



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**Universidad
Andina
del Cusco**

TESIS

**HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA
CLÍNICA PAREDES DE LA CIUDAD DEL CUSCO, 2020**

PRESENTADO POR:

Bach. Anggie Melani Delgado Carrion

Bach. Marithel Rivera Medina

Para optar al Título Profesional de Licenciada en
Administración

ASESORA: Mgt. María del Carmen León Casafranca

CUSCO - PERÚ

2021

UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**Universidad
Andina
del Cusco**

TESIS

**HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA
CLÍNICA PAREDES DE LA CIUDAD DEL CUSCO, 2020**

PRESENTADO POR:

Bach. Angie Delgado Carrion

Bach. Marithel Rivera Medina

130

Para optar al Título Profesional de Licenciadas en
Administración

ASESORA: Mag. María del Carmen León Casafranca

CUSCO - PERÚ

2021

María del C. León

HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA CLÍNICA PAREDES DE LA CIUDAD DEL CUSCO, 2020

por Angie Delgado Carrion Marithel Rivera Medina

Fecha de entrega: 06-sep-2021 06:35p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1642684048

Nombre del archivo: Plan_de_tesis_Angie-Marithel_15-8-21.pdf (2.03M)

Total de palabras: 31536

Total de caracteres: 176568

María del Espíritu C



Digital Receipt

This receipt acknowledges that Turnitin received your paper. Below you will find the receipt information regarding your submission.

The first page of your submissions is displayed below.

Submission author: **Anggie Delgado Carrion Marithel Rivera Medina**
Assignment title: **HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y CAMBIO ORGANIZACIONA...**
Submission title: **HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y CAMBIO ORGANIZACIONA...**
File name: **Plan_de_tesis_Angie-Marithel_15-8-21.pdf**
File size: **2.03M**
Page count: **137**
Word count: **31,536**
Character count: **176,568**
Submission date: **06-Sep-2021 06:35PM (UTC-0500)**
Submission ID: **1642684048**

UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**Universidad
Andina
del Cusco**

TESIS

**HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA
CLÍNICA PARRERO DE LA CIUDAD DEL CUSCO, 2021**

PRESENTADO POR:

Bach. Anggie Delgado Carrion

Bach. Marithel Rivera Medina

Para optar al Título Profesional de Licenciada en
Administración

ASESORA: Mg. María del Carmen León Cordero

CUSCO - PERÚ

2021

Mano de e. Luis C

HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA CLÍNICA PAREDES DE LA CIUDAD DEL CUSCO, 2020

INFORME DE ORIGINALIDAD

22%

INDICE DE SIMILITUD

21%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	b-ok.cc Fuente de Internet	1%
2	www.emprendepyme.net Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Universidad Peruana Austral del Cusco Trabajo del estudiante	1%
4	dspace.unach.edu.ec Fuente de Internet	1%
5	repositorio.upec.edu.ec Fuente de Internet	1%
6	digitk.areandina.edu.co Fuente de Internet	1%
7	dspace.esPOCH.edu.ec Fuente de Internet	1%
8	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1%

María del P. Loayza C.

9	mafiadoc.com Fuente de Internet	<1 %
10	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
11	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	<1 %
12	revistas.unheval.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
13	slideplayer.es Fuente de Internet	<1 %
14	netasalaire.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
15	filadd.com Fuente de Internet	<1 %
16	repository.unimilitar.edu.co Fuente de Internet	<1 %
17	www.anacorrea.es Fuente de Internet	<1 %
18	www.theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
19	prezi.com Fuente de Internet	<1 %
20	repositorio.uigv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

Manó de fe. Hai!



PRESENTACIÓN

Señor Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco.

Señores Miembros del Jurado:

En cumplimiento al Reglamento Específico de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, ponemos a vuestra consideración la tesis titulada: “Las habilidades administrativas y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco, 2020”, con el objeto de optar al título profesional de licenciadas en Administración.



AGRADECIMIENTO

Primeramente, queremos dar gracias Dios, por acompañarnos en cada paso que damos, por fortalecer nuestros corazones y por haber puesto en nuestro camino a aquellas personas que han sido nuestro soporte y compañía durante todo nuestro periodo de estudio.

Agradecer hoy y siempre a nuestras familias que siempre han deseado nuestro bienestar, siempre lucharon para que salgamos adelante

Al Gerente General, Dr. Henry Choque Aguilar y personal de la “Clínica Paredes” por haber aceptado el estudio y realización del trabajo de tesis en su prestigiosa empresa y apoyándonos con la recolección de datos con mucha amabilidad.

De forma especial agradecemos a la Universidad Andina del Cusco por habernos aceptado ser parte de ella y poder realizar satisfactoriamente nuestra carrera, así como también a los diferentes docentes que nos brindaron sus conocimientos para nuestro día a día y en especial a nuestra asesora la Mgt. María del Carmen León Casafranca y a nuestros dictaminantes Dr. Raimundo Espinoza Sánchez, y al Mgt. Carlos Javier Pérez Candiotti

Finalmente, a nuestros compañeros de clases que nos brindaron su compañerismo, apoyo y buena actitud durante el tiempo en la universidad.

Anggie y Marithel



DEDICATORIA

Dedico de manera especial a mis padres; Abel y Lourdes por haberme formado como la persona que soy hoy en la actualidad; se han preocupado por mi desde el momento que llegue a este mundo, me han formado para saber cómo luchar y salir victoriosa ante las diferentes adversidades de la vida, por brindarme su amor, apoyo y comprensión durante esta larga y hermosa carrera de Administración.

A mis hermanos Charlie y Angelina que más que hermanos son mis verdaderos amigos.

A toda mi familia que es lo mejor y más valioso que Dios me ha dado.

Muchos años después aquí estoy con un nuevo logro, exitosamente conseguido, mi proyecto de tesis.

Anggie



DEDICATORIA

Las palabras con las que empiezo este párrafo, van dedicadas con todo cariño, respeto y amor a seres que han hecho de mi vida, un lugar maravilloso.

A Dios, que es mi guía por excelencia, el padre que siempre acoge, protege e ilumina mis pasos, además de ser la energía que necesito para vivir.

A mis amados padres, Percy Vicente y María Soledad, quienes, desde el primer día de mi existencia y con infinito amor, supieron darme las herramientas para ser la persona que soy hoy en día, cultivando principios y valores, los cuales me permiten enfrentar los desafíos de la vida, así como también disfrutar de la misma, prueba de ello; es este gran paso profesional tan importante para mí, ya que representa el esfuerzo conjunto y la motivación para seguir alcanzando mis objetivos en todo tipo de orden; desde lo profesional hasta lo espiritual.

Marithel



ÍNDICE GENERAL

PRESENTACIÓN.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
DEDICATORIA	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT.....	xiii

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Formulación del problema.....	5
1.3. Objetivos de la investigación.....	5
1.4. Justificación.....	5
1.5. Delimitaciones de la investigación.....	6

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio	8
2.2. Bases teóricas	14
2.2.1. Habilidades administrativas.....	14
2.2.1.1. Importancia de las habilidades administrativas.....	16
2.2.1.2. Características de las habilidades administrativas	16
2.2.1.3. Cómo desarrollar habilidades administrativas	17
2.2.1.4. Dimensiones de las habilidades administrativas	18
A. Habilidades técnicas	19
B. Habilidades humanas.....	21
C. Habilidades conceptuales	23
2.2.2. Cambio organizacional	26
2.2.2.1. Importancia del cambio organizacional	26
2.2.2.2. Componentes del cambio organizacional.....	27
2.2.2.3. Proceso de cambio organizacional	28



2.2.2.4.	Fases del proceso de cambio organizacional	28
2.2.2.5.	Resistencia al cambio organizacional	29
2.2.2.6.	Elementos del cambio organizacional.....	30
2.2.2.7.	Agente de cambio.....	30
2.2.2.8.	Tipos de cambio organizacional.....	31
	A. Cambio en la estructura organizacional	31
	B. Cambios en tecnología	32
	C. Cambios en los productos/servicios	34
	D. Cambios en la cultura organizacional	35
2.3.	Marco conceptual	36
2.4.	Hipótesis de la investigación	39
2.5.	Variable de estudio	40
	2.5.1. Identificación de variable	40
	2.5.2. Conceptualización de variable	40
	2.5.3. Operacionalización de variable.....	41
2.6.	Marco institucional	41

CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1	Tipo de investigación	45
3.2	Alcance de la investigación	45
3.3	Enfoque de investigación	45
3.4	Diseño de la investigación.....	46
3.5	Población de estudio.....	46
3.6	Criterios de inclusión.....	47
3.7	Criterios de exclusión.....	47
3.8	Técnica de muestreo	47
3.9	Técnica e instrumentos de recolección de datos.....	47
3.10	Procesamiento del análisis de datos	47

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1.	Fiabilidad, presentación y baremación del instrumento de recolección de la información.....	48
4.2.	Resultados estadísticos de la variable habilidades administrativas	51
4.3.	Resultados estadísticos de la variable cambio organizacional	70



4.4. Prueba de hipótesis	93
4.5. Resultados de la correlación.....	93

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes.....	98
5.2. Descripción de las limitaciones del estudio.....	99
5.3. Comparación crítica con la literatura existente	100
5.4. Implicancias del estudio	101

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de conceptualización de variables

Anexo 2: Matriz de consistencia del proyecto de investigación

Anexo 3: Matriz del instrumento

Anexo 4: Instrumento

Anexo 5: Procedimiento de la baremación



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Conceptualización de variables	40
Tabla 2	Operacionalización de variable.....	41
Tabla 3	Personal de la Clínica Paredes	46
Tabla 4	Técnica e instrumento de recolección de datos	47
Tabla 5	Fiabilidad del instrumento para la variable habilidades administrativas	48
Tabla 6	Fiabilidad del instrumento para la variable cambio organizacional	49
Tabla 7	Distribución de los ítems del cuestionario	49
Tabla 8	Descripción de la escala de medición para las habilidades administrativas	50
Tabla 9	Descripción de la escala de medición para el cambio organizacional	50
Tabla 10	Indicadores de las habilidades técnicas	51
Tabla 11	Habilidades técnicas	52
Tabla 12	Comparación de los indicadores de las habilidades técnicas.....	54
Tabla 13	Indicadores de las habilidades humanas	55
Tabla 14	Habilidades humanas	57
Tabla 15	Comparación de los indicadores de las habilidades humanas	59
Tabla 16	Indicadores de las habilidades conceptuales.....	61
Tabla 17	Habilidades conceptuales.....	63
Tabla 18	Comparación de los indicadores de las habilidades conceptuales	64
Tabla 19	Análisis de la motivación.....	66
Tabla 20	Comparación promedio de las dimensiones de las habilidades administrativas	68
Tabla 21	Indicadores del cambio en la estructura organizacional	70
Tabla 22	Cambio en la estructura organizacional.....	72
Tabla 23	Comparación de los indicadores del cambio en la estructura organizacional	73
Tabla 24	Indicadores de los cambios en tecnología.....	75
Tabla 25	Cambios en tecnología.....	76
Tabla 26	Comparación de los indicadores de los cambios en tecnología.....	78
Tabla 27	Indicadores de los cambios en los productos/servicios	79
Tabla 28	Cambios en los productos/servicios.....	81
Tabla 29	Comparación de los indicadores de los cambios en los productos/servicios.....	82
Tabla 30	Indicadores de los cambios en la cultura organizacional.....	84
Tabla 31	Cambios en la cultura organizacional	86
Tabla 32	Comparación de los indicadores de los cambios en la cultura organizacional	87



Tabla 33 Cambio organizacional	89
Tabla 34 Comparación promedio de las dimensiones del cambio organizacional	91
Tabla 35 Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman	93
Tabla 36 Correlación entre las habilidades administrativas y el cambio organizacional	94
Tabla 37 Correlación entre las habilidades técnicas y el cambio organizacional	95
Tabla 38 Correlación entre las habilidades humanas y el cambio organizacional	96
Tabla 39 Correlación entre las habilidades conceptuales y el cambio organizacional	97



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Dimensiones de las habilidades administrativas	19
Figura 2 El proceso de cambio.....	29
Figura 3 Tipos de cambio organizacional	31
Figura 4 Logo de la Clínica Paredes	44
Figura 5 Indicadores de las habilidades técnicas	51
Figura 6. Habilidades técnicas	53
Figura 7 Comparación promedio de los indicadores de las habilidades técnicas	54
Figura 8 Indicadores de las habilidades humanas.....	55
Figura 9. Habilidades humanas.....	58
Figura 10. Comparación promedio de los indicadores de las habilidades humanas.....	59
Figura 11. Indicadores de las habilidades conceptuales	61
Figura 12 Habilidades conceptuales	63
Figura 13. Comparación promedio de los indicadores de las habilidades conceptuales	65
Figura 14 Habilidades administrativas.....	66
Figura 15. Comparación promedio de las dimensiones de las habilidades administrativas	68
Figura 16 Indicadores del cambio en la estructura organizacional	70
Figura 17 Cambio en la estructura organizacional	72
Figura 18. Comparación promedio de los indicadores del cambio en la estructura organizacional	74
Figura 19. Indicadores de los cambios en tecnología	75
Figura 20 Cambios en tecnología	77
Figura 21. Comparación promedio de los indicadores de los cambios en tecnología	78
Figura 22. Indicadores de los cambios en los productos/servicios	79
Figura 23 Cambios en los productos/servicios	81
Figura 24 Comparación promedio de los indicadores de los cambios en los productos/servicios	83
Figura 25. Indicadores de los cambios en la cultura organizacional	84
Figura 26 Cambios en la cultura organizacional.....	86
Figura 27 Comparación promedio de los indicadores de los cambios en la cultura organizacional	88
Figura 28 Cambio organizacional.....	89
Figura 29. Comparación promedio de las dimensiones del cambio organizacional	91



RESUMEN

El presente trabajo de investigación se planteó como objetivo general “Determinar la relación de las habilidades administrativas y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco – 2020”, dicho estudio se realizó tomando en cuenta las habilidades administrativas con sus dimensiones habilidades técnicas, habilidades humanas y las habilidades conceptuales; para el cambio organizacional se consideraron las siguientes dimensiones: cambio en la estructura, organizacional, cambios en tecnología, cambios en los productos/servicios y los cambios en la cultura organizacional, fue un trabajo de tipo básico, alcance descriptivo/correlacional, enfoque cuantitativo y diseño no experimental de corte transversal; la población de estudio, estuvo considerada por el personal de la clínica tomando en cuenta criterios de inclusión y exclusión llegando a un total de 39 elementos de estudio, haciendo uso del muestreo no probabilístico, población a quienes se les aplicó una encuesta con 28 reactivos, los cuales muestran su fiabilidad a través del Alfa de Cronbach obteniendo un valor de 0.863, las conclusiones a las que se llegaron son: Se determinó que existe relación entre las habilidades administrativas y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco, donde el valor $P = 0.000 < 0.05$, valor que muestra suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis planteada; con un valor de correlación Rho de Spearman = 0.941, la misma que de acuerdo a la escala de valores indica que existe una correlación positiva muy alta, lo que indica que mientras mejor sean las habilidades administrativas, es decir las habilidades técnicas, humanas y conceptuales de la alta gerencia, mejor será el cambio organizacional que se perciba en la Clínica Paredes.

Palabras clave: Habilidades administrativas, cambio organizacional



ABSTRACT

The present research work was proposed as a general objective "To determine the relationship of administrative skills and organizational change in the Paredes Clinic of the city of Cusco – 2020", this study was carried out taking into account administrative skills with their dimensions technical skills, human skills and conceptual skills; for organizational change the following dimensions were considered: change in structure, organizational, changes in technology, changes in products / services and changes in organizational culture, was a basic type of work, descriptive / correlational scope, quantitative approach and non-experimental design of cross-section; the study population was considered by the staff of the clinic taking into account inclusion and exclusion criteria reaching a total of 39 study elements, making use of non-probabilistic sampling, population to whom a survey with 28 reagents was applied, which show their reliability through Cronbach's Alpha obtaining a value of 0.863, the conclusions reached are: It was determined that there is a relationship between administrative skills and organizational change in the Paredes Clinic of the city of Cusco, where the P value = $0.000 < 0.05$, a value that shows enough statistical evidence to accept the hypothesis raised; with a Rho correlation value of Spearman = 0.941, the same that according to the scale of values indicates that there is a very high positive correlation, which indicates that the better the administrative skills, that is, the technical, human and conceptual skills of senior management, the better the organizational change that is perceived in the Paredes Clinic.

Keywords: Administrative skills, organizational change



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Actualmente a nivel mundial las organizaciones se encuentran inmersas en un ambiente de factores que van cambiando al ritmo del avance tecnológico, al constante crecimiento del mercado y de la competencia; así mismo otro factor preponderante generador de dichos cambios es el ocurrido el año 2020 como consecuencia de la pandemia COVID-19, hecho que ha impulsado la aceleración y transformación que les exige tomar decisiones para articular exitosamente con el cambio y así mantener su espacio, madurar y mejorar su presencia en el tiempo; se hace necesario por tanto, que las organizaciones busquen el mejor empleo de sus recursos, en especial el recurso humano cuyas habilidades constituyen el valor más importante dentro de ellas.

En ese entender el cambio organizacional es una alternativa viable para las organizaciones que en su ciclo de vida han alcanzado su máximo rendimiento y que vienen experimentando algunas dificultades, permitiéndoles reinventarse e incorporar nuevos elementos que le doten de una mejor dinámica para así esperar resultados más sostenibles; esta alternativa ha sido entendida y es aplicada con éxito en muchas organizaciones a nivel mundial, tal es el caso de los hospitales de El Salvador como lo menciona Herrera (2020) que con el fin, de adecuar la infraestructura de salud, los procesos y tecnología de cara a la emergencia nacional debido a la pandemia del COVID-19, realizaron diferentes trabajos en varios hospitales; todo ello con el fin de optimizarlas y generar nuevos paradigmas frente a las mayores exigencias por parte de los clientes; el cambio organizacional está vinculado a las habilidades administrativas capaces de producirlo.

En este sentido, se definen a las habilidades administrativas como “las capacidades relativas al desempeño no necesariamente innatas” (Benavides, 2014, pág. 9); y a su vez se entiende como cambio organizacional lo siguiente: “Es cualquier modificación hecha o que deba hacerse en el personal, la estructura o la tecnología de una organización”. (Robbins & Coulter, 2018, pág. 208)

De acuerdo con lo señalado, el cambio en toda organización es inevitable, importante, trascendental y necesario, cuyo propósito principal es mantenerse en el



mercado, para lo cual se necesita de decisiones y acciones sostenibles por parte de las personas que se encuentran al frente y conducen los destinos de dichas organizaciones; el cambio en las organizaciones tiene en las habilidades administrativas un factor decisivo requerido para impulsarlas por el camino correcto.

Realizando un análisis de manera más específica se observa que para este nuevo siglo el Perú como todos los países del mundo se ha hecho parte del mercado globalizado, el cual ha permitido traer grandes beneficios a determinados sectores, así como perjuicios a otros tantos, sin embargo los esfuerzos de empresas e instituciones han logrado concretar acciones orientadas a mejorar y fortalecer el cambio; particularmente en empresas de servicios dedicadas a brindar intangibles cuya participación en la economía es cada vez más importante, uno de los sub sectores con mayor desarrollo son las empresas de salud constituido por instituciones y actores que desarrollan actividades de producción, distribución y consumo de bienes y servicios cuyo objetivo principal es promover la salud de personas o grupos de la población en forma privada; actualmente en el Perú existen empresas dedicadas a los servicios de salud en establecimientos denominados clínicas a diferencia de los hospitales que pertenecen al sector público; siendo algunas de ellas a nivel nacional las siguientes: Clínica Internacional; Complejo Hospitalario San Pablo, Clínica Ricardo Palma, Clínica San Borja, Clínica Peruano –Japonés, entre otras, los cuales ofrecen un servicio de salud privado paralelo y/o complementario a los ofrecidos por el estado, según datos oficiales del MINSA - Ministerio de Salud (2021) al mes de junio del 2021 se tiene 656259 personas contagiadas con COVID-19, de las cuales 200,438 personas fallecieron a causa de dicho virus.

En la Región Cusco la oferta local de servicios de salud privada viene en aumento, siendo las clínicas las organizaciones que vienen atendiendo la creciente demanda de un público insatisfecho por la atención del estado decide acudir a estos establecimientos en búsqueda de una atención eficiente, más aún esta situación se viene agudizando debido a la crisis sanitaria que durante el 2020 ha producido la mayor demanda de servicios de salud de los últimos tiempos, creándose por lo tanto un entorno competitivo en el cual cada empresa de salud emplea diversas estrategias para diferenciarse de las otras, procurando ofrecer mejor servicio, mantener e incrementar su clientela; dentro de las cuales se tiene la Clínica Macsalud, Clínica Pardo, Clínica San José, Clínica San Juan de Dios, Clínica Peruano Suiza, Clínica



Medical Cusco, Clínica Paredes, entre otras, quienes a lo largo de esta pandemia vienen prestando servicio a la población cada una de acuerdo a sus posibilidades; de acuerdo al MINSA - Ministerio de Salud (2021) la cantidad de personas contagiadas es de 15199, de los cuales los fallecidos al mes de mayo del 2021 con COVID-19 es de 1285 personas en la Región Cusco.

La Clínica Paredes es una de las instituciones de salud más antiguas de la ciudad del Cusco, la cual se encuentra en el segundo nivel de atención en la Categoría II-1, que pertenece al conjunto de hospitales y clínicas de atención general (Conexión ESAN, 2018), dicha clínica a través del tiempo se ha mantenido en una posición expectante, sin embargo en los últimos años se ha visto expuesta a los cambios del entorno, en respuesta a lo cual ha ido implementando acciones de cambio y mejoras paulatinas dirigidas a sus colaboradores, la tecnología e infraestructura; sin embargo a pesar de ello, se observa que aún no se han logrado alcanzar los objetivos propuestos, en particular los referidos al número de pacientes proyectado, en contraste con los que acuden a las empresas de la competencia, situación que demuestra que las acciones de cambio no necesariamente han sido las más adecuadas, que tendría explicación en el desempeño de las habilidades administrativas de la alta gerencia de la Clínica, personal que probablemente no cuentan con una formación académica en temas de gestión empresarial, sino que son especialistas en temas de salud, motivo por el cual no se han preocupado en el diseño de una estructura organizacional que los ayude a distribuir de mejor manera las funciones dentro de la clínica.

Con el análisis anterior, se ha podido observar que en lo relacionado al cambio en la estructura organizacional, a pesar que la clínica ha creado nuevos puestos, especialistas asistenciales, personal técnico de apoyo asistencial y personal administrativo con la finalidad de ofrecer un servicio más esmerado y eficiente, al parecer este no sería suficiente porque se observa que persisten las inadecuadas prácticas por parte del personal a cargo, se observa además los errores denunciados por los pacientes como confusión en las historias clínicas, pacientes que llegan a pedir atención y que se retiran sin concretar el servicio, escasos nuevos pacientes a diferencia de lo que viene ocurriendo en otras organizaciones similares, al parecer el cambio fue poco efectivo.

Respecto a los cambios en la tecnología se observa interés por parte de la clínica para innovarse y mantenerse acorde al avance científico en materia de salud; se realizó



una importante inversión en tecnología como la adquisición de nueva maquinaria de resonancia magnética, equipos modernos de rayos “x” y de ecografía, y en la infraestructura de la clínica dotándola de mayores comodidades para los pacientes todo ello para ofrecer un servicio más competitivo, esmerado y eficiente; pese a ello los resultados no son alentadores, al parecer debido a que la administración de la clínica no habría establecido los procesos necesarios que faciliten y expliquen la producción de servicios dentro de la clínica, situación que habría alejado a la clínica de la oportunidad de ubicarse como una organización generadora de nuevos paradigmas en cuanto a atención médica privada en la ciudad del Cusco.

En relación a los cambios en los productos/servicios, al mantener la clínica una forma de trabajo tradicional muy distante de lo que hoy exige la globalización de mercados, no mostrando nuevos y mejores procedimientos de salud, nuevas alternativas de curación en función a lo que ofrecen las empresas de la competencia, como son los espacios destinados para el área de UCI, atención a pacientes COVID, entre otras, muy a pesar de la demanda actual que existe, muestra un desenvolvimiento muy reducido en cuanto a la captación de nuevos clientes, limitándose en un extremo a la espera pasiva de pacientes que decidan consultar en ella, realizando en ciertas ocasiones algunas campañas de salud sin mayor impacto trascendental a favor de la clínica, se observa además que la publicidad es mínima, limitada a algunos avisos en la radio, redes sociales y eventualmente por televisión.

Finalmente, en referencia a los cambios en la cultura organizacional que debieron ser una consecuencia lógica de todos los anteriores elementos mencionados se observa en los trabajadores resistencia al cambio que se pretende instituir, poca tolerancia, trato descortés, quejas, discrepancias y tensiones entre los compañeros caracterizan el actual comportamiento de los trabajadores que estarían relacionados al liderazgo ejercido por la alta gerencia quienes al parecer no efectuaría las acciones necesarias para comprometer el actuar de los trabajadores, motivar el cambio e impulsar una nueva cultura positiva para la empresa y para ellos mismos.

De continuar la problemática descrita la situación de la Clínica Paredes pudiera agravarse, con la posibilidad de perder sus clientes y hasta producirse su cierre, con grave perjuicio al personal que labora en ella y sus inversiones, por ello es necesario establecer estrategias para superar las dificultades actuales, por lo cual se plantea la siguiente investigación:



1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación de las habilidades administrativas y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco - 2020?

1.2.2. Problemas específicos

PE1. ¿Cuál es la relación de las habilidades técnicas y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco - 2020?

PE2. ¿Cuál es la relación de las habilidades humanas y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco - 2020?

PE3. ¿Cuál es la relación de las habilidades conceptuales y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco - 2020?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación de las habilidades administrativas y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco - 2020.

1.3.2. Objetivos específicos

OE1. Determinar la relación de las habilidades técnicas y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco - 2020.

OE2. Determinar la relación de las habilidades humanas y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco - 2020.

OE3. Determinar la relación de las habilidades conceptuales y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco - 2020.

1.4. Justificación

1.4.1. Relevancia social

La presente investigación tiene relevancia social ya que los resultados a obtenerse permitirán la toma de decisiones pertinente para mejorar la situación de la Clínica, repercutiendo ello a favor de la empresa, sus trabajadores y en consecuencia de la sociedad en su conjunto que especialmente en este



momento requiere contar con establecimientos de salud que tengan las mejores condiciones de servicio.

1.4.2. Implicancias prácticas

El desarrollo de esta investigación se constituye en un elemento de análisis y retroalimentación para encontrar las alternativas de solución viables ante la problemática que actualmente se viene atravesando en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco.

1.4.3. Valor teórico

El valor teórico de la presente investigación consiste en que se analizaron y profundizaron las teorías existentes referidas a las variables: habilidades administrativas y cambio organizacional, además de contribuir a conocer de mejor manera el comportamiento de las variables y la relación que existe entre ellas.

1.4.4. Utilidad metodológica

La utilidad metodológica se presenta en la propuesta del instrumento realizado para el recojo de información, la cual podrá servir como base a otros trabajos de investigación.

1.4.5. Viabilidad o factibilidad

La presente investigación fue viable debido a que las investigadoras cuentan con autorización para realizar el estudio y el acceso a la información debido a que laboran en la Clínica; cuentan además con recursos económicos y de tiempo lo que permitió la realización del estudio.

1.5. Delimitaciones de la investigación

1.5.1. Delimitación temporal

La delimitación temporal se circunscribió al periodo de julio del 2020 a junio del 2021.

1.5.2. Delimitación espacial

Se delimitó espacialmente a las instalaciones de la Clínica Paredes, ubicada en la Calle Lechugal N°405, distrito y departamento del Cusco.



1.5.3. Delimitación conceptual

Se delimitó conceptualmente al uso de las teorías de las habilidades administrativas y cambio organizacional, cuya información fue recopilada de diferentes fuentes como libros, revistas, páginas web, artículos científicos, entre otros, la variable estudiada se encuentra dentro del área de Recursos Humanos, y están relacionadas con las habilidades blandas.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1. Antecedentes internacionales

Reyes (2016) presentó la tesis de grado titulada: “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional”; presentada en la Universidad Rafael Landívar – Quetzaltenango – Guatemala, cuyo objetivo es “Determinar la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango”, llegando a las siguientes conclusiones:

Primera: Existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, ya que estas permiten que los administradores de cada institución utilicen sus conocimientos, experiencias y sobre todo sus capacidades para organizar, dirigir y motivar al personal, encaminándolos así al logro de las metas establecidas y el mejoramiento de la productividad.

Segunda: Los gerentes de los hoteles poseen un conjunto de habilidades gerenciales que les permiten enfrentar toda clase de dificultad que pueda surgir dentro de la empresa. Entre las que se pueden mencionar conocimiento y formación (conceptuales), capacidad de liderazgo, organización y comunicación (técnicas) y actitud para tratar y relacionarse con los colaboradores.

Tercera: Para las empresas investigadas es de suma importancia el desarrollo organizacional ya que los gerentes necesitan hacer diagnósticos sobre la situación real de la empresa y de esta forma conocer los cambios que necesitan realizar.

Cuarta: De acuerdo a la investigación el desarrollo organizacional se beneficia porque los gerentes poseen las habilidades necesarias, lo que permite que el desarrollo sea eficiente y eficaz.

La tesis de grado presentada por Guzmán (2018) en la Universidad Rafael Landívar de Quetzaltenango- Guatemala, tiene como título: “Adaptabilidad y Proceso de Cambio Organizacional”. El objetivo general del trabajo es:



“Determinar el nivel de adaptabilidad que producen los procesos de cambio organizacional en los colaboradores de la empresa Cooperativa Salcajá”, llegando a las siguientes conclusiones:

Primera: El nivel de adaptabilidad que se refleja en los colaboradores es bajo frente a un proceso de cambio, debido a que ocasiona un desequilibrio en ellos, esto se demuestra en el momento de desarrollar sus labores dentro de la empresa, cuestión que también afecta de forma personal provocando resistencia al cambio.

Segunda: Según los resultados obtenidos indican que los factores influyentes en la adaptabilidad de un colaborador son de carácter profesional, emocional, físico, familiar, y social.

Tercera: Los resultados obtenidos reflejan que si los colaboradores no son propiamente capacitados durante un proceso de cambio esto crea problemas de comunicación, relaciones interpersonales y bajo rendimiento al brindar servicio al cliente. Por lo contrario, si el colaborador durante un proceso de cambio es instruido plenamente será capaz de desarrollar las funciones designadas a plenitud.

Cuarta: La importancia de establecer un equilibrio entre adaptabilidad y cambio organizacional es de suma vitalidad para una organización, lo que permite tener mayor control sobre los colaboradores y poder brindar un excelente servicio así el cliente.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Rodriguez (2018) desarrolló la tesis de maestría titulada: “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos año 2017”; presentada en la Universidad César Vallejo, de la ciudad de Lima, el objetivo de este trabajo es: “Establecer la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los Médicos Jefes en los establecimientos de Salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos 2017.”, cuyas conclusiones son las que se presentan a continuación:

Primera: Los resultados obtenidos de la contrastación de la hipótesis general, se evidencia un índice de significancia bilateral de 0,000 que es menor al nivel



de 0,05 previsto para este análisis, se determina que, si existe relación estadísticamente significativa muy alta, directa, entre las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional, en los médicos jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín, Los Olivos, año 2017. ($r_s = 0,810, p < 0.05$).

Segunda: Los resultados obtenidos de la contrastación de la hipótesis específica 1, se evidencia un índice de significancia bilateral de 0,000 que es menor al nivel de 0,05 previsto para este análisis, se determina que, si existe relación estadísticamente significativa muy alta, directamente proporcional y positiva, entre las habilidades gerenciales y planeación, en los médicos jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín, Los Olivos, año 2017. ($r_s = 0,861, p < 0.05$).

Tercera: Los resultados obtenidos de la contrastación de la hipótesis específica 2, se evidencia un índice de significancia bilateral de 0,000 que es menor al nivel de 0,05 previsto para este análisis, se determina que, si existe relación estadísticamente significativa muy alta, directamente proporcional y positiva, entre las habilidades gerenciales y la organización, en los médicos jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín, Los Olivos, año 2017. ($r_s = 0,865 p < 0.05$).

Cuarta: Los resultados obtenidos de la contrastación de la hipótesis específica 3, se evidencia un índice de significancia bilateral de 0,000 que es menor al nivel de 0,05 previsto para este análisis, se determina que, si existe relación estadísticamente significativa alta, directamente proporcional y positiva, entre las habilidades gerenciales y la integración, en los médicos jefes de los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín, Los Olivos, año 2017. ($r_s = 0,759, p < 0.05$).

Quinta: Los resultados obtenidos de la contrastación de la hipótesis específica 3, se evidencia un índice de significancia bilateral de 0,000 que es menor al nivel de 0,05 previsto para este análisis, se determina que, si existe relación estadísticamente significativa muy alta, directamente proporcional y positiva, entre las habilidades gerenciales y la dirección, en los médicos jefes de los



establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín, Los Olivos, año 2017. ($r_s = 0,813, p < 0.05$).

En la Universidad César Vallejo, de la ciudad de Lima, se desarrolló la tesis de maestría titulada: “Gestión del cambio organizacional y habilidades directivas en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 Ate Vitarte - 2019”; presentada por Ayre (2019), siendo el objetivo general de este trabajo: “Determinar la relación entre la gestión del cambio organizacional y habilidades directivas desde la perspectiva de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 Ate Vitarte- 2019.”, teniendo las conclusiones:

Primera: Se concluye que, $r = 0,422$ existe una moderada correlación entre la variable 1 y la variable 2, asimismo, con una significancia de $p = 0,000 < 0.05$, determinando la gestión del cambio organizacional se relaciona significativamente con las habilidades directivas en los trabajadores de la UGEL 06, aceptando la hipótesis alterna y rechazando la hipótesis Nula.

Segunda: También, existe correlación positiva entre la dimensión 1 y la variable 2 donde $r = 0,309$ y $p = 0,000 < 0.05$, donde el proceso de cambio se relaciona significativamente con las habilidades directivas, por lo cual rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna.

Tercera: Además, de acuerdo a Rho de Spearman $r = 0,263$ la cual se ubica en la correlación positiva entre la dimensión 2 y la variable 2, asimismo, $p = 0,000 < 0.05$, donde la resistencia al cambio se relaciona significativamente con las habilidades directivas, por lo cual rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna.

Cuarta: Al mismo tiempo la dimensión 3 y la variable 2, tiene como resultado de la prueba de Rho Spearman $r = 0,342$ c correlación positiva y donde $p = 0,000 < 0.05$, donde el manejo del cambio se relaciona significativamente con las Habilidades Directivas, por lo cual rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna.

2.1.3. Antecedentes locales

Quelcca (2019) realizaron la tesis de grado titulada: “Las habilidades directivas en los empleados públicos y su incidencia en la gestión municipal del Distrito de Marangani-Cusco en el periodo 2017” desarrollada en la



Universidad Andina del Cusco, teniendo como objetivo principal: “Determinar la incidencia de las habilidades directivas de los empleados públicos en la gestión municipal del distrito de Marangani- Cusco en el periodo 2017”, las conclusiones a las que se llegaron fueron:

Primera: Del resultado obtenido según la aplicación de la prueba estadístico de chi-cuadrado de Pearson, el valor de significancia (el valor crítico observado) es $0.000 < \alpha 0.05$ por lo cual las habilidades personales incluyen positivamente en la gestión municipal; es decir 52.5% de los empleados públicos de la Municipalidad distrital de Marangani, casi siempre utilizan las habilidades personales. Lo que significa que la mayoría de los empleados públicos tienen desarrollado los conocimientos de la personalidad e individual, tienen la capacidad de soportar o manejar los efectos negativos del estrés, de sobreponerse en medio de la adversidad y de resistir en situaciones difíciles, también tienen la habilidad de solucionar problemas de forma creativa para resolver los problemas directos.

Segunda: Las habilidades interpersonales, inciden de manera positiva en la gestión municipal según los empleados públicos de la Municipalidad, porque el valor de significancia es de 0.001 de prueba de chi-cuadrado de Pearson, lo que significa que es menor al 0.05, cifra que nos indica que sí influye las habilidades interpersonales en la gestión municipal. Es decir 54.2% de los empleados públicos casi siempre lo utilizan. Lo que significa que los empleados tienen la capacidad de comunicación, poder de influencia, motivación hacia los demás, también tienen la capacidad de resolver conflictos.

Tercera: Se concluye que si el plan de fortalecimiento de capacidades de los empleados públicos y de la gestión municipal se ejecuta. En el futuro mejorará la capacidad gestión por parte de los empleados públicos, también se fortalecerán las habilidades directivas, y mejorará el servicio de atención hacia los usuarios del distrito de Marangani.

La tesis de maestría presentada por Janqui (2017), en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, que lleva por título: “Habilidades gerenciales y clima organizacional en la unidad territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más – año 2017”, presenta el siguiente objetivo general:



“Determinar la relación entre la percepción de habilidades gerenciales y el clima organizacional en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017”. Las conclusiones del trabajo son las siguientes:

Primera: Existe relación directa positiva moderada entre la de percepción de habilidades gerenciales y el clima organizacional en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017.

Segunda: Se identificó las características sociodemográficas del personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más donde el mayor porcentaje de encuestados labora en el Servicio de Acompañamiento a Familias y son docentes de profesión, cuyas edades oscilan entre los 31 a 40 años, contratados mediante la modalidad CAS, cuyo tiempo de servicio es de 1 año en el programa.

Tercera: La percepción de las habilidades gerenciales del personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017, según los encuestados son aceptables, pero no potenciales.

Cuarta: El Clima organizacional del personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017 según el total de encuestados indican que es un clima organizacional por mejorar.

Quinta: Existe relación directa positiva moderada entre la de percepción de habilidades gerenciales y la dimensión cultura de la organización en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017.

Sexta: Existe relación positiva baja entre la de percepción de habilidades gerenciales y la dimensión diseño organizacional en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017.

Séptima: Existe relación positiva moderada entre la de percepción de habilidades gerenciales y la dimensión potencial humano en el personal que labora en la Unidad Territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más en el año 2017.



Octava: Se acepta la hipótesis planteada en el trabajo de estudio, por lo que se plantean propuestas de mejora para la institución

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Habilidades administrativas

Las habilidades administrativas son conocidas también como habilidades gerenciales y habilidades directivas, conociéndose como ciertas características que un director, gerente, administrador debe poseer para poder llevar a cabo las tareas específicas que requiere la organización, buscando resolver o dar solución de manera rápida a los posibles problemas que se presente. Dichas habilidades se van desarrollando a través de las experiencias de las personas, las cuales van ayudando al gerente o administrador a mejorar su gestión en las empresas y lograr así alcanzar las metas y objetivos trazados.

En un entorno cambiante como en el que se vive actualmente en materia de salud en especial, donde se hace necesaria la toma de decisiones oportuna y pertinente para salir adelante conduciendo con éxito a la empresa, reconociendo y aprovechando las oportunidades que brinda la coyuntura, las habilidades directivas, administrativas o gerenciales, son determinantes para liderar los equipos de trabajo y cambios que permitan consolidar la posición de la empresa en el mercado y de esa manera poder alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

Las habilidades administrativas son las que “Constituyen el mayor patrimonio personal del administrador e integran su capital intelectual”. (2014, pág. 2).

Según lo menciona Trucíos (2016) las habilidades administrativas son:

Capacidades específicas que poseen las personas que dirigen las organizaciones y que estas resultan de la combinación del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud con la que cuentan dichas personas, y que se encuentran en distinta medida en los gerentes, dependiendo ello de la naturaleza de las organizaciones.

De acuerdo a Días (2015):



Son habilidades o atributos que tienen las personas que dirigen las empresas y que se conjugan capacitándose con estudios básicos, estudios de especialización, experiencia y actitud, que los llevarán a cumplir de manera excelente las funciones de dirigencia que se encomienda para la dirección de las organizaciones, y que estas demuestren éxito en sus actividades. (pág. 308)

Para Chávez (2019):

Una habilidad administrativa es un conocimiento de todas las organizaciones y de cómo están coordinadas. Se debe tener presente que todo administrador o gerente debe poseer particulares habilidades para desarrollar una labor eficiente, estas habilidades se desempeñan y se fortifican con la experiencia adquirida con el transcurrir del tiempo, con la práctica y lo aprendido en cada puesto de trabajo, ayudando al crecimiento y desarrollo profesional y podrá demostrar resultados favorables en las empresas en las cuales laboren a futuro.

Fabián (2017) menciona sobre las habilidades administrativas o directivas lo siguiente:

Si bien conocemos que existe abundante información sobre la dirección y su alcance; responsabilidad y perfil directivo, y la importancia que tiene la dirección en el éxito de las organizaciones, es importante que se evalúen las habilidades con las que cuenta la persona que va dirigir la compañía entendiendo que la dirección es una función que lleva a cabo una persona o un líder para influir en los demás al desempeñar un trabajo. Habilidades como asumir roles de directivo integrador, comunicador, líder, tomador de decisiones, ver oportunidades donde otros no las ven, buen observador; creativo, innovador y emprendedor, estas y otras habilidades son las que debe asumir un directivo para que la dirección sea efectiva.

Las habilidades interpersonales de los directivos también hay otro aspecto para que se dé una buena dirección y tiene que ver con los componentes de la empresa o institución. Es importante que los directivos se guíen por la misión, visión, metas y equipo de personas que tiene para que aplique la dirección enfocada en los mismos. Esta dirección tendrá dos fases: la fase



estática donde se preverá lo que se quiere hacer con la dirección; planear y organizar y otra fase que será la dinámica que tendrá habilidades como integrar; dirigir y controlar. (págs. 38-39)

2.2.1.1. Importancia de las habilidades administrativas

González (2014), afirma que:

La importancia de las habilidades gerenciales radica principalmente en conocer qué hacen los directivos y qué deben hacer, que necesitan para hacerlo y, sobre todo, los resultados que se espera de ellos.

Dependiendo del nivel gerencial, se pueden considerar más o menos importantes las distintas habilidades. Sin embargo, en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los niveles gerenciales más altos se hacen más importantes las habilidades conceptuales (para poder ver y entender a la organización como un todo y planificar, organizar y ejecutar las actividades de manera sistemática), mientras que, en los niveles más bajos, tienen mayor importancia las habilidades técnicas.

2.2.1.2. Características de las habilidades administrativas

Según Whetten & Cameron (2011) manifiesta que existen varias características distintivas de las habilidades directivas o administrativas, las cuales son:

A. Las habilidades directivas son conductuales: No son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad.

B. Las habilidades administrativas son controlables: El desempeño de estos comportamientos se encuentra bajo control del individuo. A diferencia de prácticas organizacionales como “contratar de manera selectiva” o actividades cognitivas como



“trascender al miedo”, los propios individuos pueden demostrar, practicar, mejorar o limitar las habilidades. Es cierto que las habilidades pueden implicar a otras personas y que requieren de trabajo cognoscitivo, pero son comportamientos que la gente puede controlar por sí misma.

C. Las habilidades administrativas se pueden desarrollar: Es posible mejorar el desempeño. A diferencia del cociente intelectual o de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento, los cuales permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades por medio de la práctica y de la retroalimentación.

D. Las habilidades administrativas están interrelacionadas y se traslapan: Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás: las habilidades no son comportamientos simplistas y repetitivos, sino, conjuntos integrados de respuestas complejas. Los directivos eficaces deben confiar en combinaciones de habilidades para alcanzar los resultados deseados.

E. Las habilidades administrativas a veces son contradictorias y paradójicas: No están orientadas exclusivamente hacia el trabajo en equipo o hacia las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo o el carácter técnico. Los directivos más eficaces suelen poseer una variedad de habilidades, y algunas de ellas parecen incompatibles. (págs. 9-10)

2.2.1.3. Cómo desarrollar habilidades administrativas

Los autores Whetten & Cameron (2011) mencionan acerca del desarrollo de habilidades administrativas, lo siguiente:

El desarrollo exitoso de la administración, claro está, implica mucho más que seguir una lista de comportamientos secuenciales. El desarrollo de habilidades directivas altamente competentes es mucho más complicado que desarrollar habilidades asociadas con un oficio (por ejemplo, soldar) o un deporte (por ejemplo, anotar canastas).



Las habilidades administrativas:

- Están vinculadas con un conocimiento básico más complejo que otros tipos de habilidades, y
- Están asociadas de forma inherente a la interacción con otros individuos (frecuentemente impredecibles).

Todas las habilidades tienen el potencial de mejorar a través de la práctica. Por lo tanto, cualquier enfoque para desarrollar las habilidades directivas debe implicar una elevada dosis de aplicación práctica. Al mismo tiempo, la práctica sin el conocimiento conceptual necesario es estéril e ignora la necesidad de flexibilidad y adaptación a las diferentes situaciones. Así pues, el desarrollo de competencias en las habilidades directivas está ligado tanto al aprendizaje conceptual como a la práctica conductual. (pág. 13)

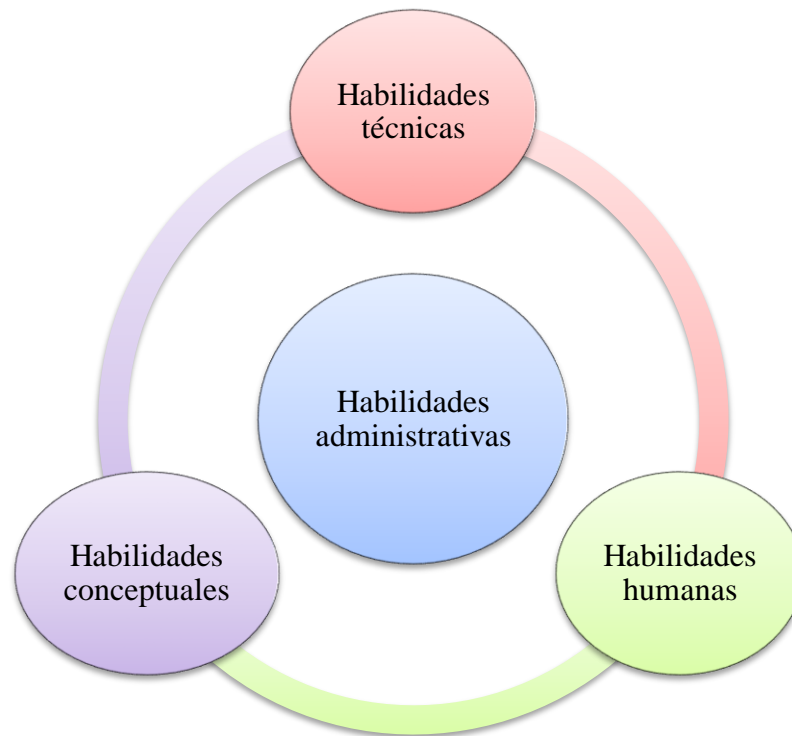
2.2.1.4. Dimensiones de las habilidades administrativas

“Las habilidades administrativas son capacidades relativas al desempeño no necesariamente innatas. Se han agrupado las habilidades administrativas como plantea Robert Katz, en tres categorías: técnicas, humanas y conceptuales” (Cit. por (Benavides, 2014, pág. 9).



Figura 1

Dimensiones de las habilidades administrativas



Fuente: Elaboración propia en base a la teoría propuesta por Robert Katz (Cit. por Benavides, 2014, pág. 9).

A. Habilidades técnicas

Las habilidades técnicas muestran la capacidad de las personas por aplicar el conocimiento especializado o la experiencia adquirida en el tiempo en otros espacios laborales, lo cual es de mucha importancia en su desempeño laboral.

“Consiste en usar conocimientos, métodos, técnicas y equipos para la realización de tareas por medio de la experiencia profesional. Están relacionados con el hacer y con el trabajo, y con cosas estáticas e inertes como procesos materiales u objetos físicos” (Chiavenato, 2014, pág. 2).

“Incluyen la capacidad de aplicar en el puesto de trabajo conocimiento o experiencia especializados. Cualquier trabajo necesita de poner en práctica conocimientos especializados, y muchos individuos desarrollan en el puesto de trabajo su habilidad técnica” (Robbins & Judge, 2017, pág. 8).



De acuerdo al concepto se consideró tomar como indicadores de las habilidades técnicas, los siguientes ítems:

➤ **Conocimiento**

El conocimiento viene a ser aquel bagaje de experiencias adquiridas a nivel personal u organizacional a través del tiempo y como consecuencia del desarrollo de acciones que motiven respuestas positivas o negativas de las cuales se resume un aprendizaje.

“Es el conjunto de informaciones, concepto, ideas, experiencias y aprendizajes del administrador, el cual es de mucha utilidad para el desarrollo de sus funciones en la empresa” (Chiavenato, 2014, pág. 3).

“El conocimiento se refiere al saber, es decir, al bagaje de información que una persona debe procesar para desempeñar con eficacia un puesto de trabajo” (Werther y otros, 2014, pág. 143).

➤ **Experiencia**

La experiencia puede considerarse como aquel fenómeno resultante de un cúmulo de hechos de aprendizaje a partir de los cuales es factible optar por decisiones más acertadas y saludables para los intereses particulares o institucionales.

“Hace referencia al conjunto de conocimientos y aptitudes que un individuo o grupo de personas ha adquirido a partir de realizar alguna actividad profesional en un transcurso de tiempo determinado” (Ejemplode.com, 2013).

“Se entiende por experiencia a los conocimientos, las habilidades y las destrezas adquiridas o desarrolladas mediante el ejercicio de una profesión, arte u oficio” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República de Colombia, 2019).



B. Habilidades humanas

Las habilidades humanas permiten a las personas desarrollarse adecuadamente en un espacio laboral u otro a fin, pudiendo a su vez relacionarse y construir nexos con las personas que participan de ese entorno.

Chiavenato (2014) menciona lo siguiente sobre las habilidades humanas:

Describen a la competitividad y el discernimiento para trabajar con personas en equipo. Están relacionadas con la interacción entre las personas e involucran la capacidad de comunicar, motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales para obtener la cooperación del equipo, y la participación y el compromiso de las personas. (pág. 2)

Según Robbins & Judge (2017) mencionan que las habilidades humanas son:

Lo que sirve para entender, motivar y apoyar a otras personas, así como para comunicarse con ellas, tanto en grupo como a nivel individual, es lo que define las habilidades humanas. Mucha gente quizá sea eficiente en lo técnico, pero tal vez no sepa escuchar, sea incapaz de entender las necesidades de los demás, o bien, tenga dificultades para manejar conflictos. (pág. 8)

De acuerdo al concepto se consideró tomar como indicadores de las habilidades humanas, los siguientes ítems:

➤ **Comunicación**

La comunicación es un factor importante en el desarrollo organizacional a través del cual las relaciones, así como las acciones podrán desarrollarse a través del entendimiento exacto de los mensajes y códigos generados para optimizar una adecuada marcha estructural.

Según Ríos (2017) se tiene que:



Para que las tareas se efectúen adecuadamente, debe existir una comunicación adecuada. Para que la comunicación sea fluida se pueden realizar técnicas para motivar a los individuos menos participativos, para que expresen sus pensamientos individuales y grupales, esto ayudará a conocer cómo piensa el grupo y no solo de algunos miembros. (pág. 19)

➤ **Motivación**

La motivación se constituye para las personas y organizaciones en un elemento primordial con el cual las personas transmiten y se relacionan de una manera positiva, productiva y empática permitiendo ello el mayor y mejor logro de lo buscado.

Koontz y otros (2012) mencionan que la motivación es:

Un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfacer esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada. (pág. 388)

De acuerdo a lo mencionado por Robbins & Coulter (2018) la motivación viene a ser:

Los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta. Motivar altos niveles de desempeño en los empleados es un aspecto organizacional importante, y los gerentes continúan buscando respuestas al respecto. (pág. 520)

➤ **Liderazgo**

El liderazgo es aquella actitud que toda persona posee y que es capaz de desarrollar a fin de lograr un mayor y mejor



cumplimiento tanto de sus objetivos particulares como de los del equipo en el cual se desempeña.

“Es el proceso de dirigir a un grupo y de influir en el para que alcance sus metas. Es lo que hacen los líderes” (Robbins & Coulter, 2018, pág. 555).

“Dirige y motiva a las personas, capacita, aconseja, orienta y se comunica con los subordinados” (Chiavenato, 2014, pág. 5).

➤ **Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo, es una actividad importante que deben llegar a lograr aquellos miembros de un conjunto o grupo humano, con el cual se diferenciarán y con una adecuada actitud optimizaran y concretaran el logro de acciones trazadas en conjunto.

Robbins & Judge (2017) afirma que:

Es el trabajo que genera en la organización una sinergia positiva debido al esfuerzo coordinado de todos los integrantes. Los esfuerzos brindados por sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento que es superior a la suma de las aportaciones de cada uno. (pág. 314)

“Un equipo de trabajo es un conjunto de tres o más individuos que interactúan de forma intensa para proporcionar un producto, plan, decisión o servicio organizacional” (Aamodt, 2010, pág. 491).

C. Habilidades conceptuales

Las habilidades conceptuales son aquellas destrezas generadas como consecuencia de una continua alimentación de conocimientos de un área en particular o de una especialidad, las cuales se vuelcan a favor del desarrollo particular o grupal de quien las posea.



“Se refieren a las habilidades para tratar con las ideas y conceptos abstractos y están relacionados con pensar, razonar, diagnosticar situaciones y formular alternativas de solución a los problemas” (Chiavenato, 2014, pág. 2).

Para los autores Robbins & Judge (2017) los gerentes deben tener:

La capacidad intelectual para analizar y diagnosticar situaciones complejas. Dichas tareas requieren una destreza conceptual. La habilidad para integrar nuevas ideas con procesos existentes e innovadores en el trabajo es también una destreza conceptual esencial para los gerentes en la actualidad. (pág. 8)

De acuerdo al concepto se consideró tomar como indicadores de las habilidades conceptuales, los siguientes ítems:

➤ **Aptitudes**

Las aptitudes son las capacidades que tienen o desarrollan las personas con el fin de incorporarse de manera adecuada y positiva en un determinado contexto.

Para Chiavenato (2017):

La aptitud nace con la persona, es innata y representa su predisposición o potencialidad para adquirir determinada habilidad de comportamiento. La aptitud, por ser innata, puede pasar inadvertida para la persona, pues quizá nunca la emplee en su vida. Así, la aptitud es una habilidad en estado latente o potencial que se desarrolla o no por medio del ejercicio y la práctica. (pág. 157)

Robbins & Judge (2017) mencionan que:

El término aptitud se refiere a la capacidad que tiene actualmente un individuo para llevar a cabo las diferentes tareas de un puesto de trabajo. Las aptitudes generales de un individuo, en esencia, están constituidas por dos conjuntos de factores: intelectuales y físicos. (pág. 58)



➤ **Toma de decisiones**

La toma de decisiones, son aquellos actos y hechos que la persona desarrolla y ejecuta en aras de cumplir o hacer cumplir aquellas acciones previstas o planificadas, a través de las cuales se permite un eficaz y eficiente logro de todo lo previsto.

“La toma de decisiones es un proceso en el cual se identifica y selecciona un curso de acción para resolver un problema específico. Este proceso implica necesariamente varias alternativas para solucionar problemas o aprovechar las oportunidades que se nos presentan” (Benavides, 2014, pág. 38).

La toma de decisiones para los autores Robbins & Judge (2017) consiste en que:

Los individuos toman decisiones, es decir eligen entre dos o más alternativas. Ocurre como reacción ante un problema, es decir, cuando hay una discrepancia entre el estado actual de las cosas y algún estado deseable, por lo que se requiere considerar cursos de acción alternativos. (pág. 178)

➤ **Manejo de conflictos**

El manejo de conflictos es una habilidad que desarrollan las personas o equipos gerenciales orientadas a mejorar los niveles de relación que existen en determinados contextos o grupos a fin de lograr un avance o crecimiento sin la existencia de mayores discrepancias, de cuyos resultados se logra un aprendizaje.

“Tomar medidas correctivas en disputas o crisis, resuelve conflictos entre subordinados, adapta al grupo a las crisis y los cambios” (Chiavenato, 2014, pág. 5).

Para Sebastian (2017) el manejo de conflictos hace referencia a:



La conducción del mismo, haciendo uso de una serie de decisiones y/o acciones que guiarán hacia la solución del conflicto. Todo ello con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de una institución u organización. (pág. 57)

2.2.2. Cambio organizacional

El cambio organizacional es aquel suceso o hecho a través del cual una empresa u organización es autogeneradora de variaciones de su propio contexto y quehacer cotidiano, dichas acciones permitirán a la organización reorientar y mejorar sus perspectivas en un contexto asumido y generalizado y consciente de mejora.

De acuerdo a lo mencionado por Chiavenato (2014) se tiene que:

Surge cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y conductas. El agente de cambio dirige a las personas, los grupos o la organización hacia nuevos valores, actitudes y conductas que promueven por medio de procesos de identificación e interiorización. La fase de cambio se logra cuando las personas aprenden las nuevas ideas y prácticas de modo que empiezan a pensar y a desempeñarse de otra manera. (pág. 274)

Según lo mencionado por Correa (2017) se tiene que:

El cambio organizacional consiste en la modificación de un estado actual hacia un estado futuro que persigue la organización, de forma general, consiste en reducir costes, aumentar ingresos, mejorar el desempeño, incrementar la productividad y lograr una imagen en el entorno.

“El cambio organizacional es la transformación o modificación de una organización o sus grupos de interés, con la finalidad de lograr mejoras en la misma” (Nelson & Quick, 2013, pág. 3).

2.2.2.1. Importancia del cambio organizacional

Según David (2013) menciona que:

Para sobrevivir, todas las empresas deben identificar los cambios y adaptarse a ellos con astucia. El proceso de la administración



estratégica tiene como objetivo permitir a las organizaciones adaptarse eficazmente al cambio a largo plazo.

Hoy más que nunca en el entorno empresarial la única constante es el cambio. Las empresas exitosas sortean los cambios con gran efectividad, para ello, adaptan continuamente sus burocracias, estrategias, sistemas, productos y culturas con el fin de sobrevivir a los impactos y prosperar gracias a las mismas fuerzas que destruyen a la competencia. (pág. 8)

2.2.2.2. Componentes del cambio organizacional

Robbins & Coulter (2018) mencionan que:

El cambio organizacional constituye un desafío cotidiano. Cada uno de los cambios conlleva otras muchas transformaciones estructurales tecnológicas y de personal. Cuando los cambios son necesarios ¿quién se ocupa de ponerlos en práctica? ¿Quién los administra?, los gerentes de todos los niveles de la organización deben participar en el proceso de cambio.

¿Qué pueden hacer los gerentes para lograr un cambio exitoso? Pueden:

➤ **Preparar la organización para aceptar el cambio:** Una organización capaz de cambiar presenta las siguientes características:

- ✓ Establecer vínculos entre el pasado y el futuro, hacer del aprendizaje un modo de vida, avalar y estimular activamente las mejoras y los cambios cotidianos, estimular la inconformidad, proteger la innovación, integrar la tecnología, generar e intensificar la confianza, conciliar la permanencia y el cambio continuos y respaldar la mentalidad emprendedora.

➤ **Desentrañar qué papel juegan los gerentes en el proceso:** Los gerentes pueden actuar como agentes de cambio, y así lo hacen. Pero su papel en el proceso de cambio no se limita a



funcionar como catalizadores del mismo, también deben dirigirlo. Cuando los miembros de la organización se resisten al cambio, es responsabilidad de los gerentes ponerse al frente de la iniciativa. Sin embargo, aun cuando no exista resistencia al cambio, alguien debe asumir el liderazgo, que en este caso son los gerentes.

- **Otorgar a empleados individuales una responsabilidad en el proceso:** Un cambio organizacional exitoso no es tarea de una sola persona. En lo individual, los empleados constituyen un poderoso recurso para identificar y abordar las problemáticas relacionadas con éste. Cuando la gente contribuye a crear algo, lo respaldará y hará que funcione. (págs. 219 - 220)

2.2.2.3. Proceso de cambio organizacional

Chiavenato (2014) menciona que:

El proceso de cambio ocurre en un campo de fuerzas dinámicas que actúan en varios sentidos. Por un lado, operan fuerzas positivas que actúan como apoyo y sostén del cambio y por otro intervienen las fuerzas negativas que se oponen y resisten a las otras. El sistema funciona en un estado de relativo equilibrio, casi estático, que se rompe cuando se presenta un intento por cambiar, el cual sufre presiones positivas y negativas lo que crea un nuevo momento de fuerzas. (pág. 274)

2.2.2.4. Fases del proceso de cambio organizacional

Para Chiavenato (2014) el proceso de cambio organizacional incluye tres fases o etapas:

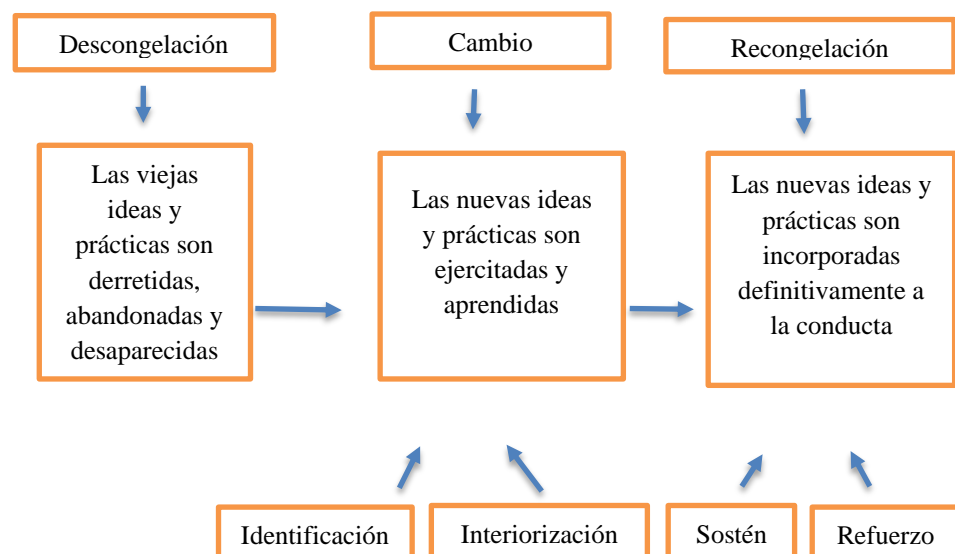
- a) **Descongelación del patrón actual de conducta:** Surge cuando la necesidad de cambio es tan evidente que la persona, el grupo o la organización pueden entenderlo en seguida y aceptarlo para que pueda tener lugar. Cuando no hay descongelación, la tendencia será volverla patrón habitual y rutinario de conducta.



- b) **Cambio:** Surge cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y conductas. El agente de cambio dirige a las personas, los grupos o la organización hacia nuevos valores, actitudes y conductas que promueve por medio de procesos de identificación e interiorización. La fase de cambio se logra cuando las personas aprenden las nuevas ideas y prácticas de modo que empiezan a pensar y a desempeñarse de otra manera.
- c) **Recongelación:** Significa incorporar un nuevo patrón de conducta por medio de mecanismos de apoyo y refuerzo, de modo que se convierte en la nueva norma. Recongelar significa que lo aprendido ha sido integrado a la práctica actual. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2014, págs. 273 - 274)

Figura 2

El proceso de cambio



Fuente: Chiavenato (2014, pág. 275)

2.2.2.5. Resistencia al cambio organizacional

El autor David (2013) expone que:

Ninguna organización o individuo puede escapar del cambio. Pero pensar en el cambio angustia a las personas, pues temen la pérdida



económica, los inconvenientes, la incertidumbre y la ruptura de los patrones sociales normales. Casi cualquier cambio en la estructura, la tecnología, personas o estrategias tienen el potencial de desestabilizar los patrones de interacción comfortable. Por esta razón, las personas se resisten al cambio. Reorientar la organización para ayudar a las personas a pensar y actuar de manera estratégica no es una tarea fácil. (pág. 234)

2.2.2.6. Elementos del cambio organizacional

Chiavenato (2014) explica que:

El cambio organizacional requiere de una plataforma que lo sostenga y apoye debidamente en razón de una estructura organizacional flexible y adaptable, una cultura organizacional participativa y abierta y un estilo de gestión basado en el liderazgo democrático. Sin embargo, para que esa plataforma logre el compromiso y la dedicación de las personas debe estar impulsada por estímulos como la comunicación y el apoyo, la motivación y los premios en incentivos. El cambio (que involucra a todas las personas y no sólo algunas de ellas) sólo puede ocurrir en las organizaciones si existen todos estos elementos. (pág. 275)

2.2.2.7. Agente de cambio

Robbins & Coulter (2018) mencionan que:

Los cambios organizacionales suelen demandar la presencia de algún catalizador conocido como agente de cambio que asuma la responsabilidad de manejar el proceso de transformación. El agente de cambio puede ser un gerente de la organización, pero también alguien que no desempeñe un puesto gerencial o un consultor externo.

Cuando la magnitud del cambio es importante, muchas veces las organizaciones contratan asesores para obtener respaldo y consejo. Como no forman parte de la empresa, los consultores externos pueden aportar la perspectiva objetiva que sus integrantes tal vez no tengan. Sin embargo, los asesores externos tienen un



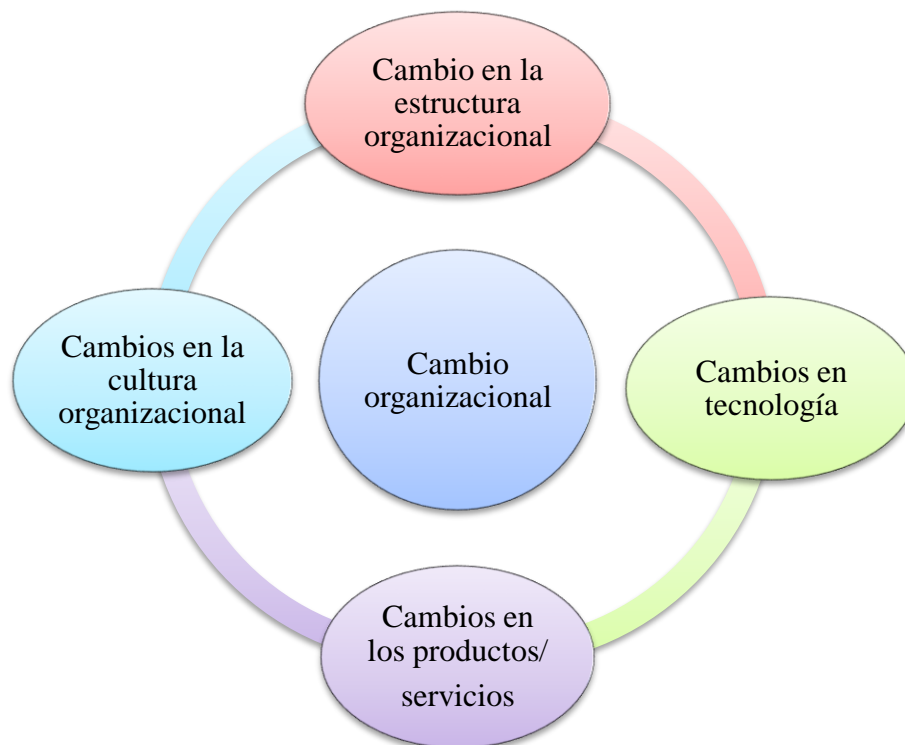
conocimiento limitado de la historia, la cultura, los procedimientos operativos y el personal de la organización. Además, a diferencia del personal de la organización, es más probable que traten de implementar cambios radicales, toda vez que las repercusiones de los mismos no les afecten de manera directa. En contraste los gerentes internos quizás se muestren más conservadores y excesivamente precavidos, ya que ellos si se verán forzados a afrontar las consecuencias de sus decisiones. (pág. 208)

2.2.2.8. Tipos de cambio organizacional

De acuerdo a lo mencionado por Chiavenato (2014) se tiene lo siguiente:

Figura 3

Tipos de cambio organizacional



Fuente: Elaboración propia en base a la teoría propuesta por Chiavenato (2014, pág. 276)

A. Cambio en la estructura organizacional

El cambio en la estructura organizacional es aquella variación que se genera en las estructuras de una empresa a fin de proponer variaciones que permitan mejorar el quehacer, las



responsabilidades, así como las cantidades de los miembros que se ocuparan del quehacer dentro de una empresa.

“Es el rediseño de la organización, cambio de la estructura del trabajo y nueva configuración” (Chiavenato, 2014, pág. 276).

De acuerdo al concepto se consideró tomar como indicadores de la estructura organizacional, los siguientes ítems:

➤ **Cambio en la estructura de trabajo**

El cambio en la estructura de trabajo es aquella variación o modificación que de manera normativa permite implementar y proponer nuevas, mayores y mejores responsabilidades dentro de un equipo laboral para el logro del crecimiento del mismo.

“Son los cambios que se dan en una organización. Un cambio en la estrategia puede dar origen a cambios en la estructura organizativa de la empresa. Esta última, normalmente, está definida por las especializaciones de trabajo” (Ruiz, 2018).

➤ **Nueva configuración**

La nueva configuración dentro de una organización, se entiende como aquellas variaciones hechas en la empresa a fin de optimizar y crear mejores contextos para los trabajadores, así como para el trabajo que desarrollan.

Osterwalder & Pigneur (2019) mencionan que la nueva configuración es:

Es la acción directamente relacionada en el ámbito empresarial a la nueva generación y estructuración óptima y adecuada de los niveles jerárquicos de autoridad, subordinación y coordinación en una empresa a fin de buscar lograr mejores resultados internos y externos en el ámbito administrativo. (pág. 82)

B. Cambios en tecnología



Los cambios en la tecnología en un contexto organizacional son aquellas acciones orientadas o que se desarrollan con el fin de actualizar o mejorar la infraestructura física-tecnológica de la misma, a fin de lograr un mayor y mejor rendimiento tanto de los trabajadores como de la propia organización.

Nelson & Quick (2013) definen de la siguiente manera los cambios en tecnología:

La rápida innovación tecnológica es una fuerza de cambio en las organizaciones, y quienes no le sigan el paso podrían rezagarse rápidamente. Las innovaciones tecnológicas generan profundos cambios, porque el proceso de la innovación promueve cambios asociados en relaciones de trabajo y estructuras organizacionales. (pág. 299)

“Se refiere a los nuevos equipos, nuevos procesos, rediseño del flujo de trabajo” (Chiavenato, 2014, pág. 276).

De acuerdo al concepto se consideró tomar como indicadores del cambio en tecnología los siguientes ítems:

➤ **Nuevos equipos**

En toda organización, a fin de cumplir de manera satisfactoria con la prestación de un servicio, deberá buscar garantizar la satisfacción de sus usuarios, manteniendo y equipando sus instalaciones con equipos nuevos y tecnología moderna y acorde a sus necesidades, siendo fundamental que dichos equipos de operación sean mantenidos de una manera adecuada y renovados permanentemente.

Para Ruiz (2018) consiste en:

Es invertir en nuevos equipamientos, herramientas o automatizaciones. Sin duda, es un factor muy importante a tener en cuenta, ya que va a mejorar la forma de manejar la producción de los productos y servicios de la empresa. Asimismo, aumentará su calidad.



➤ **Nuevos procesos**

Los nuevos procesos surgen en una organización con el ánimo o la intención de mejorar su quehacer particular interno, en tal sentido, estos cambios permitirán optimizar el cumplimiento de acciones principalmente aprovechando el adecuado uso de recursos económicos y de tiempo.

De acuerdo a lo mencionado por Ruiz (2018) se tiene que:

También se les denomina recursos funcionales. Los podemos clasificar a su vez en procesos vitales, que cada vez va a crecer más en importancia, y otros procesos o funciones inútiles que tenderán a ocupar una relevancia menor dentro de la organización o incluso pueden llegar a desaparecer.

C. Cambios en los productos/servicios

El cambio en los productos y servicios es la resultante de la mejora de los procesos, en tal sentido este pertenece a una acción lógica de respuesta a la mejora de todo aquello que se anticipa al desarrollo y la prestación de bienes y servicios.

“Se refiere a los nuevos productos, nuevos servicios, al rediseño de flujo de trabajo y nuevos clientes” (Chiavenato, 2014, pág. 276).

De acuerdo al concepto se consideró tomar como indicadores de los cambios en los productos/servicios, los siguientes ítems:

➤ **Nuevos servicios**

Los nuevos servicios son aquellas acciones que son generadas con el fin de optimizar y mejorar los niveles y grados de satisfacción que se busca en los clientes, los que se verán en resultados favorables para la empresa.

De acuerdo con la Cámara de Comercio de España (2016) hablar de nuevos servicios implica:

Realizar una planificación estratégica, definir las características, la puesta en marcha de la forma de trabajo que será necesaria para su funcionamiento, y finalmente,



cuando el nuevo servicio sea realidad, será necesario realizar un adecuado lanzamiento dando a conocer como es el servicio y poder ponerlo en práctica.

➤ **Nuevos clientes**

Los nuevos clientes, son aquellos usuarios de los bienes y servicios de la empresa que se han incorporado a la empresa como consecuencia del desarrollo de acciones estratégicas orientas a tal fin.

“Los clientes nuevos son los que se convierten en la fuente de oportunidad para crecer y ser rentable” (Quiroa, 2019).

D. Cambios en la cultura organizacional

Los cambios en la cultura organizacional, son aquellos fenómenos que ocurren en una empresa u organización como consecuencia de un profundo análisis interno y consciencia de los miembros de la misma en un afán de crecimiento mejora continua.

Según lo mencionado por Chiavenato (2014) se tiene que:

El cambio en la cultura organizacional, está referido a las nuevas actitudes, percepciones, expectativas, mentalidad, habilidades y resultados que se puede lograr en la organización, es decir son cambios en la forma de hacer las cosas, lo que producirá cambios en el comportamiento de los integrantes de la misma. (pág. 276)

De acuerdo al concepto se consideró tomar como indicadores de los cambios en la cultura organizacional, los siguientes ítems:

➤ **Nuevas actitudes**

Las nuevas actitudes son aquellos comportamientos que asumen los miembros de una organización como consecuencia de una necesidad interna de la misma en un afán de mejorar y lograra una presencia óptima en la imagen que se quiere tener como organización para con los usuarios de su servicio.



“Se trata de cambiar comportamientos, actitudes o percepciones. Tienes que tener en cuenta que hacer equipos de trabajo cuesta tiempo, y los cambios suelen afectarlos” (Ruiz, 2018).

➤ **Nuevas habilidades**

Las nuevas habilidades son las destrezas que han adquirido los miembros de una organización como consecuencia directa de acciones de capacitación o sensibilización en los mismos, aprendidas en el desarrollo de sus actividades.

“Es adquirir nuevos conocimientos, mejorar sus actuaciones y descubrir nuevas formas de acción y nuevas habilidades que les permitan ejecutar eficientemente las tareas, favoreciendo un aprendizaje a lo largo de toda la vida” (Magro, 2018).

➤ **Resultados diferentes**

Es el resultado de las acciones que obtiene una persona o un equipo de trabajo como consecuencia de la modificación en su quehacer y comportamiento tradicional.

De acuerdo a lo mencionado por Casas (2018) se tiene que:

Se trata de lograr un cambio en los resultados obtenidos habitualmente en la empresa, el cual es producto de asumir un cambio en la cultura organizacional, en la forma de trabajo, en el desempeño humano y organizacional y en las actitudes y/o comportamientos que las personas demuestren en el cumplimiento de sus funciones.

2.3. Marco conceptual

2.3.1. Actitud: “Las actitudes son enunciados que evalúan –favorable o desfavorablemente- objetos, personas o eventos, y reflejan cómo se siente alguien respecto de algo. Cuando alguien dice: me gusta mi empleo, expresa una actitud hacia el trabajo” (Robbins & Judge, 2017, pág. 75).

2.3.2. Actividad: “Acción o series de acciones emprendidas para producir los resultados inmediatos planeados” (Gurtler y otros, 2021, pág. 10).



- 2.3.3. Cambio:** “Capacidad de adaptación de las empresas a las adversidades que atraviesan a través del tiempo. Es un proceso que busca modificar para incrementar la efectividad” (Conde y otros, 2016, pág. 3).
- 2.3.4. Comunicación administrativa:** “Proceso en doble sentido por el que intercambian información las personas que trabajan en una institución o que tienen contacto con ella” (Benavides, 2014, pág. 208).
- 2.3.5. Coordinación:** “El grupo de trabajo es un capital humano, y para obtener el máximo rendimiento de este valioso capital, la coordinación es clave. Quien coordina debe tener muy en claro el plan de trabajo y conocer cuáles son las habilidades y las capacidades de cada miembro del equipo, pues coordinar es integrar en los del objetivo”. (Uriarte, 2020)
- 2.3.6. Conductas:** “Hace referencia a las conductas sociales para describir el conjunto de actitudes y reacciones de los miembros de una colectividad frente al ambiente social en que se desenvuelve, que está determinada por las características socioculturales” (Zapata & Rodríguez, 2017, pág. 165).
- 2.3.7. Cultura organizacional:** “La cultura organizacional suele describirse en términos de los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la organización, los cuales influyen en la forma en que estos funcionan y diferencian a la empresa entre todas las demás”. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 51)
- 2.3.8. Desempeño:** “Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas, para lo cual deben de poner en práctica diversos factores” (Robbins & Judge, 2013, pág. 555).
- 2.3.9. Destreza para administrar la situación:** “Es la habilidad para manejar la situación, es decir, la capacidad para modificar la situación que es preciso cambiar” (Colegio de bachilleres, 2020).
- 2.3.10. Eficacia:** “Hacer lo correcto o llevar a cabo las actividades laborales que derivarán en el logro de los objetivos” (Robbins & Coulter, 2018, pág. 8).
- 2.3.11. Eficiencia:** “El término eficiencia se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de insumos o recursos. Los gerentes tienen que



vérselas con recursos escasos –incluyendo personas, dinero y equipo–, así que les interesa utilizarlos eficientemente. Con frecuencia usamos la palabra eficiencia como sinónimo de hacer bien las cosas, lo cual implica no desperdiciar recursos”. (Robbins & Coulter, 2018, pág. 8)

2.3.12. Estrategia: “Es un estilo y un método de pensamiento acerca de la acción. Este método nos permite organizar la reflexión y análisis de situaciones desde la correlación de fuerzas de los actores” (Gurtler y otros, 2021, pág. 20).

2.3.13. Flexibilidad de estilo: “Es la habilidad para adaptarse a las fuerzas que están en juego y que han sido debidamente analizadas y diagnosticadas” (Colegio de bachilleres, 2020).

2.3.14. Gestión: “Conjunto de acciones que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo previsto. Abarca el momento en que se planifica lo que se desea hacer, la ejecución de lo planificado y el proceso de control (monitoreo) y evaluación” (Gurtler y otros, 2021, pág. 23).

2.3.15. Habilidad: “Es la capacidad de poner el conocimiento en acción; es decir, saber transformar la teoría en práctica y aplicar el conocimiento en el análisis de las situaciones, la solución de los problemas y la conducción del negocio. No basta sólo con tener conocimiento, pues éste puede quedarse apenas en un estado potencial”. (Chiavenato, 2019, pág. 4)

2.3.16. Imagen: “Es el registro público de los atributos identificatorios de la organización. Es la lectura pública de una institución; la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos tiene o construye de modo intencional o espontáneo” (Gurtler y otros, 2021, pág. 24).

2.3.17. Madurez para asumir el cambio: Está relacionada con la capacidad de la organización o del colectivo para asumir los cambios. Para analizar la madurez se tienen en cuenta diferentes aspectos de la organización (edad promedio del equipo, tiempo en que la tarea o acción se ha desempeñado, estilo de liderazgo, etc.). (Correa, 2017)

2.3.18. Objetivos: “Resultados futuros que se pretenden alcanzar; blancos escogidos que se quieren lograr en cierto tiempo” (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 135).



2.3.19. Planificación: “Acción intelectual de anticiparse y prever. Es un proceso dinámico y flexible que requiere de cierta lógica y metodología para el logro de una determinada expectativa” (Gurtler y otros, 2021, pág. 34).

2.3.20. Planificación estratégica: “Es una herramienta metodológica, técnica y política que nos permite intervenir para planificar las acciones, para resolver los problemas y lograr los objetivos deseados por la organización a mediano y largo plazo; es un proceso flexible y abierto” (Gurtler y otros, 2021, pág. 34).

2.3.21. Propósito del cambio: “Es la explicación del Porqué del cambio. Es vital que los afectados tanto directos como indirectos conozcan el propósito” (Correa, 2017).

2.3.22. Resistencia al cambio: “Actitud poco receptiva frente a los cambios” (Correa, 2017).

2.3.23. Resultados inmediatos: “Son los productos o servicios, tangibles o intangibles, que resultan directamente de la ejecución de actividades. Los resultados son alcanzados en el corto plazo. Por ejemplo: 30 líderes capacitados en el uso de métodos anticonceptivos” (Gurtler y otros, 2021, pág. 38).

2.3.24. Valores: “Un valor es una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no es importante. Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual” (Chiavenato, 2020, pág. 66).

2.3.25. Visión: “Es una idea-fuerza que convoca, que reúne, que vincula, que da sentido al hecho de pertenecer a una organización. Despierta compromiso y no acatamiento. Es la respuesta a la pregunta ¿qué deseamos ser?” (Gurtler y otros, 2021, pág. 43).

2.4. Hipótesis de la investigación

2.4.1. Hipótesis general

Existe relación entre las habilidades administrativas y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco - 2020.

2.4.2. Hipótesis específicas

HE1. Existe relación entre las habilidades técnicas y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco - 2020.



HE2. Existe relación entre las habilidades humanas y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco - 2020.

HE3. Existe relación entre las habilidades conceptuales y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco - 2020.

2.5. Variable de estudio

2.5.1. Identificación de variable

a) **Variable uno:**

Habilidades administrativas

b) **Variable dos:**

Cambio organizacional

2.5.2. Conceptualización de variable

Tabla 1

Conceptualización de variables

Variable	Concepto
Habilidades administrativas	Las habilidades administrativas vienen a ser las capacidades relacionadas al desempeño, las cuales no necesariamente son innatas. Según Robert Katz, las habilidades administrativas se agrupan en tres categorías, las cuales son: técnicas, humanas y conceptuales. (Cit. por (Benavides, 2014, pág. 9)
Cambio organizacional	Surge cuando se revelan y toman nuevos valores, actitudes y conductas. El agente de cambio dirige a las personas, los grupos o la empresa en busca de nuevos valores, actitudes y conductas que promueven a través de procesos de identificación e interiorización. La fase de cambio se logra cuando las nuevas ideas son aprendidas por las personas y puestas en práctica, de modo que, empiezan a pensar y a actuar de manera diferente, en función a los cambios que se realizan en la empresa, tales como cambio en la estructura y la cultura organizacional, la tecnología, los productos o los servicios. (Chiavenato, 2014, pág. 274)



2.5.3. Operacionalización de variable

Tabla 2

Operacionalización de variable

Variables	Dimensiones	Indicadores
Habilidades administrativas	Habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento • Experiencia
	Habilidades humanas	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Motivación • Liderazgo • Trabajo en equipo
	Habilidades conceptuales	<ul style="list-style-type: none"> • Aptitudes • Toma de decisiones • Manejo de conflictos
Cambio organizacional	Cambio en la estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio en la estructura de trabajo • Nueva configuración
	Cambios en tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos equipos • Nuevos procesos
	Cambios en los productos/servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos servicios • Nuevos clientes
	Cambios en la cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas actitudes • Nuevas habilidades • Resultados diferentes

2.6. Marco institucional

2.6.1. Historia de la Clínica

De acuerdo a lo mencionado en el portal web de la Clínica Dr. Victor Paredes (2018) se tiene que:

La Clínica Dr. Víctor Paredes llega al mercado Cusqueño el 03 de noviembre de 1999, con el propósito de implementar un modelo de gestión en salud de alta calidad, resolutivo y de bajo precio, enfocado en atención primaria y centrado en las personas a través de la relación médico paciente;



y así ofrecer un acceso efectivo y cercano a los servicios de salud de primer nivel a los Cusqueños.

2.6.2. Visión

De acuerdo a lo mencionado por la Clínica Dr. Victor Paredes - Unión Médica Corporativa (2017) se tiene la siguiente visión:

En el año 2020, seremos en el Cusco, una clínica líder y de alta competitividad con el uso de recursos médicos modernos y programas de investigación y docencia, con una gestión basada en la eficiencia, rentabilidad, ética médica y responsabilidad social, así como también en el trato humano y digno a cada persona y con los más altos estándares de calidad en la salud privada. (pág. 3)

2.6.3. Misión

Según lo propuesto por la Clínica Dr. Victor Paredes - Unión Médica Corporativa (2017) se tiene la siguiente misión

Somos una institución prestadora de servicios de salud de moderada complejidad, cuyos servicios se caracterizan por la atención integral, humana y segura hacia el paciente y su familia; respaldados por un trabajo profesional en equipo y la excelencia en el campo de la salud que permitan satisfacer las necesidades de los usuarios para lo cual empleamos la mejora continua en cada uno de nuestros procesos (pág. 3).

2.6.4. Valores institucionales

Los valores con los que trabaja la Clínica Dr. Victor Paredes - Unión Médica Corporativa (2017) son los siguientes:

a) La Responsabilidad, es conocer que nuestros actos tienen consecuencias hacia nosotros y hacia los demás y busca que todo hagamos con esfuerzo, la responsabilidad se traduce cuando:

- ✓ Todos los colaboradores de la clínica la representan con integridad y dignidad.
- ✓ Los derechos y deberes de los pacientes los conozco y los cumplo.
- ✓ Cumplo el reglamento, las normas y procedimientos de la clínica.



- ✓ Ante los problemas planteo alternativas de mejoramiento.
 - ✓ Reconozco mis errores para no volver a cometerlos, propiciando un clima laboral adecuado.
 - ✓ Me comunico con los pacientes en términos que entiendan los procedimientos.
 - ✓ Velo por la privacidad del paciente.
 - ✓ Valoro a las personas y el trabajo que desempeñan.
- b) La bondad, mantener disposición por hacer el bien, ser amable, generoso y atento: se refleja cuando
- ✓ Soy amable, atento, escucho a las personas.
 - ✓ Brindo información amable a las personas que atiendo.
 - ✓ Busco mitigar el dolor de quien lo tenga.
 - ✓ Busco comprender las situaciones de los pacientes y sus familias.
 - ✓ Facilito información clara y completa a los pacientes, familiares y público en general.
- c) La perseverancia, es la fuerza interior, la motivación y tener compromiso de trabajar hasta culminar con eficacia y eficiencia las tareas encomendadas: la perseverancia se da cuando:
- ✓ Observo el lado positivo de las cosas y situaciones.
 - ✓ Tengo disciplina en las tareas asignadas.
 - ✓ Propongo soluciones ante las adversidades y soy cauteloso en mis opiniones.
 - ✓ Pongo mayor esfuerzo y determinación en busca de los objetivos de la organización. (págs. 3, 4)

2.6.5. Servicios

De acuerdo a lo mencionado en la página web de la Clínica Dr. Victor Paredes (2018), son los siguientes:

- Ginecología

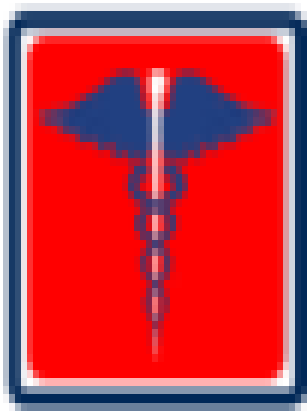


- Traumatología
- Cirugía pediátrica
- Endocrinología
- Otorrinolaringología
- Oncología

2.6.6. Logo

Figura 4

Logo de la Clínica Paredes



**Clínica
Dr. Victor Paredes**

Fuente: Clínica Dr. Victor Paredes (2018)



CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación fue de tipo básica. Una investigación es considerada básica cuando: “Solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos” (Carrasco, 2015, pág. 43).

Es decir que la presente investigación no buscó proponer nuevas teorías, unicamente profundizará en los conocimientos que ya se tienen sobre las variables de las habilidades administrativas y cambio organizacional.

3.2 Alcance de la investigación

La presente investigación fue de alcance correlacional. De acuerdo a lo mencionado por Hernández y otros (2014) afirman que: Una investigación tiene alcance correlacional cuando: “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (pág. 93)

En ese entender el presente trabajo busco describir como es el comportamiento de las variables de las habilidades administrativas y cambio organizacional en la Clinica paredes y a traves de ello determinar la relacion que existe entre ambas.

3.3 Enfoque de investigación

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo. Los autores Hernández & Mendoza (2015) mencionan que una investigación de enfoque cuantitativo: “Considera la utilización de estadística para la presentación de los resultados con base en la medición numérica y el análisis estadístico” (pág. 74)

Se considera cuantitativa puesto que se aplicó un instrumento, se utilizó un programa estadístico y se obtuvieron resultados numéricos, con los cuales se pudo hacer la interpretación.



3.4 Diseño de la investigación

La presente investigación fue de diseño no experimental de corte transversal. De acuerdo a lo mencionado por Hernández & Mendoza (2018) afirman que una investigación tiene este enfoque cuando:

Se realiza sin que el investigador tienda a manipular de manera deliberada las variables. Es decir, es un estudio en el que no se hace variaciones de manera intencional de una variable, con la finalidad de ver su efecto sobre las otras variables. Lo que se realiza en este tipo de diseño de investigación no experimental es observar o medir los fenómenos y variables en su contexto natural, para poder analizarlos. (pág. 174)

Liu (2008) y Tucker (2004) comenta que es transversal cuando “se recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Cit. por (Hernández y otros, 2014, pág. 154).

El diseño no experimental que se utilizó es debido a que no se realizó ningún tipo de manipulación con el personal a fin de que pudieran direccionar sus respuestas, y es transeccional ya que los datos se recogieron una única vez en cada uno de los trabajadores de la Clínica Paredes.

3.5 Población de estudio

La población motivo de la investigación estuvo constituida por las personas que actualmente laboran en la Clínica Paredes, el cual se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 3

Personal de la Clínica Paredes

Cargo	Cantidad
Alta gerencia	3
Administrativos	7
Mantenimiento	3
Servicios	2
Personal de salud	22
Farmacia	5
Total	42

Fuente: Información brindada por la Clínica Paredes



3.6 Criterios de inclusión

En la presente investigación que busca describir las habilidades administrativas, desde la perspectiva de los trabajadores teniendo un total de 39 elementos de estudio, es decir que las personas de quienes se recogió información no son parte del área de gerencia de la empresa.

3.7 Criterios de exclusión

Para la presente investigación no se tomó en cuenta a las personas encargadas de la dirección de la misma (alta gerencia) que son en número de tres: Gerente, Administrador y jefa de Enfermeras.

3.8 Técnica de muestreo

La técnica que se tomó en cuenta para elegir a la población de la presente investigación, fue el muestreo no probabilístico. “En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador” (Hernández y otros, 2014, pág. 176).

En ese sentido, no todo el personal tiene la misma probabilidad de ser encuestado, debiendo de cumplir con los criterios de inclusión y exclusión propuestos para el presente trabajo de investigación, considerándose solo a 39 personas que participaron en el presente estudio.

3.9 Técnica e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos en el presente trabajo fueron los siguientes:

Tabla 4

Técnica e instrumento de recolección de datos

Técnica	Instrumento
Encuesta	- Cuestionario

3.10 Procesamiento del análisis de datos

Para el procesamiento del análisis de datos de la presente investigación, se utilizaron programas estadísticos como la hoja de datos Excel y el programa SPSS V 20.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Fiabilidad, presentación y baremación del instrumento de recolección de la información

4.1.1. Fiabilidad del instrumento

El instrumento aplicado al personal de la Clínica Paredes, presenta la fiabilidad con los resultados del estadístico del Índice de Consistencia Interna Alfa de Cronbach, considerando lo siguiente condiciones:

- Si el “Coeficiente alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8, entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes”.
- Si el “Coeficiente alfa de Cronbach es menor a 0.8, entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea”.

Los resultados del coeficiente de Alfa de Cronbach obtenidos, se muestran a continuación:

Tabla 5

Fiabilidad del instrumento para la variable habilidades administrativas

Estadístico de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,869	19

Interpretación:

- ✓ El estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach global muestra un valor de 0.869, con dicho resultado se afirma que el instrumento aplicado es fiable, considerando las respuestas de los 19 elementos, los cuales corresponden a la cantidad de preguntas realizadas para la variable habilidades administrativas.



Tabla 6

Fiabilidad del instrumento para la variable cambio organizacional

Estadístico de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,817	9

Interpretación:

- ✓ El estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach global muestra un valor de 0.817, con dicho resultado se afirma que el instrumento aplicado es fiable, considerando las respuestas de los 9 elementos, los cuales corresponden a la cantidad de preguntas que se realizaron para la variable cambio organizacional.

4.1.2. Presentación del instrumento

Para conocer el grado de relación de las habilidades administrativas con el cambio organizacional en la Clínica Paredes, se aplicó una encuesta al personal, en el que se consideran 28 ítems distribuidos de la siguiente manera.

Tabla 7

Distribución de los ítems del cuestionario

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	
Habilidades administrativas:	Habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento • Experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • 1, 2 • 3, 4 	
	Habilidades humanas	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Motivación • Liderazgo • Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • 5, 6 • 7, 8, 9 • 10, 11 • 12, 13 	
	Habilidades conceptuales.	<ul style="list-style-type: none"> • Aptitudes • Toma de decisiones • Manejo de conflictos 	<ul style="list-style-type: none"> • 14 • 15, 16, 17 • 18, 19 	
Cambio organizacional:	Cambio en la estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio en la estructura de trabajo • Nueva configuración 	<ul style="list-style-type: none"> • 20 • 21 	
	Cambios en tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos equipos • Nuevos procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • 22 • 23 	
	Cambios en los productos/servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos servicios • Nuevos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • 24 • 25 	
	Cambios en la cultura organizacional		<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas Actitudes 	<ul style="list-style-type: none"> • 26
			<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas habilidades • Resultados diferentes 	<ul style="list-style-type: none"> • 27 • 28

Fuente: Elaboración propia



4.1.3. Baremación

Para mejorar la interpretación de los resultados obtenidos a través de las encuestas, se realizó la baremación de la siguiente manera:

Tabla 8

Descripción de la escala de medición para las habilidades administrativas

Alternativas del instrumento	Promedio	Escala de interpretación
Nunca	1,00 – 1,80	Inadecuada
Casi nunca	1,81 – 2,60	Poco adecuada
A veces	2,61 – 3,40	Regular
Casi siempre	3,41 – 4,20	Adecuada
Siempre	4,21 – 5,00	Muy adecuada

Fuente: Elaboración propia anexo 5

Tabla 9

Descripción de la escala de medición para el cambio organizacional

Alternativas del instrumento	Promedio	Escala de interpretación
Nunca	1,00 – 1,80	Muy bajo
Casi nunca	1,81 – 2,60	Bajo
A veces	2,61 – 3,40	Regular
Casi siempre	3,41 – 4,20	Alto
Siempre	4,21 – 5,00	Muy alto

Fuente: Elaboración propia anexo 5



4.2. Resultados estadísticos de la variable habilidades administrativas

Para describir las habilidades administrativas en la Clínica Paredes de la ciudad de Cusco, se describe las dimensiones de: habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales. Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

4.2.1. Análisis descriptivo de las habilidades técnicas

A. Resultado de los indicadores de las habilidades técnicas

Tabla 10

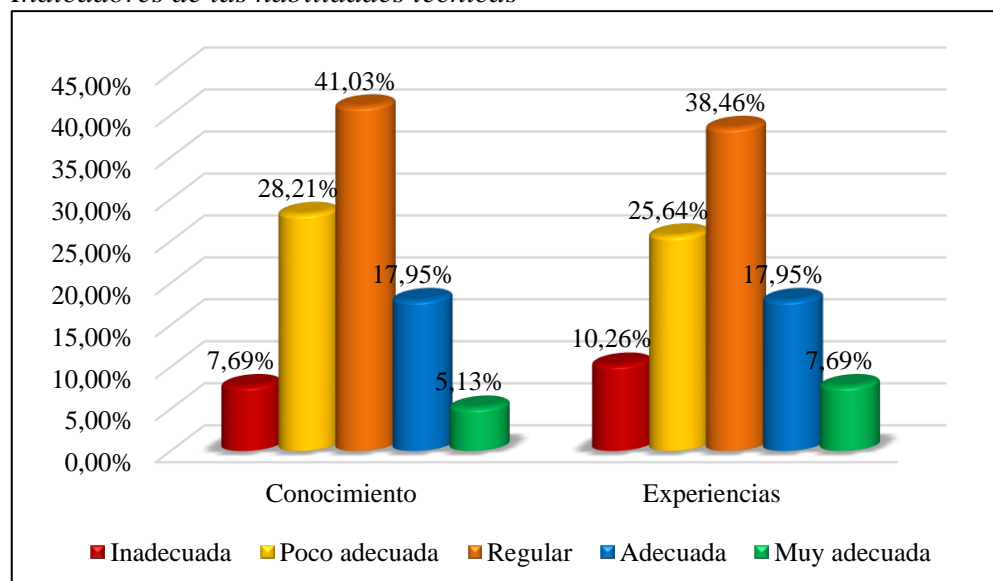
Indicadores de las habilidades técnicas

Habilidades técnicas	Conocimiento		Experiencias	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Inadecuada	3	7.69%	4	10.26%
Poco adecuada	11	28.21%	10	25.64%
Regular	16	41.03%	15	38.46%
Adecuada	7	17.95%	7	17.95%
Muy adecuada	2	5.13%	3	7.69%
Total	39	100%	39	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 5

Indicadores de las habilidades técnicas



Fuente: Elaboración propia



Interpretación y análisis:

- ✓ **Conocimiento:** Cómo se puede observar el 41.03% de las personas encuestadas indicaron que éste indicador se percibe a un nivel regular, el 28.21% consideró que el nivel es poco adecuado, un 17.95% opina que es adecuado, para el 7.69% éste es inadecuado, y el 5.13% manifiesta que es muy adecuado, datos que reflejan que, una mayoría de colaboradores encuestados no creen que la alta gerencia de la clínica ponga en práctica sus conocimientos para guiar la clínica y hacer que las cosas sucedan de mejor manera, debido a que las personas que dirigen la clínica son especialistas en temas de salud, no teniendo mucho manejo en temas administrativos.
- ✓ **Experiencias:** El 38.46% de las personas encuestadas consideran que las experiencias se presentan a un nivel regular, el 25.64% lo ubican en el nivel poco adecuado, para el 17.95% éste es adecuado, el 10.26% manifiesta que es inadecuado, mientras que el 7.69% opina que es muy adecuado, así, una mayoría de personas creen que, la alta gerencia no siempre pone en práctica sus habilidades y destrezas adquiridas para la conducción de la clínica y que la experiencia que muestra la alta gerencia no siempre ayuda a tener una mejor dirección, esto debido a que la experiencia con la que cuentan el personal de la alta gerencia, no es necesariamente en temas de gestión administrativa.

B. Habilidades técnicas

Tabla 11

Habilidades técnicas

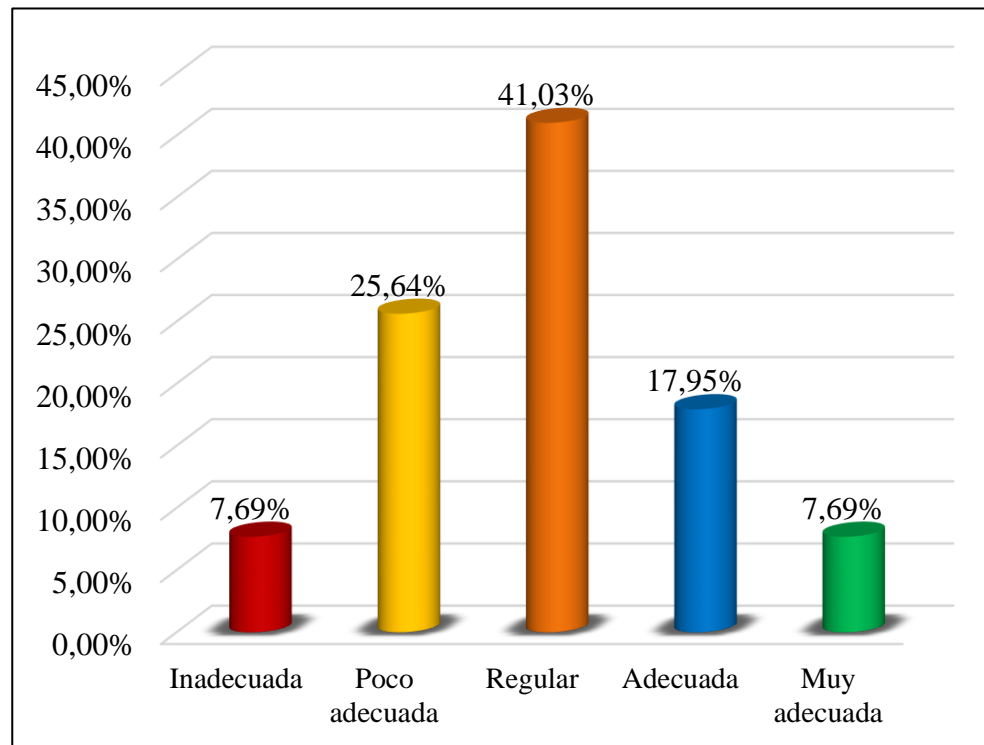
Ponderación	<i>f</i>	%	Baremación
Inadecuada	3	7.69%	0.08
Poco adecuada	10	25.64%	0.53
Regular	16	41.03%	1.21
Adecuada	7	17.95%	0.74
Muy adecuada	3	7.69%	0.35
Total	39	100%	2.91

Fuente: Elaboración Propia



Figura 6.

Habilidades técnicas



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

✓ En la figura se puede apreciar que el 41.03% del personal encuestado manifiesta que la dimensión habilidades técnicas se presenta como regular, un 25.64% la considera poco adecuada; el 17.95% opina que es adecuada, para el 7.69% ésta es inadecuada, y otro porcentaje igual (7.69%) la considera muy adecuada, es así que, según la mayoría de colaboradores encuestados de la Clínica Paredes, percibe que la alta gerencia no suele poner en práctica sus conocimientos, habilidades y destrezas en la conducción de la clínica; evidenciándose que el personal de la alta gerencia no tiene suficiente experiencia en temas de gestión administrativa para mejorar el servicio que la clínica ofrece, descuidando así muchos factores que no se desarrollan adecuadamente, es decir la alta gerencia no siempre hacen que las cosas sucedan para dirigir mejor la clínica, evidenciándose también que el gerente no se comunica claramente con su equipo de trabajo, recargando varias actividades en una sola persona a quien no le corresponde hacerlas.



C. Comparación promedio de los indicadores de las habilidades técnicas

Tabla 12

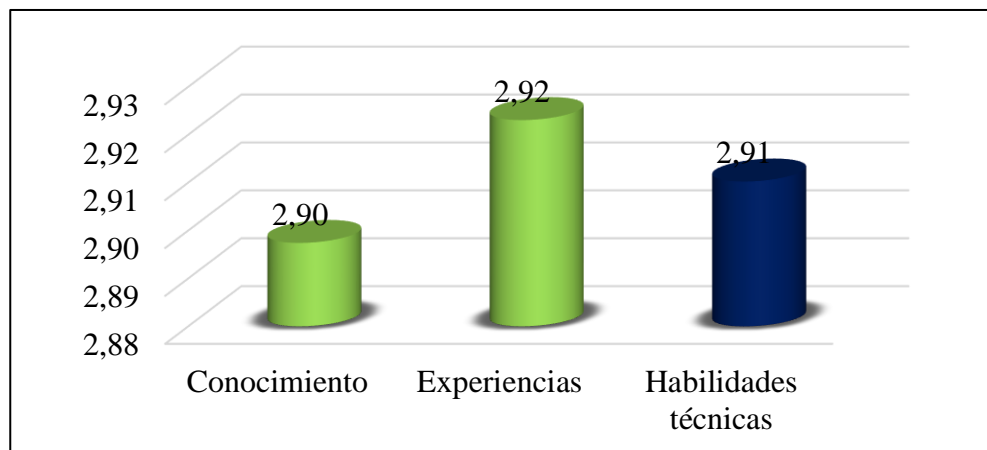
Comparación de los indicadores de las habilidades técnicas

Indicadores	Valor	Escala de medición
Conocimiento	2.90	Regular
Experiencias	2.92	Regular
Habilidades técnicas	2.91	Regular

Fuente: Elaboración propia

Figura 7

Comparación promedio de los indicadores de las habilidades técnicas



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ En la tabla comparación promedio de los indicadores de las habilidades técnicas se observa al indicador conocimiento con un promedio de 2.90, lo que dentro de la escala de medición la ubica en un nivel regular, cabe decir que, para las personas encuestadas, la alta gerencia de la Clínica Paredes no siempre pone en práctica sus conocimientos para guiar la clínica, y consideran que, algunas veces la alta gerencia sabe hacer que las cosas sucedan para dirigir mejor la clínica; el indicador experiencias presenta un promedio de 2.92 que la ubica en una escala de medición regular, es así que, según los encuestados, la alta gerencia no suele poner en práctica sus habilidades, destreza y experiencia adquiridas en la conducción de la clínica; por consiguiente, la dimensión habilidades técnicas muestra un promedio de 2.91 cuyo nivel es regular.



4.2.2. Análisis descriptivo de las habilidades humanas

A. Resultado de los indicadores de las habilidades humanas

Tabla 13

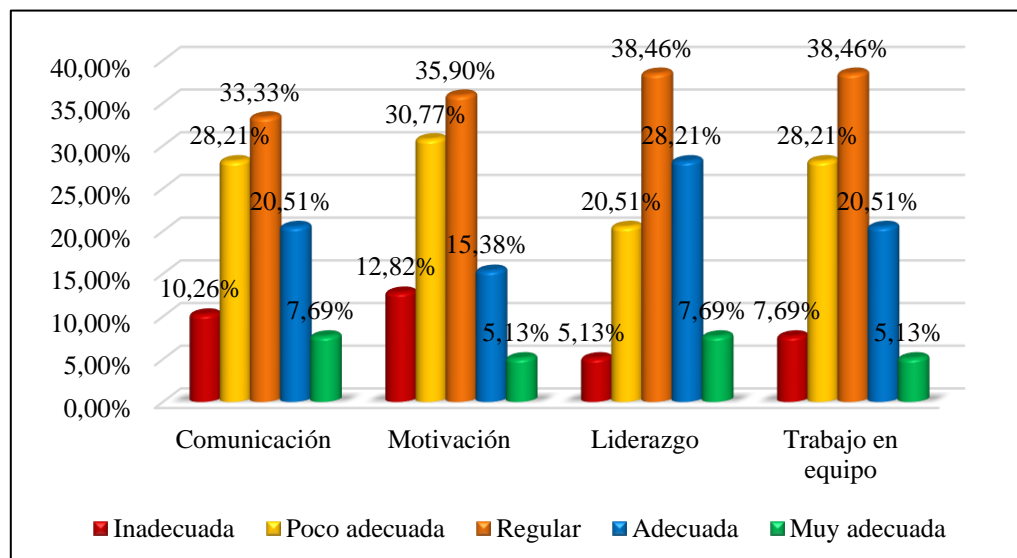
Indicadores de las habilidades humanas

Habilidades humanas	Comunicación		Motivación		Liderazgo		Trabajo en equipo	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Inadecuada	4	10.26%	5	12.82%	2	5.13%	3	7.69%
Poco adecuada	11	28.21%	12	30.77%	8	20.51%	11	28.21%
Regular	13	33.33%	14	35.90%	15	38.46%	15	38.46%
Adecuada	8	20.51%	6	15.38%	11	28.21%	8	20.51%
Muy adecuada	3	7.69%	2	5.13%	3	7.69%	2	5.13%
Total	39	100%	39	100%	39	100%	39	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 8

Indicadores de las habilidades humanas



Fuente: Elaboración propia



Interpretación y análisis:

- ✓ **Comunicación:** En cuanto a este indicador, se aprecia que un 33.33% de encuestados manifiesta que se presenta a un nivel regular, el 28.21% lo percibe como poco adecuado, un 20.51% lo considera adecuado, para un 10.26% es inadecuado, mientras que, un 7.69% opina que es muy adecuado; de ello se deduce que, la mayoría de colaboradores encuestados no consideran adecuada la comunicación existente en la clínica y que la comunicación emitida por la alta gerencia no se muestra de manera clara, situación que ocurre porque no se cuenta con los conocimientos necesarios en temas gestión administrativa, limitándose a hacer lo estrictamente necesario para poder cumplir con sus funciones, observándose también que los distintos puestos no son cubiertos por especialistas.
- ✓ **Motivación:** Cómo se puede observar el 35.90% de las personas encuestadas indicó que la motivación se percibe a un nivel regular, el 30.77% consideró que el nivel es poco adecuado, un 15.38% manifiesta que éste es adecuado, para el 12.82% es inadecuado, finalmente el 5.13% opinó que es muy adecuado, situación que muestra que, para una mayoría de encuestados, la alta gerencia de la Clínica Paredes no pone en práctica políticas ni actividades que promuevan la motivación de los trabajadores, así mismo, afirman que, la alta gerencia, casi nunca, usa palabras que motivan al personal en sus labores diarias, evidenciándose que tanto el gerente y administrador no motivan a sus trabajadores, pues no existe empatía con el personal que trabaja en la clínica, conduciendo ello a la falta de motivación del personal en su puesto de trabajo.
- ✓ **Liderazgo:** Se observa a un 38.46% de personas encuestadas que lo ubican en un nivel regular, el 28.21% lo considera adecuado, para el 20.51% éste es poco adecuado, un 7.69% opina que es muy adecuado, mientras que el 5.13% lo considera inadecuado, resultados que indican que una mayoría de colaboradores creen que, en la alta gerencia de la clínica a veces, muestra un liderazgo que logra guiar a las personas al cumplimiento de los objetivos, y que el liderazgo ejercido por la alta gerencia no suele influir en el cumplimiento de sus funciones; así también se observó que el administrador



de la clínica no tiene la habilidad para delegar bien las actividades que cada persona debe de hacer en sus puestos de trabajo.

- ✓ **Trabajo en equipo:** Con respecto a este indicador se tiene que el 38.46% del personal encuestado lo percibe como regular, el 28.21% manifiesta que es poco adecuado, un 20.51% lo considera como adecuado, el 7.69% opina que es inadecuado, mientras que, para un 5.13% el nivel de éste es muy adecuado; resultados que indican que para la mayoría de encuestados en la Clínica Paredes, la alta gerencia no siempre estimula al trabajo en equipo, así también se evidencio que se contrata personal con preparación básica o poca experiencia para que puedan ocupar el área de emergencia, actitud que no contribuye a que exista un trabajo en equipo con todo el personal

B. Habilidades humanas

Tabla 14

Habilidades humanas

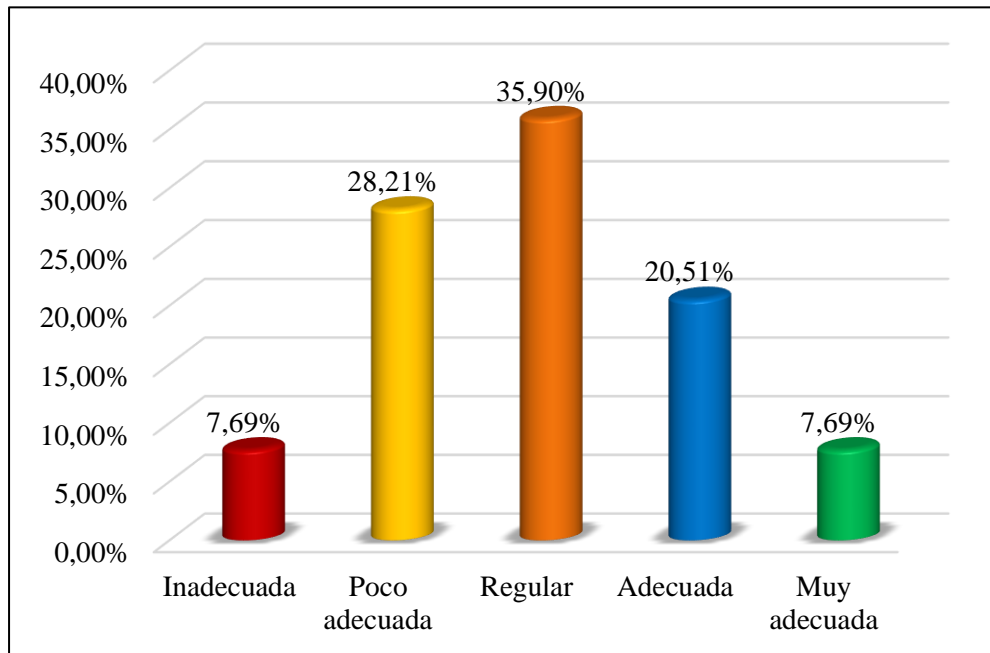
Ponderación	<i>f</i>	%	Baremación
Inadecuada	3	7.69%	0.09
Poco adecuada	11	28.21%	0.55
Regular	14	35.90%	1.11
Adecuada	8	20.51%	0.82
Muy adecuada	3	7.69%	0.35
Total	39	100%	2.92

Fuente: Elaboración Propia



Figura 9.

Habilidades humanas



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se observa en el gráfico para la dimensión habilidades humanas el 35.90% de los colaboradores de la Clínica Paredes manifestó que se desarrolla a un nivel regular, un 28.21% la consideró poco adecuada; el 20.51% opina que es adecuada, mientras que para el 7.69% es inadecuada y otro 7.69% respondió que es muy adecuada, resultados que muestran que los encuestados no consideran del todo adecuada, ni clara, la comunicación existente entre la alta gerencia y el personal, así también, manifiestan que la clínica no suele poner en práctica políticas ni actividades de motivación hacia el personal; la alta gerencia, en pocas ocasiones, suele usar palabras que motiven al personal en sus labores diarias; en la clínica algunas veces, existe un liderazgo que logra guiar a las personas al cumplimiento de objetivos; en cuanto al liderazgo se observa que la alta gerencia no siempre influye en el cumplimiento de sus funciones, así también se observa que la alta gerencia solamente en algunas ocasiones estimula al trabajo en equipo, siendo la mayor parte de tiempo muchas actividades recargadas en solo una persona, situación que desmotiva a todo el personal en general.



C. Comparación promedio de los indicadores de las habilidades humanas

Tabla 15

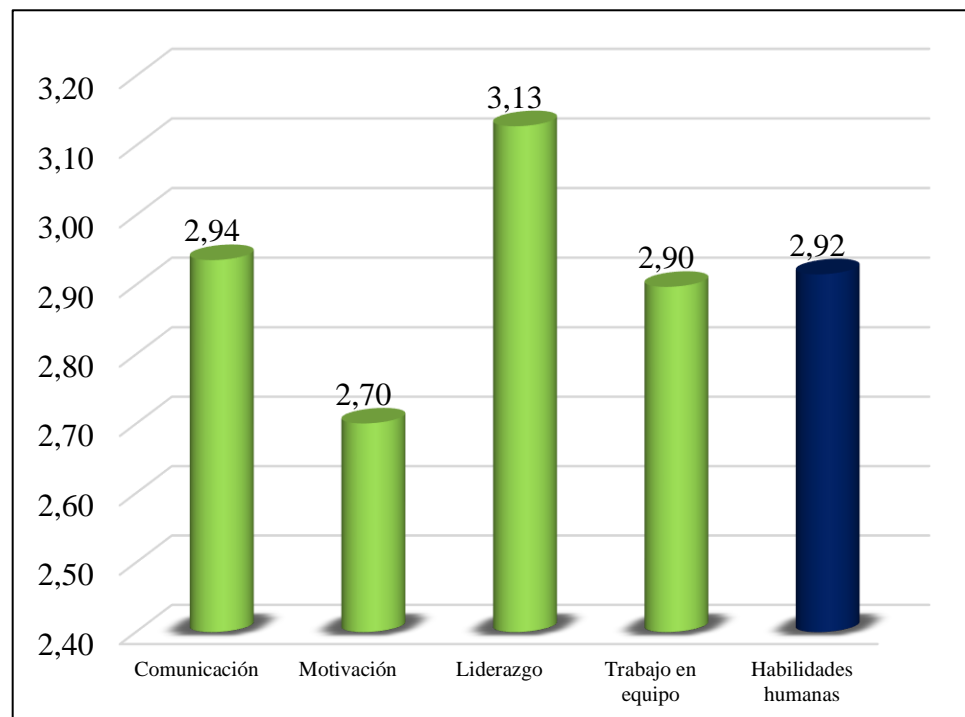
Comparación de los indicadores de las habilidades humanas

Indicadores	Valor	Escala de medición
Comunicación	2.94	Regular
Motivación	2.70	Regular
Liderazgo	3.13	Regular
Trabajo en equipo	2.90	Regular
Habilidades humanas	2.92	Regular

Fuente: Elaboración propia

Figura 10.

Comparación promedio de los indicadores de las habilidades humanas



Fuente: Elaboración propia



Interpretación y análisis:

- ✓ Según la comparación promedio de los indicadores de las habilidades humanas, el indicador comunicación presenta un nivel regular con un promedio de 2.94, así, los colaboradores encuestados consideran poco adecuada la comunicación existente entre la alta gerencia y el resto del personal, también, consideran poco clara dicha comunicación; para la motivación se muestra una escala de medición regular con un promedio de 2.70, cabe decir que, los encuestados perciben que en la clínica paredes no es común poner en práctica políticas ni actividades que promuevan la motivación de los trabajadores, y que alta gerencia usa palabras que motivan al personal en sus labores diarias, solamente, en pocas ocasiones; seguidamente, el liderazgo presenta un promedio de 3.13 cuya calificación es regular, entonces los encuestados afirman que en la clínica existe un liderazgo que la mayoría de veces logra guiar a las personas en el cumplimiento de los objetivos, y que el liderazgo ejercido por la alta gerencia suele influir en el cumplimiento de sus funciones; luego se tiene para el indicador trabajo en equipo un promedio de 2.90 que representa un nivel regular, se puede señalar que, en la clínica la alta gerencia estimula al trabajo en equipo, y trabajo en equipo con todo el personal, en ocasiones; consiguientemente, se tiene para la dimensión habilidades humanas un valor promedio de 2.92, que refleja una escala de medición regular.



4.2.3. Análisis descriptivo de las habilidades conceptuales

A. Resultado de los indicadores de las habilidades conceptuales

Tabla 16

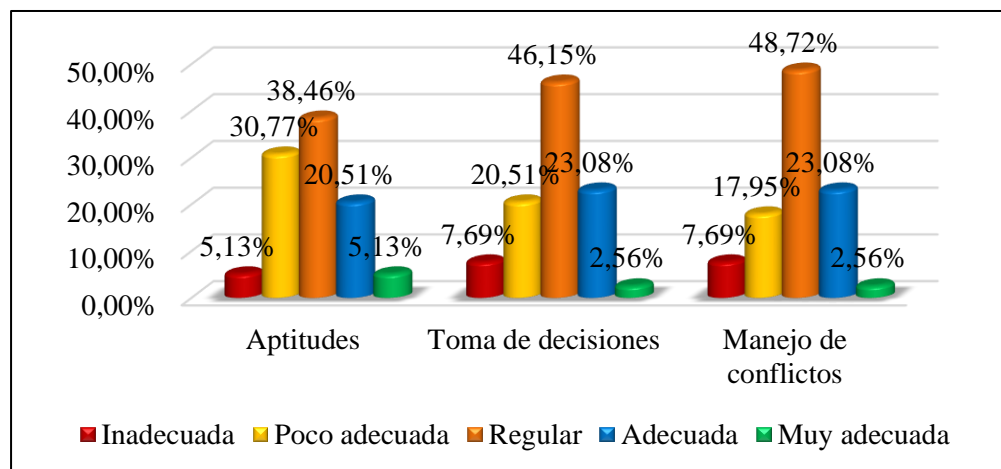
Indicadores de las habilidades conceptuales

Habilidades conceptuales	Aptitudes		Toma de decisiones		Manejo de conflictos	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Inadecuada	2	5.13%	3	7.69%	3	7.69%
Poco adecuada	12	30.77%	8	20.51%	7	17.95%
Regular	15	38.46%	18	46.15%	19	48.72%
Adecuada	8	20.51%	9	23.08%	9	23.08%
Muy adecuada	2	5.13%	1	2.56%	1	2.56%
Total	39	100%	39	100%	39	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 11.

Indicadores de las habilidades conceptuales



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ **Aptitudes:** En cuanto a las aptitudes, se aprecia que, un 38.46% de encuestados lo percibe a un nivel regular, el 30.77% piensa que es poco adecuado, un 20.51% lo considera adecuado, mientras que para el 5.13% de encuestados este indicador se presenta en un nivel inadecuado y para otro 5.13% es muy adecuado; de estos porcentajes se deduce que, la mayoría de colaboradores encuestados consideran que, algunas veces las aptitudes de la alta gerencia para guiar la clínica, no son las más adecuadas, limitándose



a delegar las funciones en otras personas, quienes no necesariamente tienen capacidades que ayuden a guiar de mejor manera la clínica, no existiendo interés por realizar capacitaciones que ayuden a mejorar tal situación ya sea en conocimientos o actitudes del personal.

- ✓ **Toma de decisiones:** Se tiene a un 46.15% de personas encuestadas que lo ubican en un nivel regular, el 23.08% lo considera adecuado, para el 20.51% éste es poco adecuado, un 7.69% opina que es inadecuado, y el 2.56% lo considera muy adecuado, resultados que muestran a una mayoría de colaboradores que creen que, la alta gerencia no siempre aprovecha las oportunidades que se presentan en el entorno para tomar las decisiones, no suele tomar en cuenta todas las alternativas propuestas por el personal a fin de tomar mejores decisiones y que las decisiones que toma la alta gerencia solucionan, algunas veces, los problemas presentados en la clínica, no considerando las funciones de cada puesto de trabajo para tal labor, junto a ello se evidenció que, no se cuenta con un manual de Organización y Funciones – MOF, que ayude a que cada persona que labore en la clínica pueda asumir con mayor responsabilidad las funciones de su puesto de trabajo y así pueda tomar las decisiones más adecuadas frente a cualquier situación.
- ✓ **Manejo de conflictos:** Con respecto a este indicador se tiene que el 48.72% del personal encuestado lo percibe a un nivel regular, el 23.08% manifiesta que es adecuado, un 17.95% lo considera como poco adecuado, el 7.69% lo percibe inadecuado, finalmente, para un 2.56% el nivel es muy adecuado; situación que refleja que, para la mayoría de encuestados, la alta gerencia a veces, ayuda a solucionar los conflictos que se presentan, y en ocasiones, aprovechan la presencia de conflictos para mejorar las relaciones interpersonales en la clínica, observándose también que la comunicación que manejan es en su mayoría de manera verbal, generando ello que muchas veces no se capte de manera clara la idea que se quiere transmitir, así también se observó que la jefa de enfermeras es una persona prepotente, con poca empatía hacia el personal, ocasionando ello que las relaciones interpersonales no sean las mejores y se generen mayores conflictos entre las personas que laboran en la clínica.



B. Habilidades conceptuales

Tabla 17

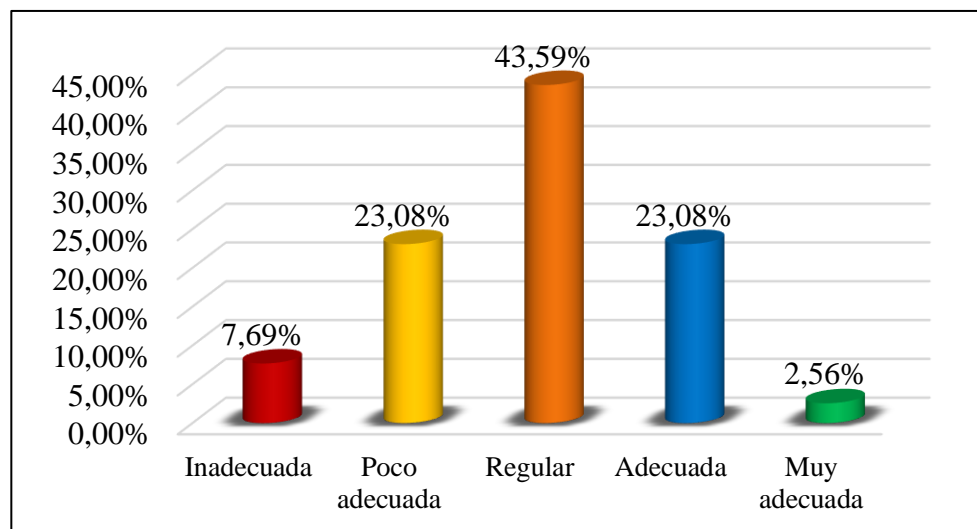
Habilidades conceptuales

Ponderación	f	%	Baremación
Inadecuada	3	7.69%	0.07
Poco adecuada	9	23.08%	0.44
Regular	17	43.59%	1.36
Adecuada	9	23.08%	0.91
Muy adecuada	1	2.56%	0.17
Total	39	100%	2.94

Fuente: Elaboración Propia

Figura 12

Habilidades conceptuales



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede apreciar, en cuanto a las habilidades conceptuales el 43.59% de los encuestados manifestaron que se encuentra en un nivel regular, seguido del 23.08% quienes ubican a esta dimensión en un nivel poco adecuado, para otro 23.08% es adecuado, el 7.69% consideró que se encuentra a un nivel inadecuado, en tanto que, el 2.56% respondió que es muy adecuado, ello deja apreciar que, la mayoría de colaboradores perciben que las aptitudes de la alta gerencia para guiar la clínica son, algunas veces,



adecuadas, que la alta gerencia de la clínica no siempre aprovecha las oportunidades que se presentan en el entorno para tomar decisiones, esto por la falta de aptitudes en gestión, de igual forma, no suelen aprovechar todas las alternativas propuestas por el personal a fin de tomar mejores decisiones en la clínica junto a ello, la falta de un Manual de Organización y Funciones – MOF, hace que el personal no conozca hasta donde llegan sus funciones de autoridad y responsabilidad lo que no le permite tomar decisiones en sus puestos de trabajo, así también se evidenció que, las decisiones que toman la alta gerencia algunas veces solucionan los problemas de la clínica, que la alta gerencia no siempre ayuda a solucionar los conflictos que se presentan, ni aprovechan la presencia de conflictos para mejorar las relaciones interpersonales en la clínica, otro factor que se evidenció fue la falta de empatía de algunos jefes de área quienes no mantienen relaciones interpersonales agradables con el personal, generando ello la presencia de conflictos entre los mismos y por consiguiente la desmotivación en sus puestos de trabajo.

C. Comparación promedio de los indicadores de las habilidades conceptuales

Tabla 18

Comparación de los indicadores de las habilidades conceptuales

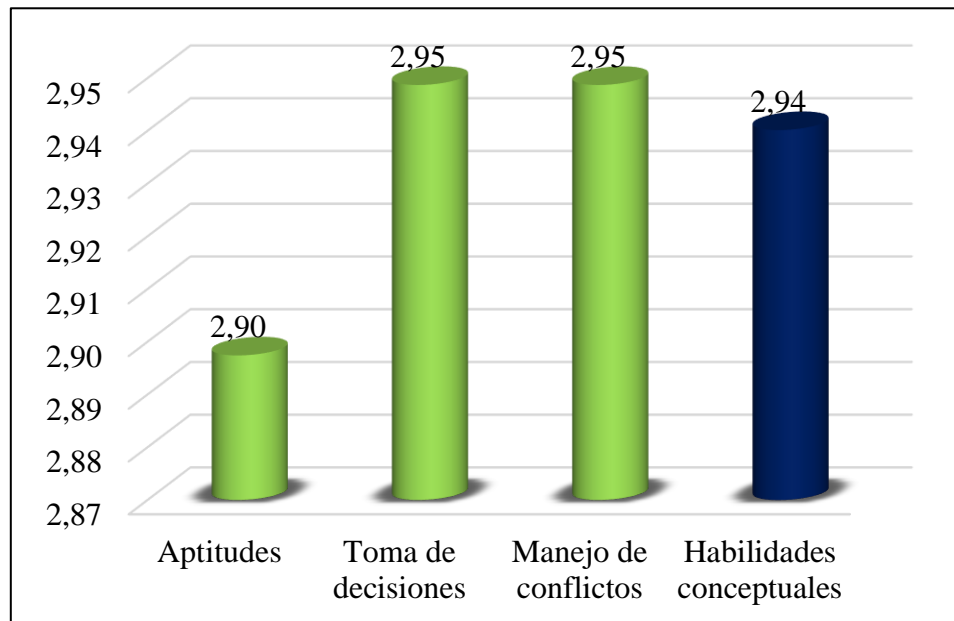
Indicadores	Valor	Escala de medición
Aptitudes	2.90	Regular
Toma de decisiones	2.95	Regular
Manejo de conflictos	2.95	Regular
Habilidades conceptuales	2.94	Regular

Fuente: Elaboración propia



Figura 13.

Comparación promedio de los indicadores de las habilidades conceptuales



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se observa el indicador aptitudes presenta un promedio de 2.90 que de acuerdo a la escala de baremación presenta un nivel regular, lo que indica que las personas encuestadas no consideran del todo adecuadas las aptitudes de la alta gerencia para guiar la clínica; seguidamente, el indicador toma de decisiones muestra un promedio de 2.95 que lo ubica en un nivel regular, por lo que se aprecia que, para los colaboradores las decisiones que toma la alta gerencia no siempre solucionan los problemas que se presentan en la clínica, que la alta gerencia no suele aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno para tomar decisiones, y tampoco tomarían muy en cuenta las alternativas propuestas por el personal a fin de tomar mejores decisiones para la clínica; luego, se tiene para el indicador manejo de conflictos un promedio de 2.95 que en la escala de medición se ubica en el nivel regular, así, los encuestados consideran que la alta gerencia ayuda a solucionar los conflictos que se presentan, en algunas ocasiones, y que, son pocas las veces que, aprovechan la presencia de conflictos para mejorar las relaciones interpersonales en la clínica; con dichos resultados se obtiene un promedio de 2.94 para la dimensión habilidades conceptuales lo que la sitúa en un nivel regular.



4.2.4. Análisis de las habilidades administrativas

Tabla 19

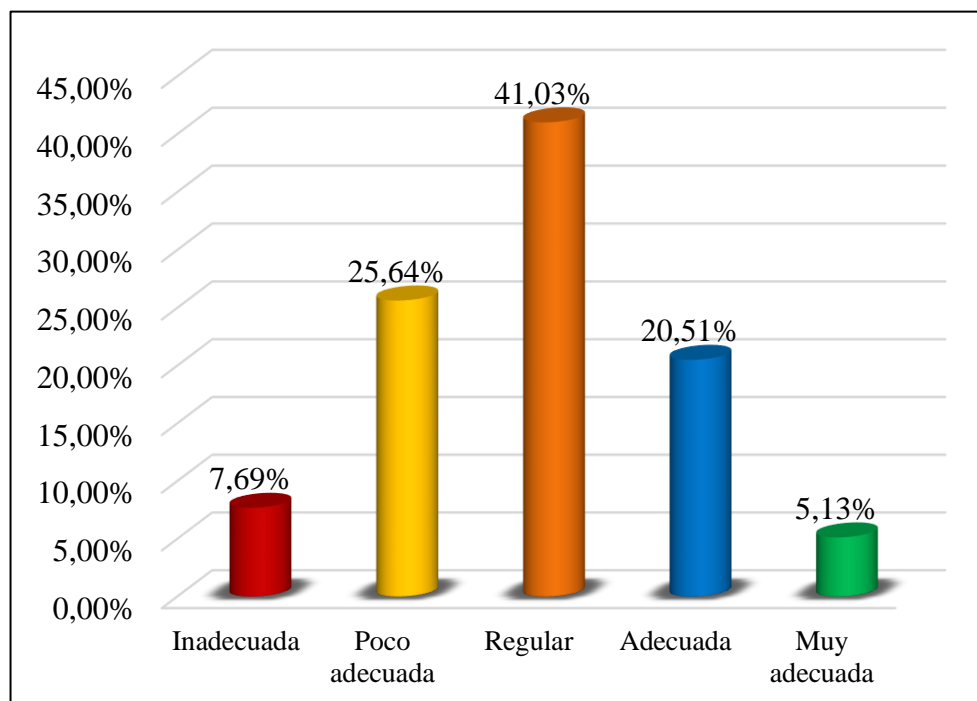
Análisis de la motivación

Ponderación	<i>f</i>	%	Baremación
Inadecuada	3	7.69%	0.08
Poco adecuada	10	25.64%	0.51
Regular	16	41.03%	1.22
Adecuada	8	20.51%	0.83
Muy adecuada	2	5.13%	0.29
Total	39	100%	2.92

Fuente: Elaboración propia

Figura 14

Habilidades administrativas



Fuente: Elaboración propia



Interpretación y análisis:

- ✓ Como se observa la variable habilidades administrativas, muestra a un 41.03% de colaboradores de la Clínica Paredes encuestados quienes le brindan una calificación regular, el 25.64% perciben que se encuentra en un nivel poco adecuado, para el 20.51% éste es adecuado, el 7.69% lo considera inadecuado, mientras que, el 5.13% lo ubica en el nivel muy adecuado; es así que, la mayoría de encuestados consideran que la alta gerencia no siempre pone en práctica, el saber hacer, los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia adquiridas, para guiar mejor la clínica; en cuanto a las habilidades humanas, perciben poco adecuada la comunicación que existe entre la alta gerencia y el resto del personal y que ésta sería poco clara, que la clínica no pone en práctica políticas que promuevan la motivación de los trabajadores y que la alta gerencia no suele usar palabras que motiven al personal, que el nivel de liderazgo por parte de la clínica para guiar a las personas al cumplimiento de los objetivos sería regular, que el liderazgo ejercido por la alta gerencia no siempre influye en el cumplimiento de sus funciones, y que, en ocasiones, la alta gerencia estimula al trabajo en equipo y al trabajo en equipo con todo el personal; seguidamente para las habilidades conceptuales, los encuestados consideran medianamente adecuadas las aptitudes de la alta gerencia para guiar la clínica, luego creen que la alta gerencia no siempre aprovecha las oportunidades que se presentan en el entorno para tomar las decisiones en la clínica, no toman en cuenta todas las propuestas del personal a fin de tomar mejores decisiones, que las decisiones que toma la alta gerencia soluciona los problemas de la clínica, en ocasiones, que algunas veces, la alta gerencia ayuda a solucionar los conflictos que se presentan y que estos conflictos no suelen ser aprovechados para mejorar las relaciones interpersonales en la clínica.



4.2.5. Comparación promedio de las dimensiones de las habilidades administrativas

Tabla 20

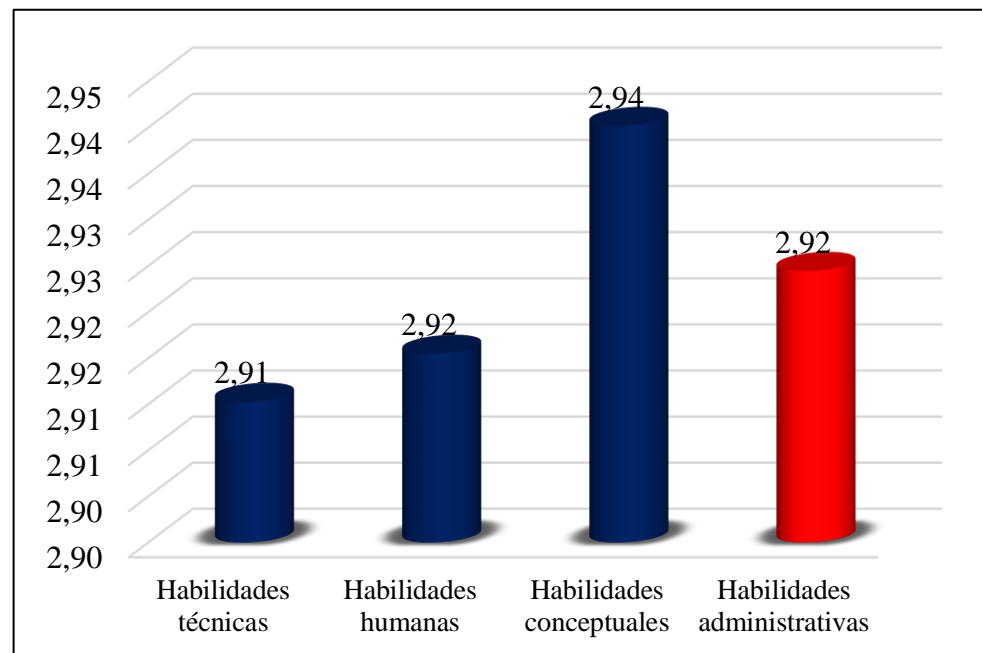
Comparación promedio de las dimensiones de las habilidades administrativas

Dimensiones	Valor	Escala de medición
Habilidades técnicas	2.91	Regular
Habilidades humanas	2.92	Regular
Habilidades conceptuales	2.94	Regular
Habilidades administrativas	2.92	Regular

Fuente: Elaboración propia

Figura 15.

Comparación promedio de las dimensiones de las habilidades administrativas



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Según la comparación promedio de las dimensiones de la variable habilidades administrativas, la dimensión habilidades técnicas muestra un promedio de 2.91 cuyo nivel es regular de acuerdo a la escala de



baremación, lo que indica que, para los colaboradores encuestados, la alta gerencia de la Clínica Paredes, en algunas ocasiones pone en práctica sus conocimientos para guiar la clínica y hacer que las cosas sucedan de mejor manera, y que esta alta gerencia no siempre pone en práctica sus habilidades, destrezas y experiencia adquiridas para la conducción de la clínica; seguidamente, las habilidades humanas presentan un promedio de 2.92, que se traduce como regular, es decir que, para los encuestados la comunicación que existe entre la alta gerencia y el personal, y el nivel de claridad de esta comunicación serían deficientes, así también los colaboradores consideran que la clínica no suele poner en práctica políticas, ni actividades que promuevan la motivación de los trabajadores y que la alta gerencia no usa palabras que motiven al personal en sus labores diarias; que en la clínica existe un relativo nivel de liderazgo que logra guiar a las personas al cumplimiento de sus objetivos, que el liderazgo ejercido por la alta gerencia no siempre influye en el cumplimiento de funciones, y que en la clínica la alta gerencia estimula al trabajo en equipo en algunas ocasiones; luego se tiene para la dimensión habilidades conceptuales un promedio de 2.94 cuya medición es regular, así, los colaboradores no consideran del todo adecuadas las aptitudes de la alta gerencia para guiar la clínica, creen que la alta gerencia no suele aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno para tomar decisiones en la clínica, que la alta gerencia no siempre toma en cuenta todas las alternativas propuestas por el personal a fin de tomar mejores decisiones en la clínica, luego consideran que, las decisiones que toma la alta gerencia, algunas veces, solucionan los problemas en la clínica, que la alta gerencia no siempre ayuda a solucionar los conflictos que se presentan y que éstos conflictos no suelen ser aprovechados para mejorar las relaciones interpersonales en la clínica; finalmente, se tiene un promedio de 2.92 con una escala de medición regular para la dimensión habilidades administrativas.



4.3. Resultados estadísticos de la variable cambio organizacional

4.3.1. Análisis descriptivo del cambio en la estructura organizacional

A. Resultado de los indicadores del cambio en la estructura organizacional

Tabla 21

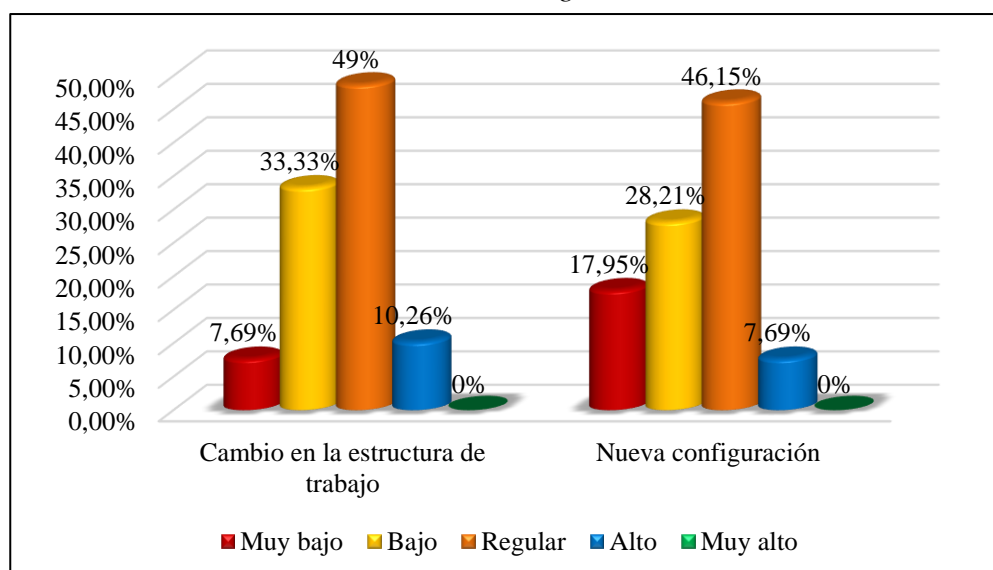
Indicadores del cambio en la estructura organizacional

Cambio en la estructura organizacional	Cambio en la estructura de trabajo		Nueva configuración	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy bajo	3	7.69%	7	17.95%
Bajo	13	33.33%	11	28.21%
Regular	19	49%	18	46.15%
Alto	4	10.26%	3	7.69%
Muy alto	0	0%	0	0%
Total	39	100%	39	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 16

Indicadores del cambio en la estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia



Interpretación y análisis:

- ✓ **Cambio en la estructura de trabajo:** Para este indicador se puede apreciar que el 49% de los encuestados manifestaron que se encuentra en un nivel regular, seguido del 33.33% quienes indicaron que éste es bajo, el 10.26% consideró que se encuentra a un nivel muy alto, para el 7.69% es muy bajo y el 0%, es decir ningún colaborador encuestado respondió que se encuentra en un nivel muy alto, dichos resultados evidencian que una mayoría de encuestados perciben que casi nunca se proponen cambios o variaciones en la estructura organizativa a fin de mejorar los servicios y el quehacer, las responsabilidades, así como las cantidad necesaria de personas que se necesitan para que la clínica pueda brindar un servicio adecuado, pues el rediseño de la estructura no es una prioridad que tienen las personas en la alta gerencia de la Clínica Paredes.
- ✓ **Nueva configuración:** Como se observa el 46.15% de encuestados manifiesta que este indicador se presenta en un nivel regular, el 28.21% considera que se halla en un nivel bajo, para el 17.95% se ubica en un nivel muy bajo, el 7.69% considera que éste es alto, finalmente el 0% es decir ningún colaborador lo ubica en el nivel muy alto, estos porcentajes permiten apreciar que, para la mayoría de colaboradores la alta gerencia de la clínica no siempre se realiza reestructuraciones organizacionales a fin de lograr mejores resultados internos y externos en el ámbito administrativo, pues se trabaja de manera muy básica no creando espacios con personal que cuente con ciertas especializaciones en temas de gestión empresarial, ni cambiando o modificando los niveles jerárquicos o de autoridad que actualmente viene necesitando la clínica para una mejor gestión.



B. Cambio en la estructura organizacional

Tabla 22

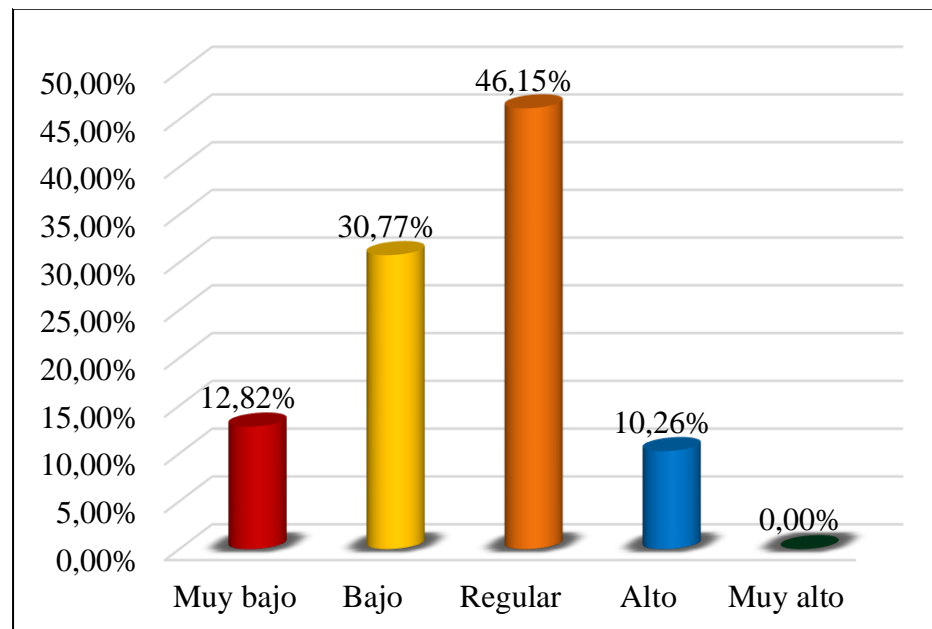
Cambio en la estructura organizacional

Ponderación	<i>f</i>	%	Baremación
Muy bajo	5	12.82%	0.13
Bajo	12	30.77%	0.62
Regular	18	46.15%	1.42
Alto	4	10.26%	0.36
Muy alto	0	0.00%	0.00
Total	39	100%	2.53

Fuente: Elaboración Propia

Figura 17

Cambio en la estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede apreciar en cuanto al cambio en la estructura organizacional el 46.15% de los colaboradores encuestados de la Clínica Paredes manifestaron que esta dimensión se encuentra en un nivel regular, seguido



del 30.77% para quienes el nivel de ésta es bajo, el 12.82% consideró que se encuentra a un nivel muy bajo, para el 10.26% es alto, en tanto que, el 0% es decir ningún colaborador respondió que sea muy alto, ello deja apreciar que, la mayoría de colaboradores perciben que en la clínica, en muy pocas ocasiones, se proponen cambios o variaciones en la estructura organizativa a fin de mejorar los servicios, quehaceres, responsabilidades, cantidad de personas necesarias o finalmente áreas con nuevas especialidades en gestión administrativa para la clínica; así también se evidenció que pocas veces se realizan reestructuraciones organizacionales a fin de lograr nuevos y mejores resultados internos y externos en el ámbito administrativo, pues la estructura que usan no es modificada muy a pesar de notarse la necesidad de nuevas especialidades que se necesitan.

C. Comparación promedio de los indicadores del cambio en la estructura organizacional

Tabla 23

Comparación de los indicadores del cambio en la estructura organizacional

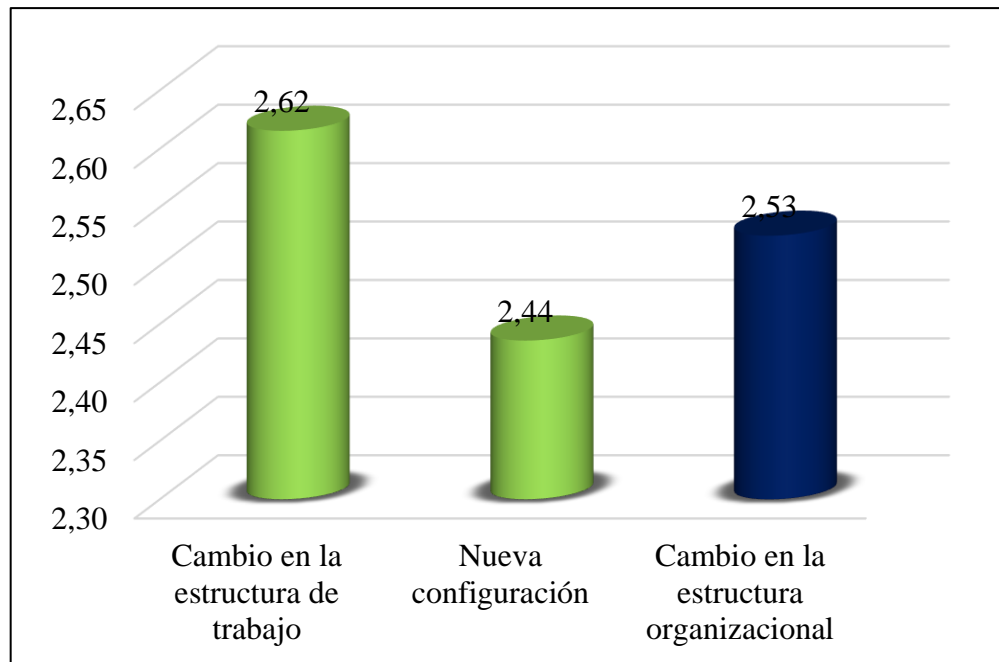
Indicadores	Valor	Escala de medición
Cambio en la estructura de trabajo	2.62	Regular
Nueva configuración	2.44	Bajo
Cambio en la estructura organizacional	2.53	Bajo

Fuente: Elaboración propia



Figura 18.

Comparación promedio de los indicadores del cambio en la estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ De acuerdo a la comparación promedio de los indicadores del cambio en la estructura organizacional, se puede apreciar que el indicador cambio en la estructura de trabajo presenta un promedio de 2.62 que es regular de acuerdo a la escala de baremación, lo que indica que no siempre se proponen cambios en la estructura organizativa a fin de mejorar los servicios de la clínica, a continuación, para el indicador nueva configuración, el promedio es de 2.44 que se ubica en un nivel bajo, considerándose una necesidad de mejorar las reestructuraciones organizacionales a fin de lograr mejores resultados internos y externos en el ámbito administrativo, consiguientemente, se obtiene un promedio de 2.53 para la dimensión cambio en la estructura organizacional, que se sitúa en un nivel bajo.



4.3.2. Análisis descriptivo de los cambios en tecnología

A. Resultado de los indicadores de los cambios en tecnología

Tabla 24

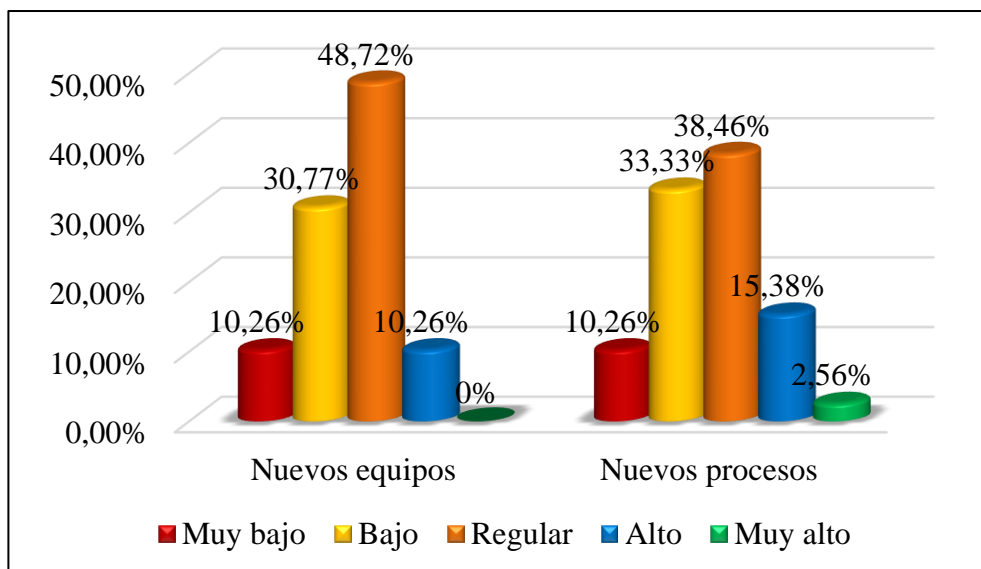
Indicadores de los cambios en tecnología

Cambios en tecnología	Nuevos equipos		Nuevos procesos	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy bajo	4	10.26%	4	10.26%
Bajo	12	30.77%	13	33.33%
Regular	19	48.72%	15	38.46%
Alto	4	10.26%	6	15.38%
Muy alto	0	0%	1	2.56%
Total	39	100%	39	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 19.

Indicadores de los cambios en tecnología



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación y análisis:

- ✓ **Nuevos equipos:** El 48.72% de las personas encuestadas ubican a este indicador en un nivel regular, seguido del 30.77% quienes indicaron que el nivel es bajo, el 10.26% consideró que se encuentra en los niveles muy bajo y alto, mientras el 0%, es decir ningún encuestado respondió que es muy



alto, resultados que muestran que la mayoría de los colaboradores consideran que en la clínica se adquieren de manera muy esporádica nuevos equipos para la atención de los pacientes, o equipos que sustituyan los que se tienen y se encuentran fallando o inoperativos, teniendo que enviar en ocasiones a los pacientes a otros espacios para que se realicen algunos exámenes que muy bien podrían atenderse en la clínica.

- ✓ **Nuevos procesos:** Como se observa el 38.46% de las personas encuestadas, manifestaron que, este indicador se presenta en un nivel regular, el 33.33% considera que se halla en un nivel bajo, para el 15.38% se ubica en un nivel alto, el 10.26% considera que se encuentra en un nivel muy bajo, finalmente para el 2.56% es muy alto, estos porcentajes permiten apreciar que, la mayoría de encuestados consideran que la alta gerencia y la administración realizan escasas propuestas de nuevos procesos en la atención y trámites que se realizan en la clínica, limitándose solo al servicio que vienen manejando muy a pesar de que este muestra algunas fallas y por las cuales los pacientes se han quejado, sin embargo sin embargo, hasta el momento no se ha analizado por completo todo el proceso para poder ubicar la fase crítica y poder mejorarla.

B. Cambios en tecnología

Tabla 25

Cambios en tecnología

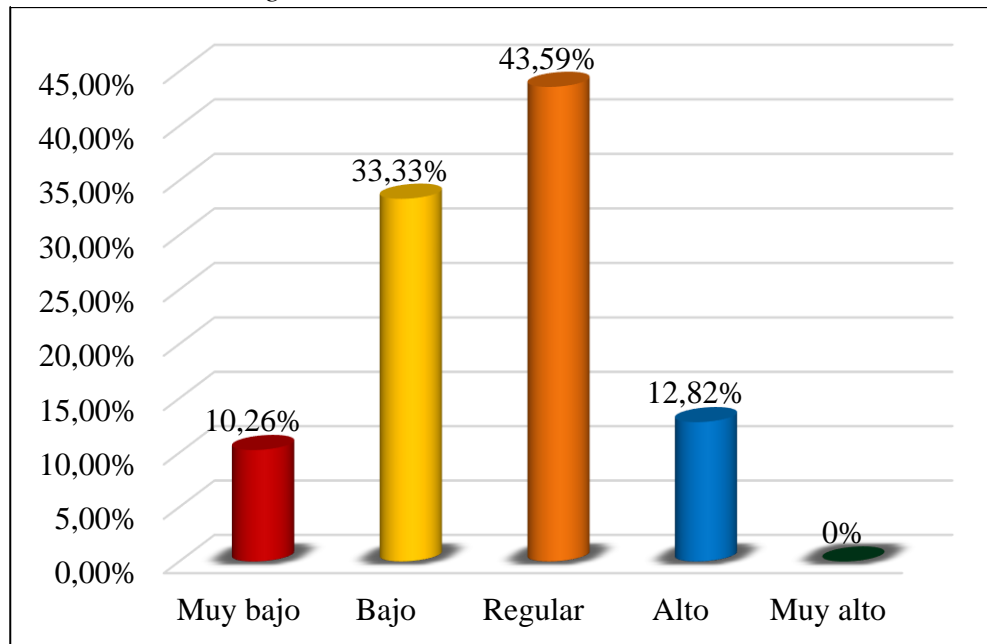
Ponderación	<i>f</i>	%	Baremación
Muy bajo	4	10.26%	0.10
Bajo	13	33.33%	0.64
Regular	17	43.59%	1.31
Alto	5	12.82%	0.51
Muy alto	0	0%	0.06
Total	39	100%	2.63

Fuente: Elaboración Propia



Figura 20

Cambios en tecnología



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

✓ Como se puede apreciar en cuanto a la dimensión cambios en tecnología el 43.59% de los colaboradores de la Clínica Paredes encuestados manifestaron que ésta se encuentra en un nivel regular, seguido del 33.33% para quienes el nivel de ésta es bajo, el 12.82% consideró que se encuentra a un nivel alto, para el 10.26% es muy bajo, en tanto que, el 0% es decir ningún encuestado respondió que sea muy alto, ello deja apreciar que, la mayoría de colaboradores encuestados manifiestan que en la clínica muy pocas veces se adquieren nuevos equipos para la atención de los pacientes, no brindando todos los servicios que requieren para una atención integral y que la alta gerencia y la administración no suelen realizar propuestas de nuevos procesos en la atención y trámites que se realizan en la clínica, existiendo diversas quejas de los pacientes, por la demora y errores que en ocasiones se presentan, existiendo ciertos pasos inútiles durante el servicio que prestan.



C. Comparación promedio de los indicadores de los cambios en tecnología

Tabla 26

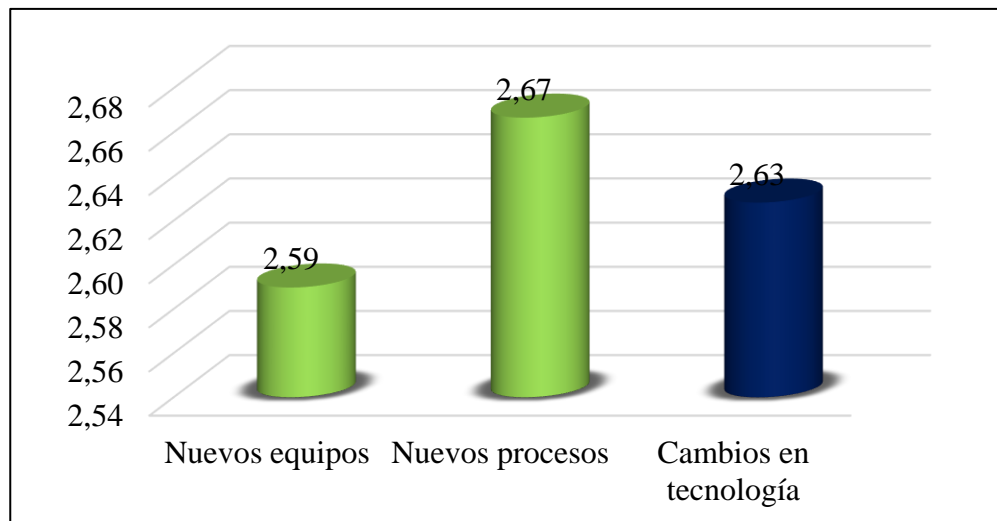
Comparación de los indicadores de los cambios en tecnología

Indicadores	Valor	Escala de medición
Nuevos equipos	2.59	Bajo
Nuevos procesos	2.67	Regular
Cambios en tecnología	2.63	Regular

Fuente: Elaboración propia

Figura 21.

Comparación promedio de los indicadores de los cambios en tecnología



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se observa, el indicador nuevos equipos presenta un promedio de 2.59 cuya escala de medición es bajo, lo que indica que los colaboradores perciben que no siempre se adquieren nuevos equipos para la atención de los pacientes de la clínica; para el indicador nuevos procesos el promedio es de 2.67 que se ubica en un nivel regular, así la alta gerencia y administración no siempre realizan propuestas de nuevos procesos en la atención y trámites que se realizan en la clínica, luego, se obtiene un promedio de 2.63 para la dimensión cambios en tecnología que se sitúa en un nivel regular.



4.3.3. Análisis descriptivo de los cambios en los productos/servicios

A. Resultado de los indicadores de los cambios en los productos/servicios

Tabla 27

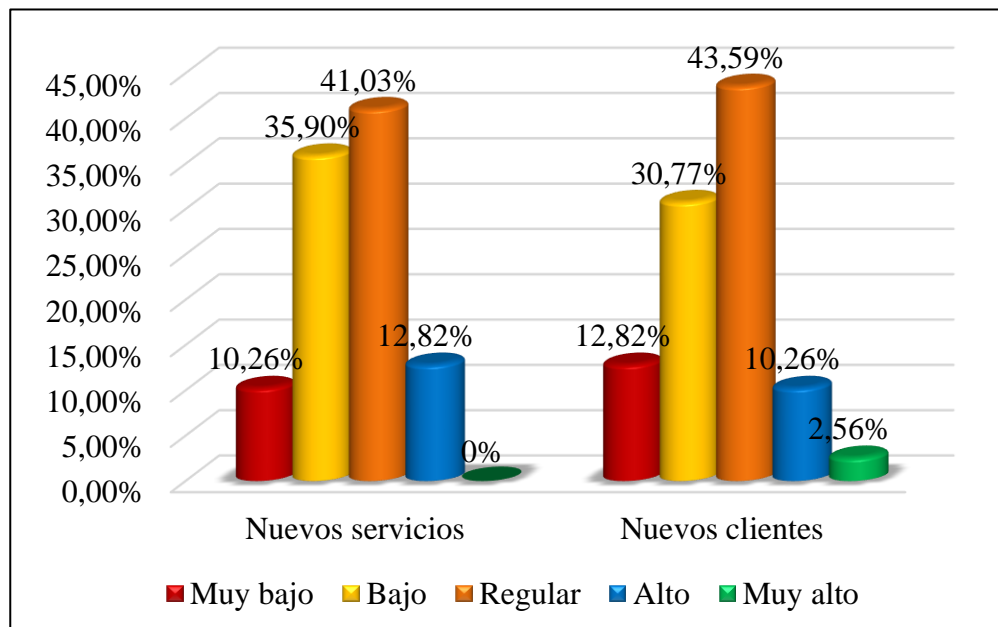
Indicadores de los cambios en los productos/servicios

Proceso	Nuevos servicios		Nuevos clientes	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy bajo	4	10.26%	5	12.82%
Bajo	14	35.90%	12	30.77%
Regular	16	41.03%	17	43.59%
Alto	5	12.82%	4	10.26%
Muy alto	0	0%	1	2.56%
Total	39	100%	39	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 22.

Indicadores de los cambios en los productos/servicios



Fuente: Elaboración propia



Interpretación y análisis:

- ✓ **Nuevos servicios:** En lo que respecta a este indicador un 41.03% de las personas encuestadas lo ubicaron en un nivel regular, seguido del 35.90% que lo sitúan en un nivel bajo, el 12.82% consideró que es alto, para el 10.26% es muy bajo y el 0% es decir ningún colaborador respondió que sea muy alto, estos porcentajes muestran que para la mayoría de colaboradores encuestados afirman que muy pocas veces la alta gerencia de la clínica incrementa o mejora los servicios en diversas áreas de atención médica, lo que ocurre porque la alta gerencia no ha planificado ampliar los servicios que presta, ocasionando ello que los pacientes busquen otras alternativas de espacios donde se les pueda brindar otros servicios adicionales.
- ✓ **Nuevos clientes:** Como se observa el 43.59% de personas encuestadas manifestaron que este indicador se encuentra en un nivel regular, seguido del 30.77% que lo ubican en un nivel bajo, el 12.82% consideró que es muy bajo, para el 10.26% éste es alto y el 2.56% respondió que es muy alto, resultados que muestran que la mayoría de colaboradores casi no perciben que la alta gerencia de la clínica desarrolle estrategias y campañas para la captación de nuevos pacientes, conformándose solo con los que visitan por propia voluntad o necesidad la clínica, dejando muy de lado actividades que logren atraer nuevos pacientes.



B. Cambios en los productos/servicios

Tabla 28

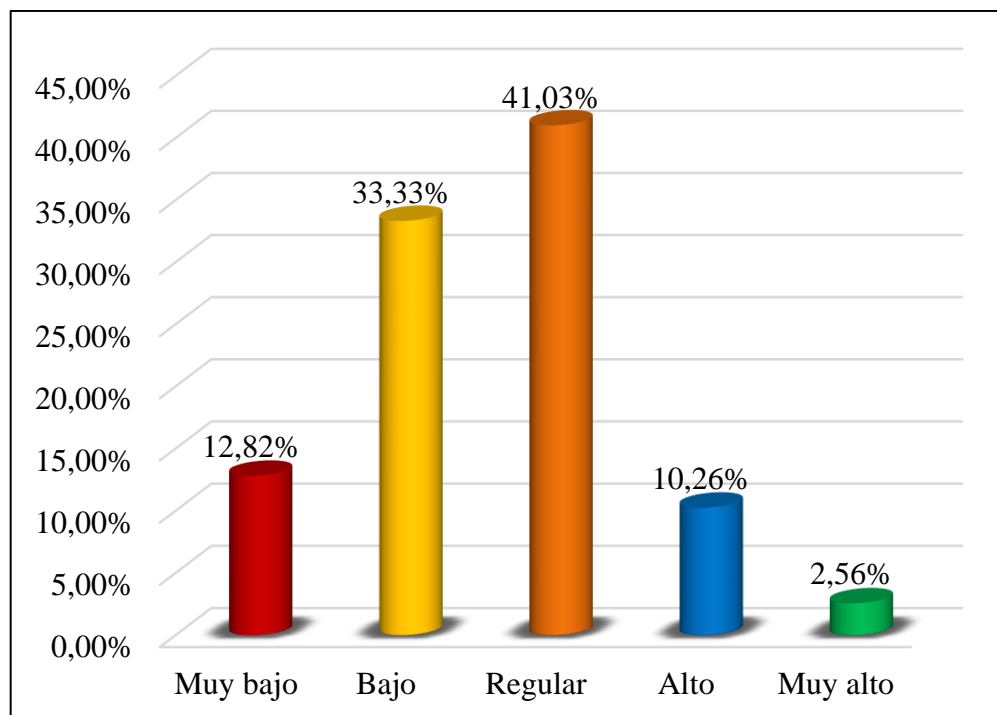
Cambios en los productos/servicios

Ponderación	f	%	Baremación
Muy bajo	5	12.82%	0.12
Bajo	13	33.33%	0.67
Regular	16	41.03%	1.27
Alto	4	10.26%	0.46
Muy alto	1	2.56%	0.06
Total	39	100%	2.58

Fuente: Elaboración Propia

Figura 23

Cambios en los productos/servicios



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ Como se observa para la dimensión cambios en los productos/servicios un 41.03% de los colaboradores encuestados de la Clínica Paredes lo ubican en un nivel regular, el 33.33% indicó que el nivel es bajo, un 12.82% lo



consideró muy bajo, para el 10.26% es alto y el 2.56% respondió que es muy alto, resultados que reflejan que, los encuestados consideran que en la clínica, casi nunca se incrementa o mejoran los servicios en diversas áreas de atención médica no contando con servicios adicionales que puedan brindar una atención integral al paciente, a fin de que este no busque alternativas en otros espacios de salud para poder atenderse; junto a ello tampoco se suelen desarrollar estrategias y campañas para la captación de nuevos clientes, limitándose a atender solo a los que llegan por alguna referencia, necesidad o por buscar a algún medico en especial, situación que no ayuda a mejorar el crecimiento y desarrollo dela clínica en la ciudad del Cusco..

C. Comparación promedio de los indicadores de los cambios en los productos/servicios

Tabla 29

Comparación de los indicadores de los cambios en los productos/servicios

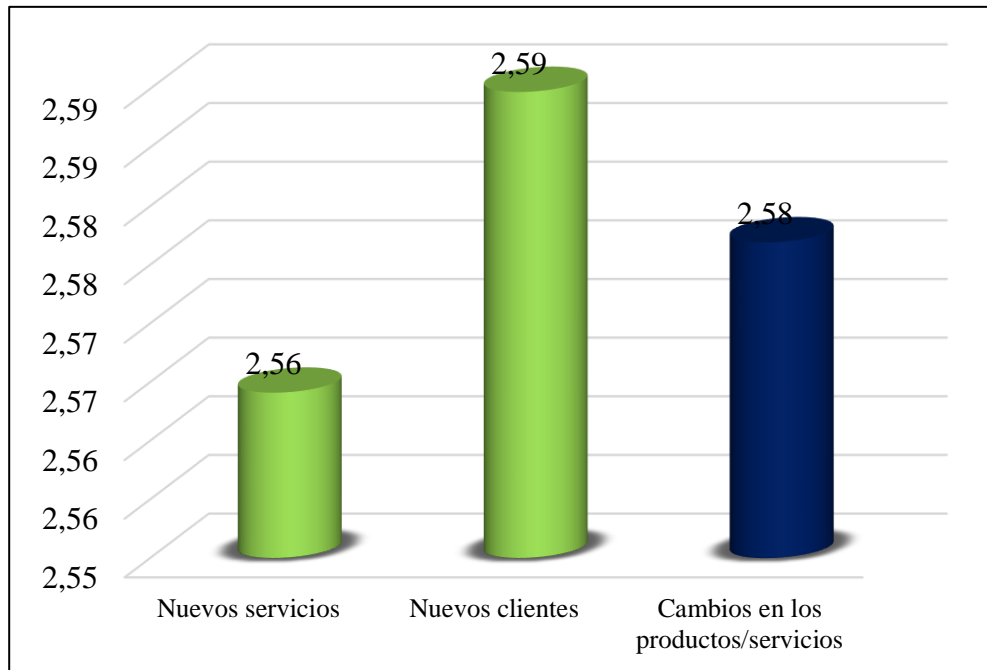
Indicadores	Valor	Escala de medición
Nuevos servicios	2.56	Bajo
Nuevos clientes	2.59	Bajo
Cambios en los productos/servicios	2.58	Bajo

Fuente: Elaboración propia



Figura 24

Comparación promedio de los indicadores de los cambios en los productos/servicios



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

✓ Como se puede observar el indicador nuevos servicios presenta un promedio de 2.56 que de acuerdo a la escala de baremación refleja un nivel bajo, lo que indica que las personas encuestadas no consideran que la clínica incremente o mejore los servicios en diversas áreas de atención médica, seguidamente, el indicador nuevos clientes muestra un promedio de 2.59 que lo ubica en un nivel bajo, por lo que se aprecia que los colaboradores no suelen percibir que en la clínica se desarrollen estrategias y campañas para la captación de nuevos clientes; con dichos resultados se obtiene un promedio de 2.58 para la dimensión cambios en los productos/servicios lo que la sitúa en un nivel bajo.



4.3.4. Análisis descriptivo de los cambios en la cultura organizacional

A. Resultado de los indicadores de los cambios en la cultura organizacional

Tabla 30

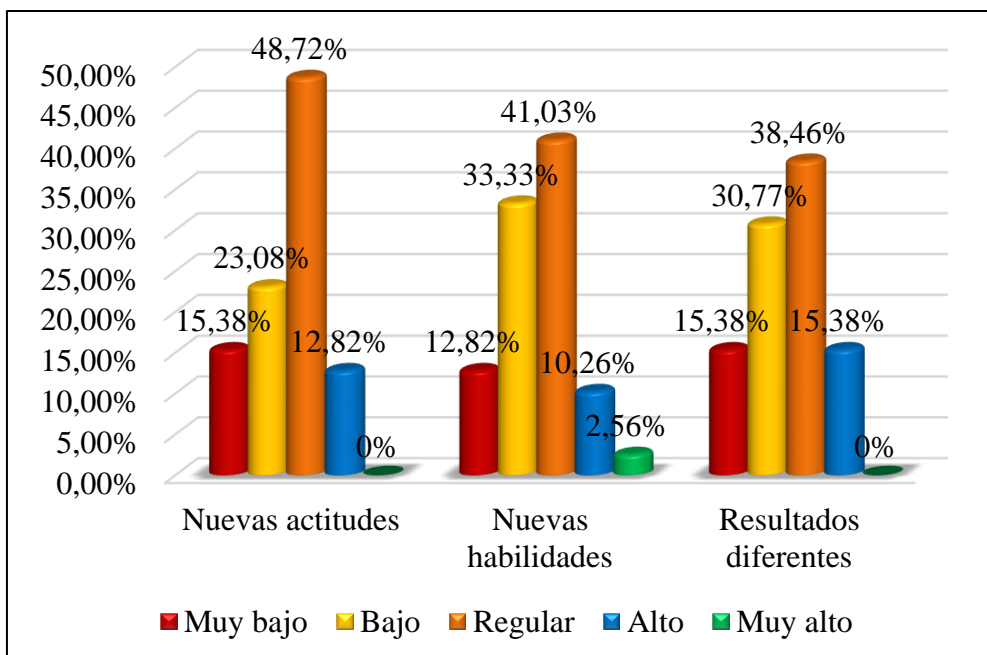
Indicadores de los cambios en la cultura organizacional

Cambios en la cultura organizacional	Nuevas actitudes		Nuevas habilidades		Resultados diferentes	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy bajo	6	15.38%	5	12.82%	6	15.38%
Bajo	9	23.08%	13	33.33%	12	30.77%
Regular	19	48.72%	16	41.03%	15	38.46%
Alto	5	12.82%	4	10.26%	6	15.38%
Muy alto	0	0%	1	2.56%	0	0%
Total	39	100%	39	100%	39	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 25.

Indicadores de los cambios en la cultura organizacional



Fuente: Elaboración propia



Interpretación y análisis:

- ✓ **Nuevas actitudes:** Este indicador presenta a un 48.72% de encuestados quienes lo ubicaron en un nivel regular, seguido del 23.08% que indicaron que el nivel es bajo, el 15.38% consideró que se encuentra a un nivel muy bajo, por otro lado se observa que el 12.82% lo considera como muy alto y el 0% es decir ningún encuestado respondió que es muy alto, resultados que muestran que la mayoría de los colaboradores consideran que, la alta gerencia de la clínica muy pocas veces motiva y promueve al desarrollo de mejores actitudes en el personal, permitiendo que las personas sigan desarrollando sus actividades con los comportamientos que ellos consideran correctos, ocasionando en ocasiones la insatisfacción y descontento de los pacientes, descuidando también las capacitaciones a todo el personal en temas de atención al cliente, la magia del servicio,
- ✓ **Nuevas habilidades:** Como se puede observar, el 41.03% de personas encuestadas manifestaron que este indicador se encuentra en un nivel regular, seguido del 33.33% quienes indicaron que el nivel es bajo, el 12.82% consideró que es muy bajo, para el 10.26% es alto, finalmente, el 2.56% respondió que es muy alto, resultados que muestran que, para la mayoría de encuestados la alta gerencia de la clínica, casi nunca, se preocupa por capacitar al personal para fomentar el desarrollo de nuevas habilidades, conformándose solo con lo que el personal considera suficiente para dar durante la atención que brindan.
- ✓ **Resultados diferentes:** En lo que respecta a este indicador el 38.46% manifiesta que se presenta en un nivel regular, el 30.77% considera que se halla en un nivel bajo, el 15.38% ubica a este indicador a un nivel muy bajo, para otro 15.38% es alto, y el 0%, cabe decir, ningún colaborador considera que se encuentra en un nivel muy alto; es así que la mayoría de encuestados, muy pocas veces, observa resultados diferentes con los cambios que promueve la alta gerencia de la Clínica Paredes, pues la alta gerencia no busca establecer nuevos procesos de servicio, atención, de mejorar la estructura orgánica a fin de que ello pueda lograr conseguir resultados diferentes a los que se tienen.



B. Cambios en la cultura organizacional

Tabla 31

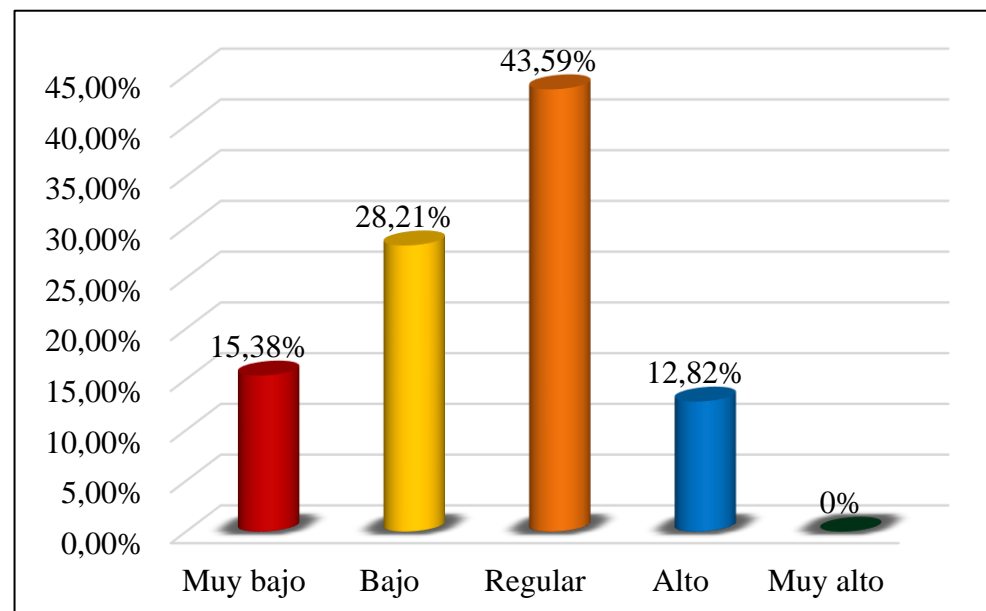
Cambios en la cultura organizacional

Ponderación	<i>f</i>	%	Baremación
Muy bajo	6	15.38%	0.15
Bajo	11	28.21%	0.58
Regular	17	43.59%	1.28
Alto	5	12.82%	0.51
Muy alto	0	0%	0.04
Total	39	100%	2.56

Fuente: Elaboración propia

Figura 26

Cambios en la cultura organizacional



Fuente: Elaboración propia



Interpretación y análisis:

✓ Como se observa, la dimensión cambios en la cultura organizacional muestra a un 43.59% de los colaboradores encuestados de la Clínica Paredes quienes lo ubican en un nivel regular, seguido del 28.21% quienes indicaron que el nivel es bajo, el 15.38% consideró que se encuentra a un nivel muy bajo, para el 12.82% éste es alto y el 0% es decir ningún colaborador respondió que sea muy alto, dichos resultados reflejan que, la mayoría de colaboradores considera que en la clínica no siempre se motiva y promueve al desarrollo de mejores actitudes en el personal, siendo escasa la capacitación para fomentar el desarrollo de nuevas actitudes y habilidades en el personal, quienes dan hacia la clínica solo lo que ellos consideran necesario, así mismo se evidencian los mismos resultados que no son los que espera la alta gerencia por la gestión que realizan, distanciándose mucho de los resultados diferentes que les gustaría conseguir.

C. Comparación promedio de los indicadores de los cambios en la cultura organizacional

Tabla 32

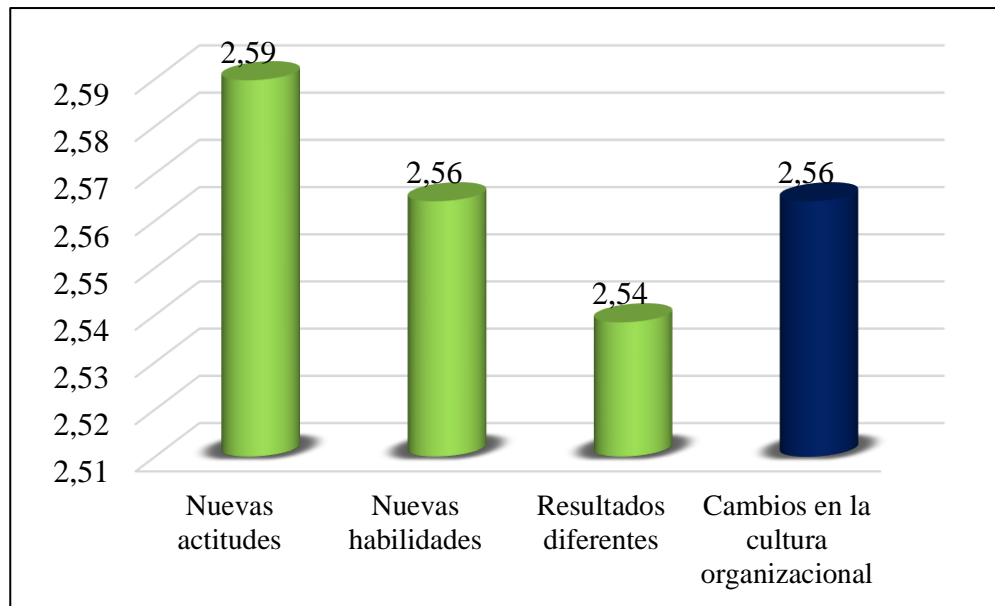
Comparación de los indicadores de los cambios en la cultura organizacional

Indicadores	Valor	Escala de medición
Nuevas actitudes	2.59	Bajo
Nuevas habilidades	2.56	Bajo
Resultados diferentes	2.54	Bajo
Cambios en la cultura organizacional	2.56	Bajo

Fuente: Elaboración propia

Figura 27

Comparación promedio de los indicadores de los cambios en la cultura organizacional



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- ✓ En la comparación promedio de los indicadores de los cambios en la cultura organizacional, se muestra un promedio de 2.59 para el indicador nuevas actitudes que de acuerdo a la escala de baremación presenta un nivel bajo, así, los colaboradores encuestados manifiestan que en la clínica no siempre se motiva y promueve al desarrollo de mejores actitudes en el personal; seguidamente, el indicador nuevas habilidades muestra un promedio de 2.56 que lo ubica en un nivel bajo, por lo que se aprecia que en la clínica sería mínima la capacitación que fomente el desarrollo de nuevas habilidades en el personal; luego, se tiene para el indicador resultados diferentes un promedio de 2.54 que en la escala de medición se ubica en el nivel bajo, entonces, los colaboradores no observan resultados diferentes con los cambios que promueve la alta gerencia de la clínica; con dichos resultados, se obtiene un promedio de 2.56 para la dimensión cambios en la cultura organizacional lo que la sitúa en un nivel bajo.



4.3.5. Análisis del cambio organizacional

Tabla 33

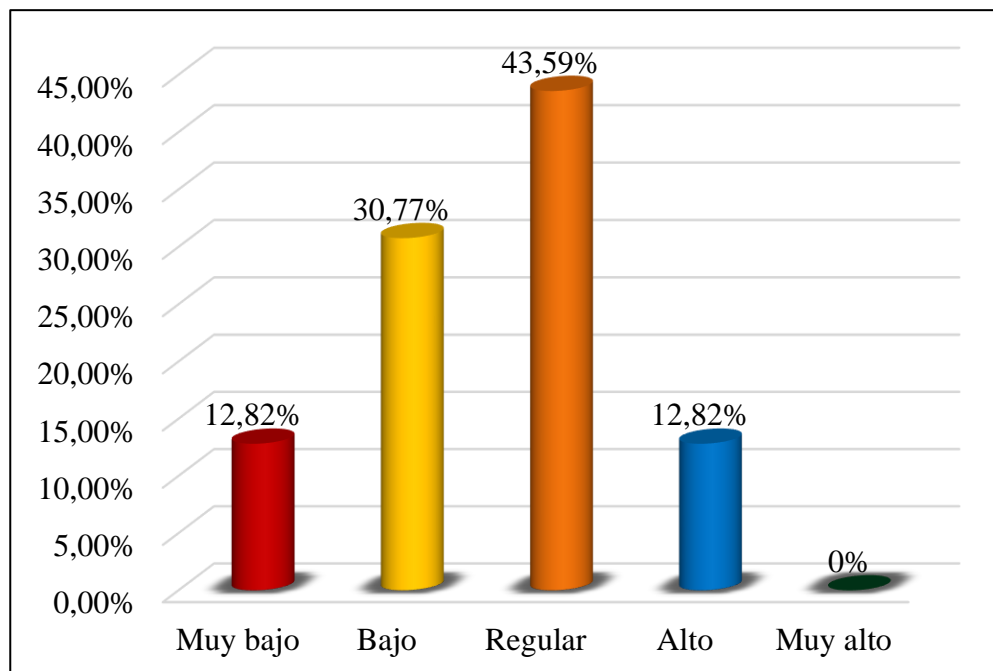
Cambio organizacional

Ponderación	f	%	Baremación
Muy bajo	5	12.82%	0.13
Bajo	12	30.77%	0.62
Regular	17	43.59%	1.32
Alto	5	12.82%	0.47
Muy alto	0	0%	0.04
Total	39	100%	2.57

Fuente: Elaboración propia

Figura 28

Cambio organizacional



Fuente: Elaboración propia



Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede observar la variable cambio organizacional muestra a un 43.59% de colaboradores encuestados de la Clínica Paredes que lo ubicaron en un nivel regular, seguido del 30.77% quienes indicaron que el nivel es bajo, el 12.82% consideró que es muy bajo, para otro 12.82% también lo considera alto, finalmente el 0% es decir ningún encuestado, respondió que sea muy alto, ello deja apreciar que, la mayoría de colaboradores perciben, dentro del cambio en la estructura organizacional, que en muy pocas ocasiones se proponen cambios en la estructura organizativa a fin de mejorar los servicios que brinda la clínica, siendo en la clínica escasas las reestructuraciones organizacionales a fin de lograr mejores resultados; en el ámbito cambios en tecnología, manifiestan que, muy pocas veces se adquieren nuevos equipos para la atención de los pacientes de la clínica, y que la alta gerencia y la administración difícilmente realizan propuestas de nuevos procesos en la atención y trámites que se realizan en la clínica; para la dimensión cambios en los productos/servicios, afirman que la clínica no incrementa o mejora los servicios en diversas áreas de atención médica y que son pocas las estrategias y campañas que la clínica desarrolla para captar nuevos pacientes, en cuanto a los cambios en la estructura organizacional, los colaboradores afirman que en la clínica casi nunca se capacita al personal para fomentar el desarrollo de nuevas habilidades y actitudes, y que casi nunca observan resultados diferentes que serían los ideales para la alta gerencia de la Clínica Paredes.



4.3.6. Comparación promedio de las dimensiones del cambio organizacional

Tabla 34

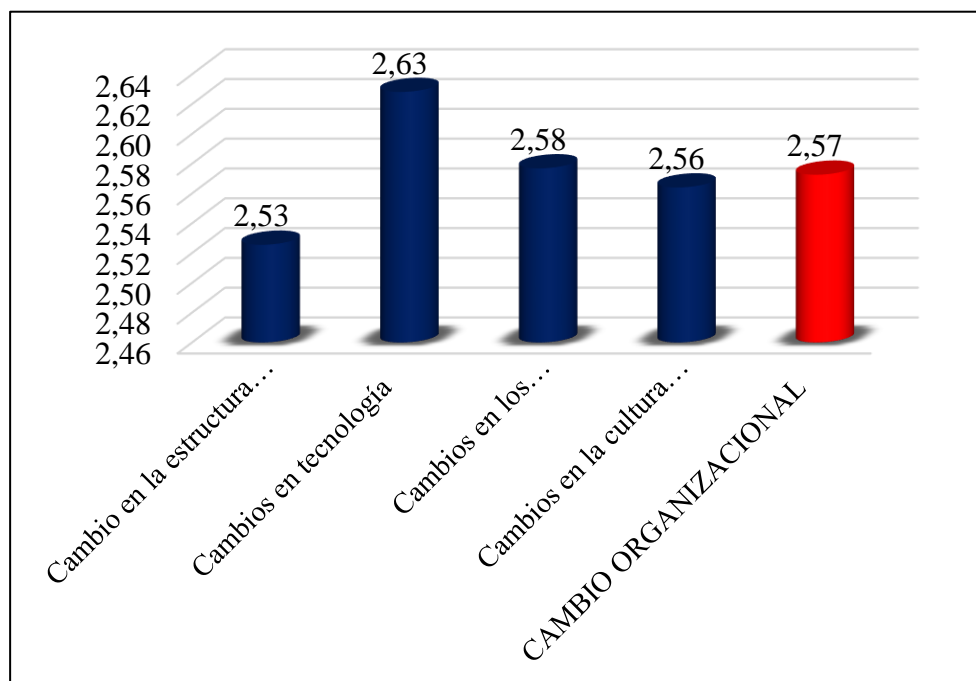
Comparación promedio de las dimensiones del cambio organizacional

Dimensiones	Valor	Escala de medición
Cambio en la estructura organizacional	2.53	Bajo
Cambios en tecnología	2.63	Regular
Cambios en los productos/servicios	2.58	Bajo
Cambios en la cultura organizacional	2.56	Bajo
CAMBIO ORGANIZACIONAL	2.57	Bajo

Fuente: Elaboración propia

Figura 29.

Comparación promedio de las dimensiones del cambio organizacional



Fuente: Elaboración propia



Interpretación y análisis:

- ✓ Según la comparación promedio de la variable cambio organizacional, la dimensión cambio en la estructura organizacional muestra un promedio de 2.53 cuyo nivel es bajo de acuerdo a la escala de baremación, lo que indica que para los colaboradores encuestados en la clínica no siempre se proponen cambios en la estructura organizativa a fin de mejorar los servicios, así mismo, afirman que en la clínica, casi nunca, se realizan reestructuraciones organizacionales a fin de lograr mejores resultados internos y externos; seguidamente, los cambios en tecnología presentan un promedio de 2.63, que se traduce como regular, es decir que, para los encuestados algunas veces, en la clínica se adquieren nuevos equipos para la atención de los pacientes, y que la alta gerencia y administración casi nunca realizan propuestas de nuevos procesos en la atención y trámites que se realizan en la clínica; para la dimensión cambios en productos/servicios se tiene un promedio de 2.58 cuya medición es baja, así, los encuestados consideran que en pocas ocasiones la clínica incrementa o mejora los servicios en diversas áreas de atención médica y que no suelen desarrollar estrategias y campañas para la captación de nuevos clientes; a continuación, con una escala de medición bajo y un puntaje de 2.56, se presentan los cambios en la cultura organizacional, entonces, los encuestados indican que en la clínica no hay mayor preocupación por motivar y promover al desarrollo de mejores actitudes en el personal, por capacitar al personal y fomentar el desarrollo de nuevas habilidades, así, tampoco observan resultados diferentes con los cambios que promueve la alta gerencia de la Clínica Paredes.



4.4. Prueba de hipótesis

Para la prueba de hipótesis se tienen las siguientes condiciones:

- Si el valor obtenido (valor P) > 0.05 no se acepta la hipótesis planteada.
- Si el valor obtenido (valor P) < 0.05 se acepta la hipótesis planteada.

4.5. Resultados de la correlación

Los valores considerados para conocer la correlación son:

Tabla 35

Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: (Martínez & Campos, 2015)



4.5.1. Correlación entre las habilidades administrativas y el cambio organizacional

Hipótesis general:

Existe relación entre las habilidades administrativas y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco – 2020.

Tabla 36

Correlación entre las habilidades administrativas y el cambio organizacional

			Habilidades administrativas	Cambio organizacional
Rho de Spearman	Habilidades administrativas	Coefficiente de correlación	1.000	,941
		Sig. (bilateral)		.000
		N	39	39
	Cambio organizacional	Coefficiente de correlación	,941	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	39	39

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

- ✓ Como se puede observar con dichos valores muestra que existe relación entre las habilidades administrativas y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco, donde $P_{valor} = 0.000 < 0.05$, valor que muestra suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis planteada; con un valor de correlación Rho de Spearman = 0.941, la misma que de acuerdo a la escala de valores indica que existe una correlación positiva muy alta, lo que indica que mientras mejor sean las habilidades administrativas, es decir las habilidades técnicas, humanas y conceptuales de la alta gerencia, mejor será el cambio organizacional que se perciba en la Clínica Paredes.



4.5.2. Correlación entre las habilidades técnicas y el cambio organizacional

Hipótesis específica 1:

Existe relación entre las habilidades técnicas y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco – 2020.

Tabla 37

Correlación entre las habilidades técnicas y el cambio organizacional

		Habilidades técnicas	Cambio organizacional
Rho de Spearman	Habilidades técnicas		
		Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,945
		N	.001
	Cambio organizacional		
		Coefficiente de correlación	39
		Sig. (bilateral)	39
		N	,945
			1.000
			.001
			39

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

- ✓ Como se puede observar con dichos valores muestra que existe relación entre las habilidades técnicas y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco, donde $P_{valor} = 0.001 < 0.05$, valor que muestra suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis planteada; con un valor de correlación Rho de Spearman = 0.945, la misma que de acuerdo a la escala de valores indica que existe una correlación positiva muy alta, lo que indica que mientras mejor sean las habilidades técnicas en lo referido al conocimiento y experiencia que muestre las personas de la alta gerencia dentro de la Clínica paredes, mejor será el cambio organizacional que se refleje por la gestión que apliquen.



4.5.3. Correlación entre las habilidades humanas y el cambio organizacional

Hipótesis específica 2:

Existe relación entre las habilidades humanas y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco – 2020.

Tabla 38

Correlación entre las habilidades humanas y el cambio organizacional

		Habilidades humanas	Cambio organizacional
Rho de Spearman	Habilidades humanas		
		Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,928
		N	.03
	Cambio organizacional		
		Coefficiente de correlación	39
		Sig. (bilateral)	39
		N	1.000
			.03
			39

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

- ✓ Como se puede observar con dichos valores muestra que existe relación entre las habilidades humanas y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco, donde $P_{valor} = 0.03 < 0.05$, valor que muestra suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis planteada; con un valor de correlación Rho de Spearman = 0.928, la misma que de acuerdo a la escala de valores indica que existe una correlación positiva muy alta, lo que indica que mientras mejor sean las habilidades humanas, en cuanto a la comunicación, motivación, liderazgo y trabajo en equipo que aplique la alta gerencia en el personal de la clínica, este se verá reflejado en un cambio organizacional positivo en la empresa.



4.5.4. Correlación entre las habilidades conceptuales y el cambio organizacional

Hipótesis específica 3:

Existe relación entre las habilidades conceptuales y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco – 2020.

Tabla 39

Correlación entre las habilidades conceptuales y el cambio organizacional

		Habilidades conceptuales	Cambio organizacional
Rho de Spearman	Habilidades conceptuales		
		Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,913
		N	.002
		39	39
	Cambio organizacional		
		Coefficiente de correlación	,913
		Sig. (bilateral)	1.000
		N	.002
		39	39

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

- ✓ Como se puede observar con dichos valores muestra que existe relación entre las habilidades conceptuales y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco, donde $P_{valor} = 0.002 < 0.05$, valor que muestra suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis planteada; con un valor de correlación Rho de Spearman = 0.913, la misma que de acuerdo a la escala de valores indica que existe una correlación positiva muy alta, lo que indica que mientras mejor sean las habilidades conceptuales como las aptitudes, toma de decisiones y manejo de conflictos de la alta gerencia, se podrá mejorar el cambio organizacional en la empresa y lograr los resultados esperados.



CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes

De acuerdo al objetivo planteado el cual manifiesta lo siguiente: “Determinar la relación de las habilidades administrativas y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco – 2020”, los resultados mostraron que el valor de correlación Rho de Spearman = 0.941, la misma que de acuerdo a la escala de valores indica que existe una correlación positiva muy alta, encontrándose también los siguientes hallazgos:

- ✓ En cuanto a la variable habilidades administrativas, muestra que esta se desarrolla a un nivel regular con un promedio de 2.92, variable analizada a través de las dimensiones de las habilidades técnicas, humanas y conceptuales, teniendo los siguientes hallazgos: la dimensión habilidades técnicas muestra un promedio de 2.91 cuyo nivel es regular de acuerdo a la escala de baremación, lo que indica que, para los colaboradores encuestados, la alta gerencia de la Clínica Paredes, en algunas ocasiones ponen en práctica sus conocimientos para guiar la clínica y hacer que las cosas sucedan de mejor manera, y que esta alta gerencia no siempre pone en práctica sus habilidades, destrezas y experiencia adquiridas para la conducción de la clínica; seguidamente, las habilidades humanas presentan un promedio de 2.92, que se traduce como regular, es decir que, para los encuestados la comunicación que existe entre la alta gerencia y el personal, y el nivel de claridad de esta comunicación serían deficientes, así también los colaboradores consideran que la clínica no suele poner en práctica políticas, ni actividades que promuevan la motivación de los trabajadores y que la alta gerencia no usa palabras que motiven al personal en sus labores diarias; que en la clínica existe un relativo nivel de liderazgo que logra guiar a las personas al cumplimiento de sus objetivos, que el liderazgo ejercido por la alta gerencia no siempre influye en el cumplimiento de funciones, y que en la clínica la alta gerencia estimula al trabajo en equipo en algunas ocasiones; luego se tiene para la dimensión habilidades conceptuales un promedio de 2.94 cuya medición es regular, así, los colaboradores no consideran del todo adecuadas las aptitudes de la alta gerencia para guiar la clínica, creen que la alta gerencia no suele aprovechar las oportunidades que se presentan en el



entorno para tomar decisiones en la clínica, que la alta gerencia no siempre toma en cuenta todas las alternativas propuestas por el personal a fin de tomar mejores decisiones en la clínica, luego consideran que, las decisiones que toma la alta gerencia, algunas veces, solucionan los problemas en la clínica, que la alta gerencia no siempre ayuda a solucionar los conflictos que se presentan y que éstos conflictos no suelen ser aprovechados para mejorar las relaciones interpersonales en la clínica.

- ✓ La variable cambio organizacional, muestra un promedio de 2.56 que indica que el nivel es bajo, dicha variable fue analizada tomando en cuenta las dimensiones del cambio en la estructura organizacional, en tecnología, en los productos/servicios y en la cultura organizacional, teniendo los siguientes resultados: la dimensión cambio en la estructura organizacional muestra un promedio de 2.53 cuyo nivel es bajo de acuerdo a la escala de baremación, lo que indica que para los colaboradores encuestados en la clínica no siempre se proponen cambios en la estructura organizativa a fin de mejorar los servicios, así mismo, afirman que en la clínica, casi nunca, se realizan reestructuraciones organizacionales a fin de lograr mejores resultados internos y externos; seguidamente, los cambios en tecnología presentan un promedio de 2.63, que se traduce como regular, es decir que, para los encuestados algunas veces, en la clínica se adquieren nuevos equipos para la atención de los pacientes, y que la alta gerencia y administración casi nunca realizan propuestas de nuevos procesos en la atención y trámites que se realizan en la clínica; para la dimensión cambios en productos/servicios se tiene un promedio de 2.58 cuya medición es baja, así, los encuestados consideran que en pocas ocasiones la clínica incrementa o mejora los servicios en diversas áreas de atención médica y que no suelen desarrollar estrategias y campañas para la captación de nuevos clientes; a continuación, con una escala de medición bajo y un puntaje de 2.56, se presentan los cambios en la cultura organizacional, entonces, los encuestados indican que en la clínica no hay mayor preocupación por motivar y promover al desarrollo de mejores actitudes en el personal, por capacitar al personal y fomentar el desarrollo de nuevas habilidades, así, tampoco observan resultados diferentes con los cambios que promueve la alta gerencia de la Clínica Paredes.

5.2. Descripción de las limitaciones del estudio

Para el desarrollo de la presente investigación, se han presentado como limitaciones al desarrollo de la misma las restricciones por motivo de la pandemia COVID-19, las



cuales no permitieron el acceso a bibliotecas físicas ni en la universidad u otro espacio público, el cual fue superado buscando bibliografía en el ámbito virtual, la que en muchos casos se vio demorada por factores económicos y de existencia de los mismos.

5.3. Comparación crítica con la literatura existente

Para hacer la comparación crítica con la literatura existente, se toma en cuenta primero los conceptos propuestos por los autores para las teorías utilizadas, teniendo lo siguiente:

De acuerdo a lo propuesto por Trucíos (2016) las habilidades administrativas son “Capacidades específicas que poseen las personas que dirigen las organizaciones y que estas resultan de la combinación del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud con la que cuentan dichas personas, y que se encuentran en distinta medida en los gerentes, dependiendo ello de la naturaleza de las organizaciones”, en ese sentido se pudo evidenciar que en la Clínica Paredes si bien es cierto que cuenta con profesionales muy capaces y con mucho conocimiento sobre sus especialidades en temas de salud, carecen de conocimientos enfocados a la dirección de la empresa, lo que conlleva a que el desarrollo de la clínica no sea el que se espera.

De igual forma se tiene el concepto de la variable cambio organizacional, propuesto por Chiavenato (2014) quien manifiesta que este “Surge cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y conductas. El agente de cambio dirige a las personas, los grupos o la organización hacia nuevos valores, actitudes y conductas que promueven por medio de procesos de identificación e interiorización. La fase de cambio se logra cuando las personas aprenden las nuevas ideas y prácticas de modo que empiezan a pensar y a desempeñarse de otra manera”, observándose que en la clínica los cambios que se proponen son muy escasos, lo que no permite que la empresa pueda ponerse al nivel de las nuevas clínicas que son tendencia en la ciudad.

En cuanto a los antecedentes se tienen lo desarrollado por Reyes (2016) en su tesis “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional” quien concluye que “Existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, ya que estas permiten que los administradores de cada institución utilicen sus conocimientos, experiencias y sobre todo sus capacidades para organizar, dirigir y motivar al personal, encaminándolos así al logro de las metas establecidas y el mejoramiento de la productividad”, resultados similares a los obtenidos en la presente investigación, pues



se muestra que existe una correlación positiva alta ya que las habilidades administrativas con las que cuentan los directivos podrán ayudar a mejorar los cambios organizacionales en la clínica. Es en ese sentido que, tanto el antecedente considerado, así como la presente investigación evidencian de manera clara que resulta de vital importancia manejar adecuadamente las habilidades con las que cuenta la empresa a fin de que ello se vea puesto en práctica en una mejora de la organización en sus distintos ambientes y aspectos.

Así también se tiene lo concluido por Ayre (2019) en su tesis “Gestión del cambio organizacional y habilidades directivas en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 Ate Vitarte – 2019”, quien manifiesta lo siguiente: “Se concluye que, $r = 0,422$ existe una moderada correlación entre la variable 1 y la variable 2, asimismo, con una significancia de $p = 0,000 < 0.05$, determinando la gestión del cambio organizacional se relaciona significativamente con las habilidades directivas en los trabajadores de la UGEL 06”, dichos resultados se asemejan a los obtenidos en el presente trabajo, mostrando la relación entre ambas variables, pero principalmente en que un adecuado manejo y desempeño de las habilidades des directivas permitirán un adecuado cambio en la organización o en todo caso el cambio en una organización será motivado por adecuadas prácticas en cuanto a las habilidades directivas se refiere.

5.4. Implicancias del estudio

La presente investigación al abordar una situación problemática de amplio interés para la sociedad en su conjunto, permitirá evidenciar la necesidad e importancia de fortalecer y fomentar el adecuado trabajo en las habilidades administrativas en el personal y consecuentes mejoras a favor de un cambio organizacional adecuado, tanto en un ámbito geográfico donde de desarrollo la misma, así como en espacios de similares características, evidenciándose la importancia en la implicancia del desarrollo de la misma.



CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados se tiene las siguientes conclusiones:

Primera: Se determinó que existe relación entre las habilidades administrativas y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco, donde $P\text{valor} = 0.000 < 0.05$, valor que muestra suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis planteada; con un valor de correlación Rho de Spearman = 0.941, la misma que de acuerdo a la escala de valores indica que existe una correlación positiva muy alta, lo que indica que mientras mejor sean las habilidades administrativas, es decir las habilidades técnicas, humanas y conceptuales de la alta gerencia, mejor será el cambio organizacional que se perciba en la Clínica Paredes.

Segunda: Se determinó que, existe relación entre las habilidades técnicas y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco, donde $P\text{valor} = 0.001 < 0.05$, valor que muestra suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis planteada; con un valor de correlación Rho de Spearman = 0.945, la misma que de acuerdo a la escala de valores indica que existe una correlación positiva muy alta, lo que indica que mientras mejor sean las habilidades técnicas en lo referido al conocimiento y experiencia que muestre las personas de la alta gerencia dentro de la Clínica paredes, mejor será el cambio organizacional que se refleje por la gestión que apliquen.

Tercera: Se determinó que, existe relación entre las habilidades humanas y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco, donde $P\text{valor} = 0.03 < 0.05$, valor que muestra suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis planteada; con un valor de correlación Rho de Spearman = 0.928, la misma que de acuerdo a la escala de valores indica que existe una correlación positiva muy alta, lo que indica que mientras mejor sean las habilidades humanas, en cuanto a la comunicación, motivación, liderazgo y trabajo en equipo que aplique la alta gerencia en el personal de la clínica, este se verá reflejado en un cambio organizacional positivo en la empresa.

Cuarta: Finalmente, Se determinó que, existe relación entre las habilidades conceptuales y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco, donde $P\text{valor} = 0.002 < 0.05$, valor que muestra suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis planteada; con un valor de correlación Rho de Spearman = 0.913, la misma



que de acuerdo a la escala de valores indica que existe una correlación positiva muy alta, lo que indica que mientras mejor sean las habilidades conceptuales como las aptitudes, toma de decisiones y manejo de conflictos de la alta gerencia, se podrá mejorar el cambio organizacional en la empresa y lograr los resultados esperados.



RECOMENDACIONES

Primera: Se recomienda a la gerencia de la Clínica Paredes que, para efectos de mejorar el nivel bajo en el que se encuentra el cambio organizacional de la clínica, se desarrollen acciones que orienten a la misma a implementar un proceso de reingeniería en ámbitos como su estructura organizacional, la tecnología con la que cuenta en los productos y servicios y en la cultura organizacional de la misma, dichas acciones, al implicar en muchos casos inversión económica y cambio radical a nivel estructural, deberá ser planificada y presupuestada en un plan estratégico con acciones que deberá concretarse en el corto, mediano y largo plazo, para ello se sugiere contar con el asesoramiento de un especialista en planeamiento organizacional.

Segunda: Se recomienda a la gerencia de la Clínica Paredes que, para mejorar el nivel regular en el que se encuentran las habilidades técnicas, se desarrollen talleres de capacitación, así como inducción al personal administrativo incorporado, como motivo de la reingeniería antes propuesta a fin de que se fortalezcan elementos como el conocimiento en los mismos, para ello se deberá contar con un equipo especialista que permita consolidar dicha acción, así también se recomienda realizar una evaluación profunda de la experiencia que tienen las personas para poder desarrollar las actividades en la alta gerencia.

Tercera: Se recomienda a la gerencia de la Clínica Paredes que, para mejorar el nivel regular en el que se encuentran las habilidades humanas, se planifique un ciclo de talleres de capacitación que permita mejorar y fortalecer las habilidades de comunicación, motivación, liderazgo y trabajo en equipo en el personal de la clínica, para tal fin se deberá contar con la participación de un equipo especialista en dirección a fin de que se concrete de la mejor manera dicha labor.

Cuarta: Finalmente, se recomienda a la gerencia de la Clínica Paredes que, para mejorar el nivel regular en el que se encuentran las habilidades conceptuales en el clínica, se promueva el desarrollo de capacitaciones que ayuden a fortalecer en sus miembros componentes como aptitudes, mejora en la toma de decisiones y un adecuado manejo de conflictos, de modo tal que la misma pueda encaminarse a un adecuado proceso de reingeniería según lo propuesto inicialmente, dicha acción deberá ser desarrollada y monitoreada por un especialista en administración, el quien deberá estar a cargo del proceso de reingeniería.



REFERENCIAS

- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional: Un enfoque aplicado* (Sexta ed.). (P. Martínez, & A. Núñez, Trads.) Cengage Learning. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a1bdc9466890694ff0a11e937b269278.pdf>
- Ayre, L. (2019). Gestión del cambio organizacional y habilidades directivas en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 Ate Vitarte - 2019. *Tesis de maestría*. Universidad César Vallejo. file:///C:/Users/Joaquin/Downloads/Ayre_ALD%20(1).pdf
- Benavides, J. (2014). *Administración* (Segunda ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Cámara de Comercio de España. (2016). *Nuevos productos y servicios*. <https://www.camara.es/innovacion-y-competitividad/como-innovar/nuevos-productos-y-servicios>
- Canahuire, E., Endara, F., & Morante, E. (2015). *¿Cómo hacer la tesis universitaria? Una guía para investigadores* (Primera ed.). Colorgraf S.R.L.
- Carrasco, S. (2015). *Metodología de la investigación científica* (Segunda - Novena reimpresión ed.). San Marcos.
- Casas, M. (2018). *Los resultados de la organización están directamente relacionados con el desempeño de los empleados*. <https://www.bhc702010.es/los-resultados-de-la-organizacion/>
- Chávez, R. (2019). *Habilidades administrativas y jerarquía*. <https://es.scribd.com/document/436543691/Habilidades-Administrativas-y-Jerarquia>
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Octava ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (Décima ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Décima ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recurso en las organizaciones* (Quinta ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.



- Clínica Dr. Victor Paredes - Unión Médica Corporativa. (2017). *Código de conducta y ética*.
- Clínica Dr. Victor Paredes. (2018). *Nosotros*. <https://www.clinicavictorparedes.com/inicio/>
- Colegio de bachilleres. (2020). *Modelo 3D de Eficiencia Gerencial*. https://lms.colbachenlinea.mx/tc-colbach/contenido/materias/06Sexto/cvdco/html/523_modelo_3d_de_eficiencia_gerencial_de_reddin.html
- Conde, E., García, J., López, B., Pasos, M., & Ramírez, M. (2016). *Desarrollo organizacional*. Universidad La Salle. <https://es.calameo.com/read/0049279367463d20b4dd0>
- Conexión ESAN. (2018). *¿Cómo funciona la categorización en establecimientos de salud?* <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/como-funciona-la-categorizacion-en-establecimientos-de-salud>
- Correa, A. (2017). *Gestión del Cambio organizacional*. <https://www.anacorrea.es/gestiondelcambio/>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (Decimocuarta ed.). Pearson Educación.
- Días, C. (2015). *Administración* (Segunda ed.). San Marcos.
- Ejemplode.com. (2013). *Ejemplo de experiencia laboral, 05*. https://www.ejemplode.com/51-curriculum_vitae/2926-ejemplo_de_experiencia_laboral.html
- Fabián, R. (2017). *Teoría organizacional* (Primera ed.). Fundación Universitaria del Área Andina. <https://core.ac.uk/download/pdf/326425966.pdf>
- González, F. (2014). *Importancia de las habilidades administrativas*. http://www.milenio.com/firmas/columna_ciencia_y_tecnologia_columna_ciencia_y_tecnologia/Importancia-Habilidades-Gerenciales-desarrollo-organizacional_18_390740990.html
- Gurtler, G., Bain, C., & Shikiya, H. (2021). *Glosario de términos para el fortalecimiento de capacidades*. Creas actalianza. <https://creas.org/wp-content/uploads/2021/02/Glosario.pdf>
- Guzmán, A. (2018). *Adaptabilidad y Proceso de Cambio Organizacional*. Tesis de grado. Universidad Rafael Landívar. ecursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Guzman-Andrea.pdf
- Hernández, R., & Mendoza, P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Primera ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.



- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Herrera, R. (2020). Hospitales abandonados por 30 años son renovados en tiempo récord. *Diario La Huella*. <https://diariolahuella.com/hospitales-abandonados-por-30-anos-son-renovados-en-tiempo-record-dice-ministro-romeo-herrera/>
- Janqui, M. (2017). Habilidades gerenciales y clima organizacional en la unidad territorial Cusco del Programa Nacional Cuna más - año 2017. *Tesis de maestría*. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/UNSAAC/4211/253T20171245_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Décimo primera ed.). Pearson Educación.
- Magro, C. (2018). *Aprender a movilizar conocimientos, destrezas, actitudes y valores*. <https://carlosmagro.wordpress.com/2018/02/15/aprender-a-movilizar-conocimientos-destrezas-actitudes-y-valores/>
- Martínez, A., & Campos, W. (2015). *Correlación entre Actividades de Interacción Social Registradas con Nuevas Tecnologías y el grado de Aislamiento Social en los Adultos Mayores*. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-95322015000300004
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República de Colombia. (2019). *Derecho del Bienestar Familiar*. <https://icbf.gov.co/cargues/avance/docs/ce-sc-rad2012-n2081.htm>
- MINSA - Ministerio de Salud. (2021). *Sala situacional COVID-19*. https://covid19.minsa.gob.pe/sala_situacional.asp
- Nelson, D., & Quick, J. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Tercera ed.). Cengage Learning Editores. S.A. de C.V.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2019). *Generación de modelo de negocios*. <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>



- Quelcca, W. (2019). Las habilidades directivas en los empleados públicos y su incidencia en la gestión municipal del Distrito de Marangani-Cusco en el periodo 2017. *Tesis de grado*. Universidad nacional del Altiplano. http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/11602/Quelcca_Churata_Willian.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Quiroa, M. (2019). *Atraer clientes nuevos*. <https://economipedia.com/definiciones/cliente.html>
- Reyes, K. Y. (2016). Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional. *Tesis de grado*. Universidad Rafael Landívar. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>
- Ríos, R. (2017). El trabajo en equipo y su influencia en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza”, en el año 2015. *Tesis de grado*. Universidad Privada de Tacna. <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/317/1/R%C3%ADos-Rivera-Ronald-Juan.pdf>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimo segunda ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración* (Decimo tercera ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (Décimo quinta ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (Décimo séptima ed.). Pearson Educación.
- Rodriguez, S. (2018). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos año 2017. *Tesis de maestría*. Universidad César Vallejo. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12987/Rodr%C3%ADguez_HSE.pdf?sequence=1
- Ruiz, V. (2018). *¿Qué tipos de cambio organizacional existen?* <https://www.emprendepyme.net/que-tipos-de-cambio-organizacional-existen.html>
- Sebastian, G. (2017). La inteligencia emocional y el estilo de manejo de conflictos de los docentes en las instituciones educativas públicas de la RED 9 UGEL 06, Vitarte, Lima. *Tesis de maestría*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1395/TM%20CE-Ge%203125%20S1%2>



Trucíos, R. (2016). *Niveles y habilidades administrativas*.
<http://rafaeltrucios.blogspot.com/2016/07/niveles-y-habilidades-administrativas.html#:~:text=Consisten%20en%20la%20capacidad%20de,intercambiar%20informaci%C3%B3n%20con%20las%20mismas>.

Uriarte, J. (2020). *Trabajo en equipo*. <https://www.caracteristicas.co/trabajo-en-equipo/>

Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2014). *Administración de Recursos Humanos* (Séptima ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.

Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de Habilidades directivas* (Octava ed.). Pearson Educación.

Zapata, A., & Rodríguez, A. (2017). *Gestión de la Cultura Organizacional*. Universidad del Valle.



ANEXOS



Anexo 1: Matriz de conceptualización de variables

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
<p>Habilidades Administrativas: Las habilidades administrativas son conocidas también como habilidades gerenciales y habilidades directivas, conociéndose como ciertas características que un director, gerente, administrador debe poseer para poder llevar a cabo las tareas específicas que requiere la organización, buscando resolver o dar solución de manera rápida a los posibles problemas que se presente. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2014, pág. 2)</p>	<p>Las habilidades administrativas son capacidades relativas al desempeño no necesariamente innatas. Se han agrupado las habilidades administrativas como plantea Robert Katz, en tres categorías: técnicas, humanas y conceptuales. (Cit. por Benavides, 2014, pág. 9)</p>	<p>Habilidades técnicas: Consiste en usar conocimientos, métodos, técnicas y equipos para la realización de tareas por medio de la experiencia profesional. Están relacionados con el hacer y con el trabajo, y con cosas estáticas e inertes como procesos materiales u objetos físicos. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2014, pág. 2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento ✓ Experiencia
		<p>Habilidades humanas: Describen a la competitividad y el discernimiento para trabajar con personas en equipo. Están relacionadas con la interacción entre las personas e involucran la capacidad de comunicar, motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales para obtener la cooperación del equipo, y la participación y el compromiso de las personas. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2014, pág. 2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación ✓ Motivación ✓ Liderazgo ✓ Trabajo en equipo
		<p>Habilidades conceptuales: Se refieren a las habilidades para tratar con las ideas y conceptos abstractos y están relacionados con pensar, razonar, diagnosticar situaciones y formular alternativas de solución a los problemas (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2014, pág. 2).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aptitudes ✓ Toma de decisiones ✓ Manejo de conflictos
<p>Cambio organizacional: Surge cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y conductas. El agente de cambio dirige a las personas, los grupos o la organización hacia nuevos valores, actitudes y conductas que promueven por medio de procesos de identificación e</p>	<p>En el diagnóstico del cambio organizacional se trata de verificar lo que debe cambiar en la empresa la estructura y la cultura organizacional, la tecnología, los productos o los servicios. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General</p>	<p>Cambio en la estructura organizacional: Es el rediseño de la organización, cambio de la estructura del trabajo y nueva configuración (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2014, pág. 276).</p> <p>Cambios en tecnología: Se refiere a los nuevos equipos, nuevos procesos, rediseño del flujo de trabajo (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2014, pág. 276).</p> <p>Cambios en los productos/servicios: Se refiere a los nuevos productos, nuevos servicios, al rediseño de flujo de trabajo y</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambio en la estructura de trabajo ✓ Nueva configuración ✓ Nuevos equipos ✓ Nuevos procesos ✓ Nuevos servicios ✓ Nuevos clientes



Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
interiorización. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2014, pág. 274)	de la Administración, 2014, pág. 275)	nuevos clientes (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2014, pág. 276). Cambios en la cultura organizacional: Son las nuevas actitudes, percepciones, expectativas, mentalidad, habilidades y resultados (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2014, pág. 276).	✓ Nuevas Actitudes ✓ Nuevas habilidades ✓ Resultados diferentes



Anexo 2: Matriz de consistencia del proyecto de investigación

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variable	Diseño	Población y muestra	Técnicas e instrumentos
¿Cuál es la relación de las habilidades administrativas y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco - 2020?	Determinar la relación de las habilidades administrativas y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco - 2020.	Existe relación entre las habilidades administrativas y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco - 2020.	Habilidades administrativas - Habilidades técnicas - Habilidades humanas - Habilidades conceptuales	Tipo: Básica Alcance: Descriptivo correlacional Enfoque: Cuantitativo	N= 42 Colaboradores n= 39 - Colaboradores	Técnicas: - Encuesta Instrumentos: - Cuestionario
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas				
PE1. ¿Cuál es la relación de las habilidades técnicas y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco - 2020?	OE1. Determinar la relación de las habilidades técnicas y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco - 2020.	HE1. Existe relación entre las habilidades técnicas y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco - 2020.	Cambio organizacional - Cambio en la estructura organizacional - Cambios en tecnología - Cambios en los productos/servicios - Cambios en la cultura organizacional	Diseño: No experimental - transversal		
PE2. ¿Cuál es la relación de las habilidades humanas y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco - 2020?	OE2. Determinar la relación de las habilidades humanas y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco - 2020.	HE2. Existe relación entre las habilidades humanas y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco - 2020.				
PE3. ¿Cuál es la relación de las habilidades conceptuales y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco - 2020?	OE3. Determinar la relación de las habilidades conceptuales y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco - 2020.	HE3. Existe relación entre las habilidades conceptuales y el cambio organizacional en la Clínica Paredes de la ciudad del Cusco - 2020.				



Anexo 3: Matriz del instrumento

Variable	Dimensiones	Indicadores	Peso	Nº de ítems	Ítems/reactivo	Criterios de calificación
Habilidades administrativas	Habilidades técnicas	<p>Conocimiento: El conocimiento se refiere al saber, es decir, al bagaje de información que una persona debe procesar para desempeñar con eficacia un puesto de trabajo. (Werther, Davis, & Guzmán, 2014, pág. 143)</p> <p>Experiencias: “Se entiende por experiencia a los conocimientos, las habilidades y las destrezas adquiridas o desarrolladas mediante el ejercicio de una profesión, arte u oficio” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República de Colombia, 2019)</p>	14.29 %	4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cree Ud. que la alta gerencia de la clínica pone en práctica sus conocimientos necesarios para guiar la clínica. 2. Considera que la alta gerencia sabe hacer que las cosas sucedan para dirigir mejor la clínica. 3. Cree Ud. que la alta gerencia pone en práctica sus habilidades y destrezas adquiridas para la conducción de la clínica. 4. La experiencia que muestra la alta gerencia le ayuda a tener una mejor dirección de la clínica. 	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
	Habilidades humanas	<p>Comunicación: Para que las tareas se efectúen adecuadamente, debe existir una comunicación adecuada. Para que la comunicación sea fluida se pueden realizar técnicas para motivar a los individuos menos participativos, para que expresen sus pensamientos individuales y grupales, esto ayudará a conocer cómo piensa el grupo y no solo de algunos miembros. (Ríos, 2017, pág. 19)</p> <p>Motivación: Los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta. Motivar altos niveles de desempeño en los empleados es un aspecto organizacional importante, y los gerentes continúan buscando respuestas al respecto. (Robbins & Coulter, 2018, pág. 520)</p>	32.14 %	9	<ol style="list-style-type: none"> 5. Considera adecuada la comunicación que existe entre la alta gerencia y el resto del personal de la clínica. 6. La comunicación emitida por la alta gerencia se muestra de manera clara. 7. La alta gerencia de la Clínica Paredes pone en práctica políticas que promuevan la motivación de los trabajadores. 8. La alta gerencia de la clínica se realiza actividades de motivación hacia el personal. 9. Cree Ud. que la alta gerencia usa palabras que motiven al personal en sus labores diarias. 	



Variable	Dimensiones	Indicadores	Peso	N° de ítems	Ítems/reactivo	Criterios de calificación
Habilidades conceptuales		Liderazgo: “Es el proceso de dirigir a un grupo y de influir en el para que alcance sus metas. Es lo que hacen los líderes” (Robbins & Coulter, 2018, pág. 555)	21.43 %	6	10.En la clínica la alta gerencia muestra un liderazgo que logre guiar a las personas al cumplimiento de los objetivos.	
					11.El liderazgo ejercido por la alta gerencia influye en el cumplimiento de sus funciones.	
		Trabajo en equipo: “Un equipo de trabajo es un conjunto de tres o más individuos que interactúan de forma intensa para proporcionar un producto, plan, decisión o servicio organizacional” (Aamodt, 2010, pág. 491)			12.En la clínica la alta gerencia estimula al trabajo en equipo.	
					13.En la clínica se realiza trabajo en equipo con todo el personal.	
		Aptitudes: La aptitud nace con la persona, es innata y representa su predisposición o potencialidad para adquirir determinada habilidad de comportamiento. La aptitud, por ser innata, puede pasar inadvertida para la persona, pues quizá nunca la emplee en su vida. Así, la aptitud es una habilidad en estado latente o potencial que se desarrolla o no por medio del ejercicio y la práctica. (Chiavenato, 2017, pág. 157)			14.Considera adecuadas las aptitudes de la alta gerencia para guiar la clínica.	
		Toma de decisiones: “La toma de decisiones es un proceso en el cual se identifica y selecciona un curso de acción para resolver un problema específico. Este proceso implica necesariamente varias alternativas para solucionar problemas o aprovechar las oportunidades que se nos presentan” (Benavides, 2014, pág. 38)			15.Cree Ud. que la alta gerencia aprovecha las oportunidades que se presentan en el entorno para tomar las decisiones en la clínica.	
		Manejo de conflictos: “Tomar medidas correctivas en disputas o crisis, resuelve conflictos entre subordinados, adapta al grupo a las crisis y los cambios” (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2014, pág. 5)			16.La alta gerencia toma en cuenta todas las alternativas propuestas por el personal a fin de tomar mejores decisiones en la clínica.	
					17.Considera que las decisiones que toma la alta gerencia solucionan los problemas presentados en la clínica.	
					18.La alta gerencia ayuda a solucionar los conflictos que se presentan.	
					19.La alta gerencia aprovecha la presencia de conflictos para mejorar las relaciones interpersonales en la clínica.	



Variable	Dimensiones	Indicadores	Peso	Nº de ítems	Ítems/reactivo	Criterios de calificación
Cambio organizacional	Cambio en la estructura organizacional	<p>Cambio en la estructura de trabajo: “Son los cambios que se dan en una organización. Un cambio en la estrategia puede dar origen a cambios en la estructura organizativa de la empresa. Esta última, normalmente, está definida por las especializaciones de trabajo” (Ruiz, 2018)</p> <p>Nueva configuración: Es la acción directamente relacionada en el ámbito empresarial a la nueva generación y estructuración óptima y adecuada de los niveles jerárquicos de autoridad, subordinación y coordinación en una empresa a fin de buscar lograr mejores resultados internos y externos en el ámbito administrativo. (pág. 82)</p>	7.14%	2	<p>20.La alta gerencia propone cambios en la estructura organizativa a fin de mejorar los servicios de la clínica.</p> <p>21.La alta gerencia de la clínica realiza reestructuraciones organizacionales a fin de lograr mejores resultados internos y externos en el ámbito administrativo.</p>	
	Cambios en tecnología:	<p>Nuevos equipos: Es invertir en nuevos equipamientos, herramientas o automatizaciones. Sin duda, es un factor muy importante a tener en cuenta, ya que va a mejorar la forma de mejorar la producción de los productos y servicios de la empresa. Asimismo, aumentará su calidad. (Ruiz, 2018)</p> <p>Nuevos procesos: También se les denomina recursos funcionales. Los podemos clasificar a su vez en procesos vitales, que cada vez va a crecer más en importancia, y otros procesos o funciones inútiles que tenderán a ocupar una relevancia menor dentro de la organización o incluso pueden llegar a desaparecer. (Ruiz, 2018)</p>	7.14%	2	<p>22.La alta gerencia de la clínica se preocupa por adquirir nuevos equipos para la atención de los pacientes de la clínica.</p> <p>23.La alta gerencia y administración realizan propuestas de nuevos procesos en la atención y tramites que se realizan en la clínica.</p>	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
	Cambios en los productos/servicios	<p>Nuevos servicios: “Realizar una planificación estratégica, definir las características, la puesta en marcha de la forma de trabajo que será necesaria para su funcionamiento, y finalmente, cuando el nuevo servicio sea realidad, será necesario realizar un adecuado lanzamiento dando a conocer como es el</p>	7.14%	2	<p>24.La alta gerencia de la clínica busca incrementar o mejorar los servicios en diversas áreas de atención médica.</p>	



Variable	Dimensiones	Indicadores	Peso	Nº de ítems	Ítems/reactivo	Criterios de calificación
		servicio y poder ponerlo en práctica. (Cámara de Comercio de España, 2016)				
		Nuevos clientes: “Los clientes nuevos son los que se convierten en la fuente de oportunidad para crecer y ser rentable” (Quiroa, 2019).				25.La alta gerencia de la clínica desarrolla estrategias y campañas para la captación de nuevos clientes.
		Nuevas actitudes: “Se trata de cambiar comportamientos, actitudes o percepciones. Tienes que tener en cuenta que hacer equipos de trabajo cuesta tiempo, y los cambios suelen afectarlos” (Ruiz, 2018).				26.La alta gerencia de la clínica motiva y promueve al desarrollo de mejores actitudes en el personal.
		Nuevas habilidades: “Es adquirir nuevos conocimientos, mejorar sus actuaciones y descubrir nuevas formas de acción y nuevas habilidades que les permitan ejecutar eficientemente las tareas, favoreciendo un aprendizaje a lo largo de toda la vida” (Magro, 2018)				27.La alta gerencia de la clínica se preocupa por capacitar al personal para fomentar el desarrollo de nuevas habilidades.
	Cambios en la cultura organizacional	Resultados diferentes: Se trata de lograr un cambio en los resultados obtenidos habitualmente en la empresa, el cual es producto de asumir un cambio en la cultura organizacional, en la forma de trabajo, en el desempeño humano y organizacional y en las actitudes y/o comportamientos que las personas demuestran en el cumplimiento de sus funciones. (Casas, 2018)	10.71 %	3		28.Observa resultados diferentes con los cambios que promueve la alta gerencia de la Clínica Paredes.
		Total	100%	28		



Anexo 4: Instrumento

UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Cuestionario aplicado al personal de la Clínica Paredes

A continuación, se presentan una serie de preguntas, lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa con la que usted esté de acuerdo, marcando con una "X".

Ítems/reactivo	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. Cree Ud. que la alta gerencia de la clínica pone en práctica sus conocimientos necesarios para guiar la clínica.					
2. Considera que la alta gerencia sabe hacer que las cosas sucedan para dirigir mejor la clínica.					
3. Cree Ud. que la alta gerencia pone en práctica sus habilidades y destrezas adquiridas para la conducción de la clínica.					
4. La experiencia que muestra la alta gerencia le ayuda a tener una mejor dirección de la clínica.					
5. Considera adecuada la comunicación que existe entre la alta gerencia y el resto del personal de la clínica.					
6. La comunicación emitida por la alta gerencia se muestra de manera clara.					
7. La alta gerencia de la Clínica Paredes pone en práctica políticas que promuevan la motivación de los trabajadores.					
8. La alta gerencia de la clínica se realiza actividades de motivación hacia el personal.					
9. Cree Ud. que la alta gerencia usa palabras que motiven al personal en sus labores diarias.					
10. En la clínica la alta gerencia muestra un liderazgo que logre guiar a las personas al cumplimiento de los objetivos.					
11. El liderazgo ejercido por la alta gerencia influye en el cumplimiento de sus funciones.					
12. En la clínica la alta gerencia estimula al trabajo en equipo.					
13. En la clínica se realiza trabajo en equipo con todo el personal.					
14. Considera adecuadas las aptitudes de la alta gerencia para guiar la clínica.					
15. Cree Ud. que la alta gerencia aprovecha las oportunidades que se presentan en el entorno para tomar las decisiones en la clínica.					
16. La alta gerencia toma en cuenta todas las alternativas propuestas por el personal a fin de tomar mejores decisiones en la clínica.					



Ítems/reactivo	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
17. Considera que las decisiones que toma la alta gerencia solucionan los problemas presentados en la clínica.					
18. La alta gerencia ayuda a solucionar los conflictos que se presentan.					
19. La alta gerencia aprovecha la presencia de conflictos para mejorar las relaciones interpersonales en la clínica.					
20. La alta gerencia propone cambios en la estructura organizativa a fin de mejorar los servicios de la clínica.					
21. La alta gerencia de la clínica realiza reestructuraciones organizacionales a fin de lograr mejores resultados internos y externos en el ámbito administrativo.					
22. La alta gerencia de la clínica se preocupa por adquirir nuevos equipos para la atención de los pacientes de la clínica.					
23. La alta gerencia y administración realizan propuestas de nuevos procesos en la atención y tramites que se realizan en la clínica.					
24. La alta gerencia de la clínica busca incrementar o mejorar los servicios en diversas áreas de atención médica.					
25. La alta gerencia de la clínica desarrolla estrategias y campañas para la captación de nuevos clientes.					
26. La alta gerencia de la clínica motiva y promueve al desarrollo de mejores actitudes en el personal.					
27. La alta gerencia de la clínica se preocupa por capacitar al personal para fomentar el desarrollo de nuevas habilidades.					
28. Observa resultados diferentes con los cambios que promueve la alta gerencia de la Clínica Paredes.					

Gracias por su colaboración



Anexo 5: Procedimiento de la baremación

La presente investigación utilizo la escala de medida para medir cada uno de los ítems:

Escala de medida	Valor
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Promedio máximo de los ítems del instrumento: $\bar{X}_{max} = 5$

Promedio mínimo de los ítems instrumento: $\bar{X}_{min} = 1$

Rango: $R = \bar{X}_{max} - \bar{X}_{min} = 4$

Amplitud: $A = \frac{Rango}{Numero\ de\ escalas\ de\ interpretación} = \frac{4}{5} = 0.80$

Construcción de la Baremación:

Promedio	Escala de interpretación para las habilidades administrativas	Escala de interpretación para el cambio organizacional
1,00 – 1,80	Inadecuada	Muy malo
1,81 – 2,60	Poco adecuada	Malo
2,61 – 3,40	Regular	Regular
3,41 – 4,20	Adecuada	Bueno
4,21 – 5,00	Muy adecuada	Muy bueno