UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Nivel de gestión del cambio organizacional según los colaboradores del sector textil en tiempos de pandemia en el distrito de Chiclayo, 2021

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR
Angelica Isabel Sanchez Bardales

ASESOR
Rafael Camilo Giron Cordova
https://orcid.org/0000-0002-0381-083X

Chiclayo, 2025

Nivel de gestión del cambio organizacional según los colaboradores del sector textil en tiempos de pandemia en el distrito de Chiclayo, 2021

PRESENTADA POR

Angelica Isabel Sanchez Bardales

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Julio Mario Bances Anteparra
PRESIDENTE

Fernando Antonio Arriola Jimenez
SECRETARIO

Rafael Camilo Giron Cordova
VOCAL

NIVEL DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL SEGÚN LOS COLABORADORES DEL SECTOR TEXTIL EN TIEMPOS DE PANDEMIA EN EL DISTRITO DE CHICLAYO, 2021

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%	7%	1%	1%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	3%
2	doaj.org Fuente de Internet	<1%
3	infonavit.janium.net Fuente de Internet	<1%
4	repositorio.uigv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
5	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	<1%
6	mriuc.bc.uc.edu.ve Fuente de Internet	<1%
7	E. Rojo, B. Torres, A. de la Fuente, C. Oruña, F. Villoria, I. del Moral, J.M. Maestre. "La simulación como herramienta para facilitar el cambio en las organizaciones sanitarias", Journal of Healthcare Quality Research, 2020	<1%

Índice

Resumen 5

Abstract 6

Introducción 7

Revisión de literatura 9

Materiales y métodos 13

Resultados y discusión 15

Conclusiones 24

Recomendaciones 25

Referencias 26

Anexos 30

Resumen

La presente investigación tiene como propósito de determinar el nivel de gestión del cambio organizacional según los colaboradores del sector textil en el distrito de Chiclayo, con la finalidad de conocer los niveles de la gestión del cambio organizacional en sus dimensiones de manera general y de cada empresa investigada, el cual servirá para que el investigador profundice y tome las mejores decisiones de los futuros planes de mejoramiento organizacional. Para ello, se utilizó el modelo de la gestión del cambio organizacional, donde se tuvo como dimensiones: valoración, comunicación, conocimientos, motivación y liderazgo. Fue un estudio de enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de tipo aplicativo y nivel descriptivo. En base a los resultados, el nivel de gestión del cambio organizacional según los colaboradores del sector textil es deficiente, mostrando sus dimensiones más débiles que son la valoración, comunicación y liderazgo. Asimismo, se recomienda utilizar herramientas que mejoren el buen desarrollo en todos sus niveles.

Palabras clave: gestión del cambio organizacional, valoración, comunicación, conocimiento, motivación, liderazgo.

Abstract

The purpose of this research is to determine the level of organizational change management according to the collaborators of the textile sector in the district of Chiclayo, in order to know the levels of organizational change management in its dimensions in a general way and of each company. investigated, which served for the researcher to deepen and make the best decisions of future organizational improvement plans. For this, the organizational change management model was obtained, where the dimensions were: assessment, communication, knowledge, motivation and leadership. It was a quantitative approach study, with a non-experimental design of application type and descriptive level. Based on the results, the level of management of organizational change according to the collaborators of the textile sector is deficient, showing its weakest dimensions that are assessment, communication and leadership. Likewise, it is recommended to use tools that improve good development at all levels.

Keywords: organizational change management, assessment, communication, knowledge, motivation, leadership.

Introducción

El cambio ha existido siempre, ya sea en un enfoque social, personal y/o grupal, es por ello, que las organizaciones, deben permanecer en constante adaptación al cambio con una capacidad de respuesta rápida y de forma eficiente (Fierro, 2020). Actualmente, en el siglo XXI, en donde la globalización y los cambios se dan cada vez a mayor velocidad, la gestión del cambio organizacional resulta importante y este exige un esfuerzo proyectado con la finalidad de modificar la forma monótona en la que vienen trabajando, generando acciones administrativas orientadas a metas y objetivos específicos en incremento de valor agregado y reducción de los costos (Díaz, 2017). A su vez, obliga que las empresas tanto públicas como privadas, se desarrollen y enfrenten a entornos muy competitivos que cambian constantemente, con la finalidad de hacer frente a los cambios del entorno, motivo por el cual, las mismas deben transformarse, adaptarse y adecuarse para permanecer y mejorar en el mercado; debido a que, existen investigaciones que demuestran que el 70% de los esfuerzos de cambio fracasan (Hoogendoor, et al., como se citó en Cardona, 2018).

Por otro lado, la afirmación en el ámbito empresarial en donde el cambio es la única constante, es usual, pues origina que la resolución de los problemas no siempre es solucionada satisfactoriamente pues muchas veces no ha habido una adecuada planificación. En ese sentido, Unger, Mosley y Gilli (2017) consideran que los esfuerzos del cambio organizacional no siempre implican lograr el éxito.

Según Quirant y Ortega (como se citó en Gonzáles, Rodríguez, & González, 2017), mencionan que, “hay que entender un cambio, no como un suceso único en el tiempo, por el contrario, se debe entender como un suceso lento y continuo, en el cual se da en diferentes factores”. Es así que, en México, Gonzáles, Rodríguez, & González (2017) encontraron un estudio de cambio organizacional en las Mypes en donde se aplicaron 561 encuestas, en el cual se evidencia los mayores obstáculos que fueron una baja cultural de cambio, formas de negocio de adaptación y resistencia, y falta de incentivos; así como también, la falta de actitud en los trabajadores frente a este cambio.

Por otra parte, por efecto de la pandemia COVID-19 en Lambayeque existe un 5% de empresas dadas de baja en el III Trimestre del 2020, que representan un total de 290 empresas, las cuales no se han podido adaptar al cambio, debido a la pandemia, puesto que, los estragos

que ha dejado la cuarentena han sido de muchos meses sin generar ingresos y se han visto obligados a dar de baja a sus empresas (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2020).

Por tal motivo, se considera importante que las organizaciones mantengan interacciones tanto internas como externas, mediante el estudio y diagnóstico de la gestión del cambio organizacional en sus niveles, asimismo, que los colaboradores se comprometan a que sus acciones se basen en la eficiencia para lograr el éxito, lo cual les servirá como una forma de mejorar la comunicación, generando mejor apoyo y participación, por la cual, si ésta no existiera no sería factible dicho cambio (Pérez, Vilariño, & Ronda, 2017).

En Lambayeque, el sector comercio del año 2020 disminuyó un 15,98%, a diferencia del año anterior, debido a la baja que obtuvo el comercio al por mayor y menor en la venta de productos textiles como vestimenta y calzado, y la poca demanda de empresas pequeñas que adquieren prendas de vestir, pues debido a la pandemia se mostramos cambios organizacionales en diferentes ámbitos (INEI, 2020). En tal sentido, las mypes han sufrido un descenso pues ha habido un mayor número de empresas que han optado por cerrar frente a las que han sido creadas, debido a que, las primeras no han podido adaptarse al entorno cambiante, competitivo y globalizado, a pesar de los estragos que ha dejado la pandemia Covid-19, pues han venido atravesando una serie de dificultades en el proceso normal de la actividad laboral, misma que generó un trabajo diferente con rotaciones de personal, periodos de ceses de labores, conflictos laborales, que han ido afectando a la organización debido al cambio.

Propósito de esta investigación fue determinar el nivel de gestión del cambio organizacional según los colaboradores del sector textil en tiempos de pandemia en el distrito de Chiclayo, con la finalidad de conocer cuáles son las dimensiones más débiles, el cual servirá para mejorar continua y progresivamente en conjunto con sus colaboradores.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, la gestión del cambio organizacional implica una constante adaptación en las empresas; toda vez que este cambio tiende a ser algo más que una necesidad, pues permanecer estáticos no es bueno, ya que el cambio siempre es necesario y forma parte del día a día de las actividades empresariales; ante ello, se plantea la siguiente pregunta: ¿Cuál es el nivel de gestión del cambio organizacional según los colaboradores del sector textil en tiempos de pandemia en la ciudad de Chiclayo, 2021?

Por otro lado, dicha investigación tiene como objetivo general determinar el nivel de gestión del cambio organizacional según los colaboradores del sector textil en tiempos de pandemia en el distrito de Chiclayo, 2021. Asimismo, como objetivos específicos es Determinar el nivel de las dimensiones de gestión del cambio organizacional de cada empresa investigada y determinar el nivel de las dimensiones de gestión del cambio organizacional en general del sector textil en tiempos de pandemia en el distrito de Chiclayo, 2021.

Asimismo, la investigación realiza un aporte teórico al estudio de la variable gestión del cambio organizacional, pues se tomó como base diferentes investigaciones los cuales desarrollaron un impacto positivo en el área de gestión del cambio organizacional, este se justifica al estar sumidos en una época de cambios constantes debido a la crisis sanitaria actual (Gutierrez, Aguilar, & Medina, 2019). Es por ello, que la gestión del cambio organizacional implica una adaptación constante en este mercado globalizado, que cada vez es más exigente y selectivo, tanto así que las empresas están obligadas a adaptarse o fracasar, desde este punto de vista, los resultados de la presente investigación permitirán a las empresas considerar a la gestión del cambio como un aspecto relevante para el mejor desarrollo de la organización, con la finalidad de que el investigador profundice y tome las mejores decisiones de los futuros planes de mejoramiento organizacional.

Revisión de literatura

Para Di Petta y Noguiera (2019) mencionan que el objetivo de su investigación es facilitar la implementación de proyectos que minimicen los riesgos de no alcanzar el éxito y para eso se aplicó el método de Action-Research, por ende, concluyen que, la gestión del cambio organizacional ha causado riesgos e impactos negativos, como la resistencia de los empleados, retraso en la implementación del proyecto e incluso afecta a las ventas de la unidad de negocio. En cambio, para Gonzáles, Rodríguez y González (2017), buscaron medir el nivel de la gestiòn del cambio organizacional, en donde concluyeron que, dentro de las cinco dimensiones que miden el nivel de gestión del cambio organizacional se encontró que estas deben ser desarrolladas, de manera homogéneos y centralizados, con el fin de solucionar conflictos interpersonales, resolver problemas de manera racional, enfocarse a la comunicación tanto vertical como horizontal en pro del cambio, asimismo, se debe mejorar las habilidades de liderazgo. Por otra parte, de acuerdo a Martínes, Carrasco y Bull (2018) tuvieron como objetivo, aplicar una metodología que facilite la implementación de gestión del cambio organizacional,

concluyendo que, no hubo un aumento del uso de herramientas de gestión del cambio en las empresas, las cuales no aportaron al desarrollo del mismo, ante ello, se implementó una guía de la gestión del cambio organizacional para monitorear sucesos de resistencia al cambio. Por el contrario, para Yepes (2017), tuvo como objetivo, analizar las dimensiones de gestión del cambio organizacional, en donde concluyó que, las dimensiones de gestión del cambio organizacional deben analizar las formas de desarrollo de la valoración partiendo del emprendimiento en donde son más homogéneos y centralizados, debido a que, dicho trabajo de los jefes, mantienen, crean e interrumpen prácticas que se consideran propias de este tipo de organizaciones.

De acuerdo con lo mencionado, por Rojo et, al (2019), tuvo como objetivo describir la utilización de la simulación como herramienta de gestión del cambio organizacional, concluyeron que, la utilización de herramientas es muy útiles para promover estrategias de innovación en la organización que sirve para emprender objetivos y estrategias que ayudan a innovar, en donde se facilita el poder de adaptación tanto de los colaboradores como los jefes**.** Asimismo, Villavicencio y Ocaña (2017), mencionan que el objetivo es describir la importancia de gestión del cambio como herramienta del coaching como estrategia clave para el desarrollo del personal, concluyendo que el proceso para llevar a cabo la gestión del cambio organizacional es un ejercicio el cual debe ser planeado y con una estructura que involucra a la gestión del talento humano como componente primordial dentro de la organización, enfocado al trabajo de relaciones interpersonales, y los efectos de este permitirán lograr el fracaso o éxito de la misma**.** Por otro lado, García y Forero (2018), tuvieron como objetivo determinar el cambio organizacional en trabajadores de empresas de Bogotà, obteniendo que, las primordiales tensiones que presentan las dimensiones de gestión del cambio en los colaboradores fueron la sobrecarga de trabajo, la ineficiencia del rol a desempeñar y las responsabilidades, y la resistencia al cambio. Por último, Unger, Mosley y Gillis (2017), tuvieron como objetivo delinear y determinar la gestión del cambio organizacional más dominantes de hoy, concluyendo que, los esfuerzos en cuanto a las dimensiones de gestión de cambio organizacional no siempre implican el éxito, por tal motivo, se ha de considerar conceptos que dominan el campo de hoy, los cuales son la gestión del cambio, aprendizaje, comunicación, conocimiento, liderazgo, innovación y cultura organizacional.

De acuerdo a los antecedentes mencionados, se trae a colación la concepción del cambio, teorías, modelos y dimensiones de la misma:

Según Romero, Matamoros y Campos (como se citó en Villavicencio y Ocaña, 2017), el cambio es un tema esencial en la relación de la organización por saberes con fines académicos y prácticos. Es por ello, que todo cambio detona una transición de un estado y otro, definiéndose como un proceso de modificaciones y revisiones de la estructura tanto de la gestión como de los procesos de una empresa, la cual deberá adaptarse con el fin de sobrevivir frente a la incertidumbre o cambios que se presenten.

Lewin (como se citó en Suárez, Álvarez y Vásquez, 2020), conceptualizó la gestión del cambio organizacional como un comportamiento estable, y como una modificación de fuerzas que lo mantienen, por lo mismo, lo dicho tiene dos tipos de fuerzas: las que apoyen a que el cambio se efectúe (fuerzas impulsoras) y las que no quieren que el cambio se produzca las cuales se resisten (fuerzas restrictivas) y desean mantener el statu quo. Al respecto Jabri (2017) difiere en que la gestión del cambio organizacional tiene sus principios básicos que se deben dar diariamente en una empresa, tales como: un constante aprendizaje, el desarrollo del pensamiento e innovación, dichos principios van de la mano con diferentes cambios, los cuales sugieren estará encaminados de manera correcta con la finalidad de realizar tareas de trabajo de forma eficiente.

Vista las definiciones sobre el cambio organizacional, Van de Ven y Poole (como se citó en Gutiérrez, Aguilar y Medina, 2019), efectuaron una revisión sobre las diferentes teorías del cambio organizacional y en base a estas propusieron cuatro tipos de escuela de pensamiento el cual se denomina como; ciclo de vida, teleología, dialéctica y evolucionaria. Por otro lado, según Jabri (2017), el cambio transformacional representa un cambio radical fundamental en la forma en que se introduce y gestiona el cambio.

Por ello, es que no existe un enfoque vital en este proceso de cambio, puesto que debe ser dinámico y versátil para los diversos escenarios que se presentes, pues es indispensable que las organizaciones obtengan competencias prácticas y necesarias con el fin de enfrentar alguno u otra contingencia que se presente, ya que esta proporciona incertidumbre a la gestión por su misma naturaleza. Por tanto, las dimensiones de gestión del cambio organizacional, tienen fuerzas que conllevan a un proceso de cambio organizacional las cuales son las fuerzas internas,

en cuales encontramos al grupo de personas de la organización y las fuerzas externas, en donde está el entorno como las organizaciones (Villavicencio & Ocaña, 2017; Zambrano, Lao & Moreno, 2021; García, 2017).

Para gestionar el cambio organizacional, la empresa debe disponer de herramientas, que ayudará y facilitará esta labor durante todo el cambio, así, las empresas conseguirán amenorar los aspectos negativos del cambio y en futuras ocasiones tendrán que hacer frente a un número de barreras o limitaciones, para lo cual se presenta las siguientes herramientas: Agentes estimulantes, son todo lo relacionado con la parte emocional; Liderar ideas, identificación de perfiles con potencial de líder; Comunicar e involucrar, establece reuniones o puntos de encuentro periódicos; After-action review, sirve para observar una situación, tanto positiva como negativa; Shadowing, se utiliza para aprender de otros o como proceso de mentorización; y Feedback, permite poner sobre la mesa las dificultades a las que hacer frente generando un espacio de diálogo y de crecimiento durante el cambio (Durán, 2018).

De esta manera, la investigación teórica definida, permite diferenciar como se origina el cambio organizacional de los cuales se enlazan dos enfoques; el planeado, en donde se puede definir la tipología de innovación que quiere adquirir la organización; y el no planeado, que son características disruptivas no estructuradas y son más comunes su práctica en las organizaciones (Villavicencio & Ocaña, 2017).

Por último, se presentan la siguientes dimensiones de la gestión del cambio organizacional (Gonzáles, Rodríguez, & González, 2017): Valoración, es la valoración que tienen los colaboradores sobre lo que es deseable o correcto, este se basa en los valores de la organización, con la finalidad de identificar en que rango de valores están alineados los colaboradores con la organización para poder lograr cambios significativos y dentro de esta encontramos los esfuerzos y lealtad, competencia y circunstancia, pertenencia y cuidado, y respeto y honradez; Comunicación, el cual sirve como técnicas que van a encaminar y facilitar el mejor flujo de información entre el colaborador y el jefe, influyendo en las actitudes y comportamientos de los demás a fin de llegar a los objetivos comunes de forma eficiente, esta herramienta se utiliza para promover un mejor cambio organizacional, teniendo en cuenta que sirve como un feedback, el cual es claro, conciso y , dentro de este encontramos los indicadores de demandas, oportunidades, comunicación e información (Maldonado, 2019); Conocimientos, es donde se verifican las labores que realiza el colaborador con la finalidad de que adquiera suficientes

habilidades y destrezas necesarios para el mejor desarrollo del cargo en la organización; esta dimensiones sostiene 2 indicadores importantes como los conocimientos adquiridos y aplicados; Motivación, sirve para analizar la intensidad y esfuerzo que realiza el colaborador para lograr la meta, observando de manera positiva como se direcciona dicho persona a la mejora del cambio organizacional; teniendo como indicadores la promoción, evaluación, aceptación y motivación, y por último; Liderazgo, esta última dimensión es el arte de poder dirigir un grupo de personas en base a conocimientos aprendidos, una guía a través de conocimiento, emociones, conocer cuáles son sus necesidades para el continuo aprendizaje y el logro de los objetivos organizacionales, en donde encontramos como indicadores a mandos del líder, ambiente laboral, escucha y políticas de cambio (Zambrano, Lao, & Moreno, 2021).

Otro instrumento que se utiliza para medir la perspectiva o actitud frente al cambio organizacional es Instrumento de Medición de Cambio organizacional o también llamado IMC, el cual fue elaborado por García (2017), que constan de 48 ítem con 18 sub variables, las cuales son: Nivel individual, en donde se encuentra la adaptabilidad, liderazgo, capacidad de innovación; Nivel grupal, en donde está la participación, comunicación, trabajo en equipo; y por último, Nivel organizacional, en el que encontramos la aceptación activa y pasiva, resistencia activa y pasiva).

Materiales y métodos

La síntesis que analizó el problema de investigación y se llevó a cabo un estudio de enfoque cuantitativo, porque midió las acciones utilizando procesos numéricos y métodos estadísticos que analizaron y procesaron la información, con un diseño no experimental tipo aplicativo porque se basó de modelos teóricos ya establecidos, asimismo, el nivel de la investigación fue descriptiva ya que no alteró la variable de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La población estudiada es de 362 colaboradores del sector textil que pertenecen a 24 empresas textiles del distrito de Chiclayo, por lo cual la muestra es censal; asimismo, se consideraron los criterios de inclusión, los cuales son empresas textiles que se dedican a la venta de ropa y tienen más de 4 años en el mercado, asimismo, cada empresa cuenta entre 10 a 20 colaboradores (INEI, 2018c). En esta selección de empresas textiles, solo se eligieron aquellas empresas en donde se acceda a la información requerida.

En este sentido, tomando en cuenta la naturaleza del estudio a fin de recolectar la información necesaria para medir el nivel de la gestión del cambio organizacional, se tomó el cuestionario con 48 preguntas, cuyas respuestas fueron a través de la escala de Likert con 5 valores: Totalmente de acuerdo (1), De acuerdo (2), Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3), En desacuerdo (4), Totalmente en desacuerdo (5) que permitieron medir las 5 dimensiones de gestión del cambio organizacional: valoración, comunicación, conocimiento, motivación y liderazgo. Para el procesamiento y resultados, estos se mostraron por niveles de: deficiente, regular y eficiente, los cuales se obtuvieron a través del uso Microsoft Excel y SPSS versión 25 para recoger, procesar y analizar la información sobre la variable de estudio (Hernandez, Fernandez, y Baptista, 2018). Posteriormente, para la confiabilidad del instrumento, se realizó la prueba de confiabilidad con el 10% de la muestra a través de la prueba alfa de Cronbach en donde se obtuvo 0.774 indicando que tiene un buen índice de confiabilidad.

En cuanto al procedimiento, las encuestas se aplicaron de manera presencial en el distrito de Chiclayo entre el 20 de setiembre al 27 de octubre de 2021, los días lunes, martes y miércoles, en los horarios de 4:00 p.m. a 7:00 p.m. por la disponibilidad de los trabajadores, ya que a partir del jueves la intensidad del trabajo aumentaba. Asimismo, para la aplicación de las encuestas no se requirió permisos especiales, solo se tuvo reuniones con los jefes de cada empresa, quienes autorizaron de manera voluntaria la aplicación del mismo a sus colaboradores, para lo cual se contó con las medidas de bioseguridad necesarias para evitar contagios contra COVID-19.

Resultados y discusión

Tabla 1

Número y porcentaje de edad, sexo, grado de instrucción y estado civil.

		n	%
Edad	Hasta 25	27	7.5
	De 26 a 35	274	75.7
	De 36 a 45	57	15.7
	Mayor de 45	4	1.1
	Total	362	100.0
Sexo	Masculino	65	18.0
	Femenino	297	82.0
	Total	362	100.0
Grado de instrucción	Secundaria incompleta	1	.3
	Secundaria completa	233	64.4
	Técnico	80	22.1
	Universitario	48	13.3
	Total	362	100.0
Estado Civil	Soltero	290	80.1
	Casado (a) - conviviente	47	13.0
	Divorciado (a) - separado (a)	23	6.4
	Viudo (a)	2	.6
	Total	362	100.0

Se observa en la tabla 1 que los colaboradores encuestados en un rango de 26 a 35 años (75.7%), seguido de 36 a 45 años (15.7%), se encontró que de los 362 colaboradores encuestados el 82% son mujeres (297), mientras que, 18% son varones (65). En cuanto al grado de instrucción de los colaboradores encuestados, se obtiene que el 64.4% estudiaron solo secundaria completa, mientras que el 22.1% tienen estudios técnicos. Por otra parte, se evidencia que el 80.1% de los encuestado resultaron ser solteros, el 13% es casado o conviviente.

De acuerdo con las 24 empresas investigadas según los colaboradores del sector textil, en referencia al nivel de la gestión del cambio organizacional en el distrito Chiclayo, es con la finalidad de extraer la información necesaria para el estudio de las dimensiones de valoración, comunicación, conocimiento, motivación y liderazgo y la variable en cuestión.

Con respecto al objetivo específico 1, que es determinar el nivel de las dimensiones de la gestión del cambio organizacional de cada empresa investigada del sector textil en tiempos de pandemia en el distrito de Chiclayo, 2021, se detalla lo siguiente:

Tabla 2

Nivel de la dimensión valoración de la gestión del cambio organizacional por empresa investigada

	Media	Desviación	Baremos		
			Deficiente (1)	Regular (2)	Eficiente (3)
Empresa1	29.60	6.52	De 21 a 26.00	> 26.00 a 31.00	> 31.00 a 36.00
Empresa2	27.67	3.48	De 21.00 a 25.00	> 25.00 a 29.00	> 29.00 a 33.00
Empresa3	24.30	5.19	De 19.00 a 24.00	> 24.00 a 29.00	> 29.00 a 34.00
Empresa4	20.80	3.00	De 16.00 a 19.00	> 19.00 a 22.00	> 22.00 a 25.00
Empresa5	22.20	2.39	De 19.00 a 21.33	> 21.33 a 23.67	> 23.67 a 26.00
Empresa6	24.20	5.55	De 16.00 a 22.33	> 22.33 a 28.67	> 28.67 a 35.00
Empresa7	24.40	5.36	De 18.00 a 23.00	> 23.00 a 28.00	> 28.00 a 33.00
Empresa8	21.81	2.95	De 17.00 a 20.33	> 20.33 a 23.67	> 23.67 a 27.00
Empresa9	24.80	5.27	De 18.00 a 23.33	> 23.33 a 28.67	> 28.67 a 34.00
Empresa10	20.73	2.69	De 16.00 a 19.00	> 19.00 a 22.00	> 22.00 a 25.00
Empresa11	23.07	3.51	De 16.00 a 20.67	> 20.67 a 25.33	> 25.33 a 30.00
Empresa12	25.00	5.89	De 18.00 a 23.67	> 23.67 a 29.33	> 29.33 a 35.00
Empresa13	21.95	3.12	De 17.00 a 20.67	> 20.67 a 24.33	> 24.33 a 28.00
Empresa14	24.56	4.77	De 19.00 a 24.00	> 24.00 a 29.00	> 29.00 a 34.00
Empresa15	23.17	3.88	De 18.00 a 23.00	> 23.00 a 28.00	> 28.00 a 33.00
Empresa16	23.00	4.38	De 17.00 a 22.67	> 22.67 a 28.33	> 28.33 a 34.00
Empresa17	22.00	3.67	De 16.00 a 20.67	> 20.67 a 25.33	> 25.33 a 30.00
Empresa18	24.89	5.49	De 18.00 a 23.67	> 23.67 a 29.33	> 29.33 a 35.00
Empresa19	21.40	2.97	De 17.00 a 20.33	> 20.33 a 23.67	> 23.67 a 27.00
Empresa20	22.30	2.26	De 19.00 a 21.00	> 21.00 a 23.00	> 23.00 a 25.00
Empresa21	24.80	5.27	De 18.00 a 23.33	> 23.33 a 28.67	> 28.67 a 34.00
Empresa22	21.79	2.69	De 16.00 a 19.00	> 19.00 a 22.00	> 22.00 a 25.00
Empresa23	22.50	3.82	De 16.00 a 20.67	> 20.67 a 25.33	> 25.33 a 30.00
Empresa24	22.95	4.95	De 16.00 a 22.33	> 22.33 a 28.67	> 28.67 a 35.00

Nota: Baremos es igual a Nivel (deficiente, regular y eficiente)

En la tabla 2 se evidencia que la dimensión valoración obtuvo como resultado un nivel regular, asimismo, se estableció la codificación del baremo para realizar la medición de la dimensión en estudio por cada empresa investigada estando las 24 empresas en un nivel regular con una media de 29.60 de la empresa 1, mientras que, la media más baja es de 20.73 de la empresa 10.

Tabla 3

Nivel de la dimensión comunicación por de la gestión del cambio organizacional empresa investigada

	Media	Desviación	Baremos		
			Deficiente (1)	Regular (2)	Eficiente (3)
Empresa1	22.20	4.94	De 13.00 a 18.67	> 18.67 a 24.33	> 24.33 a 30.00
Empresa2	20.87	4.87	De 14.00 a 19.67	> 19.67 a 25.33	> 25.33 a 31.00
Empresa3	18.30	3.27	De 14.00 a 17.00	> 17.00 a 20.00	> 20.00 a 23.00
Empresa4	14.60	1.55	De 12.00 a 13.67	> 13.67 a 15.33	> 15.33 a 17.00
Empresa5	14.40	2.80	De 9.00 a 12.00	> 12.00 a 15.00	> 15.00 a 18.00
Empresa6	15.10	1.85	De 13.00 a 14.67	> 14.67 a 16.33	> 16.33 a 18.00
Empresa7	17.53	2.77	De 11.00 a 14.67	> 14.67 a 18.33	> 18.33 a 22.00

Empresa8	18.13	3.52	De 11.00 a 15.00	> 15.00 a 19.00	> 19.00 23.00
Empresa9	17.73	3.10	De 14.00 a 17.00	> 17.00 a 20.00	> 20.00 a 23.00
Empresa10	14.40	1.55	De 12.00 a 13.67	> 13.67 a 15.33	> 15.33 a 17.00
Empresa11	14.60	2.59	De 9.00 a 12.00	> 12.00 a 15.00	> 15.00 a 18.00
Empresa12	16.73	2.43	De 11.00 a 14.67	> 14.67 a 18.33	> 18.33 a 22.00
Empresa13	18.55	3.30	De 11.00 a 15.00	> 15.00 a 19.00	> 19.00 a 23.00
Empresa14	18.89	3.03	De 14.00 a 17.00	> 17.00 a 20.00	> 20.00 a 23.00
Empresa15	17.72	3.51	De 11.00 a 15.00	> 15.00 a 19.00	> 19.00 a 23.00
Empresa16	16.55	3.05	De 12.00 a 15.67	> 15.67 a 19.33	> 19.33 a 23.00
Empresa17	14.53	2.44	De 9.00 a 12.00	> 12.00 a 15.00	> 15.00 a 18.00
Empresa18	16.67	2.63	De 11.00 a 14.67	> 14.67 a 18.33	> 18.33 a 22.00
Empresa19	17.53	3.18	De 11.00 a 14.67	> 14.67 a 18.33	> 18.33 a 22.00
Empresa20	20.70	2.16	De 16.00 a 18.33	> 18.33 a 20.67	> 20.67 a 23.00
Empresa21	17.73	3.10	De 14.00 a 17.00	> 17.00 a 20.00	> 20.00 a 23.00
Empresa22	14.07	1.64	De 12.00 a 13.67	> 13.67 a 15.33	> 15.33 a 17.00
Empresa23	14.86	2.60	De 9.00 a 12.00	> 12.00 a 15.00	> 15.00 a 18.00
Empresa24	15.25	2.36	De 9.00 a 12.00	> 12.00 a 15.00	> 15.00 a 18.00

Nota: Baremos es igual a Nivel (deficiente, regular y eficiente)

En la tabla 3 se evidencia que la dimensión comunicación tiene un nivel regular con 22 empresas obteniendo un puntaje 22.20 (media) representativo en la empresa 1, mientras que en el nivel eficiente se obtienen puntajes de 20.70 (media) y 15.25 (media) para las empresas 20 y 24 respectivamente, con una codificación de baremo > 20.67 a 23.00 y 15.00 a 18.00.

Tabla 4

Nivel de la dimensión conocimiento de la gestión del cambio organizacional por empresa investigada

	Media	Desviación	Baremos		
			Deficiente (1)	Regular (2)	Eficiente (3)
Empresa1	11.30	3.40	De 6.00 a 9.67	> 9.67 a 13.33	> 13.33 a 17.00
Empresa2	10.53	1.81	De 8.00 a 10.00	> 10.00 a 12.00	> 12.00 a 14.00
Empresa3	10.20	2.62	De 6.00 a 9.00	> 9.00 a 12.00	> 12.00 a 15.00
Empresa4	8.20	1.74	De 5.00 a 7.33	> 7.33 a 9.67	> 9.67 a 12.00
Empresa5	9.60	2.50	De 6.00 a 8.33	> 8.33 a 10.67	> 10.67 a 13.00
Empresa6	8.20	2.15	De 5.00 a 7.00	> 7.00 a 9.00	> 9.00 a 11.00
Empresa7	10.00	2.62	De 5.00 a 8.00	> 8.00 a 11.00	> 11.00 a 14.00
Empresa8	8.19	2.43	De 5.00 a 7.67	> 7.67 a 10.33	> 10.33 a 13.00
Empresa9	10.33	2.92	De 5.00 a 8.33	> 8.33 a 11.67	> 11.67 a 15.00
Empresa10	8.40	1.50	De 6.00 a 8.00	> 8.00 a 10.00	> 10.00 a 12.00
Empresa11	8.93	2.74	De 5.00 a 7.67	> 7.67 a 10.33	> 10.33 a 13.00
Empresa12	9.93	2.25	De 5.00 a 8.00	> 8.00 a 11.00	> 11.00 a 14.00
Empresa13	8.20	2.63	De 5.00 a 7.67	> 7.67 a 10.33	> 10.33 a 13.00
Empresa14	10.39	2.70	De 6.00 a 9.00	> 9.00 a 12.00	> 12.00 a 15.00
Empresa15	9.00	2.93	De 5.00 a 8.00	> 8.00 a 11.00	> 11.00 a 14.00
Empresa16	9.50	2.31	De 5.00 a 8.33	> 8.33 a 11.67	> 11.67 a 15.00
Empresa17	8.53	2.44	De 5.00 a 7.67	> 7.67 a 10.33	> 10.33 a 13.00
Empresa18	9.89	2.32	De 5.00 a 8.00	> 8.00 a 11.00	> 11.00 a 14.00
Empresa19	7.67	2.26	De 5.00 a 7.00	> 7.00 a 9.00	> 9.00 a 11.00
Empresa20	8.90	2.88	De 5.00 a 7.67	> 7.67 a 10.33	> 10.33 a 13.00
Empresa21	10.33	2.92	De 5.00 a 8.33	> 8.33 a 11.67	> 11.67 a 15.00

Empresa22	8.43	1.55	De 6.00 a 8.00	> 8.00 a 10.00	> 10.00 a 12.00
Empresa23	8.93	2.84	De 5.00 a 7.67	> 7.67 a 10.33	> 10.33 a 13.00
Empresa24	9.75	2.38	De 5.00 a 8.00	> 8.00 a 11.00	> 11.00 a 14.00

Nota: Baremos es igual a Nivel (deficiente, regular y eficiente)

En la tabla 4 se evidencia que la dimensión conocimiento muestra un nivel regular en las 24 empresas estudiadas; obteniendo un puntaje alto de 11.30 (media) la empresa 1 y con un puntaje bajo de 7.67 (media) la empresa 19.

Tabla 5

Nivel de la dimensión motivación de la gestión del cambio organizacional por empresa investigada

	Media	Desviación	Baremos		
			Deficiente (1)	Regular (2)	Eficiente (3)
Empresa1	33.50	6.65	De 23.00 a 29.33	> 29.33 a 35.67	> 35.67 a 42.00
Empresa2	32.00	6.04	De 21.00 a 28.00	> 28.00 a 35.00	> 35.00 a 42.00
Empresa3	27.90	2.96	De 22.00 a 25.67	> 25.67 a 29.33	> 29.33 a 33.00
Empresa4	26.27	3.99	De 21.00 a 25.33	> 25.33 a 29.67	> 29.67 a 34.00
Empresa5	27.00	4.81	De 20.00 a 25.33	> 25.33 a 30.67	> 30.67 a 36.00
Empresa6	32.70	3.56	De 27.00 a 30.67	> 30.67 a 34.33	> 34.33 a 38.00
Empresa7	32.33	4.22	De 27.00 a 31.67	> 31.67 a 36.33	> 36.33 a 41.00
Empresa8	28.81	2.46	De 23.00 a 26.67	> 26.67 a 30.33	> 30.33 a 34.00
Empresa9	27.73	5.11	De 21.00 a 28.00	> 28.00 a 35.00	> 35.00 a 42.00
Empresa10	26.07	4.23	De 20.00 a 24.67	> 24.67 a 29.33	> 29.33 a 34.00
Empresa11	30.27	4.64	De 22.00 a 27.00	> 27.00 a 32.00	> 32.00 a 37.00
Empresa12	32.47	4.63	De 27.00 a 31.67	> 31.67 a 36.33	> 36.33 a 41.00
Empresa13	29.20	2.46	De 23.00 a 26.67	> 26.67 a 30.33	> 30.33 a 34.00
Empresa14	28.39	4.49	De 21.00 a 28.00	> 28.00 a 35.00	> 35.00 a 42.00
Empresa15	27.94	4.96	De 21.00 a 28.00	> 28.00 a 35.00	> 35.00 a 42.00
Empresa16	27.65	3.41	De 22.00 a 26.00	> 26.00 a 30.00	> 30.00 a 34.00
Empresa17	27.74	5.23	De 20.00 a 25.67	> 25.67 a 31.33	> 31.33 a 37.00
Empresa18	32.56	4.30	De 27.00 a 31.67	> 31.67 a 36.33	> 36.33 a 41.00
Empresa19	29.27	2.63	De 23.00 a 26.67	> 26.67 a 30.33	> 30.33 a 34.00
Empresa20	28.00	2.31	De 23.00 a 25.67	> 25.67 a 28.33	> 28.33 a 31.00
Empresa21	27.73	5.11	De 21.00 a 28.00	> 28.00 a 35.00	> 35.00 a 45.00
Empresa22	26.00	4.42	De 20.00 a 24.67	> 24.67 a 29.33	> 29.33 a 34.00
Empresa23	31.36	3.69	De 23.00 a 27.67	> 27.67 a 32.33	> 32.33 a 37.00
Empresa24	29.65	5.92	De 20.00 a 27.00	> 27.00 a 34.00	> 34.00 a 41.00

Nota: Baremos es igual a Nivel (deficiente, regular y eficiente)

En la tabla 5 se evidencia que la dimensión motivación tiene un nivel regular y deficiente de la gestión del cambio organizacional que representan las 24 empresas estudiadas; así mismo, 22 empresas muestran un nivel regular siendo 33.50 (media) más alta en la empresa 1, mientras que, en el nivel deficiente son dos empresas con una media de 27.73 y 27.94 para las empresas 9 y 15 respectivamente.

Tabla 6

Nivel de la dimensión liderazgo de la gestión del cambio organizacional por empresa investigada

	Media	Desviación	Baremos		
			Deficiente (1)	Regular (2)	Eficiente (3)
Empresa1	35.70	8.78	De 19 a 29.67	> 29.67 a 40.33	> 40.33 a 51.00
Empresa2	27.93	2.96	De 24.00 a 27.33	> 27.33 a 30.67	> 30.67 a 34.00
Empresa3	25.60	2.37	De 22.00 a 24.33	> 24.33 a 26.67	> 26.67 a 29.00
Empresa4	23.87	2.88	De 20.00 a 23.33	> 23.33 a 26.67	> 26.67 a 30.00
Empresa5	23.10	3.18	De 19.00 a 22.00	> 22.00 a 25.00	> 25.00 a 28.00
Empresa6	28.80	3.97	De 22.00 a 26.00	> 26.00 a 30.00	> 30.00 a 34.00
Empresa7	27.13	4.00	De 19.00 a 23.67	> 23.67 a 28.33	> 28.33 a 33.00
Empresa8	22.31	3.44	De 18.00 a 22.33	> 22.33 a 26.67	> 26.67 a 31.00
Empresa9	25.00	2.62	De 21.00 a 23.67	> 23.67 a 26.33	> 26.33 a 29.00
Empresa10	24.27	2.87	De 20.00 a 23.33	> 23.33 a 26.67	> 26.67 a 30.00
Empresa11	25.60	4.55	De 19.00 a 24.00	> 24.00 a 29.00	> 29.00 a 34.00
Empresa12	27.47	4.45	De 19.00 a 24.00	> 24.00 a 29.00	> 29.00 a 34.00
Empresa13	23.50	4.01	De 18.00 a 22.33	> 22.33 a 26.67	> 26.67 a 31.00
Empresa14	24.61	2.99	De 18.00 a 21.67	> 21.67 a 25.33	> 25.33 a 29.00
Empresa15	23.17	3.55	De 18.00 a 22.33	> 22.33 a 26.67	> 26.67 a 31.00
Empresa16	24.50	2.93	De 20.00 a 23.33	> 23.33 a 26.67	> 26.67 a 30.00
Empresa17	24.63	3.68	De 19.00 a 23.33	> 23.33 a 27.67	> 27.67 a 32.00
Empresa18	27.89	4.34	De 19.00 a 24.00	> 24.00 a 29.00	> 29.00 a 34.00
Empresa19	23.13	3.38	De 18.00 a 22.33	> 22.33 a 26.67	> 26.67 a 31.00
Empresa20	22.60	4.27	De 18.00 a 22.33	> 22.33 a 26.67	> 26.67 a 31.00
Empresa21	25.00	2.62	De 21.00 a 23.67	> 23.67 a 26.33	> 26.33 a 29.00
Empresa22	24.07	3.08	De 19.00 a 22.67	> 22.67 a 26.33	> 26.33 a 30.00
Empresa23	26.57	4.22	De 20.00 a 24.67	> 24.67 a 29.33	> 29.33 a 34.00
Empresa24	25.20	4.20	De 19.00 a 24.00	> 24.00 a 29.00	> 29.00 a 34.00

Nota: Baremos es igual a Nivel (deficiente, regular y eficiente)

En la tabla 6 se evidencia que la dimensión liderazgo tiene un nivel regular y deficiente de la gestión del cambio organizacional que representan las 24 empresas estudiadas; así mismo, 23 empresas muestran un nivel regular, siendo la empresa 1 la más representativa con un puntaje de 35.70 (media), mientras que, una sola empresa muestra un nivel deficiente obteniendo un puntaje de 22.31 (media) de la empresa 8.

Por otro lado, con respecto al objetivo específico 2 se ha determinado el nivel de las dimensiones de gestión del cambio organizacional en general del sector textil en tiempos de pandemia en el distrito de Chiclayo, 2021, utilizando la media y desviación para obtener el rango del nivel en que se encuentra las dimensiones de la gestión del cambio organizacional, según se detalla:

Tabla 7

Nivel de las dimensiones de la gestión del cambio organizacional en general

		Valoración	Liderazgo	Motivación	Comunicación	Conocimiento
N Válido		362	362	362	362	362
Perdidos		0	0	0	0	0
Media		23.39	25.30	29.21	16.91	9.28
Desviación		4.56	4.42	4.80	3.53	2.57
Mínimo		16.00	18.00	20.00	9.00	5.00
Máximo		36.00	51.00	42.00	31.00	17.00
Intervalo Tot.		20.00	33.00	22.00	22.00	12.00
Amplitud Nivel		6.67	11.00	7.33	7.33	4.00
Baremos	Deficiente	De 16 a 22.67	De 18.00 a 29.00	De 20.00 a 27.33	De 9.00 a 16.33	De 5.00 a 9.00
	Regular	> 22.67 a 29.33	> 29.00 a 40.00	> 27.33 a 34.67	> 16.33 a 23.67	> 9.00 a 13.00
	Eficiente	> 29.33 a 36.00	> 40.00 a 51.00	> 34.67 a 42.00	> 23.67 a 31.00	> 13.00 a 17.00

Nota: Baremos es igual a Nivel (deficiente, regular y eficiente)

En la tabla 7 se muestra que las dimensiones de valoración, motivación, comunicación y conocimiento tienen un nivel regular con un puntaje de 23.39, 29.21, 16.91 y 9.28 respectivamente; mientras que, la dimensión de liderazgo obtuvo como resultado un nivel deficiente con un puntaje de 25.30 que se encuentra en el rango de 18 a 29.00 puntos.

Por último, en referencia al objetivo general, que es determinar el nivel de gestión del cambio organizacional según los colaboradores del sector textil en tiempos de pandemia en el distrito de Chiclayo, 2021, se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 8

Nivel de la gestión del cambio organizacional según los colaboradores del sector textil en tiempo de pandemia en el distrito de Chiclayo, 2021

		Total
N Válido		362
Perdidos		0
Media		**104.09**
Desviación		14.06
Mínimo		81.00
Máximo		162.00
Intervalo Total		81.00
Amplitud Nivel		27.00
Baremo	Deficiente	De 81.00 a 108.00
	Regular	> 108.00 a 135.00
	Eficiente	> 135.00 a 162.00

Nota: Baremos es igual a Nivel (deficiente, regular y eficiente)

De acuerdo a los resultados obtenidos en cuanto a la variable de estudio, se obtuvo como resultado en la tabla 8 que el nivel de la gestión del cambio organizacional según los colaboradores del sector textil en el distrito de Chiclayo, es deficiente con una media de 104.09 ubicándose en el rango > 81.00 a 108.00.

Discusión

En el presente estudio se determinó el nivel de las dimensiones de gestión del cambio organizacional de cada empresa investigada del sector textil en tiempos de pandemia en el distrito de Chiclayo, los resultados obtenidos muestran un nivel regular en las dimensiones de valoración, comunicación, conocimiento, motivación y liderazgo; debido a que, los colaboradores saben de los valores de la empresa y persiguen alguno de ellos, pero no se sienten plenamente identificados del todo, cuentan con una comunicación vertical la cual no siempre funciona, por ello afecta las relaciones interpersonales, se sienten motivados al iniciar su labores, pero va bajando su motivación al desarrollar sus labores, pues demandan mucho tiempo para lograr los objetivos, sintiéndose insatisfechos y, por último, no se sienten escuchados por el líder, lo que genera un mal ambiente laboral. Esto concuerda con lo hallado por Gonzáles, Rodríguez y González (2017), quienes encontraron que las dimensiones del nivel de gestión del cambio organzacional, deben ser desarrolladas de manera similar y centrada, con el fin de solucionar conflictos interpersonales, enfocarse a la comunicación tanto vertical como horizontal en pro del cambio y mejorar las habilidades de liderazgo. Por su parte, Yepes (2017), menciona que, las dimensiones de gestión del cambio organizacional deben analizar las formas de desarrollo en base a la valoración, el cual debe ser centralizado y homogéneo, ya que, dicho trabajo de los jefes, mantienen, crean e interrumpen prácticas que se consideran propias de este tipo de organizaciones. Al respecto Lewin (como se citó en Suárez, Álvarez y Vásquez, 2020), conceptualizó la gestión del cambio organizacional como un comportamiento estable, y como una modificación de fuerzas que lo mantienen, por lo mismo, lo dicho tiene dos tipos de fuerzas, internas y externas. Es por ello que, se puede inferir que, las dimensiones de la gestión del cambio organizacional ayudan a monitorear que aspectos y factores dentro de la gestión son los más idóneos con el fin de generar una estructura consistente, la cual servirá como base para realizar cambios óptimos que favorezcan a la organización.

Por otro lado, con respecto al objetivo específico dos, se ha determinado el nivel de las dimensiones de gestión del cambio organizacional en general del sector textil en tiempos de pandemia en el distrito de Chiclayo, 2021, se obtuvo como resultado en la tabla 7 que, las dimensiones de valoración, motivación, comunicación y conocimiento tienen un nivel regular, debido a que, a pesar de las oportunidades que se les brinda a los trabajadores para participar, estos no se han sentido identificados, muestran que tienen desconocimiento respecto a las

labores por realizar, encontrándose en algunos casos con falta de motivación; mientras que, la dimensión de liderazgo obtuvo como resultado un nivel deficiente, esto debido a que, la gestión no tienen una buena percepción del liderazgo dentro de su centro de trabajo, lo cual se ve reflejado en el ambiente laboral. Hecho que se puede evidenciar en los resultados obtenidos por García y Forero (2018), quienes hallaron que las primordiales tensiones que presenta las dimensiones de gestión del cambio en los colaboradores fueron la sobrecarga de trabajo, la ineficiencia del rol a desempeñar, responsabilidades y resistencia al cambio frente al liderazgo. Sin embargo, Unger, Mosley y Gillis (2017), consideran que los esfuerzos en cuanto a las dimensiones de gestión de cambio organizacional no siempre implican el éxito, por tal motivo, se ha de considerar conceptos que dominan el campo de hoy. Es por ello que, Gonzáles, Rodríguez y González (2017) mencionan que, las dimensiones de la gestión del cambio organizacional tienen fuerzas internas y externas que conllevan a un proceso de cambio organizacional. En función a ello, cada eslabón que forma parte de gestión del cambio organizacional trae consigo una resistencia inminente en las organizaciones, pues se contrasta que muchas veces son consecuencia de la falta de ellos.

Finalmente, con respecto al objetivo general que determinó el nivel de gestión del cambio organizacional según los colaboradores del sector textil en tiempos de pandemia en el distrito de Chiclayo, 2021, se evidencia en la tabla 8 que el nivel de gestión del cambio organizacional es deficiente, teniendo como dimensiones más débiles a la valoración, la comunicación y el liderazgo, puesto que los estragos de la pandemia no han permitido que el jefe pueda gestionar bien las responsabilidades de sus colaboradores, lo cual se refleja en falta de comunicación, desconocimiento por parte de ellos de lo que deberían realizar, así como también de la falta de mando de líder que debe ejercer el jefe para subsistir con el paso del tiempo. Estos resultados se contrastan con lo mencionado por Villavicencio y Ocaña (2017), quienes concluyen que, para llevar a cabo la gestión del cambio organizacional, este deba ser planeado y estructurado, pues debe involucrar a la gestión del talento humano como base primordial, el cual esté enfocado al trabajo de relaciones interpersonales, y los efectos los cuales permitirán el fracaso o éxito de la organización. Por otro lado, para Rojo et. al, (2019), indican que, el cambio organizacional es una herramienta muy útil que sirve para emprender objetivos y estrategias que ayudan a innovar, en donde se facilita el poder de adaptación tanto de los colaboradores como los jefes. Ante ello, para gestionar el cambio organizacional la empresa debe disponer de herramientas, que ayudarán y facilitarán esta labor durante todo el cambio, así, las empresas conseguirán amenorar los aspectos negativos del cambio y en futuras ocasiones tendrán que

hacer frente a un número de barreras o limitaciones (Durán, 2018). Por ello, el entorno actual exige que las organizaciones como tal, tengan la capacidad de poder adaptarse y deban crear estrategias las cuales permitan desarrollarse de manera más eficiente.

Conclusiones

Respecto al primer objetivo, el nivel de las dimensiones de gestión del cambio organizacional de cada empresa investigada es regular; pues persiguen algunos valores de la empresa, pero no se sienten identificados del todo, cuentan con una comunicación vertical la cual no siempre funciona, sintiéndose desmotivados y poco escuchados por el líder.

En referencia al segundo objetivo, el nivel de las dimensiones de gestión del cambio organizacional en general, sobre valoración, motivación, comunicación y conocimiento es regular, a pesar de las oportunidades que se les brinda a los trabajadores para participar, no se sienten identificados, desconocen en cierta parte las labores por realizar sintiéndose un poco desmotivados; en cambio, la dimensión de liderazgo es deficiente; debido a que, los trabajadores no tienen una buena percepción del liderazgo dentro de su centro de trabajo, lo cual se ve reflejado en el ambiente laboral.

Por último, en el objetivo general, el nivel de gestión del cambio organizacional según los colaboradores del sector textil, es deficiente, mostrando las dimensiones más débiles que son la valoración, comunicación y liderazgo, que debido a los estragos de la pandemia no han permitido que el jefe pueda gestionar bien las responsabilidades de sus colaboradores, falta de comunicación, desconocimiento por parte de ellos de lo que deberían realizar, así como también de la falta de mando de líder que debe ejercer el jefe para subsistir con el paso del tiempo.

Recomendaciones

Al identificar el nivel de las dimensiones de gestión del cambio organizacional de cada empresa investigada, se debe establecer programas idóneos que permitan obtener capacitaciones para los colaboradores, con el fin de motivarlos, que se sientan satisfechos en todo aspecto para que cumplan las metas y objetivos de cada empresa.

En tanto, el nivel de las dimensiones de gestión del cambio organizacional en general, debe implementar un programa de rediseño que se base en la difusión de conocimiento, el cual pueda involucrar a personas especializadas (coach) que aporten mejoras.

Por último, en el nivel de gestión del cambio organizacional según los colaboradores del sector textil, para poder llegar a una buena gestión es necesario contar con herramientas básicas, para mejorar el buen desarrollo del nivel de gestión del cambio, con mecanismos que definan las responsabilidades y gestión del personal, comprendiendo que el activo más importante son los colaboradores, ayudará saber sus debilidades y fortalezas para mejorar la forma en que va encaminada la empresa.

Referencias

Di Petta, A., & Nogueira, R. (2019). Change Management Minimizing Resistance to a Shared Services Centre project in Latin America. *Escuela de Administración de Negocios*, 87. doi:https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2409

Díaz, C. (2017). Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. *Open Edition Journals*. Obtenido de https://journals.openedition.org/laboreal/2314

Durán, A. (2018). *Gestión del cambio.* España: Elearning S.L. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=LG12DwAAQBAJ&pg=PA80&dq=Gesti%C3%B3n+Del+Cambio+y+Transformaci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj-orzzl8ftAhXFuFkKHWUYA3kQ6AEwAXoECAQQAg#v=onepage&q=Gesti%C3%B3n%20Del%20Cambio%20y%20Transformaci%C3%B3n&f=true

Fierro, F. (2020). Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación. *Escuela de administración de negocios*. doi:https://doi.org/10.21158/01208160.n88.2020.2560

García, G. (2017). *Gestión de cambios organizacionales, Modelo integrado: factores trasnformacionales y transaccionales.* Bogotá: Abedciones. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=Su14DwAAQBAJ&pg=PT55&dq=fuerzas+internas+y+externas+en+el+cambio+organizacional,+2018&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwio8ZWnxPzyAhWiTTABHcGZAtoQ6AF6BAgLEAI#v=onepage&q=fuerzas%20internas%20y%20externas%20en%20el%20cambio%20o

García, M., & Forero, C. (2018). Estrés laboral y contrato psicológico como elementos relacionales del cambio organizacional. *ProQuest*. Obtenido de https://www.proquest.com/docview/2161030148/9DC4DB8768F24176PQ/8?accountid=37610

Gonzáles, J., Rodríguez, M., & González, O. (2017). Cambio organizacional en las medianas y grandes empresas del Valle Sugamuxi. *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v15n1/16928563-diem-15-01-00144.pdf

Gutierrez, V., Aguilar, J., & Medina, J. (2019). Cambio organizacional, institucional y tecnológico: una aproximación desde la teoría actor-red y el trabajo institucional. *Javeriana*. Obtenido de https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/24216

Gutiérrez, V., Aguilar, J., & Medina, J. (2019). Cambio organizacional, institucional y tecnológico: una aproximación desde la teoría actor-red y el trabajo institucional. *Javeriana*. Obtenido de https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/24216

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación científica.* México: Mc Graw Hill Education. Obtenido de https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2018). *Metodología de Investigación* (6° ed.). México: Mc Graw Hill. Obtenido de https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf

INEI. (2018c). *Análisis de la densidad empresarial VI.* Chiclayo, Perú. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1703/cap06.pdf

INEI. (2020). Demografía empresarial en el Perú. *INEI*. Obtenido de http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia_empresarial.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Producción nacional - Informe Técnico.* Lima: INEI. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/02-informe-tecnico-produccion-nacional-dic-2020.pdf

Jabri, M. (2017). *Managing organizational change, process, social construction and dialogue.* USA: PALGRAVE. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=BppMDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Scientific+articles+in+English+on+%22organizational+change%22+and+%22technology%22+2017&ots=2CPQIGI0Dy&sig=R7qesK5R_p-4iP3slYCGWVtKKBk#v=onepage&q=tipe%20change&f=true

Jáuregui, K. (2016). Gestión del cambio: la receta peruana. *ESAN*. Obtenido de https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2016/11/23/estudio_esan_gestion_cambio_receta_peruana.pdf

Maldonado, J. (2019). *El cambio organizacional.* Honduras. Obtenido de https://www.academia.edu/39954917/EL_CAMBIO_ORGANIZACIONAL

Martínes, B., Carrasco, C., & Bull, M. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *ProQuest*. Obtenido de

https://www.proquest.com/docview/2058600534/fulltextPDF/4D3B373716244E74PQ/1?accountid=37610

Pérez, L., Vilariño, C., & Ronda, G. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. *Scielo*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362017000300010&script=sci_arttext&tlng=pt

Proulx, D. (2015). *Diagnóstico y cambio organizacional : elementos claves.* Perú: Universidad Continental. Obtenido de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/2989/1/IV_UC_FE_LI_Diagn%c3%b3stico%20y%20cambio%20organizacional_2015.pdf

Ramirez, R. (2017). *Gestión del cambio organizacional y desempeño laboral en el sector de pesca y acuicultura, Ministerio de la Producción, Lima 2017.* Lima-Perú: (Tesis de posgrado, Universidad Cesar Vallejo, Lima-Perú). Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12921/Ram%C3%ADrez_ORH.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rojo, E., Torres, B., De la Fuente, A., Oruña, C., Villoria, F., Del Moral, I., & Maestre, J. (2019). La simulación como herramienta para facilitar el cambio en las organizaciones sanitarias. *Elsevier*. Obtenido de https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2603647920300415?via%3Dihub

Sáenz, J., & Serrano, I. (2011). El Sistema de Gestión de la Calidad como modelo de cambio organizacional en el sector público colombiano. *Signos Investigación en sistemas de gestión*. Obtenido de https://www.proquest.com/docview/2482278582/9DC4DB8768F24176PQ/3?accountid=37610

Solórzano, M., & Navio, J. (2016). *Diseño y cambio organizativo, fundamentos y nuevos enfoques.* UNED. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=T64nDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=cambio+organizacional,+2016&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjky_7dmMLtAhXus1kKHaLHC0QQ6AEwA3oECAAQAg#v=onepage&q&f=truehttps://books.google.com.pe/books?id=T64nDQAAQBAJ&printsec=frontcover

Stibe, A. (2020). Transforming Technology for Global Business Acceleration and Change Management. Journal of Global Information Technology Management. *Tandf*.

Obtenido de https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1097198X.2020.1752077?needAccess=true

Suárez, M., Álvarez, M., & Vásquez, M. (2020). La gestión del cambio organizaciona: variabls asociadas para una implementacion exitosa. *Intec*. Obtenido de https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciene/article/view/1793/2321

Unger, C., Mosley, D., & Gillis, W. (2017). Key Concepts of Organizational Change Today and Tomorrow. *Academy of Management Proceedings*. doi:https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.17760abstract

Villavicencio, V., & Ocaña, I. (2017). El coaching como herramienta para mititgar la resistencia al proceso de cambio organizacional. *Palermo*. Obtenido de https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr16/PBR_16_06.pdf

Yepes, C. (2017). Aportes teórico-conceptuales acerca del cambio organizacional de la industria cafetera colombiana. *Elsevier, 8*(17), 19-30. Obtenido de https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X16300350

Zambrano, C., Lao, Y., & Moreno, M. (2021). Modelo de gestión del cambio organizacional con pensamiento lean en servicios turísticos. *Contaduría y Administración, 67*(1), 23-46. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Yosvani-Lao-Leon/publication/351516455_Modelo_de_gestion_del_cambio_organizacional_con_pensamiento_lean_en_servicios_turisticos_Model_of_organizational_change_management_with_lean_thinking_in_touristic_services/links/6

Anexos

Anexo 1

Cuestionario

Instrumento para determinar la gestión del cambio organizacional en las mypes del sector comercial textil en tiempos de pandemia del distrito de Chiclayo, 2021

Finalidad: El presente instrumento tiene por finalidad conocer la percepción de los trabajadores respecto a la gestión del cambio organizacional del sector textil en tiempos de pandemia en el distrito de Chiclayo, 2021.
Instrucciones: Estimado colaborador sírvase marcar con una "X" en la opción que considere pertinente teniendo en cuenta su situación actual. Tenga en cuenta que no existen respuestas buenas ni malas. Los resultados se tratarán de manera general, confidencial y anónima.

N°	**Ítems**				
1	**Sexo**				
a)	Femenino		b)	Masculino	
2	**Edad**		**3**	**Grado de instrucción**	
a)	Hasta 25		a)	Secundaria incompleta	
b)	De 26 a 35		b)	Secundaria completa	
c)	De 36 a 45		c)	Técnico	
d)	Mayor de 45		d)	Universitario	
4	**Estado civil**				
a)	Soltero (a)		c)	Divorciado (a) - separado (a)	
b)	Casado (a) - conviviente		d)	Viudo (a)	

La guía de valores para marcar se encuentran la siguiente tabla:

ESCALA:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	2	3	4	5

N°	**ÍTEM**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Los cambios son positivos para el desarrollo de mi entidad					
2	La implementación de cambios contribuye con un mejor ambiente en la organización					
3	Me vínculo activamente en los procesos de transformación de mi entidad					
4	Los cambios en la organización favorecen mi desempeño laboral.					
5	El cambio organizacional me permite generar nuevas ideas para el trabajo.					

6	La comunicación que se ha generado con los colaboradores a partir del proceso de cambio es buena					
7	Las relaciones interpersonales se han deteriorado, afectando la comunicación en los procesos de cambio					
8	El cambio generado, ha permitido afianzar las relaciones con los compañeros					
9	Considero el cambio como un proceso que promueve el beneficio común					
10	Pienso que el cambio realizado ha afectado al grupo de manera negativa					
11	El agente de cambio, permite que los colaboradores generen espacios para el desarrollo de sus actividades					
12	El agente de cambio desarrolla actividades que ayudan a implementarlo					
13	Busco la forma de llevar a cabo nuevas estrategias para realizar las actividades del área de trabajo					
14	Es agradable realizar con mis compañeros actividades que permiten el desarrollo del cambio					
15	Las labores que desarrollo a partir del cambio generado, no me generan ninguna motivación					
16	Los cambios planteados, generan mucho desgaste en mis actividades diarias					
17	Nuevas formas de trabajar me impedirían alcanzar mis objetivos dentro de la empresa					
18	Los cambios son insuficientes para estar satisfecho y trabajar motivado					
19	Me genera una baja motivación pensar que debo invertir mucho tiempo en la consecución de objetivos					
20	Cambiar la forma de realizar las actividades diarias requiere de un mayor gasto de tiempo y energía					
21	Siento que las conversaciones no son lo suficientemente completas para entender el cambio					
22	Las conversaciones en el grupo no me aportan lo necesario para adaptarme al cambio organizacional					
23	Tener buenas relaciones a nivel grupal me permite una buena comunicación					
24	Nuevas formas de trabajar no me permiten focalizar mi energía					
25	Los cambios hacen que me sienta incómodo en la organización					
26	El cambio en la forma de trabajar demanda más desgaste y agotamiento					
27	Lo que me ofrece la organización no me satisface					
28	Percibo de manera incompleta la información que se me brinda acerca de la nueva forma de trabajo					
29	Mediante el cambio organizacional, es posible resaltar los valores de la compañía					

30	El cambio promueve que se actúe acorde a los valores organizacionales					
31	Siento que el cambio organizacional ayuda a que me identifique más con la organización					
32	El cambio organizacional favorece el proceso cooperativo en la organización					
33	El cambio fortalece el sentido de pertenencia por parte de los empleados hacia la empresa					
34	El cambio organizacional ha ayudado a consolidar la cultura organizacional					
35	Con el cambio organizacional se ha generado un vínculo más fuerte con la organización					
36	Me desagrada la forma como el cambio organizacional afecta la armonía y unión del grupo de trabajo					
37	Conforme se desarrollan los cambios, la organización brinda recursos para enfrentarlo e indica su forma de uso					
38	Las capacitaciones brindadas por la organización, son acordes a las necesidades durante el proceso de cambio organizacional					
39	La organización prevé los cambios y genera recursos y formación para su adecuado desarrollo					
40	Durante el proceso de cambio, la organización me brinda los medios para potencializar mi conocimiento					
41	El cambio en la forma de trabajar demanda más desgaste y agotamiento					
42	Los cambios hacen que mi interés en el trabajo se disminuya					
43	La mejor decisión que se puede tomar es contribuir al desarrollo del cambio organizacional					
44	Si adoptamos el cambio organizacional, fracasamos laboralmente					
45	Mis tareas y objetivos se orientan al desarrollo del cambio organizacional					
46	Si contribuyo en el cambio organizacional es posible que me vea perjudicado					
47	Apoyar las actividades enfocadas al cambio organizacional garantiza su consecución					
48	Para que el cambio organizacional sea significativo, debo apoyar actividades propias de este					

Anexo 2

Matriz de consistencia

Problema Principal	Objetivo Principal	Variable	
¿Cuál es el nivel de gestión del cambio organizacional según los colaboradores del sector textil en tiempos de pandemia en la ciudad de Chiclayo, 2021?	Determinar el nivel de gestión del cambio organizacional según los colaboradores del sector textil en tiempos de pandemia en el distrito de Chiclayo, 2021.	Gestión del cambio organizacional	
	Objetivos específicos	**Dimensiones**	**Indicadores**
	Determinar el nivel de las dimensiones de la gestión del cambio organizacional de cada empresa investigada del sector textil en tiempos de pandemia en el distrito de Chiclayo, 2021.	Valoración	Esfuerzos y lealtad Competencia y circunstancia Pertenencia y cuidado Respeto y honradez
	Determinar el nivel de gestión del cambio organizacional de cada empresa investigada del sector textil en tiempos de pandemia en el distrito de Chiclayo, 2021.	Comunicación	Demandas Oportunidades Comunicación Información
		Conocimiento	Adquiridos Aplicados
	Determinar el nivel de las dimensiones de gestión del cambio organizacional en general del sector textil en tiempos de pandemia en el distrito de Chiclayo, 2021.	Motivación	Promoción Evaluación Aceptación Motivación
		Liderazgo	Mandos del líder Ambiente laboral Escucha preguntas Políticas de cambio

Población, muestra y muestreo	Instrumento de recolección de datos	Procedimiento	Técnicas estadísticas	Procesamiento
Población: 295 empresas textiles, muestreo: no probabilístico, 24 empresas textiles	Instrumento: cuestionario, Técnica: encuesta.	Aplicación de encuesta presencial en la misma empresa.	Alfa de Cronbach, tablas dinámicas	Microsoft Excel y SPSSv25

Anexo 3

Confiabilidad de instrumento: Gestión del cambio organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.774	48

Como se observa en la Tabla 1, los resultados tienen un valor de 0.774, lo cual indica que el instrumento tiene un buen índice de confiabilidad.

Anexo 4

Operacionalización de la variable gestión del cambio organizacional

Variables / fenómeno	**Definición Conceptual**	**Dimensiones / Factores**	**Indicadores**
Gestión del cambio organizacional	Es una modificación que inicia cuando el lugar de trabajo o ambiente se modifican y está constante en el tiempo (Proulx, 2015).	Valoración	Esfuerzos y lealtad Competencia y circunstancia Pertenencia y cuidado Respeto y honradez
		Comunicación	Demandas Oportunidades Comunicación Información
		Conocimientos	Adquiridos Aplicados
		Motivación	Promoción Evaluación Aceptación Motivación
		Liderazgo	Mandos del líder Ambiente laboral Escucha preguntas Políticas de cambio

Nota: (Gonzáles, Rodríguez, y González, 2017)

Anexo 5

Determinar el nivel de la gestión del cambio organizacional según los colaboradores del sector textil en tiempo de pandemia en el distrito de Chiclayo, 2021

VALORACIÓN											COMUNICACIÓN								CONOCIMIENTO				MOTIVACIÓN													LIDERAZGO										
P-1	P-16	P-17	P-20	P-24	P-26	P-29	P-30	P-31	P-33	P-35	P-6	P-7	P-8	P-14	P-21	P-22	P-23	P-36	P-28	P-38	P-39	P-40	P-3	P-4	P-9	P-10	P-15	P-18	P-19	P-27	P-41	P-42	P-43	P-44	P-45	P-2	P-5	P-11	P-12	P-13	P-25	P-32	P-34	P-37	P-46	P-47	P-48
2.28	1.95	2.00	2.27	1.99	2.13	2.31	2.24	1.98	2.22	2.03	2.22	1.99	2.36	1.98	2.11	2.18	2.23	1.82	2.38	2.37	2.31	2.22	2.29	2.32	2.64	2.15	2.04	1.99	2.57	2.00	2.12	1.82	2.44	2.46	2.34	2.22	2.40	2.10	1.98	2.04	2.00	1.97	2.06	2.15	2.26	2.09	2.03
2.13											2.11								2.32				2.25													2.11										
23.39											16.90								9.28				29.20													25.30										
104.08																																														