

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



TESIS

**GESTIÓN DEL CAMBIO Y EL DESEMPEÑO LABORAL
EN LA CLÍNICA VIRGEN DE GUADALUPE, TINGO
MARÍA**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

**ELABORADO POR:
RIOS NAVARRO, JORGE JUNIOR**

TINGO MARÍA

2025



"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS N° 034/2025-EPA-FCEA-UNAS

En la ciudad universitaria, a los 06 días del mes de noviembre de 2025, siendo las 11:00 a.m., reunidos en el auditorio del Centro de Simulación de Negocios y Asesoría Empresarial de la Escuela Profesional de Administración, se instaló el jurado evaluador nombrado mediante Resolución Nro.416/2025-D-FCEA, de fecha 05 de agosto de 2025, a fin de dar inicio a la sustentación de la tesis para optar el título de Licenciado en Administración denominado: **GESTIÓN DEL CAMBIO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA CLINICA VIRGEN DE GUADALUPE, TINGO MARIA**, presentado por el Bachiller en Ciencias Administrativas **JORGE JUNIOR RIOS NAVARRO**.


Luego de la sustentación y absueltas las preguntas de rigor, se procedió a la respectiva calificación de conformidad con el Art. 53° del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, cuyo resultado se indica a continuación:

APROBADO POR : UNANIMIDAD

CALIFICATIVO : BUENO


Siendo las 12:35 p.m., se dio por culminado el acto público de sustentación de tesis, firmando a continuación los miembros del honorable jurado y su asesor, en señal de conformidad.

Tingo María, 06 de noviembre de 2025


.....
Dr. VICTOR CHACON LOPEZ
Presidente




.....
Dr. DAVID ANCOBAR BERROSPI
Miembro


.....
Dr. CARLOS WALTER MAYTA MOLINA
Miembro

.....
Lic. Adm. LEONOR HUAMAN CAMACHO
Asesora


.....
Dr. JUAN ALFREDO TUESTA PANDURO
Co-asesor

Nota:

(Excelente = 19-20)
(Muy Bueno = 16, 17, y 18)
(Bueno = 13, 14, y 15)
(Regular = 11, 12.)
(Malo = 0, a 10)



UNAS

VICERRECTORADO DE
INVESTIGACIÓN

INSTITUTO DE
INVESTIGACIÓN

UNIDAD DE SOPORTE
CIENTÍFICO
REPOSITORIO INSTITUCIONAL

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

CERTIFICADO DE SIMILITUD T.I. N° 004 - 2026 - CS-RIDUNAS

El Jefe de la Unidad de Soporte Científico de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, quien suscribe,

CERTIFICA QUE:

El Trabajo de Investigación; aprobó el proceso de revisión a través del software TURNITIN, evidenciándose en el informe de originalidad un índice de similitud no mayor del 25% y contenido generado por Inteligencia Artificial menor o igual al 20%. Según establece el Art. 29° y 30° del Acuerdo Nro.017-2025-CIUNAS-VRI-UNAS.

Programa de Estudio:

Administración

Tipo de documento:

Tesis	X	Trabajo de Suficiencia Profesional	
-------	---	------------------------------------	--

TÍTULO	AUTOR	PORCENTAJE	
		SIMILITUD	CONTENIDO GENERADO POR INTELIGENCIA ARTIFICIAL
GESTIÓN DEL CAMBIO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA CLÍNICA VIRGEN DE GUADALUPE, TINGO MARÍA	RIOS NAVARRO, JORGE JUNIOR	13 % Trece	Menor a 20 %

Tingo María, 12 de enero de 2026.

 UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
UNIDAD DE SOPORTE CIENTÍFICO

ING. EINSTEIN A. ORTIZ MORALES
JEFE

C.C. Archivo



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACION
OFICINA DE INVESTIGACION**

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA

**REGISTRO DE TESIS PARA LA OBTENCION DEL
TITULO UNIVERSITARIO, INVESTIGACIÓN DOCENTE
Y TESISISTA
(Resol. N° 113-2019-CU-R-UNAS)**

I. Datos Generales de Pregrado

Universidad	: Universidad Nacional Agraria de la Selva.
Facultad	: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
Título de tesis	: Gestión del cambio y el desempeño laboral en La Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María.
Autor	: Ríos Navarro Jorge Junior.
Asesores de tesis	: Lic. Adm. Leonor Huamán Camacho.
Coasesor de tesis	Dr. Juan Alfredo Tuesta Panduro
Escuela Profesional	: Administración.
Programa de investigación	: Gestión Integral de Organizaciones (PICSDS).
Línea(s) de investigación	: Desarrollo de Instituciones públicas y sociales
Eje Temático	: Desarrollo de Instituciones públicas y sociales
Lugar de ejecución	: Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María
Duración	: Inicio : Febrero 2024 Término : Octubre 2025
Financiamiento	: FEDU : S/0.00 Propio : S/2.706,00 Otros : S/.0.00

Ríos Navarro Jorge Junior
Tesista

Lic. Adm. Leonor Huamán Camacho
Asesor

Dr. Juan Alfredo Tuesta Panduro
Coasesor

DEDICATORIA

A mis padres, hermanas, hermano y sobrina, cuyo amor, ejemplo y apoyo incondicional han sido la base de mi crecimiento personal y profesional. Su sabiduría y guía han moldeado mi camino, brindándome la fortaleza y motivación necesarias para alcanzar mis metas.

AGRADECIMIENTO

- A Dios, por la vida, la salud y su guía constante, brindándome fortaleza para alcanzar mis metas y superar los desafíos académicos.
- A mis padres, hermanas, hermano y sobrina, cuyo amor y ejemplo han sido mi mayor inspiración. Los amo y admiro profundamente.
- Agradezco a la Universidad Nacional Agraria de la Selva y a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas por los recursos brindados para la realización de esta investigación.
- Extiendo mi gratitud a mis docentes, cuyo conocimiento y guía fueron clave en mi formación y en el desarrollo de este trabajo.
- Expreso mi sincero agradecimiento a los participantes del estudio, cuyo aporte fue fundamental para esta investigación.
- Expreso mi más sincero agradecimiento a mi asesora, Lic. Adm. Leonor Huamán Camacho, por su orientación constante, compromiso y valiosas observaciones a lo largo del desarrollo de esta tesis, Asimismo, agradezco al Dr. Juan Alfredo Tuesta Panduro, Co asesor de este proyecto, por su tiempo, sugerencias técnicas y apoyo, que contribuyeron significativamente al enriquecimiento del estudio.
- Extiendo mi gratitud a los distinguidos miembros del jurado: Dr. Víctor Chacón López, Dr. Carlos Walter Mayta Molina, Dr. Walter Eduardo Mucha Human y Dr. David Ancobar Berrospi, por su lectura crítica, sus aportes constructivos y su compromiso con la formación académica, que fortalecieron la calidad final de mi investigación.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	6
1.1 Antecedentes de la investigación.....	6
1.1.1 Internacionales	6
1.1.2 Nacionales.....	7
1.1.3 Locales	9
1.2 Bases Teóricas.....	11
1.2.1 Gestión del cambio	11
1.2.2 Desempeño Laboral	20
1.3 Definición de términos básicos.....	28
CAPÍTULO II HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	32
2.1 Hipótesis general.....	32
2.2 Hipótesis específicas	32
2.3 Matriz de Consistencia.....	33
2.4 Operacionalización de variables	34
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
3.1 Tipo de investigación.....	35
3.2 Diseño de la investigación	35
3.3 Población y muestra.....	36
3.4 Técnicas de recolección de datos.....	37
3.4.1 Técnicas	37
3.4.2 Instrumento	38
3.5 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información.....	39
3.5.1 Estadísticos descriptivos	39
3.5.2 Estadísticos Inferencial	39
3.5.3 Análisis del instrumento de medición.....	40
3.5.4 Validación del instrumento	40

CAPÍTULO IV RESULTADOS	42
4.1 Análisis descriptivos de la investigación	42
4.2 Análisis de las variables en estudio	43
4.2.1 Análisis de la Gestión del Cambio.....	44
4.2.2 Análisis de las Dimensiones de la Gestión del Cambio.....	45
4.2.3 Análisis del Desempeño Laboral	48
4.2.4 Análisis de las de dimensiones de desempeño laboral	49
4.3 Contrastación de la Hipótesis	52
4.3.1 Hipótesis General.....	52
4.3.2 Hipótesis específica N.º 1	53
4.3.3 Hipótesis específica N.º 2	54
4.3.4 Hipótesis específica N.º 3	55
4.3.5 Hipótesis específica N.º 4	56
CAPÍTULO V DISCUSIÓN.....	58
CONCLUSIONES	66
RECOMENDACIONES.....	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
ANEXOS	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de Consistencia.....	33
Tabla 2 Matriz de operacionalización de variables.....	34
Tabla 3 Personal de la Clínica Virgen de Guadalupe.....	37
Tabla 4 Confiabilidad del instrumento.....	40
Tabla 5 Puntajes de validación del instrumento por juicio de expertos.....	41
Tabla 6 Perfil demográfico de los participantes.....	43
Tabla 7 Evaluación del nivel de percepción de las variables del estudio	43
Tabla 8 Evaluación del nivel de percepción de la variable gestión del cambio.....	44
Tabla 9 Evaluación de la dimensión liderazgo	45
Tabla 10 Evaluación de la dimensión recursos humanos.....	46
Tabla 11 Evaluación de la dimensión comunicación	47
Tabla 12 Evaluación de la dimensión estructura organizacional	48
Tabla 13 Evaluación del nivel de percepción de la variable desempeño laboral.....	49
Tabla 14 Evaluación de la dimensión desempeño de tareas	50
Tabla 15 Evaluación de la dimensión desempeño contextual.....	50
Tabla 16 Evaluación de la dimensión desempeño adaptativo.....	51
Tabla 17 Evaluación de la dimensión desempeño proactivo	52
Tabla 18 Correlación de la Hipótesis General	52
Tabla 19 Correlación de la Hipótesis Específica 1	53
Tabla 20 Correlación de la Hipótesis Específica 2	54
Tabla 21 Correlación de la Hipótesis Específica 3	55
Tabla 22 Correlación de la Hipótesis Específica 4	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diseño de la investigación.....	36
--	----

RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación fue analizar la relación entre la gestión del cambio y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María. Se desarrolló un estudio de tipo aplicado, con un nivel correlacional y un diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 51 trabajadores, quienes fueron evaluados mediante un cuestionario estructurado con 24 ítems en escala Likert. Los resultados evidenciaron que la gestión del cambio y el desempeño laboral presentan una correlación positiva moderada ($r = 0.657$, $p < 0.05$), lo que indica que a medida que se fortalecen las estrategias de cambio organizacional, se genera un impacto favorable en el rendimiento del personal. Asimismo, se encontró que la dimensión liderazgo mostró una correlación positiva moderada ($r = 0.594$, $p < 0.05$), la dimensión recursos humanos presentó una correlación positiva baja ($r = 0.387$, $p < 0.05$); en contraste, la dimensión comunicación registró una correlación positiva moderada ($r = 0.632$, $p < 0.05$), reflejando que una comunicación interna eficiente mejora significativamente el desempeño del personal. Finalmente, la dimensión estructura organizacional mostró una correlación positiva alta ($r = 0.756$, $p < 0.05$) a partir de estos hallazgos, se concluye que la implementación de estrategias efectivas en la gestión del cambio puede potenciar el desempeño laboral en la organización.

Palabras Clave: Gestión del cambio, desempeño laboral, liderazgo, comunicación organizacional, estructura organizativa.

ABSTRACT

The principal objective of this research was to analyze the relationship between the management of change and the job performance at the Virgen de Guadalupe clinic in Tingo Maria, [Peru]. An applied type of study was carried out with a correlational level and a non-experimental design, of a cross-sectional cut. The population was made up of fifty one employees who were evaluated using a structured questionnaire with twenty four items on a Likert scale. The results evidenced that the management of change and the job performance presented a moderately positive correlation ($r = 0.657$, $p < 0.05$), which indicated that the measure in which the strategies for organizational change were strengthened, would generate a favorable impact on the yield of the personnel. Likewise, it was found that the leadership dimension proved to have a moderately positive correlation ($r = 0.594$, $p < 0.05$), [and] the human resources dimension had a low positive correlation ($r = 0.387$, $p < 0.05$); whereas, the communication dimension registered a moderately positive correlation ($r = 0.632$, $p < 0.05$), reflecting that an efficient internal communication significantly improved the performance of personnel. Finally, the organizational structure dimension proved to have a highly positive correlation ($r = 0.756$, $p < 0.05$) from these findings, it was concluded that the implementation of effective strategies for the management of change can strengthen the job performance within the organization.

Keywords: Management of change, job performance, leadership, organizational communication, organizational structure

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la gestión del cambio es un factor digamos prioritario para la sostenibilidad y la competitividad de las organizaciones, específicamente en un entorno cada vez más dinámico y digitalizado. Sin embargo, pese a la relevancia que tiene un número considerable de organizaciones en España y en diversos países de Latinoamérica continúa enfrentando serias dificultades para implementar procesos de cambio de manera planificada y eficaz todo ellos traen como consecuencia los impactos negativos en la productividad, el desempeño laboral y la optimización de los recursos disponibles. Esta situación no se ajusta únicamente al ámbito empresarial, sino que también se manifiesta en sectores sensibles, como el sector salud, donde la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta resultan fundamentales para garantizar servicios de calidad.

Asimismo, Prosci (2021) muestra que el 57% de las empresas en España y el 64% de las organizaciones en Latinoamérica aplican prácticas de gestión del cambio de forma irregular o, en algunos casos, simplemente no las utilizan. En conclusión, podríamos decir que más de la mitad de las organizaciones no cuenta con un enfoque sistemático para gestionar los procesos de transformación.

Esta deficiencia incide directamente en el éxito de los proyectos estratégicos, aumenta la rotación de personal y debilita el desempeño laboral. De forma complementaria, en el contexto colombiano, la Nota Económica (2023) señala que el 53% de las empresas no prioriza la gestión del cambio, lo que muestra una falta generalizada de conciencia acerca de su impacto en la productividad y en el logro de los objetivos institucionales.

En el contexto peruano, la gestión del cambio representa un desafío para el sector privado como para el sector público especialmente, donde las exigencias operativas son cada vez mayores para los servicios de salud. De acuerdo con Rodríguez (2023) advierte

que el 97% de los establecimientos de salud pública no cuentan con la capacidad suficiente para responder a la demanda existente, lo que se traduce en sobrecarga de servicios y en una atención que no siempre alcanza los estándares deseados. A esta problemática se suma que, durante la pandemia de la COVID-19, el personal de salud ha debido adaptarse con rapidez a nuevos marcos normativos, protocolos asistenciales y herramientas tecnológicas, generalmente en escenarios marcados por la escasez de recursos y una elevada presión laboral.

Desde esta perspectiva, uno de los aspectos que permite comprender la falta de efectividad al 100% en la gestión del cambio es la ausencia de estrategias definidas, articuladas y alineadas con los objetivos institucionales. En efecto, Prosci (2021) señala que la carencia de una cultura organizacional orientada a la transformación reduce de manera considerable la capacidad de adaptación y el nivel de competitividad de las organizaciones.

En la actualidad, la Clínica Virgen de Guadalupe, ubicada en Tingo María, no escapa de esta realidad y tiene diversos desafíos en la implementación de cambios organizacionales, lo que impacta en el desempeño laboral de su personal de salud. Entre las principales dificultades se encuentran la falta de planificación estratégica, la falta de un liderazgo efectivo, una gestión inadecuada de los recursos humanos y debilidades en la comunicación interna, elementos que en conjunto perjudican el funcionamiento cotidiano de la institución.

De no incorporarse medidas correctivas oportunas, la ausencia de una gestión del cambio eficaz continuará restringiendo la capacidad de respuesta frente a emergencias sanitarias, deteriorando progresivamente la calidad del servicio e incrementando la rotación del personal. Al respecto, Rodríguez (2023) subraya que la limitada disponibilidad de recursos y la brecha de inversión en infraestructura de salud en el Perú,

estimada en aproximadamente S/ 27 000 millones, profundizan esta situación crítica. En este contexto, la Clínica Virgen de Guadalupe no solo enfrenta restricciones de carácter físico y tecnológico, sino también el desafío de fortalecer las competencias de su personal para adaptarse a nuevas herramientas, sistemas de información y modelos de atención médica.

Asimismo, cuando la gestión del cambio no se conduce de manera adecuada en los entornos de salud, las consecuencias pueden ser muy graves, podría darse la rotación constante del personal, la falta de motivación y el estrés acumulado, estos no solo desgastan a quienes trabajan día a día atendiendo pacientes, sino que también afectan el clima laboral y terminan reduciendo la eficiencia con la que funciona la institución. Del mismo modo, cuando no existen canales de comunicación claros y efectivos entre los distintos niveles, se vuelve más difícil coordinar esfuerzos, tomar decisiones a tiempo y poner en marcha mejoras que son necesarias para brindar una atención de calidad. En ese sentido, es importante fortalecer la gestión del cambio en instituciones como la Clínica Virgen de Guadalupe ya que es una necesidad, haciéndolo tendríamos como permite cuidar al personal de salud, mejorar el servicio que reciben los pacientes y responder con mayor rapidez y organización a las demandas cada vez más crecientes de la población.

A partir de lo expuesto, es importante analizar la relación existente entre la gestión del cambio y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, con la finalidad de identificar estrategias que permitan optimizar el trabajo del personal de salud y contribuir a una mejora sostenida con respecto a la calidad del servicio ofrecido a los pacientes.

En coherencia con lo expuesto, esta investigación analizará el impacto de las estrategias de cambio sobre el desempeño laboral de los trabajadores, lo que permitirá plantear recomendaciones prácticas orientadas a elevar la eficacia organizacional y

potenciar el rendimiento del personal, con intenciones de fortalecer la calidad del servicio en la clínica. Asimismo, se busca identificar y comprender la relación entre la gestión del cambio y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, ubicada en la ciudad de Tingo María.

En este sentido, la presente investigación tiene como propósito analizar de qué manera los factores asociados al liderazgo, la gestión de recursos humanos, la comunicación y la estructura organizacional influyen en la capacidad del personal para adaptarse a nuevos procesos y mejorar su desempeño. En este sentido, el estudio planteó como problema general: ¿Cuál es la relación entre la gestión del cambio y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María? Asimismo, se definieron problemas específicos para profundizar en esta problemática, tales como: ¿Cuál es la relación entre la dimensión liderazgo y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María?, ¿Cuál es la relación entre la dimensión recursos humanos y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María?, ¿Cuál es la relación entre la dimensión comunicación y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María?, y ¿Cuál es la relación entre la dimensión estructura organizacional y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María?

Este estudio tuvo como objetivo general determinar la relación entre la gestión del cambio y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María. A partir de ello, se plantearon como objetivos específicos: Determinar la relación entre la dimensión liderazgo y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María; determinar la relación entre la dimensión recursos humanos y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María; determinar la relación entre la dimensión comunicación y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe,

Tingo María; y determinar la relación entre la dimensión estructura organizacional y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María.

Finalmente, la hipótesis general de la investigación estableció que existe una relación directa entre la gestión del cambio y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María. De esta hipótesis central derivaron las siguientes hipótesis específicas: Existe relación entre la dimensión liderazgo y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María; existe relación entre la dimensión recursos humanos y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María; existe relación entre la dimensión comunicación y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María; y existe relación entre la dimensión estructura organizacional y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la investigación

1.1.1 Internacionales

Torres et al. (2021) realizaron un estudio en la ciudad de México (2014), ellos plantearon como objetivo determinar el nivel de relación entre la motivación de los colaboradores del P.E.H.C.B.M. y su desempeño laboral, identificando el nivel de influencia que tenía la motivación sobre el rendimiento laboral de los colaboradores. Para ello, en primer lugar, buscó describir el estado de motivación de los colaboradores, con el propósito de contar con una respuesta detallada de su nivel motivacional y en segundo lugar, se centró en analizar el desempeño laboral, identificando áreas de mejora y su vínculo con la motivación.

Los resultados mostraron que la motivación de los colaboradores se posicionaba en un nivel bajo, lo que sugiere que muchos no se sentían realmente comprometidos con su trabajo y, por ello, tendían a dedicar menos energía y esfuerzo al cumplimiento de sus tareas. De manera paralela, se evidenció que el desempeño laboral resultaba inoportuno, reflejado en la entrega tardía de actividades, un uso excesivo de recursos y una productividad reducida. En este contexto, la investigación concluyó que existía una relación significativa entre motivación y desempeño ($r = .808$), de modo que, a medida que se incrementaban los problemas internos, la motivación disminuía y, en consecuencia, el desempeño laboral se veía negativamente afectado.

Esto subrayó la importancia de abordar los factores internos que afectaban la motivación para mejorar el rendimiento de los empleados y, en consecuencia, la eficiencia y productividad de la institución.

Paredes & Quiroz (2021) en su investigación titulada su objetivo fue determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de las principales cadenas de supermercados en Ecuador, analizando cómo el ambiente de trabajo influía en la productividad y eficacia de los colaboradores. La metodología aplicada fue cuantitativa, no experimental, de diseño transversal y correlacional, utilizando una muestra de 379 colaboradores de las tres cadenas comerciales más destacadas del país. Para la recolección de datos, se empleó un cuestionario con 55 preguntas en escala Likert, y el análisis estadístico se realizó mediante el software SPSS 24. La fiabilidad del instrumento fue alta, con un coeficiente alfa de Cronbach de 0,977, lo que indica una consistencia interna sólida. Además, se utilizó el coeficiente de Spearman para analizar la correlación entre variables, y se validaron las relaciones mediante la medida de adecuación KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett. Los resultados indicaron que, si bien la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral no fue completamente concluyente con un $r=.294$, por otra parte, Autorrealización ($r=.278$) Comunicación ($r=.268$) y Condiciones laborales ($r=.271$) se relacionaron de manera significativa baja con el desempeño laboral

1.1.2 Nacionales

Castro (2024) desarrollo su investigación con el propósito de determinar la relación entre la gestión del cambio y el desempeño laboral en una dependencia policial de la región policial de Lambayeque. Para ello, se empleó un enfoque cuantitativo con un diseño de investigación básica de nivel correlacional, utilizando una muestra conformada por 60 miembros de la Policía Nacional del Perú, excluyendo a aquellos que formaban

parte de la dirección. Mediante el análisis de las variables, se evaluaron los niveles de gestión del cambio y desempeño laboral, revelando que el 65% de los encuestados consideró que la gestión del cambio se encontraba en un nivel alto, mientras que el 57% evaluó el desempeño laboral en el mismo nivel. Además, se identificó una correlación positiva entre las dimensiones de la gestión del cambio y el desempeño laboral, destacando los siguientes coeficientes de correlación de Pearson: liderazgo (.792), proceso (.773), organización (.801) y cambio (.900). En conclusión, el estudio confirmó la existencia de una relación positiva alta entre la gestión del cambio y el desempeño laboral, con un coeficiente de correlación de Pearson de .920, lo que sugiere que un manejo adecuado del proceso de cambio puede motivar a los trabajadores y mejorar significativamente su desempeño laboral.

Pizan & Zuñiga (2022) tuvieron como objetivo determinar la relación entre la gestión del cambio y el desempeño laboral en en la empresa Multiservicios Papillon S.A.C., Trujillo, 2022. Este estudio aplicado adoptó un diseño no experimental de corte transversal y nivel correlacional. La población de estudio comprendió a los trabajadores de Multiservicios Papillon S.A.C., con una muestra de 35 individuos. Se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos, con un cuestionario de 13 preguntas y una ficha de evaluación de desempeño con 14 factores. Los datos fueron procesados mediante el software SPSS v25. El principal resultado reveló un coeficiente de correlación de Spearman de 0.593, indicando una relación positiva moderada entre las variables estudiadas además las dimensiones conocimiento ($r=.542$) habilidades ($r=.625$) y desarrollo de personas ($r=.542$) indicaron también una relación positiva moderada con la variable desempeño laboral. Como conclusión, se aceptó la hipótesis de investigación, demostrando que, a mayor gestión del cambio, mayor es el desempeño de los colaboradores.

Huancahuari (2021); en el desarrollo de su investigación tuvo como objetivo determinar cómo la gestión del cambio afecta el rendimiento laboral de los colaboradores de G4S Perú en San Isidro. Se realizó un estudio descriptivo que buscaba correlaciones, utilizando un enfoque cuantitativo y un diseño transversal sin experimentación. La muestra consistió en 78 colaboradores, quienes completaron cuestionarios diseñados con la ayuda de expertos en el tema. Se evaluó la fiabilidad de los cuestionarios utilizando el coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo valores de 0.830 y 0.824 respectivamente. Los resultados mostraron una correlación moderadamente positiva entre la gestión del cambio y el desempeño laboral, con un coeficiente de Pearson de 0.652 además las dimensiones aceptación del cambio ($r=0.612$) y control ($r=0.629$) evidenciaron una relación positiva alta el desempeño laboral mientras que las dimension logros de objetivos ($r=.582$) evidenció una relación positiva moderada con el desempeño laboral por último la dimensión resistencia al cambio ($r= -0.618$) evidencio una relación negativa moderada con el desempeño laboral. En conclusión, se aceptó la hipótesis de investigación evidenciando que una gestión efectiva del cambio está asociada con un mejor desempeño laboral.

1.1.3 Locales

Chirinos (2024) el propósito de la investigación fue determinar de qué manera la cultura organizacional se relacionó con el desempeño laboral de los trabajadores del Banco de La Nación, Sucursal Tingo María, en el año 2023. Se trató de una investigación de tipo aplicada, desarrollada bajo un enfoque cuantitativo, a un nivel descriptivo correlacional, y con un diseño no experimental transversal. Para la recopilación de datos, se utilizó la técnica de la encuesta, aplicando un cuestionario a 15 colaboradores y 5 jefes de oficina. Entre los resultados más relevantes, se destacó que el 80,00% del personal encuestado estuvo de acuerdo en que se promovía la utilización racional de los recursos

en la realización de las distintas actividades, y el 100,00% de los jefes consideró que los trabajadores tenían conocimientos suficientes en sus funciones dentro de la entidad. En conclusión, la investigación determinó que existió una relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en el Banco de la Nación, Sucursal Tingo María, en 2023, encontrando un coeficiente de correlación de Pearson de 0,407, lo que indicó una correlación positiva moderada entre ambas variables, por otra parte las dimensiones cultura de afecto ($r=,297$) y cultura de valores ($r=,395$) evidenciaron una relación positiva baja con el desempeño laboral mientras que la dimensión cultura de principios ($r=,503$) evidenció una relación positiva moderada con respecto al desempeño laboral.

Moreno (2023) en el desarrollo de su estudio tuvo como objetivo determinar la relación existente entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral en la Red de Salud Leoncio Prado. Para ello, se utilizó la técnica de la encuesta para recopilar información de 69 trabajadores, quienes fueron considerados como unidades de análisis, y se aplicó un método deductivo. La contrastación de las hipótesis se realizó mediante la prueba no paramétrica de Rho Spearman, debido a que los datos no presentaron una distribución normal.

Los principales resultados revelaron que el 38% de los empleados indicó que casi siempre o siempre sentían los problemas de la institución como propios, mientras que el 20% mencionó que casi nunca o nunca dejarían la institución por sentido de responsabilidad. Además, el 38% consideró que la planificación y organización en la institución era oportuna siempre o casi siempre, y el 25% opinó que la experiencia laboral contribuía siempre o casi siempre a mejorar el trabajo en equipo. En conclusión, la investigación determinó que existía una relación positiva muy alta ($r=.995$) entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral en la Red de Salud Leoncio Prado,

mientras que las dimensiones Compromiso Afectivo ($r = .839$), Compromiso Afectivo ($r = .993$) y Compromiso normativo ($r = .987$) evidenciaron una relación positiva alta con respecto al desempeño laboral.

1.2 Bases Teóricas

1.2.1 Gestión del cambio

Según Clavijo (2023), la transición de una organización de su estado actual a un estado futuro deseado se facilita mediante el proceso intencionado y metódico de la gestión del cambio organizacional. Planificar, llevar a cabo y evaluar los esfuerzos de cambio forman parte de este proceso, cuyo objetivo es reducir la oposición y aumentar la aceptación de los nuevos procedimientos por parte de los empleados. Para garantizar que la transformación sea sostenible en el tiempo y permanezca alineada con los objetivos estratégicos de la organización, de igual manera enfatiza la importancia de mantener una comunicación clara y permanente. Además, prioriza la implementación de espacios de formación pertinentes y el establecimiento de un acompañamiento continuo para las personas involucradas.

Licari (2023) complementa esta idea al señalar que la implementación de una estrategia planificada, orientada a acompañar a personas, equipos y a la organización en su adaptación a nuevas condiciones o procedimientos internos, constituye la base de la gestión del cambio organizacional. De esta manera, este proceso no consiste solo en motivar o capacitar a los colaboradores para que adquieran las habilidades necesarias y puedan adaptarse y crecer en el nuevo contexto.

Sino que también implica realizar ajustes en lo técnico y en la estructura de la institución, y considerarlo importante, la cultura organizacional, es decir, la forma en que las personas piensan, se relaciona y trabajan dentro de la entidad. Por ello, cuando las acciones de cambio se implementan de manera ordenada y bien gestionada, se reduce el

desgaste y la resistencia del personal, y aumentan las probabilidades de que el cambio funcione y se logren los resultados que se buscan.

Además, Flores (2023) explica que la gestión del cambio organizacional reúne herramientas, métodos y estrategias que ayudan a que una institución pueda pasar de su forma habitual de trabajo a una nueva realidad, ya sea por cambios en la operación, la tecnología o la cultura interna. Para que esto funcione, no solo es necesario priorizar lo técnico, si no también es clave preparar al personal, comunicar de manera clara y a tiempo, anticipar posibles resistencias desde el inicio y ofrecer apoyos que acompañen el proceso. En consecuencia, la gestión del cambio busca que la transformación se viva de forma progresiva y guiada, reduciendo la incertidumbre y facilitando que todos los colaboradores se adapten y se involucren en el cambio.

1.2.1.1 Importancia de la Gestión del Cambio

La gestión del cambio es importante porque ayuda a que las transformaciones dentro de una organización se den de forma ordenada y posible, sin descuidar el trabajo diario ni ignorar cómo se va sintiendo el personal mientras todo cambia. En esa línea, Martins (2024) señala que esta gestión funciona como un apoyo clave para planear y llevar a la práctica cambios relevantes en el lugar de trabajo, como una reorganización interna o la incorporación de nuevas tecnologías.

Cuando este proceso se conduce de manera adecuada, resulta más sencillo reducir la resistencia, lograr que el equipo se involucre y, por lo tanto, aumentar la probabilidad de que los cambios den resultados. Además, este enfoque permite que las organizaciones reaccionen con más rapidez y de manera más efectiva ante situaciones que cambian constantemente, algo que hoy es cada vez más necesario en un entorno laboral en permanente transformación y mejora continua.

Así, cuando se incorporan nuevos procesos o tecnologías de forma clara, paso a paso y de manera que todos puedan entenderlo, la gestión del cambio no solo hace que la adaptación sea más sencilla, sino que también impulsa el crecimiento de la organización y apoya su mejora continua.

Por otro lado, Pola (2022) sostiene que la gestión del cambio es fundamental porque ayuda a que las empresas se adapten a tiempo y de manera efectiva a las nuevas demandas de un entorno que cambia constantemente. Gracias a ello, la organización puede estar prevenida para los retos, ordenar mejor sus ajustes internos y cuidar su competitividad sin alterar más de lo necesario las actividades del día a día.

Por ello, la gestión del cambio funciona como un respaldo importante para que tanto los cambios progresivos como las transformaciones más puntuales se implementen con mayor orden y con más posibilidades de salir bien. Además, permite aprovechar mejor el talento del personal, mejorar la productividad y aportar a la estabilidad y al crecimiento de la organización. En cambio, cuando no se gestiona el cambio de forma adecuada, la empresa corre el riesgo de quedarse atrás, perder competitividad y generar tensiones internas que terminan afectando directamente su funcionamiento.

Por último, Muñiz (2023) indica que, en el contexto actual, manejar el cambio de manera eficaz es una condición clave para que las organizaciones tengan buenos resultados. En consecuencia, esto les permite responder con mayor rapidez a los movimientos del mercado, a los avances tecnológicos y a la presión de la competencia. De esta forma, no solo se mantiene la capacidad de competir, sino que también se abre el camino para mejorar de manera constante la calidad de los productos y servicios que se ofrecen.

Además, una gestión del cambio estratégicamente aplicada e implementada contribuye a elevar la productividad y la eficiencia, impulsar la innovación y hacer más ágiles las operaciones internas. Del mismo modo, fortalece la cultura organizacional, ya que alinea a los colaboradores con la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa. Cuando las personas comprenden el propósito de las transformaciones y se involucran en el proceso, aumenta su compromiso y satisfacción, lo que suele reflejarse en un mejor clima laboral.

A su vez, cuando se implementan programas de cambio bien estructurados, la organización puede identificar con mayor claridad qué procesos están funcionando mal o generan demoras. Así, es posible corregirlos a tiempo, disminuir costos y errores y, al mismo tiempo, aprovechar oportunidades de mejora e innovación que antes pasaban desapercibidas. En consecuencia, no solo se facilita la adaptación a las nuevas exigencias del entorno, sino que también se promueve un desempeño más sólido y un desarrollo sostenible a largo plazo.

1.2.1.2 Teoría de Lewin sobre el Cambio Organizacional

Kurt Lewin, reconocido como uno de los principales referentes de la psicología social moderna, planteó uno de los modelos más utilizados para comprender la gestión del cambio organizacional. Este enfoque se organiza en tres momentos: descongelar, cambiar y recongelar. Del mismo modo, Rodríguez (2022) indica que Lewin resaltó la importancia de entender primero qué motiva el cambio antes de intentar implementarlo. Por ello, durante la fase de descongelamiento se vuelve esencial poner en duda el estado actual, evidenciar sus limitaciones y explicar, con fundamentos claros, por qué es necesaria una transformación. Para lograrlo, se recurre a datos, evidencias y análisis que permitan mostrar con mayor claridad los beneficios esperados y, al mismo tiempo, preparar al personal para afrontar el proceso.

En la segunda etapa, correspondiente al cambio, los miembros de la organización comienzan a incorporar nuevas formas de trabajo y a ajustar sus hábitos a las nuevas demandas. Lewin, citado por Rodríguez (2022), sostiene que en este punto el rol del liderazgo es clave: los líderes deben comunicar de manera directa qué beneficios concretos traerá el cambio para cada colaborador, ya que esto favorece la aceptación y la participación. Asimismo, esta fase requiere acompañamiento constante, de modo que los empleados comprendan la relevancia de la transformación para la institución y se sientan parte activa del proceso.

Finalmente, la etapa de recongelamiento tiene como objetivo dar estabilidad a la organización, integrando los cambios dentro de los procesos y procedimientos que ya forman parte del trabajo cotidiano. De acuerdo con Rodríguez (2022), en este momento resulta clave formalizar las nuevas prácticas y, además, reconocer el esfuerzo realizado por los colaboradores. Esto es importante porque ese reconocimiento funciona como una especie de “cierre” del proceso; es decir, ayuda a que las personas sientan que el cambio ya se consolidó. De lo contrario, como advierte Lewin, los trabajadores podrían percibir que la transformación nunca termina, y esa sensación terminaría afectando su motivación ante futuros cambios.

En esa misma dirección, el modelo de Lewin se ha mantenido como un referente muy utilizado en la gestión del cambio, justamente porque propone un proceso ordenado y fácil de seguir. A la vez, Rodríguez (2022) destaca que sus etapas son claras y sencillas, lo que permite aplicarlo en distintos tipos de organizaciones y realidades. Por ello, suele ser una herramienta especialmente útil para instituciones que necesitan ajustarse con mayor eficacia a las exigencias y variaciones del entorno.

1.2.1.3 Ventajas y desventajas de la gestión del cambio

En primer lugar, cuando el cambio dentro de una organización se maneja de manera adecuada, la empresa suele obtener beneficios claros, como un aumento en la productividad y una mayor capacidad para adaptarse a nuevas exigencias.

Del mismo modo, González (2020) señala que un proceso de cambio correctamente liderado permite que las organizaciones se ajusten con mayor precisión a lo que el entorno les demanda, facilitando una respuesta más rápida y oportuna frente a los retos del mercado global.

Del mismo modo, Martínez (2019) señala que, cuando las empresas impulsan transformaciones de manera ordenada, es más probable que los equipos trabajen con mayor cohesión y coordinación. En consecuencia, se favorece un clima laboral más colaborativo y eficiente, donde la comunicación fluye mejor y las metas se comparten con mayor claridad. Por ello, el cambio organizacional no solo contribuye a mejorar los procesos internos, sino que también fortalece el sentido de pertenencia de los colaboradores, ya que se sienten parte activa de lo que la organización busca construir.

1.2.1.4 Dimensiones de la variable gestión del cambio

Para evaluar la Gestión del Cambio Organizacional, se utilizaron como base las dimensiones planteadas por Domínguez y Giordano (2009) en su Sistema de Indicadores para el Cambio Organizacional. Estos autores señalaron que gestionar el cambio no consistió únicamente en hacer modificaciones, sino en comprender el proceso, organizarlo y planificarlo con anticipación. De esta manera, se buscó que la implementación se realizara de forma ordenada y eficiente, sin perder la coherencia con los procedimientos y la forma de trabajo que la organización ya tenía establecida.

Dimensión Liderazgo

El liderazgo es la capacidad de acompañar y orientar a otras personas para que trabajen juntas y logren un objetivo en común. Por eso, hoy se considera una pieza clave dentro de las organizaciones, ya que influye directamente en cómo se toman decisiones y cómo se trabaja día a día. En esa línea, Rabouin (2024) explica que un verdadero líder no se queda solo en dirigir o supervisar tareas, sino que también impulsa al equipo, lo anima a dar lo mejor de sí y promueve nuevas formas de hacer las cosas, especialmente en un contexto donde el cambio es constante.

Además, en un mundo cada vez más conectado y marcado por la tecnología, los líderes deben comunicar con claridad, manteniendo la calma frente a las dificultades y que sepan convertir los problemas en oportunidades de mejora. Asimismo, resulta fundamental que fomenten un buen clima laboral, donde las personas se sientan respetadas, escuchadas y parte del equipo.

En resumen, como autor el liderazgo es importante porque influye en la forma en que se vive y se trabaja dentro de la organización ya que define el ambiente, guía los valores y la manera de relacionarse. Además, ayuda a que el personal se sienta más comprometido y con ganas de aportar, y también impulsa nuevas ideas y mejoras. Por eso, un buen liderazgo puede generar cambios positivos que se mantienen con el tiempo, tanto dentro de la institución como en la forma en que se conecta y responde a su entorno.

De manera complementaria, Rodríguez (2022) explica que una parte clave del liderazgo, sobre todo en el mundo empresarial y en sectores tan cambiantes como la publicidad, es la capacidad de inspirar, motivar y mover al equipo a la acción. Desde esta mirada, el liderazgo puede entenderse como una habilidad que algunas personas traen de forma natural, pero que también se puede aprender y fortalecer con el tiempo, y que sirve para influir de manera positiva en cómo otros deciden, actúan y se comportan.

Por ello, un líder competente no solo impulsa el logro de resultados satisfactorios, sino que también se preocupa por el bienestar y el ánimo del equipo. En consecuencia, ayuda a que el equipo no se sienta sobrecargado ni agotado y, a la vez, crea un ambiente más sano y cercano, donde las personas se apoyan entre sí, se animan a proponer ideas nuevas y trabajan con mayor libertad para innovar.

Dimensión Recursos Humanos

Según Gamarra (2024), esta dimensión abarca a todas las personas que integran una organización a lo largo de todo su ciclo laboral, desde el momento en que ingresan hasta cuando se retiran. Por ello, no se limita únicamente a tareas administrativas como gestionar nóminas o vacaciones; más bien, implica una función estratégica orientada a cuidar el bienestar del personal y a impulsar su desarrollo dentro de la institución.

En este marco, se busca reconocer y valorar las competencias de los trabajadores, acompañar su crecimiento profesional y promover un clima laboral saludable que favorezca la motivación y el buen desempeño.

Asimismo, Coll (2024), el área de recursos humanos asume funciones muy diversas, entre las que se encuentran la administración del personal, el reclutamiento y selección, los procesos de formación y desarrollo, así como la prevención de riesgos laborales. Además, resalta que los orígenes de este campo se remontan, según refiere, al siglo XIV con las aportaciones de John R. Commons, lo que evidencia la relevancia histórica y el peso que la gestión de personas ha tenido dentro de las ciencias empresariales y económicas.

Dimensión Comunicación

Según Farías (2024) concibe la comunicación como un proceso fundamental mediante el cual se transmite información entre individuos. Señala que todos los seres vivos cuentan con algún tipo de sistema comunicativo; sin embargo, es la capacidad

humana de emplear el lenguaje la que posibilita la expresión de significados más complejos. Asimismo, indica que la comunicación no es exclusiva de las personas, pues puede observarse en distintos niveles de organización biológica, desde las células hasta las comunidades.

El autor también enfatiza que, con el avance de la tecnología, el concepto de comunicación se ha ampliado, incorporando no solo el intercambio de información entre personas, sino también la transmisión de datos entre dispositivos y la automatización de diversos procesos comunicativos.

Por otro lado, Peiró (2021) define la comunicación como un proceso de intercambio de información entre dos o más personas, el cual facilita la comprensión mutua y la interacción social. Según el autor, este proceso se sustenta en elementos esenciales como el emisor, el receptor, el mensaje, el canal y el código, ya que son fundamentales para que la información se transmita de forma efectiva y pueda ser comprendida correctamente.

Dimensión Estructura Organizacional

Narváez (2022) señala que la estructura organizacional constituye el sistema a través del cual se organizan y se orientan los distintos elementos de una organización con el propósito de alcanzar sus metas. Dicho sistema abarca normas, funciones y responsabilidades, lo que permite que los equipos de trabajo actúen de manera coordinada y eficiente. Asimismo, la estructura organizacional incide de forma directa en el éxito de la empresa, ya que facilita los procesos de comunicación y la toma de decisiones, además de delimitar la jerarquía y los roles que cada integrante asume dentro de la entidad. De igual modo, resulta clave para definir la estructura salarial, distribuir las funciones en diferentes departamentos y garantizar que las operaciones se desarrollen sin

inconvenientes, posibilitando la adaptación a los cambios y la mejora continua con el fin de optimizar el desempeño organizacional.

De manera similar, Zevallos (2022) describe la estructura organizacional como como la forma en que se distribuyen y articulan las funciones y responsabilidades dentro de una empresa, de modo que cada integrante pueda contribuir al logro de los objetivos institucionales. Este esquema jerárquico se representa habitualmente mediante el organigrama, el cual ordena a los colaboradores y facilita la coordinación interna, así como la asignación clara de responsabilidades.

Al mismo tiempo, el autor enfatiza que contar con una estructura organizacional diseñada de manera adecuada resulta imprescindible para orientar las distintas áreas hacia una misma meta, coordinando las tareas, definiendo perfiles de puesto y ayudando a que los trabajadores comprendan su rol y funciones dentro de la entidad. De esta forma, la delimitación de tareas y niveles de autoridad no solo incrementa la eficiencia operativa, sino que también reduce la aparición de conflictos, al establecer un orden explícito en el desarrollo de las actividades empresariales.

1.2.2 Desempeño Laboral

|Gamarra (2024) señala que el desempeño laboral hace referencia a la calidad con la que una persona realiza sus actividades diarias durante un periodo determinado, reflejando qué tan eficaz, eficiente y efectiva es en el puesto que ocupa. Por eso, este aspecto se vuelve fundamental para el área de recursos humanos, ya que permite ver en qué medida los colaboradores cumplen con las funciones y metas que se les han asignado.

Además, para comprender de verdad cómo influye el desempeño en el funcionamiento general de una organización, no basta con observar únicamente el rendimiento de cada persona por separado. También es importante considerar cómo se

trabaja en equipo y qué resultados se obtienen en todos los niveles, desde el personal operativo hasta la alta dirección. Del mismo modo, cada empresa define sus propios criterios de evaluación, la frecuencia con la que mide y las herramientas que utiliza; por ello, estas decisiones influyen directamente en la precisión de la medición y, en consecuencia, en la calidad de las acciones que se toman para gestionar y desarrollar el talento humano.

Flores (2023) señala que el desempeño laboral es una forma de saber si una persona está cumpliendo con lo que se espera de ella dentro de una organización. No se trata solo de hacer el trabajo en otras palabras de ser eficaz, sino de ver con qué calidad lo realiza y cómo aprovecha el tiempo y los recursos llegando a ser eficiente. Para evaluarlo, se suelen mirar aspectos muy concretos del día a día, como cuánto produce, su puntualidad y asistencia, cómo trabaja con los demás, qué tan creativo puede ser, cómo toma decisiones y de qué manera enfrenta y resuelve los problemas que aparecen.

A partir de estos criterios, se utilizan diversos métodos e instrumentos de evaluación, que pueden ser cuantitativos o cualitativos, con el fin de identificar el nivel de rendimiento alcanzado. Además, estas evaluaciones no se quedan solo en el diagnóstico, permiten reconocer qué se puede mejorar y brindar una retroalimentación.

Al mismo tiempo, sirven como base para decisiones importantes en la gestión del personal, como aumentos salariales, ascensos, otorgamiento de bonificaciones o, en algunos casos, la finalización de la relación laboral.

Además, Acosta (2023) explica que el desempeño laboral se refiere a evaluar qué tan capaz es un colaborador para cumplir con sus tareas, tomando en cuenta si alcanza las metas del día a día y si responde a lo que la organización espera de su trabajo. Asimismo, según mi criterio, medir el desempeño no debería ser algo que se hace de vez en cuando o solo en una fecha específica, sino un seguimiento constante y, sobre todo, un diálogo

entre el trabajador y su supervisor. Así, es posible identificar dificultades a tiempo, ajustar metas cuando haga falta y acordar estrategias más claras y realistas para lograrlas.

En esa misma línea, la evaluación no se centra solo en los resultados o en cómo se comunica la persona. También considera aspectos como su capacidad para asumir liderazgo, su disposición para trabajar en equipo y la actitud que muestra cuando aparecen retos o dificultades. Por eso, llegar a la evaluación con una preparación previa revisando lo que se logró, identificando lo que aún puede mejorar y definiendo metas claras es clave para que la retroalimentación sea útil, positiva y realmente aporte al crecimiento profesional dentro de la organización.

1.2.2.1 Importancia del desempeño laboral

Freeman (2023) indica que el desempeño laboral es un aspecto clave en cualquier organización, porque se refleja directamente en qué tan bien las personas cumplen sus funciones y en consecuencia, en los resultados que la empresa logra en general. En esa misma línea, el autor menciona que el desempeño suele tomarse en cuenta al momento de decidir ascensos, aumentos salariales e incluso la continuidad de un trabajador en su puesto. Por eso, su importancia no se queda solo en lo individual, ya que cuando el personal es productivo también se fortalece el trabajo en equipo y se construye un ambiente laboral más agradable, colaborativo y motivador.

Por otra parte, Royo (2022) destaca que evaluar el desempeño laboral es importante porque puede traer beneficios tanto para los colaboradores como para la organización. Desde su enfoque, este proceso ayuda a reconocer lo que cada trabajador hace bien y, al mismo tiempo, a identificar en qué aspectos necesita apoyo o mejora. Así, se vuelve más fácil ajustar la capacitación, el acompañamiento y los incentivos de acuerdo con las necesidades reales de la persona y con lo que exige su puesto.

Además, la evaluación permite que las metas individuales no vayan por separado, sino que estén alineadas con los objetivos de la institución, lo que fortalece la cultura organizacional y contribuye a mejorar la productividad en general. A esto se suma que, si la evaluación está bien planteada, también puede mostrar factores externos que están afectando el rendimiento (como sobrecarga, falta de recursos o problemas de coordinación), aportando información útil para tomar decisiones y hacer ajustes que ayuden a mejorar el desempeño.

1.2.2.2 Modelo de Comportamiento Organizacional de McGregor

Gonzalo García (2023), en un artículo publicado en la revista Sage, analiza las diferencias entre dos estilos de liderazgo que considera especialmente relevantes en el ámbito laboral: el liderazgo X y el liderazgo Y. Ambos enfoques se apoyan en la teoría de Douglas McGregor (1960), expuesta en el lado humano de la empresa, donde se plantean dos miradas contrapuestas sobre cómo dirigir: una más autocrática y centrada en el control (X) y otra más participativa y orientada a la implicación (Y).

En la práctica, estos estilos no solo influyen en las ganas y el desempeño de los colaboradores, sino que también se notan en cómo se construyen las relaciones de trabajo y en la forma en que se vive el día a día dentro de la organización.

En cuanto al liderazgo tipo X, García (2023) lo describe como un estilo más autoritario, donde el líder se enfoca principalmente en la tarea y en decidir rápido. En este caso, la persona que dirige suele marcar las reglas con firmeza y se apoya en su experiencia o en su cargo para dar indicaciones claras y directas. Aunque esta forma de liderar puede dejar menos espacio para que el equipo tenga independencia, el autor señala que puede ser útil cuando se necesita actuar con urgencia y evitar confusiones.

Por otro lado, el liderazgo tipo Y se basa más en la participación y en el trabajo en conjunto. Según García (2023), este estilo pone énfasis en la confianza, la colaboración

y la responsabilidad compartida, por lo que funciona mejor en espacios donde se valora la creatividad y la autonomía. En este enfoque, el equipo tiene más oportunidad de opinar, proponer mejoras y participar en las decisiones. Sin embargo, el autor también aclara que esta apertura puede tener sus retos: tomar decisiones puede tardar más y la coordinación se vuelve más complicada si no se establecen límites y acuerdos claros.

García (2023) sostiene que no existe un único enfoque ideal, porque la elección depende del contexto y del perfil de los colaboradores. Por ejemplo, quienes prefieren directrices claras y menor carga de decisión podrían responder mejor al liderazgo X; en cambio, quienes valoran la participación y el sentido de autonomía tienden a sentirse más satisfechos con el liderazgo Y. No obstante, también se reconoce que la teoría Y ha recibido críticas por su limitada aplicabilidad en ciertos entornos, lo cual abre la posibilidad de combinar rasgos de ambos estilos según la situación.

Finalmente, García (2023) señala una limitación importante de las teorías X e Y: se enfocan principalmente en la postura del líder, pero dejan en segundo plano habilidades clave técnicas y socioemocionales que sostienen un liderazgo efectivo. Desde mi punto de vista, esta observación conecta directamente con el tema de esta investigación: en procesos de gestión del cambio, el liderazgo no puede quedarse solo en “controlar” o “participar”, sino que debe saber cuándo dar dirección firme para asegurar orden y continuidad, y cuándo abrir espacios de diálogo para reducir resistencias y fortalecer el compromiso.

En otras palabras, más que elegir entre X o Y como etiquetas rígidas, lo que realmente marca la diferencia es la capacidad del líder para adaptar su estilo, comunicar con claridad y comprender qué necesita su equipo para sostener el cambio sin afectar el desempeño laboral.

1.2.2.3 Dimensiones de la variable Desempeño Laboral

Para medir la variable desempeño laboral, se tomó como base el modelo de Ramírez (2013), conocido como PRO-4, un instrumento diseñado para evaluar el rendimiento individual en el trabajo. Este modelo permitió ordenar la variable en varias dimensiones, lo cual ayudó a comprenderla de manera más amplia y no quedarnos solo con una mirada general.

En primer lugar, Ramírez (2013) explicó que uno de los puntos más importantes para evaluar el desempeño es el cumplimiento de tareas. Esta dimensión se relacionó con qué tan bien la persona realiza las funciones propias de su puesto, siguiendo las normas y actividades que le corresponden, ya sea en procesos de producción o en la atención de servicios. Es decir, no se trató únicamente de “hacer lo que toca”, sino de hacerlo bien: con calidad, con precisión y dentro del tiempo esperado, de modo que el resultado se ajuste a lo que la organización considera adecuado.

Por ello, para la medición del desempeño laboral se utilizó nuevamente la propuesta de Ramírez (2013) en PRO-4: Un instrumento para medir el desempeño laboral individual, ya que organiza esta variable en dimensiones específicas que facilitan un análisis más completo. Para medir la variable desempeño laboral, se tomará como referencia el modelo propuesto por Ramírez (2013) en PRO-4, un instrumento orientado a evaluar el desempeño laboral individual. Este enfoque organiza la variable en distintas dimensiones, lo que permite analizarla de manera más completa e integral.

No se trata únicamente de completar las tareas asignadas, sino de hacerlo con calidad, exactitud y oportunidad.

Según el autor, la ejecución adecuada de las tareas influye de manera directa en el logro eficiente de los objetivos organizacionales y en el funcionamiento general de la institución. En este sentido, mantener un adecuado desempeño de las tareas permite

sostener elevados estándares operativos y contribuye al cumplimiento de las metas corporativas, por lo que se convierte en una dimensión clave al momento de valorar el desempeño laboral individual.

Así mismo desempeño contextual describe las acciones que mejoran el ambiente social y psicológico en el que se realiza el trabajo, incluso cuando no tienen una conexión directa con las funciones del puesto. Según Ramírez (2013), esta dimensión comprende actos que promueven la colaboración de los empleados, salvaguardan los intereses de la entidad y mejoran el ambiente de trabajo en general. Estas acciones, aunque por lo general no se consignan de manera evidente en la descripción del puesto, resultan fundamentales para sostener un entorno laboral colaborativo y eficiente.

Asimismo, comprende conductas como apoyar a los compañeros, participar en actividades orientadas al fortalecimiento del trabajo en equipo y contribuir a iniciativas destinadas a mejorar el clima laboral. De este modo, al promover una cultura de cooperación y respaldo mutuo, este tipo de comportamientos fortalece la dinámica del grupo y favorece el logro de los objetivos organizacionales.

Además, el desempeño adaptativo se entiende como la capacidad del trabajador para aprender nuevas habilidades y ajustarse a cambios en el entorno laboral, de modo que pueda responder de manera adecuada ante situaciones imprevistas. Según Ramírez (2013), esta dimensión se diferencia de las demás porque pone el énfasis en la flexibilidad y en la disposición para adaptarse a transformaciones que pueden modificar las tareas, los roles o incluso las condiciones en las que se desarrolla el trabajo.

En ese sentido, dentro del desempeño adaptativo se incluyen conductas como aprender y desarrollar nuevas competencias, asumir funciones distintas cuando la situación lo requiere y responder con solvencia ante cambios inesperados en las tareas o en el propio entorno de trabajo. En conjunto, esta capacidad permite afrontar dificultades

sin perder el rumbo y, al mismo tiempo, aprovechar oportunidades que surgen durante el proceso de cambio, manteniendo niveles adecuados de eficiencia y eficacia en un contexto organizacional en permanente evolución.

En ese sentido, el desempeño adaptativo se relaciona con la capacidad de una persona para ajustarse cuando las cosas cambian en el trabajo. Esto incluye acciones como aprender nuevas habilidades, desarrollar competencias distintas, asumir otras funciones si la situación lo exige y responder con seguridad cuando aparecen cambios inesperados en las tareas o en el ambiente laboral. En conjunto, esta habilidad ayuda a enfrentar dificultades sin desorganizarse y, al mismo tiempo, a aprovechar oportunidades que pueden surgir durante los cambios, manteniendo un buen nivel de rendimiento en un contexto que está en constante movimiento.

Además, el desempeño adaptativo también se entiende como la capacidad del trabajador para aprender y adaptarse a situaciones nuevas, especialmente cuando aparecen problemas imprevistos. Según Ramírez (2013), esta dimensión se diferencia de las demás porque se centra en la flexibilidad y en la forma en que la persona se acomoda a escenarios laborales cambiantes.

En ese sentido, se consideran conductas adaptativas acciones se consideran conductas adaptativas acciones como aprender y desarrollar nuevas competencias, asumir funciones distintas cuando el puesto o la organización lo necesitan, y reaccionar a tiempo cuando surgen cambios inesperados en las tareas o en el entorno de trabajo. De esta manera, esta capacidad ayuda a enfrentar dificultades sin perder el ritmo y, al mismo tiempo, a aprovechar oportunidades que van apareciendo, manteniendo un buen nivel de eficiencia y resultados en un ambiente laboral que está en constante transformación.

Por último, el desempeño proactivo se observa cuando los colaboradores aportan un valor adicional, porque no se quedan solo en cumplir lo asignado, sino que toman la iniciativa y buscan mejorar la forma en que se trabaja. En esa línea, Ramírez (2013) explica que esta dimensión se reconoce por una actitud activa y autodirigida, orientada no solo a anticiparse a posibles problemas, sino también a proponer alternativas y cambios que permitan optimizar los procesos existentes.

Dentro de este marco, destacan indicadores como la iniciativa, que se nota cuando la persona detecta oportunidades de mejora y actúa para ajustar o transformar procedimientos cotidianos. Asimismo, se considera la orientación al futuro, relacionada con pensar en metas de mediano y largo plazo y con el interés por mantener avances sostenidos. En conjunto, estas conductas fortalecen una cultura más participativa e innovadora, y favorecen que la organización se adapte de manera continua y mejore de forma constante su ambiente de trabajo.

1.3 Definición de términos básicos

- a) **Autonomía:** Según Girondella (2022) es la capacidad de una persona para tomar decisiones y actuar por cuenta propia, sin depender de instrucciones directas. En esa medida, implica asumir responsabilidades y fortalecer la autodeterminación.
- b) **Capacitación:** Ozkivan (2023) la define como un proceso formativo orientado a fortalecer competencias en una persona, de modo que pueda responder mejor a las exigencias de su puesto y a cambios en su entorno laboral.
- c) **Compromiso:** Da Silva (2020) lo describe como la disposición a asumir con seriedad obligaciones vinculadas a una actividad, causa o vínculo; incluye cumplir lo acordado y sostener el esfuerzo aun ante dificultades, mostrando constancia y lealtad.

- d) **Cooperación:** se entiende como la unión de esfuerzos entre varias personas para alcanzar una meta común, promoviendo apoyo mutuo, agiliza la resolución de problemas y conduce a resultados compartidos (Marín, 2021)
- e) **Coordinación:** Montagud (2021) la asocia con organizar y sincronizar acciones para que una actividad se ejecute de manera ordenada; así se reducen desajustes y mejora el desempeño individual y grupal.
- f) **Creatividad:** Peiró (2021) significa generar ideas originales con utilidad práctica, que permita abordar retos con enfoques novedosos, proponer soluciones distintas y aportar valor en ámbitos cotidianos, científicos o artísticos.
- g) **Eficiencia:** Cárdenas (2022) la describe como alcanzar un objetivo con el mínimo de recursos, en la práctica, optimiza tiempo y esfuerzo, evita desperdicios y eleva resultados.
- h) **Especialización:** Alvarado (2022) la plantea como concentrarse de forma sostenida en un área específica, ese enfoque profundiza el dominio técnico y aumenta la competencia en tareas particulares.
- i) **Evaluación:** Es la valoración de la calidad o el rendimiento de algo o alguien; aporta evidencia para reconocer fortalezas, detectar aspectos por mejorar y orientar decisiones (Villanueva, 2023).
- j) **Frecuencia:** Coluccio (2021) la define como el número de veces que ocurre un evento en un periodo determinado; sirve para identificar patrones, describir regularidades y sustentar decisiones.
- k) **Influencia:** Krause (2020) la describe como el efecto que una persona, objeto o situación ejerce sobre ideas, conductas o decisiones ajenas; puede manifestarse de modo directo o sutil y resulta relevante en la interacción social.

- l) **Iniciativa:** Medina (2024) menciona que es actuar por voluntad propia y tomar la delantera en tareas o proyectos, se evidencia al anticiparse, reconocer oportunidades y ejecutar cambios sin esperar indicaciones.
- m) **Innovación:** Talin (2024) es introducción de algo nuevo, ya sea una idea, método o producto que puede afectar a nivel personal o organizacional.
- n) **Liderazgo:** Zvinklys (2023) es guiar y motivar a un grupo hacia metas compartidas; implica inspirar confianza, decidir con criterio y responsabilizarse por el bienestar y el avance del equipo.
- o) **Mejora:** Obando (2023) la define como elevar la calidad o el rendimiento respecto a un estado anterior, se expresa en ajustes continuos que perfeccionan habilidades, procesos o herramientas.
- p) **Motivación:** Chinchilla (2021) la describe como el impulso que orienta la conducta hacia una meta, provenga del interior o del entorno, sostiene la perseverancia ante obstáculos.
- q) **Productividad:** Sevilla (2024) la relaciona con obtener resultados en un tiempo dado, en el ámbito laboral, supone lograr más y con mejor calidad mediante un uso adecuado de recursos.
- r) **Propuesta:** Stsepanets (2023) la entiende como presentar de manera estructurada una idea o plan para su análisis y posible aceptación; clarifica alternativas y facilita la deliberación.
- s) **Reclutamiento:** Delpueche (2024) lo define como atraer y seleccionar candidatos para cubrir un perfil de puesto asimismo busca incorporar perfiles con competencias acordes al rol y a la organización.

- t) **Resiliencia:** Ardavín (2021) la describe como adaptarse y recuperarse ante las adversidades permitiendo enfrentar dificultades, aprender de la experiencia y continuar con mayor fortaleza.
- u) **Responsabilidad:** Segundo (2023) la entiende como asumir las consecuencias de decisiones y actos propios, favorece la convivencia y fortalece la confianza al reconocer el impacto en otras personas.
- v) **Retroalimentación:** Como brindar información sobre desempeño o conducta para ajustar acciones futuras; promueve aprendizaje, reflexión y mejora continua Peiró (2020)
- w) **Toma de decisiones:** La describe como elegir una alternativa entre varias opciones; ayuda a resolver problemas, planificar y orientar la conducta considerando consecuencias (García, 2020).
- x) **Transparencia:** Lyon (2022) la asocia con actuar y comunicar con apertura y honestidad reforzando la credibilidad al hacer accesible la información y aclarar criterios de decisión.

CAPÍTULO II

HIPÓTESIS Y VARIABLES

4.1 Hipótesis general

Existe relación directa entre la gestión del cambio y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María.

4.2 Hipótesis específicas

- Existe relación entre la dimensión liderazgo y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María.
- Existe la relación entre la dimensión recursos humanos y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María.
- Existe la relación entre la dimensión comunicación y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María.
- Existe la relación entre la dimensión estructura organizacional y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María

4.3 Matriz de Consistencia

Tabla 1

Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
<p>Problema General: ¿Cuál es la relación entre la gestión del cambio y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María?</p>	<p>Objetivo General: Determinar la relación entre la gestión del cambio y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María.</p>	<p>Hipótesis General: Existe relación directa entre la gestión del cambio y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María.</p>	<p>Variable Asociativa: Gestión del Cambio</p>	<p>Tipo de Investigación: Aplicada</p> <p>Diseño de Investigación: Descriptivo-Correlacional</p> <p>Población y Muestra 51 trabajadores</p> <p>Técnicas de recolección de datos: Como herramienta de investigación se utilizó un cuestionario en forma de encuesta.</p> <p>Técnicas para el procesamiento de información: Estadística descriptiva e inferencial Tabla de distribución, correlación de Spearman.</p>
<p>Problemas específicos:</p> <p>a. ¿Cuál es la relación entre la dimensión liderazgo y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María?</p> <p>b. ¿Cuál es la relación entre la dimensión recursos humanos y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María?</p> <p>c. ¿Cuál es la relación entre la dimensión comunicación y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María?</p> <p>d. ¿Cuál es la relación entre la dimensión estructura organizacional y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María?</p>	<p>Objetivos específicos:</p> <p>a. Determinar relación entre la dimensión liderazgo y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María.</p> <p>b. Determinar la relación entre la dimensión recursos humanos y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María.</p> <p>c. Determinar la relación entre la dimensión comunicación y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María.</p> <p>d. Determinar la relación entre la dimensión estructura organizacional y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María.</p>	<p>Hipótesis específicas:</p> <p>a. Existe relación entre la dimensión liderazgo y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María.</p> <p>b. Existe la relación entre la dimensión recursos humanos y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María.</p> <p>c. Existe la relación entre la dimensión comunicación y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María.</p> <p>d. Existe la relación entre la dimensión estructura organizacional y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María.</p>		

4.4 Operacionalización de variables

Tabla 2

Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	ENCUESTA
Variable Asociada: Gestión del Cambio	Conceptual Para Clavijo (2023), la transición de una organización de su estado actual a un estado futuro deseado se facilita mediante el proceso intencionado y metódico de la gestión del cambio organizacional. Planificar, llevar a cabo y evaluar los esfuerzos de cambio forman parte de este proceso, cuyo objetivo es reducir la oposición y aumentar la aceptación de los nuevos procedimientos por parte de los empleados.	Liderazgo	Influencia	Escala de la medición Gestión del Cambio y Desempeño Laboral. Anexo1	1
			Motivación		2
			Toma de decisiones		3
		Recursos Humanos	Capacitación		4
			Reclutamiento		5
	Operacional La variable se medirá a través de encuestas aplicadas a los trabajadores, evaluando su percepción sobre el liderazgo, la eficacia de los recursos humanos, la claridad en la comunicación, y la adecuación de la estructura organizacional durante la implementación de nuevos procedimientos o cambios dentro de la empresa	Comunicación	Evaluación		6
			Retroalimentación		7
			Transparencia		8
		Estructura Organizacional	Frecuencia		9
			Autonomía		10
			Centralización		11
Variable de Supervisión: Desempeño laboral	Conceptual Acosta (2023) define el desempeño laboral como la evaluación de la aptitud de un empleado en la ejecución de sus tareas, basada en el cumplimiento de metas diarias y la satisfacción de expectativas. En este contexto, la medición del desempeño laboral, que debe realizarse de manera continua entre empleados y supervisores, permite identificar áreas de mejora y ajustar estrategias para alcanzar objetivos específicos.	Desempeño de Tareas	Eficiencia	12	
			Productividad	13	
			Responsabilidad	14	
		Desempeño Contextual	Cooperación	15	
			Iniciativa	16	
	Operacional La variable se medirá a través de encuestas que evaluarán la efectividad, eficiencia, y proactividad de los empleados en el cumplimiento de sus tareas, así como su capacidad para adaptarse y contribuir al entorno organizacional de manera contextual y proactiva.	Desempeño Adaptativo	Compromiso	17	
			Innovación	18	
			Resiliencia	19	
		Desempeño Proactivo	Creatividad	20	
			Liderazgo	21	
			Propuesta	22	
	Mejora	23			
		24			

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Tipo de investigación

La presente investigación se clasifica como aplicada, ya que se orienta a la solución de problemas concretos dentro de un contexto real, en este caso, la Clínica Virgen de Guadalupe. Su propósito no es solo generar conocimiento teórico, sino utilizar conceptos, teorías y metodologías científicas para intervenir directamente en la realidad institucional, contribuyendo a la mejora del desempeño laboral a través de una gestión del cambio más efectiva. Según Fernández et al. (2014).

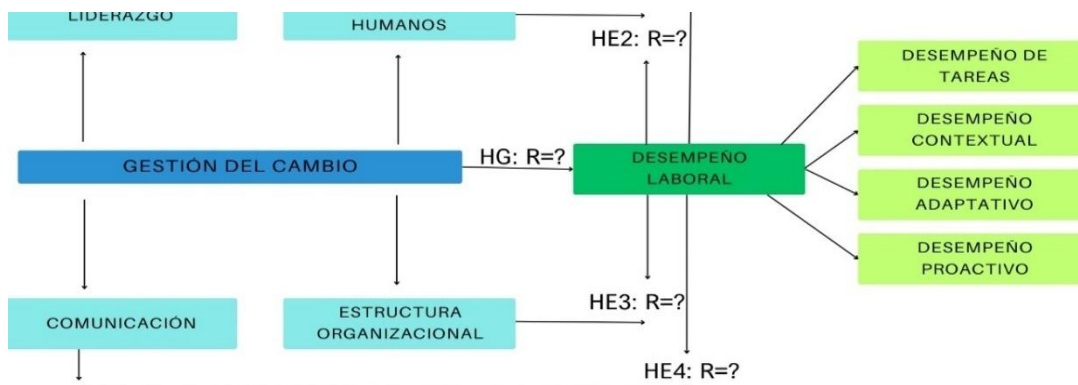
Asimismo, el estudio correspondió a un nivel correlacional. De acuerdo con Jaramillo (2023), una investigación de tipo correlacional se emplea para analizar la existencia de una relación entre dos o más variables. En este caso, se examinó el grado de asociación entre dichas variables sin intervenir ni modificarlas, es decir, se observó su relación natural sin introducir alteraciones que pudieran afectar sus interacciones.

5.2 Diseño de la investigación

La investigación fue de un diseño transversal no experimental. Según Suárez (2023), una investigación en la que se recogieron datos de un grupo de participantes en un momento determinado, sin intervenir, modificar variables ni asignar personas a diversos grupos, se conoce como estudio transversal no experimental. Con este método, los investigadores no alteraron las circunstancias naturales del entorno del estudio, sino que se limitaron a supervisar y documentar los datos pertinentes sobre las variables de interés en ese momento.

Figura 1

Diseño de la investigación



5.3 Población y muestra

La población se caracteriza por ser un conjunto global de personas o componentes que poseen cualidades comparables, ya sea a nivel de todo un país o dentro de un grupo más centrado de seres humanos o artículos, según Supo (2023). Este tipo de agrupación puede abarcar desde amplios agregados sociales hasta agrupaciones más estrechamente definidas, como un determinado barrio o una clase de bienes. Reconocer que la población constituye el universo del cual se extraerá un análisis o una conclusión es un aspecto crucial en esta investigación.

Por otro lado, Fuster (2023) señala que, en estadística, la muestra es un concepto fundamental para estudiar poblaciones más grandes sin la necesidad de examinar o evaluar a cada individuo dentro de estos grupos. La muestra se refiere a un subconjunto población, seleccionada de manera planificada y con criterios definidos, con el objetivo de reflejar adecuadamente al grupo total.

En el presente estudio, la población estuvo integrada por 51 trabajadores registrados en la clínica, quienes conformaron el universo de análisis, tal como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 3*Personal de la Clínica Virgen de Guadalupe*

Personal de la Clínica Virgen de Guadalupe	N°
1. Biólogos	2
2. Cajeros	3
3. Médicos	12
4. Medicina General	2
4.1. Ginecología	2
4.2. Medicina Interna	1
4.3. Traumatología	1
4.4. Gastroenterología	2
4.5. Oftalmología	1
4.6. Otorrinolaringología	1
4.7. Pediatría	1
4.8. Cirugía general	1
5. Enfermeros y Obstetras	15
6. Ingeniero de Sistemas	1
7. Personal Administrativo	5
8. Personal de Limpieza	2
9. Técnicos en Farmacia	2
10. Técnicos en laboratorio	7
11. Técnicos radiólogos	2
TOTAL	51

Fuente: Clínica Virgen de Guadalupe

El tamaño muestral de 51 trabajadores se considera representativo de la población total de la Clínica Virgen de Guadalupe (Tingo María, 2023), ya que permite analizar con solidez la relación entre la gestión del cambio y el desempeño laboral. Asimismo, esta cantidad de participantes facilitó recoger de manera adecuada las percepciones y valoraciones del personal sobre los aspectos de interés, logrando un balance entre la factibilidad del trabajo de campo y la consistencia de los resultados obtenidos.

5.4 Técnicas de recolección de datos

5.4.1 Técnicas

Según Gómez (2023), la encuesta es una técnica de investigación que consiste en aplicar un conjunto de preguntas previamente diseñadas para recoger información, opiniones y percepciones de las personas. Por lo general, se utiliza cuando se busca conocer lo que ocurre en un grupo específico ya sea una población o una muestra

representativa y, posteriormente, analizar los datos mediante procedimientos estadísticos para obtener conclusiones y realizar un respectivo análisis.

En este estudio, se aplicó una encuesta al personal de la clínica con el propósito de recopilar información relacionada con la gestión del cambio y el desempeño laboral.

5.4.2 Instrumento

Según Robles (2023), el cuestionario es un instrumento de recolección de datos compuesto por un conjunto de preguntas organizadas y previamente definidas, que tiene como propósito obtener información específica sobre un tema o sobre un grupo en particular. Estas preguntas pueden ser abiertas, cuando permiten que la persona responda con sus propias palabras, o cerradas, cuando ofrecen alternativas predeterminadas para elegir. Por esta razón, los cuestionarios se utilizan con frecuencia en encuestas de opinión, estudios de mercado, evaluaciones de satisfacción y en diversas investigaciones ya que ayudan a recolectar información de manera ordenada y compararla con otras investigaciones.

En el presente estudio, la información se recopiló mediante un cuestionario estructurado, orientado a evaluar el desempeño laboral y la gestión del cambio en la Clínica Virgen de Guadalupe.

Los datos de esta investigación se obtuvieron a través de un cuestionario estructurado, que incluyó preguntas basadas en conocer cómo se estaba desempeñando el personal y cómo se venía gestionando el cambio en la Clínica Virgen de Guadalupe. Gracias a este cuestionario, fue posible recoger información de manera clara y ordenada, lo que luego facilitó revisar los resultados, analizarlos y entenderlos con mayor precisión.

5.5 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

5.5.1 Estadísticos descriptivos

La estadística descriptiva y la estadística inferencial, son dos áreas principales de la estadística, según Roldán (2024). Asimismo, este enfoque buscó ordenar y mostrar la información en números, es decir, convertir las respuestas en datos cuantificables para describirlas con claridad, y no quedarse solo en una explicación basada en opiniones o descripciones generales.

Para entender mejor la gestión del cambio y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, en este estudio se usaron estadísticas descriptivas, como tablas de frecuencia y gráficos de barras, que permitieron ver con mayor claridad cómo se distribuían las respuestas. Además, se aplicó un análisis de correlación para observar si existía relación entre ambas variables. Gracias a estos resultados, fue posible tener una visión más completa y precisa sobre aspectos importantes, como la percepción del personal frente al cambio organizacional y cómo se estaba desarrollando su desempeño laboral.

5.5.2 Estadísticos Inferencial

Por otro lado, Roldán (2024) señala que la estadística inferencial se apoya en distintas pruebas para poder sacar conclusiones a partir de los datos. Entre las más usadas están las pruebas de hipótesis, las pruebas de medianas, las comparaciones de medias, las pruebas de proporciones y, cuando los datos no cumplen ciertos supuestos, las pruebas no paramétricas.

En el presente estudio, se aplicó la prueba de correlación Rho de Spearman para analizar la relación entre la gestión del cambio y el desempeño laboral, permitiendo evaluar el grado y dirección de la asociación entre las variables sin requerir normalidad en la distribución de los datos.

5.5.3 Análisis del instrumento de medición

El cuestionario cuenta con 24 preguntas, donde la variable de asociación contará con 4 dimensiones, la dimensión Liderazgo (Ítems 1,2 y 3), la dimensión Recursos Humanos (Ítems 4,5 y 6), la dimensión Comunicación (Ítems 7,8 y 9) y la dimensión Estructura Organizacional (Ítems 10,11 y 12) del mismo modo la variable de supervisión contará con 4 dimensiones, la dimensión Desempeño de Tareas(Ítems 13,14 y 15) la dimensión Desempeño Contextual (Ítems 16,17 y 18), la dimensión Desempeño Adaptativo (Ítems 19,20 y 21) y la dimensión Desempeño Proactivo (Ítems 22,23 y 24).

Se realizó una prueba a los trabajadores para ello se utilizó la prueba de fiabilidad Alfa de Cronbach para estimar la confianza del instrumento dándonos un valor de 0.754.

Tabla 4

Confiabilidad del instrumento

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,754	24

Fuente: Encuesta Piloto a 10 trabajadores de la clínica Virgen De Guadalupe, Tingo María 2024

5.5.4 Validación del instrumento

Las revisiones de los especialistas y su experiencia práctica con las variables investigadas sirvieron de base para la validación del cuestionario. Para ello se eligió un equipo de especialistas que realizó un examen exhaustivo del instrumento. Según su criterio profesional, los ítems formulados fueron adecuados y consistentes con las dimensiones evaluadas, garantizando la validez y confiabilidad del instrumento para la recolección de información. Esto fue posible gracias a que la evaluación obtuvo una puntuación media de 85.00

Tabla 5
Puntajes de validación del instrumento por juicio de expertos

ITEM	CRITERIO	PUNTAJE EXPERTO 1	PUNTAJE EXPERTO 2	PUNTAJE EXPERTO 3
1	Los ítems son claros y están redactados en lenguaje apropiado al grupo de estudio.	85	80	85
2	Los ítems ayudan describir conductas.	90	80	90
3	Los ítems presentan consistencia con el marco teórico vigente.	85	75	90
4	Los ítems tienen coherencia con la composición de indicadores y dimensiones.	90	85	85
5	La cantidad de ítems son suficientes por cada indicador.	85	80	90
6	La organización de los ítems tiene una secuencia lógica.	90	80	85
7	El instrumento es útil para el estudio propuesto.	90	80	85
PROMEDIO PARCIAL		90	80	90
PROMEDIO FINAL			85	

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

6.1 Análisis descriptivos de la investigación

En el análisis de los datos demográficos del personal de la Clínica Virgen de Guadalupe, se identificó que la mayor proporción de trabajadores pertenecía al grupo etario de 18 a 30 años (65%), lo que evidenció una plantilla predominantemente joven. En contraste, el segmento con menor representación correspondió a aquellos de 41 años a más (4%). En cuanto a la variable de género, los resultados revelaron una marcada presencia femenina en la institución, dado que el 75% del personal estaba conformado por mujeres, mientras que los hombres representaban el 25% de la plantilla. Respecto al nivel de instrucción, se constató que la mayoría del equipo de trabajo poseía formación superior (63%), seguido por aquellos con educación técnica (33%), mientras que solo el 4% contaba con estudios de maestría. En relación con la experiencia laboral, se determinó que el mayor porcentaje de empleados tenía un tiempo de servicio de 1 a 3 años (59%), mientras que la menor representación correspondió a quienes acumulaban menos de un año en la institución (8%).

Tabla 6*Perfil demográfico de los participantes*

DATOS DEMOGRÁFICOS	INDICADOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
EDAD	18 a 30 años	33	65%
	31 a 40 años	16	31%
	41 años a más	2	4%
GÉNERO	Masculino	13	25%
	Femenino	38	75%
INSTRUCCIÓN	Técnico	17	33%
	Superior	32	63%
	Maestría	2	4%
TIEMPO DE SERVICIO	Menos de 1 año	4	8%
	1 a 3 años	30	59%
	4 a 6 años	12	24%
	7 años a más	5	10%

6.2 Análisis de las variables en estudio

El personal de la Clínica Virgen de Guadalupe mostró un nivel medio de gestión del cambio (51%), lo que demostró que los procesos de transformación dentro de la organización se implementan de manera moderada, con oportunidades de mejora en su aplicación y aceptación. Por otra parte, mostró un nivel alto de desempeño laboral (69%), evidenciando que la mayoría de los trabajadores mantiene un rendimiento eficiente, lo que contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales y a la calidad del servicio brindado.

Tabla 7*Evaluación del nivel de percepción de las variables del estudio*

NIVEL	GESTIÓN DEL CAMBIO		DESEMPEÑO LABORAL	
	Rango	Porcentaje	Rango	Porcentaje
Bajo	[12-28]	14%	[12-28]	4%
Medio	[29-44]	51%	[29-44]	27%
Alto	[45-60]	35%	[45-60]	69%
Total		100%		100%

6.2.1 Análisis de la Gestión del Cambio

El nivel de gestión de cambio presentó variaciones significativas, en cuanto a la edad, el 52% de los encuestados entre 18 y 30 años percibió un nivel medio, mientras que el 50% de aquellos entre 31 y 40 años lo evaluó como medio y el 50% de los mayores de 41 años lo consideró alto, evidenciando una mayor tendencia hacia la percepción alta en los grupos de mayor edad. En relación con el género, el 77% de los hombres percibió un nivel medio de gestión del cambio, mientras que el 42% de las mujeres lo evaluó como alto, reflejando diferencias en la forma en que ambos géneros interpretaron el cambio organizacional. Respecto al nivel de instrucción, el 59% de quienes tenían formación técnica percibió un nivel medio de gestión del cambio, mientras que el 50% de aquellos con grado de maestría reportó una percepción alta, demostrando una relación entre el nivel educativo y la valoración del cambio. Finalmente, en términos de tiempo de servicio, el 75% de los trabajadores con menos de un año en la organización percibió un nivel alto de gestión del cambio, mientras que el 80% de quienes tenían siete años o más lo evaluó como medio, evidenciando que la experiencia laboral influyó en la percepción del proceso de transformación organizacional.

Tabla 8

Evaluación del nivel de percepción de la variable gestión del cambio

		NIVEL DE GESTIÓN DE CAMBIO			
		Bajo	Medio	Alto	TOTAL
EDAD	18 a 30 años	15%	52%	33%	100%
	31 a 40 años	13%	50%	38%	100%
	41 años a más	0%	50%	50%	100%
GÉNERO	Masculino	8%	77%	15%	100%
	Femenino	16%	42%	42%	100%
INSTRUCCIÓN	Técnico	0%	59%	41%	100%
	Superior	22%	47%	31%	100%
	Maestría	0%	50%	50%	100%
TIEMPO DE SERVICIO	Menos de 1 año	25%	0%	75%	100%
	1 a 3 años	13%	53%	33%	100%
	4 a 6 años	8%	50%	42%	100%
	7 años a más	20%	80%	0%	100%

6.2.2 Análisis de las Dimensiones de la Gestión del Cambio

6.2.2.1 Análisis de la dimensión Liderazgo

El análisis de la dimensión liderazgo reflejó que el 29% del personal de la clínica afirmó que los líderes de la organización siempre inspiraron confianza en los procesos de cambio organizacional, lo que evidenció una percepción positiva respecto a la capacidad de liderazgo en la gestión del cambio. En cuanto a la motivación generada por las decisiones de los líderes, el 45% indicó que casi siempre se sintió motivado, lo que confirmó que la toma de decisiones influyó significativamente en el compromiso del personal. Respecto a la oportunidad de participar en decisiones importantes relacionadas con los cambios organizacionales, el 31% señaló que casi siempre tuvo dicha oportunidad, lo que demostró que la participación del personal en la toma de decisiones estuvo presente, aunque con margen de mejora para una mayor inclusión.

Tabla 9

Evaluación de la dimensión liderazgo

		DIMENSIÓN LIDERAZGO					
		1	2	3	4	5	Total
P.1	Los líderes de la organización inspiran confianza en los procesos de cambio organizacional.	6%	10%	25%	29%	29%	100%
P.2	Me siento motivado por las decisiones tomadas por los líderes en la gestión del cambio.	4%	6%	25%	45%	20%	100%
P.3	Tengo la oportunidad de participar en decisiones importantes relacionadas con los cambios en la organización	12%	22%	31%	31%	4%	100%

6.2.2.2 Análisis de la dimensión Recursos Humanos

El análisis de la dimensión recursos humanos reflejó que el 33% del personal de la clínica indicó que ocasionalmente recibió capacitación adecuada para adaptarse a los cambios organizacionales, lo que evidenció que la formación brindada no fue constante ni suficiente para garantizar una adaptación efectiva. En cuanto al proceso de

reclutamiento, el 37% señaló que ocasionalmente atrajo al talento necesario para implementar los cambios, lo que demostró que la captación de personal especializado no siempre fue eficiente ni oportuna. Respecto a las evaluaciones sobre el desempeño en relación con los nuevos procedimientos, el 37% indicó que estas se realizaron ocasionalmente, lo que confirmó que el seguimiento y la retroalimentación no fueron aplicados de manera continua, limitando la optimización del desempeño laboral.

Tabla 10

Evaluación de la dimensión recursos humanos

DIMENSIÓN RECURSOS HUMANOS							
	1	2	3	4	5	Total	
P4	Recibo constantemente capacitación adecuada para adaptarme a los cambios organizacionales.	22%	27%	33%	16%	2%	100%
P5	El proceso de reclutamiento en la organización atrae al talento necesario para implementar los cambios.	0%	10%	37%	33%	20%	100%
P6	Recibo evaluaciones frecuentes sobre mi desempeño en relación con los nuevos procedimientos.	6%	31%	37%	20%	6%	100%

6.2.2.3 Análisis de la dimensión Comunicación

El análisis de la dimensión comunicación reflejó que el 37% del personal de la clínica percibió que la retroalimentación sobre los cambios organizacionales fue clara y transparente solo de manera ocasional, lo que evidenció una falta de constancia en la transmisión efectiva de información. En cuanto a la comunicación dentro de los equipos durante los procesos de cambio, el 31% indicó que esta fue frecuente y fluida de manera ocasional, lo que demostró que no siempre existió un intercambio continuo de información entre los miembros de trabajo. Respecto a la realización de reuniones o comunicaciones para informar sobre los avances y resultados de los cambios organizacionales, el 41% afirmó que estas se llevaron a cabo casi siempre, lo que confirmó que la organización implementó mecanismos regulares de comunicación,

aunque con oportunidades de mejora para lograr una total efectividad en la difusión de la información.

Tabla 11

Evaluación de la dimensión comunicación

		DIMENSIÓN COMUNICACIÓN					
		1	2	3	4	5	Total
P7	Percibo que la retroalimentación sobre los cambios es clara y transparente.	2%	12%	37%	35%	14%	100%
P8	La comunicación dentro de mi equipo durante los procesos de cambio es frecuente y fluida.	2%	12%	31%	29%	25%	100%
P9	Se realizan reuniones o comunicaciones frecuentes para informar sobre los avances y resultados de los cambios organizacionales	2%	6%	31%	41%	20%	100%

6.2.2.4 Análisis de la dimensión estructura organizacional

El análisis de la dimensión estructura organizacional reflejó que el 37% del personal de la clínica consideró que tuvo autonomía para implementar cambios en su área de trabajo solo de manera ocasional, lo que evidenció limitaciones en la descentralización de la toma de decisiones y en la capacidad de acción de los colaboradores. En cuanto al nivel de coordinación entre las áreas para facilitar la implementación de nuevos procedimientos, el 37% indicó que esta se presentó casi siempre, lo que confirmó que existió una estructura organizativa que favoreció la integración y cooperación entre los distintos departamentos. Respecto al equilibrio entre la centralización y la delegación de decisiones, el 47% afirmó que este se mantuvo casi siempre, lo que demostró que la organización promovió un esquema de gestión relativamente balanceado, aunque con oportunidades de mejora para lograr una distribución óptima del poder de decisión.

Tabla 12*Evaluación de la dimensión estructura organizacional*

DIMENSIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		1	2	3	4	5	Total
P10	Siento que tengo autonomía para implementar los cambios en mi área de trabajo.	6%	18%	37%	27%	12%	100%
P11	El nivel de coordinación entre las áreas facilita la implementación de nuevos procedimientos.	4%	12%	27%	37%	20%	100%
P12	Percibo que la organización mantiene un buen equilibrio entre centralización y delegación de decisiones.	2%	12%	22%	47%	18%	100%

6.2.3 Análisis del Desempeño Laboral

El nivel de desempeño laboral presentó diferencias marcadas, en cuanto a la edad, el 13% de los colaboradores entre 31 y 40 años registró un desempeño bajo, lo que indicó que en este grupo etario existió una menor adaptación o eficacia en sus funciones en comparación con los otros rangos de edad. En relación con el género, el 29% de las mujeres alcanzó un desempeño medio, lo que evidenció que en esta población hubo una mayor distribución en niveles intermedios de desempeño en comparación con los hombres. Respecto al nivel de instrucción, el 6% de los colaboradores con educación superior registró un desempeño bajo, lo que reflejó que la obtención de un título universitario no garantizó un alto desempeño laboral de manera uniforme. En términos de tiempo de servicio, el 25% de los trabajadores con menos de un año de antigüedad obtuvo un desempeño medio, lo que demostró que la falta de experiencia en la institución afectó su rendimiento. Por otro lado, el 83% de aquellos con 4 a 6 años alcanzó un desempeño alto, lo que confirmó que la experiencia y adaptación al entorno laboral mejoraron significativamente el desempeño. Finalmente, el 60% de los colaboradores con 7 años o más obtuvo un desempeño alto, lo que indicó que, aunque la antigüedad

favoreció un buen desempeño, no alcanzó los niveles de los empleados con menor tiempo en la institución.

Tabla 13

Evaluación del nivel de percepción de la variable desempeño laboral

		NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL			
		Bajo	Medio	Alto	TOTAL
EDAD	18 a 30 años	0%	30%	70%	100%
	31 a 40 años	13%	25%	63%	100%
	41 años a más	0%	0%	100%	100%
GÉNERO	Masculino	8%	23%	69%	100%
	Femenino	3%	29%	68%	100%
INSTRUCCIÓN	Técnico	0%	24%	76%	100%
	Superior	6%	31%	63%	100%
	Maestría	0%	0%	100%	100%
TIEMPO DE SERVICIO	Menos de 1 año	0%	25%	75%	100%
	1 a 3 años	3%	33%	63%	100%
	4 a 6 años	8%	8%	83%	100%
	7 años a más	0%	40%	60%	100%

6.2.4 Análisis de las de dimensiones de desempeño laboral

6.2.4.1 Análisis de la dimensión desempeño de tareas

El análisis de la dimensión desempeño de tareas reflejó que el 49% del personal de la clínica afirmó que la estructura organizacional facilitó casi siempre una coordinación efectiva con sus compañeros, lo que evidenció una adecuada organización interna que promovió el trabajo en equipo. En cuanto a la evaluación del desempeño, el 39% indicó que casi siempre fue justa y objetiva, promoviendo su desarrollo profesional, lo que confirmó que los mecanismos de evaluación implementados permitieron en gran medida una medición equitativa del rendimiento laboral. Asimismo, el 49% señaló que la comunicación con sus supervisores fue casi siempre adecuada para el intercambio de información, lo que demostró que existió una interacción efectiva que favoreció la fluidez en la gestión y ejecución de tareas.

Tabla 14*Evaluación de la dimensión desempeño de tareas*

		DIMENSIÓN DESEMPEÑO DE TAREAS					
		1	2	3	4	5	Total
P13	La estructura organizacional de la clínica facilita una coordinación efectiva con mis compañeros.	4%	8%	25%	49%	14%	100%
P14	La evaluación de mi desempeño es justa y objetiva, promoviendo mi desarrollo profesional.	4%	12%	25%	39%	20%	100%
P15	La comunicación con mis supervisores es adecuada para el intercambio de información.	4%	8%	20%	49%	20%	100%

6.2.4.2 Análisis de la dimensión desempeño contextual

El análisis de la dimensión desempeño contextual reflejó que el 41% del personal de la clínica afirmó que casi siempre trabajó de manera cooperativa con sus colegas para alcanzar los objetivos, lo que evidenció una cultura organizacional orientada al trabajo en equipo. En cuanto a la iniciativa para identificar áreas de mejora y proponer soluciones durante los procesos de cambio, el 45% indicó que casi siempre mostró esta actitud, lo que confirmó un alto nivel de compromiso con la optimización de los procesos internos. Asimismo, el 45% señaló que casi siempre colaboró activamente con otros equipos para asegurar el éxito de los cambios organizacionales, lo que demostró una predisposición constante a la cooperación interdepartamental en beneficio del desarrollo institucional.

Tabla 15*Evaluación de la dimensión desempeño contextual*

		DIMENSIÓN DESEMPEÑO CONTEXTUAL					
		1	2	3	4	5	Total
P16	Trabajo de manera cooperativa con mis colegas para alcanzar los objetivos.	0%	4%	25%	41%	29%	100%
P17	Muestro iniciativa para identificar áreas de mejora y proponer soluciones durante los procesos de cambio.	0%	8%	8%	45%	39%	100%
P18	Colaboro activamente con otros equipos para asegurar el éxito de los cambios organizacionales.	0%	8%	8%	45%	39%	100%

6.2.4.3 Análisis de la dimensión desempeño adaptativo

El análisis de la dimensión desempeño adaptativo reflejó que el 39% del personal de la clínica afirmó que siempre tuvo capacidad de innovación para enfrentar nuevos desafíos, lo que evidenció un alto nivel de disposición para generar y aplicar nuevas ideas en su entorno laboral. En cuanto al desarrollo de resiliencia frente a situaciones difíciles en el entorno de trabajo, el 37% indicó que casi siempre logró sobreponerse a estas circunstancias, lo que confirmó una sólida capacidad de adaptación ante escenarios adversos. Asimismo, el 39% señaló que siempre utilizó su creatividad para resolver problemas en el trabajo, lo que demostró una actitud proactiva en la búsqueda de soluciones innovadoras dentro de la organización.

Tabla 16

Evaluación de la dimensión desempeño adaptativo

		DIMENSIÓN DESEMPEÑO ADAPTATIVO					Total
		1	2	3	4	5	
P19	Siento que tengo capacidad de innovación para enfrentar nuevos desafíos.	0%	8%	22%	31%	39%	100%
P20	He desarrollado resiliencia frente a situaciones difíciles en mi entorno laboral.	2%	8%	18%	37%	35%	100%
P21	Utilizo mi creatividad para resolver problemas en el trabajo.	0%	6%	22%	33%	39%	100%

6.2.4.4 Análisis de la dimensión desempeño proactivo

El análisis de la dimensión desempeño proactivo reflejó que el 35% del personal de la clínica consideró que tuvo habilidades de liderazgo para contribuir al cumplimiento de los objetivos solo de manera ocasional, lo que evidenció que el desarrollo de competencias de liderazgo no fue constante en todos los colaboradores. En cuanto a la generación de propuestas para mejorar los procesos o las tareas en su área, el 39% indicó que casi siempre realizó dichas iniciativas, lo que confirmó un nivel significativo de proactividad en la optimización de actividades laborales. Asimismo, el 45% señaló que

siempre estuvo comprometido con la mejora continua de sus habilidades y conocimientos, lo que demostró una alta disposición para el aprendizaje y el desarrollo profesional dentro de la organización.

Tabla 17

Evaluación de la dimensión desempeño proactivo

		DIMENSIÓN DESEMPEÑO PROACTIVO					
		1	2	3	4	5	Total
P22	Considero que tengo habilidades de liderazgo para contribuir al cumplimiento de los objetivos.	0%	6%	35%	29%	29%	100%
P23	Realizó propuestas para mejorar los procesos o las tareas en mi área	0%	8%	31%	39%	22%	100%
P24	Estoy comprometido con la mejora continua de mis habilidades y conocimientos.	0%	4%	16%	35%	45%	100%

6.3 Contrastación de la Hipótesis

6.3.1 Hipótesis General

H₁: Existe relación directa entre la gestión del cambio y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María.

H₀: No existe relación directa entre la gestión del cambio y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María.

Tabla 18

Correlación de la Hipótesis General

			GESTIÓN DEL CAMBIO	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	GESTIÓN DEL CAMBIO	Coefficiente de correlación	1.000	,657**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	51	51
	DESEMPEÑO LABORAL	Coefficiente de correlación	,657**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	51	51

La correlación de Spearman entre la gestión del cambio y el desempeño laboral mostro un coeficiente de 0.657, lo que indicó una correlación positiva moderada entre ambas variables. Este resultado evidenció que el fortalecimiento de la gestión del cambio estuvo asociado con una mejora en el desempeño laboral del personal. Además, el valor de significancia bilateral fue de 0.000, lo que confirmó que la relación observada fue estadísticamente significativa.

En función de estos resultados, se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alternativa (H_1), lo que permitió concluir que existe una relación directa entre la gestión del cambio y el desempeño laboral. Esto reafirmó la importancia de implementar estrategias efectivas de gestión del cambio para optimizar el rendimiento del personal en la organización.

6.3.2 Hipótesis específica N.º 1

H_1 : Existe relación entre la dimensión liderazgo y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María.

H_0 : No existe relación entre la dimensión liderazgo y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María.

Tabla 19

Correlación de la Hipótesis Específica 1

			LIDERAZGO	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	LIDERAZGO	Coefficiente de correlación	1.000	,594**
		Sig. (bilateral)		0.000
	DESEMPEÑO LABORAL	N	51	51
		Coefficiente de correlación	,594**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	51	51

La correlación de Spearman entre la dimensión liderazgo y el desempeño laboral fue de 0.594, lo que significa que existe una relación positiva moderada: en general, cuando se percibe un mejor liderazgo, también tiende a observarse un mejor desempeño laboral.

Este resultado evidenció que un liderazgo efectivo dentro de la organización estuvo asociado con un mejor desempeño laboral del personal. Asimismo, el valor de significancia bilateral fue de 0.000, lo que confirmó que la relación observada fue estadísticamente significativa.

En función de estos resultados, se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alternativa (H_1), lo que permitió concluir que existe una relación entre la dimensión liderazgo y el desempeño laboral. Esto reafirmó la importancia de fortalecer las competencias de liderazgo dentro de la organización para optimizar el rendimiento del personal y favorecer un entorno laboral más eficiente.

6.3.3 Hipótesis específica N.º 2

H_1 : Existe la relación entre la dimensión recursos humanos y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María.

H_0 : No existe la relación entre la dimensión recursos humanos y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María.

Tabla 20

Correlación de la Hipótesis Específica 2

			RECURSOS HUMANOS	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	RECURSOS HUMANOS	Coefficiente de correlación	1.000	,387**
		Sig. (bilateral)		0.005
		N	51	51
	DESEMPEÑO LABORAL	Coefficiente de correlación	,387**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.005	
		N	51	51

La correlación de Spearman entre la dimensión recursos humanos y el desempeño laboral arrojó un coeficiente de 0.387, lo que indicó una correlación positiva baja entre ambas variables. aunque con una relación de menor intensidad. Asimismo, el valor de significancia bilateral fue de 0.005, lo que confirmó que la relación observada fue estadísticamente significativa.

En función de estos resultados, se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alternativa (H_1), lo que permitió concluir que existe una relación entre la dimensión recursos humanos y el desempeño laboral. Esto resaltó la necesidad de fortalecer la gestión de recursos humanos en aspectos clave como capacitación, evaluación y reclutamiento para lograr un impacto más significativo en el rendimiento del personal.

6.3.4 Hipótesis específica N.º 3

H_1 : Existe la relación entre la dimensión comunicación y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María.

H_0 : No existe la relación entre la dimensión comunicación y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María.

Tabla 21

Correlación de la Hipótesis Específica 3

		COMUNICACIÓN	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	COMUNICACIÓN	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,632**
		N	51
	DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	,632**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	51

La correlación de Spearman entre la dimensión comunicación y el desempeño laboral arrojó un coeficiente de 0.632, lo que indicó una correlación positiva moderada entre ambas variables. Este resultado evidenció que una comunicación efectiva dentro de la organización estuvo asociada con un mejor desempeño laboral del personal. Asimismo, el valor de significancia bilateral fue de 0.000, lo que confirmó que la relación observada fue estadísticamente significativa.

En función de estos resultados, se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alternativa (H_1), lo que permitió concluir que existe una relación entre la dimensión comunicación y el desempeño laboral. Esto destacó la necesidad de fortalecer los canales de comunicación interna y fomentar la interacción efectiva entre los miembros de la organización para optimizar el rendimiento del personal.

6.3.5 Hipótesis específica N.º 4

H_1 : Existe la relación entre la dimensión estructura organizacional y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María.

H_0 : No existe la relación entre la dimensión estructura organizacional y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María.

Tabla 22

Correlación de la Hipótesis Específica 4

			ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	1.000	,756**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	51	51
	DESEMPEÑO LABORAL	Coefficiente de correlación	,756**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	51	51

La correlación de Spearman entre la dimensión estructura organizacional y el desempeño laboral fue de 0.756, lo que muestra una relación positiva alta entre ambas variables. Lo que significa que cuando la estructura organizacional se percibe como más clara y eficiente, también tiende a observarse un mejor desempeño del personal. Esto sugiere que una distribución adecuada de funciones, junto con niveles apropiados de autonomía y coordinación, contribuye a favorecer el rendimiento dentro de la organización. Además, la significancia bilateral fue de 0.000, lo que confirma que la asociación encontrada es estadísticamente significativa.

Con base en estos resultados, se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alternativa (H_1), concluyéndose que existe una relación entre la dimensión estructura organizacional y el desempeño laboral. En ese sentido, los hallazgos ponen en evidencia la necesidad de fortalecer la gestión organizativa, impulsando una estructura más eficiente que facilite la toma de decisiones, la adecuada delegación de responsabilidades y la mejora de los procesos de trabajo.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

La gestión del cambio organizacional es un proceso planificado orientado a facilitar la adaptación a nuevas condiciones y a disminuir la resistencia del personal (Clavijo, 2023). por otro lado, el desempeño laboral indica a la evaluación continua del cumplimiento de tareas y metas por parte de los trabajadores (Acosta, 2023). En conjunto, ambas variables resultan fundamentales para fortalecer la eficiencia y la productividad dentro de las organizaciones.

En cuanto a los hallazgos más relevantes de esta investigación, el 51% del personal percibió un nivel medio de gestión del cambio, mientras que el 35% lo calificó como alto. Asimismo, se observó que los trabajadores con mayor grado académico y menor antigüedad tendieron a tener una percepción más favorable del cambio. Este resultado coincide con lo señalado por Huancahuari (2021), quien destaca que el perfil profesional y la apertura hacia la innovación influyen en la aceptación de los procesos de transformación organizacional.

Por otro lado, con respecto al desempeño laboral, el 69% de los colaboradores obtuvo una calificación alta, lo que evidencia un compromiso sólido del personal con sus funciones. En términos de dimensiones, destacaron los niveles elevados en desempeño adaptativo (uso de la creatividad y resiliencia ante desafíos) y desempeño contextual (cooperación e iniciativa), lo que coincide con lo planteado por Muñiz (2023), quien sostiene que un entorno organizacional dinámico demanda trabajadores capaces de adaptarse y colaborar de forma efectiva.

El propósito central de esta investigación fue establecer la relación entre la gestión del cambio y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María. A partir del análisis de correlación de Spearman-Rho, se identificó una relación estadísticamente significativa, evidenciada por un coeficiente de $r_s = 0.657$ y un valor p menor a 0.05, lo que muestra una asociación positiva moderada entre ambas variables. Por ello, se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alternativa (H_1), lo que permitió confirmar que la gestión del cambio tuvo un impacto directo sobre el desempeño laboral del personal.

Estos resultados coinciden con lo reportado por Castro (2024), quien, en su estudio sobre la gestión del cambio en una dependencia policial de la región Lambayeque, encontró una relación positiva alta ($r = 0.920$) entre ambas variables. En ese sentido, sus hallazgos sugieren que un manejo adecuado del cambio organizacional favorece de manera significativa el desempeño del personal. Del mismo modo, Pizan y Zúñiga (2022) identificaron una correlación positiva moderada ($r_s = 0.593$) en una empresa privada, lo que respalda la idea de que implementar estrategias de cambio organizacional impacta en la eficiencia de los colaboradores.

Asimismo, Huancahuari (2021) evidenció una relación moderadamente positiva ($r = 0.652$) en el personal administrativo de una empresa de seguridad, destacando que factores como la aceptación del cambio y el control organizacional influyen de forma importante en el desempeño laboral. Desde el enfoque teórico, Clavijo (2023) plantea que la gestión del cambio es un proceso planificado orientado a reducir la resistencia y facilitar la adaptación del personal a nuevas condiciones, lo cual coincide con estos resultados, ya que fortalecer dicha gestión tiende a reflejarse en mejoras del rendimiento del per

Del mismo modo, Muñiz (2023) señala que una gestión del cambio eficaz ayuda a las organizaciones a adaptarse a contextos dinámicos, elevar la productividad y fortalecer la cultura organizacional; por ello, se confirma la relevancia de esta variable en el desempeño laboral. En esa misma línea, la teoría de Lewin sobre el cambio organizacional, citada por Rodríguez (2022), explica que una transición efectiva pasa por tres etapas clave: descongelar, cambiar y recongelar.

En consecuencia, los hallazgos de esta investigación respaldan, tanto desde la evidencia teórica como desde los datos obtenidos, que una gestión del cambio bien organizada y planificada puede aportar de manera importante a mejorar el desempeño laboral. Esto también pone en evidencia la necesidad de fortalecer estrategias que permitan conducir mejor los procesos de transformación y, con ello, generar un efecto positivo en la productividad del personal.

Respecto al primer objetivo específico, orientado a determinar la relación entre la dimensión liderazgo y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe (Tingo María), los resultados mostraron una correlación positiva moderada ($r_s = 0.594$) con un valor $p < 0.05$. En términos sencillos, esto significa que, a medida que el liderazgo se percibe como más sólido y efectivo, el desempeño del personal tiende a mejorar. Por ello, se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alternativa (H_1), concluyendo que un liderazgo adecuado contribuye significativamente al mejor desempeño laboral.

Estos resultados van en la misma línea de lo encontrado por Castro (2024), quien reportó que el liderazgo dentro de la gestión del cambio se relacionó fuertemente con el desempeño laboral en una dependencia policial ($r = 0.792$). Esto mostró que, cuando existe un liderazgo efectivo, el personal tiende a rendir mejor y a cumplir sus funciones con mayor eficiencia.

Del mismo modo, Huancahuari (2021) identificó que la aceptación del cambio, promovida por el liderazgo, también se vinculó de manera positiva y alta con el desempeño de los colaboradores ($r = 0.612$). En otras palabras, cuando el líder logra que el equipo entienda y acepte los cambios, se facilita la adaptación y se fortalece la productividad dentro de la organización. Desde el enfoque teórico, Rabouin (2024) sostiene que liderar no es solo “dirigir”, sino también inspirar, motivar y promover la innovación. Esto coincide con lo hallado en la investigación, ya que un liderazgo cercano, participativo y motivador suele aumentar el compromiso del personal y, con ello, su rendimiento.

Asimismo, Rodríguez (2022) menciona que el liderazgo en el entorno organizacional favorece el trabajo en equipo porque impulsa la cooperación y ayuda a que los esfuerzos se orienten hacia metas comunes. En esa misma línea, la teoría X y Y de McGregor, citada por Gonzalo García (2023), explica que un liderazgo participativo (teoría Y) tiende a generar mayor compromiso y mejor desempeño, mientras que un liderazgo más autoritario (teoría X) puede aumentar la resistencia y afectar el clima laboral.

Por todo ello, los resultados de este estudio refuerzan tanto la evidencia empírica como la teórica sobre la importancia del liderazgo como un factor clave para el desempeño laboral, y también priorizan la necesidad de fortalecer las competencias de liderazgo para crear un ambiente de trabajo más positivo, que impulse la productividad y el compromiso del personal.

En relación con el segundo objetivo específico, que tuvo como finalidad establecer la relación entre la dimensión recursos humanos y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María, el análisis reveló una correlación positiva baja, con un coeficiente de $r_s = 0.387$ y un valor p menor a 0.05. Esto indicó que, si bien

la gestión de recursos humanos incidió en el desempeño del personal, su impacto fue menor en comparación con otras dimensiones. Como resultado, se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alternativa (H_1), lo que permitió determinar que existe una relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral.

Estos resultados, coincide con lo reportado por Paredes y Quiroz (2021), quienes encontraron que, si bien el clima organizacional tiene una relación con el desempeño laboral, las dimensiones relacionadas con la gestión de talento, como condiciones laborales ($r = 0.271$) y comunicación ($r = 0.268$), presentaron asociaciones bajas con el rendimiento del personal. Del mismo modo, Pizan y Zúñiga (2022) evidenciaron que las dimensiones relacionadas con el desarrollo de personas ($r = 0.542$) y habilidades ($r = 0.625$) guardaban una relación moderada con el desempeño, lo que sugiere que una gestión de recursos humanos adecuada es relevante, aunque su impacto no es el único determinante del rendimiento organizacional. Desde una perspectiva teórica, Gamarra (2024) señala que los recursos humanos constituyen el activo más valioso de una organización, pues la eficiencia del capital humano depende de una gestión estratégica que incluya contratación, formación y desarrollo del personal. Asimismo, Coll (2024) destaca que una gestión de recursos humanos eficaz no solo implica la administración del personal, sino también la implementación de estrategias de bienestar laboral, lo que influye en la motivación y el compromiso de los trabajadores. A su vez, la teoría del comportamiento organizacional de McGregor, citada por Gonzalo García (2023), enfatiza que el nivel de desempeño de los colaboradores se ve influenciado por la percepción que tienen sobre su entorno laboral y las oportunidades de desarrollo que les brinda la organización. En consecuencia, los resultados obtenidos refuerzan la idea de que, aunque la gestión de recursos humanos tiene un impacto en el desempeño laboral, su influencia es menor en comparación con otros factores, lo que resalta la necesidad de optimizar

estrategias de reclutamiento, capacitación y evaluación para incrementar su efectividad dentro del contexto organizacional.

Respecto al tercer objetivo específico, orientado a identificar la relación entre la dimensión comunicación y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María, los resultados evidenciaron una correlación positiva moderada, con un coeficiente de $r_s = 0.632$ y un valor p menor a 0.05. Esto reflejó que una comunicación clara y efectiva dentro de la organización estuvo estrechamente vinculada con un mejor desempeño del personal. En consecuencia, se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alternativa (H_1), lo que permitió determinar que la implementación de estrategias comunicacionales eficientes influyó positivamente en la optimización del rendimiento laboral.

Estos resultados coinciden con lo señalado por Paredes y Quiroz (2021), quienes hallaron que la comunicación, dentro del clima organizacional, mostró una relación baja pero significativa ($r = 0.268$) con el desempeño laboral en cadenas de supermercados. Esto evidencia que, aunque no sea el único factor, una comunicación efectiva sí resulta relevante para la productividad del personal.

De manera similar, Huancahuari (2021) encontró que la aceptación del cambio influida en gran medida por la comunicación interna presentó una correlación moderadamente positiva ($r = 0.612$) con el desempeño laboral, resaltando la importancia de mantener procesos comunicativos claros y bien estructurados dentro de la organización.

Desde una mirada teórica, Farías (2024) plantea que la comunicación es un proceso clave porque permite transmitir información de manera clara y efectiva entre los integrantes de la organización. De este modo, facilita la coordinación de tareas y, a la vez, respalda la toma de decisiones. Asimismo, Peiró (2021) señala que la comunicación

organizacional cumple un papel central en la interacción social dentro del trabajo; por ello, favorece el entendimiento mutuo y contribuye a que las personas se alineen con los objetivos estratégicos de la institución.

En este sentido, la teoría del comportamiento organizacional de McGregor, citada por Gonzalo García (2023), sostiene que una comunicación efectiva funciona como un pilar clave para la motivación y el desempeño de los colaboradores, pues impacta directamente en su nivel de compromiso con la organización. Siguiendo esa idea, los resultados de esta investigación apuntan a lo mismo, cuando la comunicación dentro de la institución es clara, se da a tiempo y mantiene coherencia, el desempeño del personal tiende a mejorar. Por eso, es importante fortalecer los canales de comunicación interna y, además, generar espacios donde el diálogo sea más sencillo, constante y efectivo entre todos los miembros de la clínica.

Por último, el cuarto objetivo específico tuvo como propósito analizar la relación entre la dimensión estructura organizacional y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María. Los resultados reflejaron una correlación positiva alta, con un coeficiente de $r_s = 0.756$ y un valor p menor a 0.05, lo que evidenció una asociación significativa entre ambas variables. En virtud de ello, se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alternativa (H_1), estableciendo que existe una relación directa entre la estructura organizacional y el desempeño laboral.

Los resultados obtenidos se encuentran en concordancia con los resultados reportados por Castro (2024), quien evidenció que la organización interna y la distribución de funciones dentro de una dependencia policial presentaban una correlación positiva alta ($r = 0.801$) con el desempeño del personal, lo que reafirma la influencia de una estructura organizativa eficiente en la optimización del rendimiento laboral. Asimismo, Huancahuari (2021) encontró que la dimensión control dentro de la gestión

del cambio, estrechamente vinculada a la estructura organizacional, mostró una relación positiva alta ($r = 0.629$) con el desempeño laboral, lo que evidencia que un marco organizativo bien definido favorece la estabilidad y productividad de los colaboradores.

Desde el enfoque teórico, Narváez (2022) explica que la estructura organizacional es, en pocas palabras, el orden que establece una entidad: define reglas, funciones y responsabilidades para que todos sepan cómo se trabaja y qué le corresponde a cada uno. Gracias a ello, no solo se reparten mejor las tareas, sino que también se toman decisiones con más facilidad, porque queda claro quién hace qué y bajo qué criterios.

De manera complementaria, Zevallos (2022) señala que cuando esta estructura se diseña con cuidado, la coordinación interna mejora y las responsabilidades quedan mejor delimitadas. En conjunto, ambos autores coinciden en que contar con una estructura clara y bien pensada ayuda a que el trabajo sea más organizado, eficiente y alineado con los objetivos de la institución.

En este contexto, la teoría del comportamiento organizacional de McGregor, citada por Gonzalo García (2023), plantea que contar con un diseño organizacional claro y bien estructurado facilita la gestión interna, ya que ordena procesos, define responsabilidades y reduce confusiones en el trabajo cotidiano. Asimismo, sostiene que esa claridad también repercute de manera positiva en la motivación y el desempeño de los trabajadores, pues les brinda mayor orientación, seguridad y sentido de propósito dentro de la organización.

Por lo tanto, los resultados obtenidos refuerzan la idea de que una estructura organizacional eficiente contribuye significativamente a mejorar el desempeño laboral, y en ese sentido se destaca la necesidad de fortalecer la coordinación, la delegación de funciones y la autonomía en la toma de decisiones dentro de la organización.

CONCLUSIONES

1. Se evidenció una correlación positiva moderada ($r_s = 0.657$, $p < 0.05$) entre la gestión del cambio y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María, lo que confirmó que ambas variables están directamente relacionadas.
2. Se identificó una correlación positiva moderada ($r_s = 0.594$, $p < 0.05$) entre la dimensión liderazgo y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María, lo que muestra que el liderazgo dentro de la organización tiene una influencia significativa en el rendimiento del personal.
3. Se identificó una correlación positiva baja ($r_s = 0.387$, $p < 0.05$) entre la dimensión recursos humanos y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María, evidenciando que, aunque la gestión de recursos humanos incide en el desempeño del personal, su impacto es menor en comparación con otras dimensiones.
4. Se estableció una correlación positiva moderada ($r_s = 0.632$, $p < 0.05$) entre la dimensión comunicación y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María, lo que reflejó que una comunicación clara y efectiva dentro de la organización está relacionada con un mejor desempeño del personal.
5. Se confirmó una correlación positiva alta ($r_s = 0.756$, $p < 0.05$) entre la dimensión estructura organizacional y el desempeño laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María, lo que demostró que una estructura organizativa bien definida influye significativamente en el rendimiento del personal.
6. El 50% de los trabajadores mayores de 41 años percibió un nivel alto de gestión del cambio, mientras que el 50% de los trabajadores entre 31 y 40 años lo evaluó como medio. El 77% de los hombres consideró que la gestión del cambio fue de nivel medio, mientras que el 42% de las mujeres la calificó como alta. En cuanto al nivel de instrucción, el 50% de los trabajadores con grado de maestría percibió un nivel alto de

gestión del cambio, mientras que el 59% de quienes tenían formación técnica lo evaluó como medio. Según el tiempo de servicio, el 75% de los trabajadores con menos de un año de antigüedad percibió un nivel alto de gestión del cambio, mientras que el 80% de aquellos con más de siete años en la organización lo calificó como medio.

7. El 13% de los trabajadores entre 31 y 40 años presentó un desempeño bajo. El 29% de las mujeres alcanzó un desempeño medio. En cuanto al nivel de instrucción, el 6% de los trabajadores con educación superior tuvo un desempeño bajo. Según el tiempo de servicio, el 25% de los trabajadores con menos de un año de antigüedad tuvo un desempeño medio, mientras que el 83% de los empleados con entre 4 y 6 años presentó un desempeño alto. Finalmente, el 60% de los trabajadores con siete años o más logró un desempeño alto.

RECOMENDACIONES

1. Fortalecer la gestión del cambio mediante estrategias estructuradas que minimicen la resistencia del personal y faciliten su adaptación a nuevas dinámicas organizacionales, asegurando que los procesos de transformación se alineen con los objetivos institucionales y potencien el desempeño laboral.
2. La Gerencia de la Clínica Virgen de Guadalupe debe implementar programas de capacitación continua en liderazgo transformacional dirigidos a los mandos medios y altos de la organización, con el objetivo de fortalecer sus capacidades de influencia y liderazgo sobre el equipo de trabajo, promoviendo un entorno organizacional motivador, colaborativo y orientado al logro de resultados.
3. El área de Recursos Humanos implemente programas integrales de desarrollo profesional y evaluación del desempeño, orientados al fortalecimiento de competencias y alineados con los objetivos organizacionales, con el fin de potenciar el impacto de la gestión del talento humano en el desempeño laboral y en la eficiencia general de la institución.
4. La gerencia debe establecer mecanismos efectivos de comunicación interna que promuevan la transparencia y el acceso oportuno a la información, facilitando el alineamiento estratégico del personal con los objetivos organizacionales y fortaleciendo la interacción en todos los niveles de la institución.
5. La dirección administrativa debe optimizar la estructura organizacional mediante una redistribución eficiente de funciones, asegurando una mayor autonomía en la toma de decisiones y mejorando la coordinación entre las distintas áreas, con el fin de incrementar el rendimiento del personal y la eficiencia operativa.
6. Las estrategias de gestión del cambio deben considerar las diferencias en la percepción del personal según su edad, género, nivel de instrucción y tiempo de servicio,

implementando planes de intervención diferenciados que atiendan las necesidades específicas de cada grupo y faciliten la aceptación de los procesos de transformación organizacional.

7. Las políticas de gestión del talento humano deben incluir programas de capacitación y adaptación laboral dirigidos a los trabajadores con menor tiempo de servicio, con el objetivo de acelerar su integración y mejorar su desempeño, al tiempo que se diseñan estrategias para mantener altos niveles de rendimiento en los colaboradores con mayor antigüedad en la institución.

REFERENCIAS

- Acosta, N. (2023). *¿Cuál es la definición de desempeño laboral?* Blog Cuida tu Dinero: <https://www.cuidatudinero.com/13140991/como-mejorar-la-atencion-al-detalle-en-los-empleados>
- Alvarado, L. (2022). *¿Qué es una especialización y cuáles son sus beneficios?* Universidad del Istmo Panamá: <https://www.udelistmo.edu/blogs/que-es-una-especializacion-y-cuales-son-sus-beneficios>
- Ardavín, J. (2021). *Resiliencia: la palabra a incluir en nuestro vocabulario y el concepto a desarrollar en nuestra región desde 2021.* LinkedIn.com: <https://es.linkedin.com/pulse/resiliencia-la-palabra-incluir-en-nuestro-vocabulario-ardav%C3%ADn>
- Cardenas, F. (2022). *Eficiencia y eficacia: diferencia y ejemplos de aplicación.* Hubspot.es: <https://blog.hubspot.es/sales/eficiencia-y-eficacia>
- Castro, B. (2024). *Gestión del cambio y desempeño laboral en una dependencia policial de la región Lambayeque.* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Digital Institucional: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/133518>
- Chinchilla, A. (2021). *¿Cuál es el origen de la motivación?* LinkedIn.com: <https://es.linkedin.com/pulse/cu%C3%A1l-es-el-origen-de-la-motivaci%C3%B3n-alba-mar%C3%ADa-chinchilla>
- Clavijo, C. (2023). *¿Qué es la gestión del cambio? Proceso y ejemplos.* Hubspot.es: <https://blog.hubspot.es/sales/gestion-cambio#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20del%20cambio%20es,para%20su%20crecimiento%20y%20evoluci%C3%B3n.>
- Coll, F. (2024). *¿Qué son los Recursos Humanos? Historia, funciones y ejemplos.* Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/recursos-humanos-rrhh.html>
- Coluccio, E. (2021). *Frecuencia - Concepto, cómo se mide y acepciones.* Concepto.de: <https://concepto.de/frecuencia/>
- ComexPerú. (2023). *Desempeño Del Mercado Laboral Peruano En 2022: ¿Qué Departamentos Son Los Más Competitivos Y Por Qué?* ComexPerú - Sociedad de Comercio Exterior del Perú: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/desempeno-del-mercado-laboral-peruano-en-2022-que-departamentos-son-los-mas-competitivos-y-por-que>
- Da Silva, D. (2020). *Compromiso con el cliente: una cuestión estratégica.* Zendesk: <https://www.zendesk.com.mx/blog/compromiso-con-el-cliente/>
- Delpueche, S. (2024). *Todo sobre reclutamiento y selección de personal.* Grupo Factorial: <https://factorialhr.es/blog/reclutamiento-de-personal-de-una-empresa/>

- Farías, G. (2024). *Comunicación - Concepto, funciones, elementos y características*. Concepto.de: <https://concepto.de/comunicacion/>
- Flores, A. (2023). *¿Cómo transformar el desempeño laboral en resultados efectivos? Guía para empresas de +500 empleados*. Crehana: <https://www.crehana.com/blog/desempeno/desempeno-laboral/>
- Flores, N. (2023). *Gestión del cambio: su importancia y beneficios*. Tecnológico de Monterrey: <https://blog.maestriasydiplomados.tec.mx/gestion-del-cambio-su-importancia-y-beneficios>
- Freeman, M. (2023). *¿Por qué es esencial el desempeño laboral?* Forward Company: <https://www.forwardcompany.com/post/la-importancia-del-desempe%C3%B1o-laboral>
- Fuster, V. (2023). *¿Qué es una muestra? | Concepto y Ejemplos*. Legsa.com: <https://legsa.com.mx/pyru/muestra>
- Gamarra, G. (2024). *¿Qué son los recursos humanos? Repasamos conceptos*. Factorial: <https://factorialhr.es/blog/que-son-recursos-humanos-definicion/#:~:text=Los%20recursos%20humanos%20son%20un,%2C%20promoci%C3%B3n%2C%20n%C3%B3minas%20y%20despidos.>
- Gamarra, G. (2024). *Desempeño laboral: en qué consiste y cómo evaluarlo en tu equipo*. Factorial: <https://factorialhr.es/blog/desempeno-laboral/#%C2%BFque-es-el-desempeno-laboral>
- García, G. (2023). *La X y la Y del liderazgo según Mc Gregor*. Sage Advice España: <https://www.sage.com/es-es/blog/la-x-y-la-y-del-liderazgo-segun-mc-gregor/>
- García, S. (2020). *Que significa la toma de decisiones*. EAPC blog: <https://eapc.blog.gencat.cat/2020/09/22/la-toma-de-decisiones-seby-garcia/>
- Girondella, L. (2022). *¿Qué es autonomía? Significado y efectos*. Contrapeso.info: <https://contrapeso.info/que-es-autonomia-significado/>
- González, M. (2020). *Gestión del cambio en entornos empresariales*. Universitaria.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed. ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Huancahuari, E. (2021). *Gestión del cambio y desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa G4S Perú, San Isidro - 2020*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio Digital Institucional: <https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/1449>
- Jaramillo, B. (2023). *Estudios correlacionales*. Blog Trabajo final: <https://trabajofinal.es/estudios-correlacionales/>

- Krause, G. (2020). *Definición de influencia. Zona, tráfico, redes sociales*. Definicion.com: <https://definicion.com/influencia/>
- La Nota Económica Editor. (2023). *Panorama de las empresas en Latinoamérica sobre Gestión del Cambio. La Nota Económica*. <https://lanotaeconomica.com.co/movidas-empresarial/panorama-de-las-empresas-en-latinoamerica-sobre-gestion-del-cambio/>
- Licari, S. (2023). *¿Qué es la gestión del cambio organizacional y por qué es importante?* Hubspot.es: <https://blog.hubspot.es/marketing/gestion-de-cambio>
- Lyon, M. (2022). *El valor de la transparencia*. LinkedIn.com: <https://es.linkedin.com/pulse/el-valor-de-la-transparencia-maria-asuncion-lyon>
- Marín, A. (2021). *Definición de Cooperación*. Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/cooperacion.html>
- Martínez, J. (2019). *Estrategias para el desarrollo organizacional en empresas latinoamericanas*. Ediciones Gestión.
- Martins, J. (2024). *¿Qué es la gestión de cambios? 6 pasos para crear un excelente proceso de gestión de cambios*. Asana: <https://asana.com/es/resources/change-management-process>
- Medina, B. (2024). *¿Qué es la iniciativa empresarial?* Fee.org.es: <https://fee.org.es/articulos/qu%C3%A9-es-la-iniciativa-empresarial/>
- Montagud, N. (2021). *Los 8 tipos de coordinación y sus principales características*. Psicologiaymente.com: <https://psicologiaymente.com/salud/tipos-coordinacion>
- Moreno, C. (2023). *Relación entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral en la red de salud Leoncio Prado*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Agraria de la Selva]. Repositorio Digital Institucional: <https://repositorio.unas.edu.pe/items/ec6ad378-71ea-4cbf-87eb-8b317e33a11e>
- Muñiz, F. (2023). *Gestión del cambio y su importancia en las empresas | Blog UVM*. Blog.uvm.mx: <https://blog.uvm.mx/gestion-del-cambio-y-su-importancia-en-las-empresas#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20del%20cambio%20es,a%20identificar%20%C3%A1reas%20de%20oportunidad.>
- Narvaez, M. (2022). *Estructura organizacional: Definición, beneficios y tipos*. QuestionPro: https://www.questionpro.com/blog/es/estructura-organizacional/#Que_es_una_estructura_organizacional
- Obando, R. (2023). *Mejora de procesos: qué es, metodologías, herramientas y ejemplos*. Hubspot.es: <https://blog.hubspot.es/sales/mejora-procesos>
- Ozkıvan, S. (2023). *El concepto de capacitación: una herramienta clave para el éxito empresarial*. Easygenerator.com:

<https://www.easygenerator.com/es/blog/enfoque-del-aprendizaje/concepto-de-capacitacion/>

- Paredes, R., & Quiroz, G. (2021). Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral en las principales cadenas ecuatorianas de supermercados. *Revista San Gregorio*, 1(46). <https://doi.org/https://doi.org/10.36097/rsan.v1i46.1746>
- Peiró, R. (2020). *Definición de Retroalimentación*. Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/retroalimentacion.html>
- Peiró, R. (2021). *Comunicación: Definición, funciones y características*. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/comunicacion.html>
- Peiró, R. (2021). *Definición de Creatividad*. Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/creatividad.html>
- Pérez, L. (2021). *Retos y oportunidades del cambio organizacional en el siglo XXI*. Actualidad Empresarial.
- Pizan, C., & Zuñiga, S. (2022). *Gestión del cambio y el desempeño laboral en la empresa Multiservicios Papillon S.A.C., Trujillo, 2022*. [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Digital Institucional: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/107617>
- Pola, C. (2022). *La importancia de la gestión del cambio organizacional*. Taktic: <https://taktic.es/blog/la-importancia-de-la-gestion-del-cambio-organizacional/#:~:text=Gracias%20a%20la%20gesti%C3%B3n%20del,la%20moral%20de%20los%20trabajadores.>
- Prosci. (2021). *Más del 50% de empresas en España y Latinoamérica no aplican Gestión del Cambio*. Prosci.com: <https://www.prosci.com/es/blog/estudio-capacidad-organizacional-2020>
- Rabouin, R. (2024). *¿Qué es el liderazgo? Cualidades más importantes de un líder*. ADEN International Business School: <https://www.aden.org/business-magazine/que-es-el-liderazgo/>
- Robles, E. (2023). *Cómo diseñar cuestionarios: Guía ULTRA completa*. LinkedIn.com: <https://es.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-dise%C3%B1ar-cuestionarios-gu%C3%ADa-ultra-completa-edrei-robles->
- Rodríguez, A. (2022). *Una guía completa sobre liderazgo y cómo ser un buen líder*. Rock Content - ES: <https://rockcontent.com/es/blog/liderazgo/>
- Rodríguez, J. (2023). *Inversión en salud: Hacia la transformación digital del sector*. Esan: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/inversion-en-salud-hacia-la-transformacion-digital-del-sector>
- Rodríguez, P. (2020). *La resistencia al cambio y sus implicaciones en las organizaciones*. Empresa Moderna.

- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7th ed ed.). Pearson.
- Segundo, J. (2023). *Responsabilidad: origen y definiciones*. EnciclopediaHumanidades.com: <https://humanidades.com/responsabilidad/>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed ed.). Wiley.
- Sevilla, A. (2024). *Productividad: Qué es, fórmula, factores y ejemplo*. Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>
- Stsepanets, A. (2023). *Consejos simples y eficaces para que sepa cómo hacer una propuesta de proyecto*. Blog.ganttpro.com: <https://blog.ganttpro.com/es/como-redactar-la-propuesta-de-un-proyecto/>
- Suárez, E. (2023). *Tipos de investigación y su clasificación*. Experto Universitario: <https://expertouniversitario.es/blog/tipos-de-investigacion/>
- Supo, J. (2023). *La población de estudio*. Bioestadístico: <https://bioestadistico.com/la-poblacion-de-estudio>
- Talin, B. (2024). *La innovación explicada - Definición, tipos y significado de la innovación*. MoreThanDigital.info: <https://morethandigital.info/es/innovacion-definicion-4-tipos-de-innovacion-y-significado/>
- Torres , W., Torres, C., Seijas, G., Rengifo, R., & Martell, P. (2021). Motivación y desempeño laboral Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(21), 593-600. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.260
- Villanueva, M. (2023). *Definición de Evaluación*. Significado.com: <https://significado.com/evaluacion/>
- Zevallos, H. (2022). *Estructura organizacional: qué, para qué y cómo crearla*. Pandapé: <https://www.pandape.com/blog/estructura-organizacional/>
- Zvinklys, A. (2023). *El liderazgo. Definición, objetivos, estilos, funciones y técnicas*. LinkedIn.com: <https://es.linkedin.com/pulse/el-liderazgo-definici%C3%B3n-objetivos-estilos-funciones-y-zvinklys>

ANEXOS

Anexo 1

CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**CUESTIONARIO DE ENCUESTA
ESCALA DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN DEL CAMBIO**

Apreciado servidor: Se le agradece anticipadamente su participación en la presente encuesta sobre la “GESTIÓN DEL CAMBIO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA CLÍNICA VIRGEN DE GUADALUPE, TINGO MARÍA” provincia de Leoncio Prado, Huánuco.

Por favor responda con sinceridad.

Por ello se le pide el permiso correspondiente para poder utilizar sus respuestas con los fines de la presente investigación por medio de lo siguiente:

Declaración de confidencialidad: Sus respuestas serán anónimas y confidenciales, la información recopilada será utilizada exclusivamente para fines académicos

Consentimiento informado: He sido informado sobre los objetivos del estudio y los fines académicos que persigue.

a) Sí deseo participar del estudio

b) No deseo participar del estudio

Tiempo de respuesta: Aproximadamente 15 min. **Encuestador:** Jorge Junior Ríos

Instrucciones: A continuación, tiene una lista de preguntas, cuyo objetivo es demostrar si existe un vínculo entre la GESTIÓN DEL CAMBIO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA CLÍNICA VIRGEN DE GUADALUPE, TINGO MARÍA Marque con un aspa(x) la opción que mejor refleja su perspectiva (1: Nunca, 2: Casi Nunca; 3: Ocasionalmente; 4 Casi Siempre y 5: Siempre), respecto a cada una de las afirmaciones que se presentan a continuación:

ID	Preguntas	1.NUNCA	2.CASI NUNCA	3.OCASIONALMENTE	4.CASI SIEMPRE	5.SIEMPRE
VARIABLE ASOCIADA: GESTIÓN DEL CAMBIO						1 2 3 4 5
DIMENSION LIDERAZGO						
P1	Los líderes de la organización inspiran confianza en los procesos de cambio organizacional.					
P2	Me siento motivado por las decisiones tomadas por los líderes en la gestión del cambio.					
P3	Tengo la oportunidad de participar en decisiones importantes relacionadas con los cambios en la organización					
DIMENSION RECURSOS HUMANOS						
P4	Recibo constantemente capacitación adecuada para adaptarme a los cambios organizacionales.					
P5	El proceso de reclutamiento en la organización atrae al talento necesario para implementar los cambios.					
P6	Recibo evaluaciones frecuentes sobre mi desempeño en relación con los nuevos procedimientos.					

DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN					
P7	Percibo que la retroalimentación sobre los cambios es clara y transparente.				
P8	La comunicación dentro de mi equipo durante los procesos de cambio es frecuente y fluida.				
P9	Se realizan reuniones o comunicaciones frecuentes para informar sobre los avances y resultados de los cambios organizacionales				
DIMENSIÓN: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
P10	Siento que tengo autonomía para implementar los cambios en mi área de trabajo.				
P11	El nivel de coordinación entre las áreas facilita la implementación de nuevos procedimientos.				
P12	Percibo que la organización mantiene un buen equilibrio entre centralización y delegación de decisiones.				

Anexo 2.

CUESTIONARIO



**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**CUESTIONARIO DE ENCUESTA
ESCALA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL**

Apreciado servidor: Se le agradece anticipadamente su participación en la presente encuesta sobre la “**GESTIÓN DEL CAMBIO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA CLÍNICA VIRGEN DE GUADALUPE, TINGO MARÍA**” provincia de Leoncio Prado, Huánuco.

Por favor responda con sinceridad.

Por ello se le pide el permiso correspondiente para poder utilizar sus respuestas con los fines de la presente investigación por medio de lo siguiente:

Declaración de confidencialidad: Sus respuestas serán anónimas y confidenciales, la información recopilada será utilizada exclusivamente para fines académicos

Consentimiento informado: He sido informado sobre los objetivos del estudio y los fines académicos que persigue.

b) Sí deseo participar del estudio

b) No deseo participar del estudio

Tiempo de respuesta: Aproximadamente 15 min. **Encuestador:** Jorge Junior Ríos

Instrucciones: A continuación, tiene una lista de preguntas, cuyo objetivo es demostrar si existe un vínculo entre la **GESTIÓN DEL CAMBIO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA CLÍNICA VIRGEN DE GUADALUPE, TINGO MARÍA** Marque con un aspa(x) la opción que mejor refleja su perspectiva (1: Nunca, 2: Casi Nunca; 3: Ocasionalmente; 4 Casi Siempre y 5: Siempre), respecto a cada una de las afirmaciones que se presentan a continuación:

ID	Preguntas	1.NUNCA	2.CASI NUNCA	3.OCASIONALMENTE	4.CASI SIEMPRE	5.SIEMPRE
VARIABLE DE SUPERVISIÓN: DESEMPEÑO LABORAL						1 2 3 4 5
DIMENSIÓN: DESEMPEÑO DE TAREAS						

P13	La estructura organizacional de la clínica facilita una coordinación efectiva con mis compañeros.						
P14	La evaluación de mi desempeño es justa y objetiva, promoviendo mi desarrollo profesional.						
P15	La comunicación con mis supervisores es adecuada para el intercambio de información.						
DIMENSIÓN: DESEMPEÑO CONTEXTUAL							
P16	Trabajo de manera cooperativa con mis colegas para alcanzar los objetivos.						
P17	Muestro iniciativa para identificar áreas de mejora y proponer soluciones durante los procesos de cambio.						
P18	Colaboro activamente con otros equipos para asegurar el éxito de los cambios organizacionales.						
DIMENSIÓN: DESEMPEÑO ADAPTATIVO							
P19	Siento que tengo capacidad de innovación para enfrentar nuevos desafíos.						
P20	He desarrollado resiliencia frente a situaciones difíciles en mi entorno laboral.						
P21	Utilizo mi creatividad para resolver problemas en el trabajo.						
DIMENSIÓN: DESEMPEÑO PROACTIVO							
P22	Considero que tengo habilidades de liderazgo para contribuir al cumplimiento de los objetivos.						
P23	Realizó propuestas para mejorar los procesos o las tareas en mi área						
P24	Estoy comprometido con la mejora continua de mis habilidades y conocimientos.						

Datos demográficos:

Edad: 18 -30 () 31-40 () 41 - a más ()

Sexo: Masculino () Femenino ()

Grado de Instrucción: Primaria () Secundaria () Superior () técnico () Superior () Maestría () Doctorado ()

Tiempo de Servicio: Menos de 1 año () 1-3 años () 3-6 años () 7 a más años ()

Muchas gracias por su valiosa cooperación.



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Anexo 1.

**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DOCUMENTAL
(JUICIO DE EXPERTO)**

NOMBRE DEL INSTRUMENTO : Gestión del Cambio y el Desempeño Laboral en la Clínica Virgen de Guadalupe, Tingo María.
NOMBRE DEL EXPERTO : ROSMEL CAMPOS VASQUEZ
EXPECIALIDAD DEL EXPERTO : ESPECIALISTA EN GESTIÓN PÚBLICA

TABLA DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO

N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	DEFICIENTE				BAJO				REGULAR				BUENO				MUY BUENO				PTJE.		
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100			
1	Los ítems son claros y está redactados en lenguaje apropiado al grupo de estudio																		X					
2	Los ítems ayudan a describir conductas																			X				
3	Los ítems presentan consistencia con el marco teórico																			X				
4	Los ítems tienen coherencia con la estructura de dimensiones e indicadores																			X				
5	La cantidad de ítems es suficiente para cada indicador																			X				
6	La organización de los ítems tiene una secuencia lógica																			X				
7	El instrumento es útil para la investigación propuesta																			X				
PUNTAJE PROMEDIO																					90			

OPINION GLOBAL:

Los instrumentos empleados, benefician a la obtención de información relevante para el estudio planteado.


FIRMA DEL EXPERTO

DNI	TELEFONO	E-MAIL
71689926	943186755	ROSMELCV@OUTLOOK.COM

