



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**La gestión del cambio y su incidencia en las competencias  
laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
Licenciada en Administración

**AUTORAS:**

Estrada Avila, Ana Flavia (ORCID: 0000-0003-4803-2231)  
Lamadrid Bobadilla, María Teresa (ORCID: 0000-0001-6267-7656)

**ASESOR:**

Dr. Castillo Palacios, Freddy William (ORCID: 0000-0001-5815-6559)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

PIURA – PERÚ

2020

## **Dedicatoria**

A Dios por la sabiduría y conocimiento, cuidándonos, dándonos fortaleza, integridad y firmeza para continuar alcanzando nuestras metas.

A nuestros padres que son los pilares fundamentales, quienes a lo largo de nuestras vidas han velado por nuestro bienestar y educación, siendo apoyo en todo momento, depositando su confianza en cada reto que se nos presente sin dudar ni un solo momento.

*Estrada Avila, Ana Flavia*

## **Dedicatoria**

A mis padres Luz Bobadilla y Walter Lamadrid y hermana Shabely, por su comprensión y ayuda en todo momento. Me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Han fortalecido mis valores, principios, perseverancia y empeño, todo ello con una gran dosis de amor.

*Lamadrid Bobadilla, María Teresa*

## **Agradecimiento**

Este proyecto es el resultado de nuestro esfuerzo, por eso agradecemos a nuestro asesor Dr. Castillo Palacios, Freddy William a quien le debemos gran parte de nuestros conocimientos, gracias por su tiempo y paciencia y a todas las personas que participaron e hicieron posible la culminación de este trabajo de investigación, muchas gracias por su apoyo y enseñanza.

*Estrada Avila, Ana Flavia*

## **Agradecimiento**

Expreso mi agradecimiento al asesor Dr. Castillo Palacios, Freddy William por la dedicación y apoyo que ha brindado a este trabajo, por el respeto, dirección y el rigor que ha facilitado a las mismas. Gracias por la confianza ofrecida, por la revisión cuidadosa que ha realizado de este texto y sus valiosas sugerencias en momentos de duda.

*Lamadrid Bobadilla Maria Teresa*

## Índice de contenido

	<b>Pág.</b>
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenido .....	iv
Índice de tablas .....	v
RESUMEN .....	viii
ABSTRACT .....	ix
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	5
III. METODOLOGÍA .....	13
IV. RESULTADOS .....	18
V. DISCUSIÓN .....	29
VI. CONCLUSIONES.....	36
VII. RECOMENDACIONES.....	37
VIII. PROPUESTA .....	38
REFERENCIA.....	56
ANEXOS .....	62

## Índice de tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1	Incidencia entre el conocimiento laboral y competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla..... 18
Tabla 2	Relación entre el conocimiento laboral y competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla ..... 19
Tabla 3	Incidencia entre las emociones laborales y competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla..... 20
Tabla 4	Relación entre las emociones laborales y competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla ..... 21
Tabla 5	Incidencia entre los procesos laborales y competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla ..... 22
Tabla 6	Relación entre los procesos laborales y competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla ..... 23
Tabla 7	Situación de las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla ..... 24
Tabla 8	Incidencia entre la gestión del cambio y competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla ..... 25
Tabla 9	Relación entre la gestión del cambio y competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla ..... 26
Tabla 10	Evaluación de los factores para el planteamiento de estrategias de mejora ..... 41
Tabla 11	Actividades y cronograma para fortalecer las capacidades laborales ..... 43
Tabla 12	Material de oficina para fortalecer las capacidades laborales ..... 43
Tabla 13	Servicios requeridos para fortalecer las capacidades laborales..... 43
Tabla 14	Consolidado para fortalecer las capacidades laborales ..... 44
Tabla 15	Actividades y cronograma para contribuir al aprendizaje laboral .... 45
Tabla 16	Material de oficina para contribuir al aprendizaje laboral ..... 45
Tabla 17	Servicios requeridos para contribuir al aprendizaje laboral ..... 46
Tabla 18	Consolidado para contribuir al aprendizaje laboral ..... 46
Tabla 19	Actividades y cronograma para promover los incentivos laborales . 47
Tabla 20	Material de oficina para promover los incentivos laborales ..... 48

Tabla 21	Servicios requeridos para promover los incentivos laborales .....	48
Tabla 22	Consolidado para promover los incentivos laborales .....	48
Tabla 23	Actividades y cronograma para contribuir a las condiciones laborales .....	50
Tabla 24	Material de oficina para contribuir a las condiciones laborales .....	50
Tabla 25	Servicios requeridos para contribuir a las condiciones laborales ....	51
Tabla 26	Consolidado para contribuir a las condiciones laborales .....	51
Tabla 27	Actividades y cronograma para contribuir a la asistencia médica ...	52
Tabla 28	Material de oficina para contribuir a la asistencia médica .....	53
Tabla 29	Servicios requeridos para contribuir a la asistencia médica.....	53
Tabla 30	Consolidado para contribuir a la asistencia médica .....	53
Tabla 31	Consolidado general de las estrategias propuestas en el estudio ..	54

## Índice de abreviaturas

UN	Universidad de Navarra
ONU	Organización de las Naciones Unidas
CEPYME Empresa	Confederación Española de la Pequeña y Mediana
MINTRA	Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo
ANDINA	Agencia de Consultoría Peruana
UPC	Universidad Pontificia Católica
GORE	Gobierno Regional
CAMCO	Cámara de Comercio y Producción de Piura
CESAMICA	Centro de Salud Materno Infantil de Castilla
S.A.	Sociedad Anónima
Sig.	Significancia
MINSA	Ministerio de Salud del Perú
Et al.	Y otros autores
UCV	Universidad César Vallejo
RHO	Método de análisis inferencial estadístico
SPSS	Programa Estadístico Informático
V. 25	Versión 25
Glb.	Global
Und.	Unidad
Mill.	Millar
Ed.	Edición
r.	Relación

## RESUMEN

El presente estudio, tuvo como objetivo general analizar la incidencia de la gestión del cambio y competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019. Utilizando una metodología de tipo aplicada, por su naturaleza correlacional y diseño no experimental, transversal o transeccional, utilizando un cuestionario y guía de entrevista como instrumento de recolección, comprendiendo una población de 220 colaboradores de las diferentes áreas del centro de salud, mientras que la muestra fue de 95 encuestas, la cual se obtuvo mediante el muestreo probabilístico aleatorio simple. Entre sus principales resultados se encontró que existe una incidencia altamente significativa entre la gestión del cambio y competencias laborales, en donde el coeficiente  $Rho=0.974^{**}$ ;  $p=0.000^b$ , demuestra que no se han realizado cambios respecto a fomentar el conocimiento, desarrollo emocional y procesos laborales que permitan fortalecer las competencias tanto básicas, genéricas y específicas en función a encontrar mejores resultados durante cada jornada de trabajo que generen un mayor desarrollo laboral en el centro de salud mediante el lineamiento de las funciones y/o responsabilidades laborales en base a los objetivos establecidos.

**Palabra clave:** Gestión, cambio, salud, colaborador y competencias



## ABSTRACT

The present study had the general objective of analyzing the incidence of change management and labor competencies of the CESAMICA Castilla Health Center, 2019. Using an applied type methodology, due to its correlational nature and non-experimental, transversal and transectional design, using a questionnaire and interview guide as a collection instrument, comprising a population of 220 collaborators from the different areas of the health center, while the sample was 95 surveys, which was obtained through simple random probability sampling. Among its main results, it was found that there is a highly significant incidence between change management and work skills, where the Rho coefficient =0.974 \*\*;  $p = 0.000b$ , shows that no changes have been made with respect to promoting knowledge, emotional development and work processes that allow the strengthening of so many basic, generic and specific skills in order to find better results during each working day that generate greater development work in the health center through the guideline of job functions and / or responsibilities based on the established objectives.

**Keywords:** Management, change, health, collaborator and skills

## I. INTRODUCCIÓN

De acuerdo a la realidad problemática del estudio, se basó en las competencias laborales, las cuales son fundamental en toda empresa puesto que su fortalecimiento proporciona una alta eficiencia de sus funciones y/o responsabilidades asignadas. Las competencias deben estar estructuradas por las habilidades, actitudes y conocimiento empresarial que no han sido potenciado. Desde un entorno mundial, según la investigación que se realizó en la Universidad de Navarra (2019) mencionó que el futuro laboral está determinado por las competencias que los colaboradores deben tener desarrolladas. La Organización de las Naciones Unidas – ONU (2019) mencionó que el sector laboral conforma el motor principal de toda empresa, en función a su formación laboral, debido a que solo el 72% al 84% de los países de Europa han fortalecido el conocimiento de su personal. Según Vogel (2018) indicó que la gestión del cambio organizacional está determinada por cinco pasos; la claridad respecto a los cambios, compromiso de la organización, selección del líder, motivación para el cambio y comunicación de los principales logros.

Mientras que el Portal Management (2018) indicó que las empresas deben estar preparadas para los cambios, por lo cual se requiere de los esfuerzos del equipo de trabajo, el valor del recurso humano, las herramientas empresariales, capacidad del líder y capacidad de comunicación. Restrepo (2017) expresó que la gestión del cambio está relacionada con las competencias laborales, debido a que se debe potenciar los conocimientos y habilidades mediante actividades de aprendizaje laboral. Por su parte Fierro (2017) explicó que es evidente la problemática en el mundo empresarial respecto a las competencias, enfocados a mejorar las características de perfil laboral.

De acuerdo a Coste *et al.*, (2017) mencionaron que, entre las competencias más importantes en las empresas colombianas, son aquellas competencias genéricas respecto a la cooperación y relaciones laborales, inteligencia emocional y creatividad. Así mismo Valle *et al.*, (2017) indicaron que la estructura de cambio organizacional tiene como objetivo el logro de las eficiencias de los recursos laborales de las empresas, organizaciones o instituciones. Para el Portal Empresarial CEPYME (2016) expresaron que la

gestión del cambio a nivel internacional, consiste esencialmente en aprovechar las novedades en función al entorno.

Desde un entorno nacional, Según el Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo – MINTRA (2019) detallaron que continuamente tratan de fortalecer el compromiso laboral en las empresas, mediante las competencias laborales, las cuales son un mecanismo basado en incentivar las capacitaciones laborales. Según Mamani (2019) expresó que las competencias laborales en el Perú están influenciadas por un mercado cada vez más competitivo y una organización más exigente, sin embargo, la inserción laboral debe estar determinado por la valoración de las competencias.

De acuerdo a la Agencia Peruana – ANDINA (2019) mostró que las empresas peruanas cuentan con una flexibilidad relacionada con los cambios organizacionales que deberían realizar progresivamente. Así mismo existe una serie de herramientas y métodos para determinar qué tipos de cambios realizar. Según Loyola (2018) mencionó que existen una serie de estrategias basadas en el cambio organizacional, las cuales deben estar alineados con los cambios de la nueva era tecnológica y cubrir las necesidades internas y externas. La Universidad Pontificia Católica (2016) indicó que los cambios empresariales son adecuados, siempre y cuando se tengan en cuenta los objetivos empresariales. Para ello es necesario el desarrollo de las competencias laborales en función a los cambios organizaciones.

En un entorno local, para el Gobierno Regional de Piura (2019) demostraron que hay ciertos cambios organizacionales que se han establecido según los procesos, sin embargo, existen otras áreas en que los cambios no han mostrado resultados favorables debido a la falta de gestión y burocracia. Para la Cámara de Comercio y Producción de Piura – CAMCO (2017) a través de un funcionario indicó que se ha promovido el desarrollo de las competencias laborales del sector público, mediante programas que impulsan con el MINTRA.

La problemática se basó en el Centro de Salud CESAMICA del distrito de Castilla, la cual mostró una serie de deficiencias relacionadas con la gestión del cambio desde un enfoque laboral, donde el personal de las diferentes áreas reflejo una serie de incapacidades para el desarrollo adecuado de sus funciones

y/o responsabilidades. Así también el problema estuvo relacionado con la necesidad del fortalecimiento competitivo a nivel laboral, respecto a sus competencias básicas, genéricas y específicas, la cual demostró un menor nivel de desempeño y rendimiento laboral. De continuar dicha situación a un largo plazo se teme como consecuencia, un bajo nivel de crecimiento y rendimiento de la organización, para controlar esta situación se realizará una propuesta en función a estrategias que permitan el desarrollo de la gestión del cambio.

El problema general fue: ¿Cuál es la incidencia de la gestión del cambio en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019?, los problemas específicos fueron: P<sub>1</sub>. ¿Cuál es la incidencia del conocimiento laboral en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019?, P<sub>2</sub> ¿Cuál es la incidencia de las emociones laborales en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019?, P<sub>3</sub> ¿Cuál es la incidencia de los procesos laborales en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019?, P<sub>4</sub> ¿Cuál es la situación de las competencias laborales en el Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019?.

La justificación, comprendió una serie de razones o criterios, en respuesta al por qué y para qué se está desarrollando el estudio, entre las que destaca dos tipos de justificación. Desde una justificación práctica, debido a que el estudio tuvo como propósito realizar un análisis de la gestión del cambio en el Centro de Salud CESAMICA, con la finalidad de identificar aquellas deficiencias relacionadas con las acciones que debería realizar el líder o director de la institución para poder direccionar y mejorar la situación laboral, por lo cual también se realizó una propuesta basada en una serie de estrategias de cambio, en función a fortalecer las competencias laborales respecto a aquellas competencias básicas, genéricas y específicas, fomentando un mayor conocimiento y cumplimiento de los objetivos de la institución, la cual permitió resolver de manera práctica las deficiencias anteriormente mencionadas.

Se justificó dentro de una contribución social, debido a que la mejora o cambios a un largo plazo que realice el Centro de Salud CESAMICA, permitirá ofrecer un mejor servicio a la comunidad, puesto que existe un alto nivel de demanda en pacientes que se encuentran en las diferentes instalaciones médicas de la institución, así mismo poder potenciar al capital laboral mediante

el desarrollo de sus capacidades, para poder solucionar de inmediato los conflictos o deficiencias durante los procesos de atención médica en cada jornada laboral. Así mismo para promover la información científica que contribuya a dar sustento a futuros estudios y sirva de soporte para otros centros de salud que se desean establecer acciones de cambio basado en las competencias laborales.

El objetivo general fue: Analizar la incidencia de la gestión del cambio y competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019, mientras los objetivos específicos fueron: O<sub>1</sub>. Establecer la incidencia del conocimiento laboral en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019, O<sub>2</sub>. Determinar la incidencia de las emociones laborales en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019, O<sub>3</sub>. Establecer la incidencia de los procesos laborales en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019. O<sub>4</sub>. Describir la situación de las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019.

La hipótesis general fue: Existe una incidencia significativa de la gestión del cambio y competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019, mientras las hipótesis específicas fueron; H<sub>1</sub>. El conocimiento laboral incide significativamente en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019, H<sub>2</sub>. Las emociones laborales inciden significativamente en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019, H<sub>3</sub>. Los procesos laborales inciden significativamente en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019., H<sub>4</sub>. La situación de las Competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019 es óptima.

## II. MARCO TEÓRICO

En los antecedentes internacionales, se consideró a Andrade (2017) en su tesis titulada: *Gestión del cambio en la empresa Plásticos y Más S.A.* Siendo su objetivo general, analizar la situación la Gestión del cambio en la empresa Plásticos y Más S.A. Los resultados demostraron que el cambio en la organización o empresa, contribuye a la reestructuración en función a los procesos tradicionales, debido a que el 80% consideró que los cambios para la implementación de mejoras en la organización son adecuados, así mismo la cultura, liderazgo, comunicación y valores permiten a la empresa un mayor dinamismo en la gestión de la empresa, puesto que el desarrollo organizacional y la reestructuración estuvo enfocado en los objetivos, infraestructura e innovación, potenciando y fortaleciendo dichos indicadores, así mismo de los cambios del área del talento humano, respecto al compromiso laboral

Según Méndez (2016) en su tesis titulada: *Definición de las competencias laborales necesarias para las enfermeras.* Siendo su objetivo general, definir las competencias laborales necesarias para las enfermeras de atención primaria en salud del departamento de salud de una industria azucarera. Los resultados en las competencias evaluadas mostró que el autocontrol y estabilidad emocional fueron calificados como puntuación promedio de 31 pts, así mismo la confianza y seguridad una puntuación de 33 pts, mientras que la resistencia a las adversidades una puntuación de 30 pts, siendo estas regulares para fortalecer la toma de decisiones, así también la comunicación una puntuación de 32 pts, el trabajo en equipo una puntuación de 31 pts, iniciativa una puntuación de 42 pts, orientación de resultados una puntuación de 29 pts, demostrando que son estas las competencias laborales que deben fortalecer.

Para Atiaga (2016) en su tesis titulada: *Evaluación de desempeño por competencias basado en el perfil ocupacional para el personal de enfermería en la Unidad de Cuidados Intensivos del Hospital San Francisco de Quito.* Siendo su objetivo general, contribuir a la mejora del proceso de evaluación de desempeño por competencias con herramientas gerenciales acordes a la realidad laboral. Los resultados demostraron que el 100% consideró que la evaluación al personal es anual, así también consideraron que el 53% ha sido

evaluado por los conocimientos, mientras que el 80% consideró que las metas establecidas no se comunican en la organización, así también el 80% consideró que la retroalimentación de la evaluación no se realiza de manera adecuada, así mismo el 67% consideró que la educación que recibe el personal es deficiente, sin embargo el 87% también consideró que la capacitación debería realizarse.

Según Guachichullca (2015) en su tesis titulada: *Evaluación del desempeño laboral y propuesta de mejoramiento en el personal del área administrativa del Hospital Militar de Cuenca, periodo 2014 – 2015*. Siendo su objetivo general, mantener y mejorar el prestigio institucional en forma sustentable, con la satisfacción total del personal que acude a esta casa asistencial, para recibir atención médica con costos competitivos en el mercado, calidad y calidez. Los resultados demostraron que en el Hospital IESS el 40% expresó que se realiza una evaluación laboral, así mismo que el Hospital de la mujer el 20% consideró que se realiza dicha evaluación y el 27% consideró que en el Hospital III de Tarqui si se realiza, mientras que en los hospitales a nivel general el 30% tiene una conducta para alcanzar los objetivos organizacionales, el 34,33% consideró que el personal cumple con las metas y objetivos.

Mientras que Cruz (2015) en su tesis titulada: *Diseño de un modelo de gestión por competencias en el área de talento humano para la Empresa ANDEC S.A*. Siendo su objetivo general, diseñar una propuesta de Modelo de Gestión por Competencias para el área de Talento Humano en la empresa ANDEC S.A. Los resultados demostraron que el 85,7% tuvo un conocimiento sobre el perfil que desea la empresa, sin embargo el 14,3% desconoce de los perfiles requeridos, así también el 78,6% consideró que el personal capacitado es un factor que contribuye al desarrollo competitivo, el 35,7% consideró que las destrezas tienen una relación con las competencias laborales, de la misma manera con el conocimiento en un 28,6%, las habilidades un 21,4%, además el 28,6% consideró que si son suficientes los métodos de evaluación.

En los antecedentes nacionales se consideró a Ortiz (2018) en su tesis titulada; *Competencias laborales y desempeño laboral en el personal del servicio de laboratorio clínico en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, 2016*. Siendo su objetivo general, determinar la relación que existe entre la competencia laboral y el desempeño laboral en el personal del servicio de laboratorio clínico en el

hospital. Los resultados demostraron que existe una relación significativa entre las competencias laborales y desempeño laboral, así mismo los colaboradores indican que el desempeño fue alto un 60,8%, mientras las competencias laborales fueron óptimas un 65,8%, así mismo el trabajo en equipo como habilidad laboral fue óptima un 58,2%, así también el compromiso laboral fue óptimo un 63,3%, siendo la calidad del trabajo que fue óptima un 69,6%.

De acuerdo a Toledo (2018) en su tesis titulada: *Gestión del talento humano y competencias laborales en el personal de salud de la Micro Red San Mateo, Huarochirí – 2018*. Siendo su objetivo general, determinar qué relación existe entre la gestión del talento humano y las competencias laborales en el personal de salud de la Micro Red San Mateo, Huarochirí - 2018. Los resultados demostraron que las competencias laborales fueron calificadas como regular un 50%, debido a que hay una variedad de deficiencias en función a la motivación, compromiso y desarrollo laboral que permita incrementar la calidad del servicio médico, así también para promover el desempeño laboral, en la empresa se evidenció una falta de desarrollo en las habilidades y destrezas respecto al cumplimiento laboral, a los objetivos y metas en la institución.

Según Oré (2017) en su tesis titulada: *Gestión y desempeño en un Hospital de EsSalud de Cañete, Lima, 2017*. Siendo su objetivo general, determinar la relación que existe entre la variable prácticas de gestión de la calidad y la variable desempeño organizacional en el Hospital EsSalud de Cañete. Los resultados demostraron que la gestión del cambio en la calidad del servicio del hospital, fueron calificados como regular un 67,4%, así mismo el 70% de los directivos percibieron un nivel medio, mientras que el 9,3% calificaron el desempeño y el desempeño organizacional en promedio o regular, debido a la falta de gestión en la institución, basado en los cambios estructurales y RR.HH para potenciar el conocimiento de los objetivos y compromiso laboral.

Mientras que Tarazona (2017) en su tesis titulada: *Gestión del cambio y clima organizacional en la Dirección General de Intervenciones Estratégicas en Salud Pública del Ministerio de Salud, Lima, 2017*. Siendo su objetivo general, determinar la relación que existe entre gestión del cambio y clima organizacional en la dirección general de intervenciones estratégicas en salud pública del ministerio de salud, Lima, 2017. Los resultados demostraron que la gestión del



cambio fue considerada como medio un 45,11%, mientras el liderazgo fue calificado en un nivel regular un 47,37%, así también el flujo de información se encontró en un nivel medio un 48,87%, siendo los procesos y estructuras calificados también en un nivel medio un 50,38%, así también que la comunicación se encontró en el nivel regular un 45,86%.

Por su parte Ortiz (2017) en su tesis titulada: *Competencias laborales de las enfermeras del sector de Centro Quirúrgico del Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Lima, Perú*. Siendo su objetivo general, determinar el diagnóstico de las competencias laborales de las enfermeras del servicio de Centro Quirúrgico, Lima - 2015. Los resultados demostraron que el nivel de competencia en el personal fue regular un 50%, siendo las competencias genéricas que fueron regular un 56,7% en función al compromiso ético, comunicación, cooperación en el trabajo, capacidades de planificación u organización, mientras que las competencias laborales específicas fueron regular un 46,7% en función al conocimiento, habilidad y actitudes de la mayoría del personal en las labores que desarrollan a diario.

De acuerdo a Pérez (2016) en su tesis titulada: *Modelo de gestión del cambio para mejorar el nivel de satisfacción de los usuarios externos de la Clínica Neurológica, Los Parques, Chiclayo 2015*. Siendo su objetivo general, proponer el modelo de gestión, según la teoría de Deming para mejorar el nivel de satisfacción de los usuarios externos de la clínica Neurológica, Los Parques, Chiclayo, 2015. Los resultados demostraron que el 28% de los usuarios mencionaron que no se sienten satisfechos, respecto a la atención que percibe el centro médico, mientras que el 72% de los usuarios consideraron que están satisfechos en los servicios que experimentaron en los ambientes de la institución médica, debido a que se han establecido un adecuado cambio en la clínica en función a los lineamientos organizacionales, infraestructura, estructura y procesos, que influyó en la calidad de los servicios.

Según Quispe (2016) en su tesis titulada: *Gestión del cambio organizacional y productividad de los colaboradores del área de Negocios en la Entidad Financiera Mi Banco S.A., Agencia Mariscal Cáceres, Lima 2016*. Siendo su objetivo general, identificar el vínculo de la gestión del cambio y la productividad de los colaboradores del área de negocios en la entidad financiera

Mi banco S.A., Agencia Mariscal Cáceres - Lima 2016. Los resultados demostraron que la gestión basada en el cambio y al desarrollo adecuado de los trabajadores, las cuales han sido medidas mediante los indicadores de cumplimiento de logros y objetivos, así como la planificación y métodos de trabajo, generando un mayor nivel de valoración en la cooperación laboral.

En los antecedentes locales, se consideró a Olaya (2018) en su tesis titulada: *Desempeño por competencias y la satisfacción de los clientes de la Caja Piura, Agencia Tumbes 2018*. Siendo su objetivo general, determinar la influencia del desempeño por competencias en la satisfacción de los clientes de la Caja Piura, Agencia Tumbes, 2018. Los resultados demostraron que el 73,17% consideró que los colaboradores y los clientes se encuentran un nivel alto de satisfacción, siendo el 78,05% las capacidades laborales en un mayor nivel, el 48,78% que la motivación laboral se encontró en un nivel alto, así también el 80,49% mencionó que el rendimiento laboral es alto, el nivel de comunicación es alto un 85,37%, demostraron que existe una influencia directa y positiva del desempeño, capacidades y motivación laboral

Para Arca (2018) en su tesis titulada: *El coaching y su influencia en el fortalecimiento de las competencias del personal en la I.E.P. San José Obrero de la ciudad de Piura, año 2018*. Siendo su objetivo general, determinar la influencia del coaching en el fortalecimiento de las competencias del personal administrativo y docentes en la I.E.P. San José Obrero de la ciudad de Piura, año 2018. Los resultados demostraron que las competencias laborales no son eficientes, pero si regular un 80%, a diferencia del nivel eficiente que lo calificaron un 16,67%, sin embargo, esto se debe a que no se imparte una adecuada disciplina, capacidades y habilidades basado en el crecimiento laboral, por su parte consideraron que, si posee las habilidades necesarias para mantener una adecuada actitud en sus labores, en función a la organización e iniciativa laboral.

Según Córdova (2018) en su tesis titulada: *“Motivación laboral y compromiso organizacional en los trabajadores del CETICOS Paita”*. Siendo su objetivo general; Determinar la relación existente entre la Motivación Laboral y el Compromiso Organizacional en los trabajadores de la entidad CETICOS Paita. Los resultados demostraron que la motivación laboral, fue calificado un nivel bajo del 13.64%, mientras que el logro laboral se encontró en un nivel del 18,18%,

mientras que el nivel organizacional, el compromiso afectivo, continuidad y normativo se encontró en 13,64%, por lo que hay una relación respecto a la motivación laboral y compromiso laboral de la institución educativa.

En relación a las teorías relacionadas con la gestión del cambio, Romain (2019) expresó que es un enfoque relacionado con el cambio basado esencialmente en recurso humano de una organización, en función al cumplimiento de los logros de objetivos, que permita el desarrollo eficiente del rendimiento y desempeño laboral. Por su parte Lazzati (2016) mencionó que la gestión del cambio es un modelo clave en toda organización e institución, basado esencialmente en la mejora del personal con la finalidad de cumplir con los objetivos, en función a generar cambios de mayor contribución en los roles.

Mientras Sánchez (2016) expresó que es un conjunto de acciones basadas en el progreso de una organización en función al desarrollo de nuevas oportunidades o gestión para una mejor participación del recurso humano, estableciendo una etapa de transición. En consideración con las dimensiones que determinan la gestión del cambio, según Lazzati (2016) se clasificaron tres aspectos fundamentales;

Los conocimientos laborales, son los procesos por el cual están determinados los cambios en función al conocimiento de los roles (funciones y/o responsabilidades en sus áreas), así también de las herramientas tecnológicas y las capacitaciones técnicas que se deben realizar para fortalecer su capacidad cognitiva. Roles laborales; son las tareas, actividades que deben realizar. Herramientas tecnológicas, son aquellos instrumentos o sistemas que garantizan el desarrollo de sus actividades de manera eficiente. Capacitación laboral; es la acción relacionado a fortalecer el conocimiento, habilidad, conductas y actitudes del personal de una organización (Lazzati, 2016).

Mientras que las emociones laborales, son procesos de cambio que está enfocado en las emociones del personal o colaborador de una organización en función a fortalecer la motivación, comprensión y control de sus emociones o conductas que usualmente se encuentran en conflictos entre las áreas. Motivación laboral, se refiere a la capacidad que posee una empresa para fortalecer los rendimientos laborales para alcanzar los objetivos

organizacionales. Comprensión laboral, es el grado de entendimiento del personal de una organización respecto al desarrollo de sus actividades laborales. Control emocional, es la regulación de los diferentes estados de ánimos que posee el personal ante las diversas situaciones laborales (Lazzati, 2016).

De tal manera que los procesos laborales, son aquellos cambios en función a la mejora de la disciplina laboral, adaptabilidad laboral y los logros que se deben obtener mediante la reforma de cada proceso que se integre en relación al lineamiento organizacional. Disciplina laboral; es el cumplimiento de las obligaciones y deberes laborales, mediante la estructura establecida. Adaptabilidad laboral, es el proceso por el cual el personal de una organización logra adaptarse a las funciones y/o responsabilidades. Logros laborales; es el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas (Lazzati, 2016).

En función a la importancia respecto al cambio organizacional, Romain (2019) expresó que es un aspecto a nivel directivo o jerárquico, debido a que involucra a tener una adecuada visión respecto a lo que se quiere llegar y para que se desea llegar, en cumplimiento a la mejora de la estructura organizacional, así también del fortalecimiento del capital o recurso humano.

En relación a las competencias laborales Ayuso y Herrera (2017) mencionaron que son una serie de habilidades que integra el factor humano de una organización en función a cumplir con las tareas y actividades programadas durante cada jornada laboral. Según Rubio (2016) expresó que las competencias laborales, son aquellas basados en el cumplimiento eficiente de sus funciones o responsabilidades, que genera una mayor capacidad y habilidades, mediante el logro de sus objetivos y metas organizacionales.

De tal manera Alles (2016) explicó que son un conjunto de atributos valorativos basados en aquellas competencias básicas y específicas que posee el recurso humano, las cuales han sido fortalecidas por la organización en cumplimiento con sus metas y objetivos. Rubio (2016) manifestó que las competencias laborales están determinadas por tres dimensiones, las cuales están clasificadas de la siguiente manera:

Las competencias básicas; son aquellas competencias que agrupan aquellos indicadores como iniciativa, integración y aprendizaje laboral, con el

propósito de que el personal logre un mayor desarrollo competitivo en las tareas que realiza. Iniciativa laboral, es la acción proactiva que un personal es capaz para poder llegar a cabo ciertas labores disponibles en la organización. Integración laboral, es aquella basado en las oportunidades e integración que reciba un personal para el desarrollo de sus labores. Aprendizaje laboral, es el proceso por el que el personal logra fortalecer el desarrollo de sus habilidades mediante la construcción de su conocimiento (Rubio, 2016).

De acuerdo a las competencias genéricas; son aquellas competencias basadas esencialmente en las capacidades comunicativas o relaciones laborales, así mismo en la cooperación laboral y la resolución de problemas, con la finalidad de establecer una mayor capacidad dentro de una organización. Capacidad comunicativa, es la habilidad que tiene un personal en la organización para poder relacionarse e interactuar con las diferentes áreas. Cooperación laboral, es la habilidad del personal para poder contribuir al apoyo continuo de su área en la organización. Resolución de problemas, es la habilidad que posee el colaborador para poder solucionar cualquier imprevisto (Rubio, 2016).

Por su parte las competencias específicas; son aquellas capacidades o competencias más profundas basadas en el conocimiento técnico en función a las funciones que realizan en cada área, respecto a las técnicas de trabajo, utilización de instrumentos de trabajo y manejo de sistemas. Técnicas de trabajo, es aquella técnica que implementa la empresa para que el personal pueda cumplir con sus labores y actividades laborales. Utilización de instrumentos de trabajo, es el grado de utilización de instrumento que permiten maximizar el rendimiento productivo de sus labores. Manejo de sistemas, es la utilización de manera técnica de los sistemas que dispone la organización (Rubio, 2016).

Por su parte Alles (2016) expresó que es importante el desarrollo de las competencias laborales, puesto que proporciona al capital humano la capacidad necesaria para realizar sus actividades de manera correcta en cumplimiento de los lineamientos establecidos, así mismo abarca las habilidades y destrezas que algunos de ellos generan en su área respectiva a diferencia de otros.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo y diseño de investigación**

##### **3.1.1 Tipo de investigación**

En función al tipo del estudio, esta fue aplicada, debido que tuvo como objetivo resolver un determinado problema o planteamiento específico basado en la consolidación del conocimiento para dar respuesta de manera concreta ante dicho problema científico. Por su finalidad o naturaleza es correlacional – causal, debido a que tiene como propósito determinar el nivel de relación que existen entre las variables de estudio; “Gestión del cambio y competencias laborales”, así mismo conocer las características, procesos y aspectos que son sometidos los grupos de interés (personal del centro de salud), que permitieron demostrar la causa del problema sobre las variables, estableciendo el análisis correlativo correspondiente (Hernández, *et al.*, 2014).

##### **3.1.2 Diseño de investigación**

Además, el diseño del estudio, fue no experimental y de corte transversal o transeccional, puesto que no se realizó manipulación alguna respecto a las variables y este comprendió la recolección de datos en un solo periodo limitado de tiempo, respecto a cómo se presentaron los hechos o sucesos de manera natural, así mismo se buscó la solución de manera dinámica sobre la problemática del estudio respecto a una propuesta en función a la gestión del cambio y competencias laborales del Centro de Salud. Así también el estudio abarcó un enfoque mixto, debido a que la recopilación de la información científica estuvo compuesta por datos cualitativos y cuantitativos de manera estadística (Hernández, *et al.*, 2014).

#### **3.2 Variables y operacionalización**

##### **3.2.1 Variables**

De acuerdo a la variable gestión del cambio, según Romain (2019) expresó que es un enfoque estructurado en función a gestionar de manera eficiente dentro de una empresa u organización respecto a su capital humano y

al cumplimiento de los logros, mediante una visión clara para la obtención de sus metas y objetivos de manera eficiente.

Mientras que la variable competencias laborales, de acuerdo a Ayuso y Herrera (2017) indicaron que son aquellas capacidades que posee un determinado colaborador en una organización en realizar efectivamente sus funciones y/o responsabilidades, la cual supone su formación y desarrollo de sus habilidades y destrezas en función al cumplimiento de objetivos.

### **3.3 Población, muestra y muestreo**

#### **3.3.1 Población**

La población del estudio estuvo conformada por 220 colaboradores de las diferentes áreas del Centro de Salud CESAMICA del distrito de Castilla, siendo el sujeto de estudio, que estuvieron debidamente registrado en la planilla laboral del centro médico, que responden a las edades entre 25 a 55 años.

#### **3.3.2 Criterios de selección**

Para poder determinar los criterios de selección, se tuvieron en cuenta el criterio de inclusión, por la cual se consideró a los colaboradores de las diferentes áreas del Centro de Salud CESAMICA del distrito de Castilla, y que actualmente se encuentran registradas en planilla del centro médico. De otra parte, respecto a los criterios de exclusión, así mismo no se consideró a todos los colaboradores que presentan algún tipo de servicio y mantienen algún tipo de contrato temporal en las diferentes áreas del Centro de Salud CESAMICA del distrito de Castilla.

#### **3.3.3 Muestra**

Para la determinación de la muestra, esta principalmente comprendió un grupo de la población, las cuales comparten las mismas características laborales, necesarias para su evaluación en materia de estudio. Por lo tanto, se obtuvo una muestra aleatoria o al azar, siendo de 95 encuestas dirigidas a los colaboradores de las diferentes áreas del Centro de Salud CESAMICA.

### **3.3.4 Muestreo**

El muestreo del estudio, se determinó mediante la utilización y aplicación de la técnica probabilística aleatoria simple, la cual se basó en las probabilidades de aceptación del 50% y un nivel de confianza del 93%, estableciendo una población N=220 colaboradores de las diferentes áreas del Centro de Salud CESAMICA del distrito de Castilla, dando como resultado 95 individuos que comprendió la muestra del estudio.

### **3.3.5 Unidad de análisis**

La unidad del estudio, esencialmente comprendió a los colaboradores de las diferentes áreas del Centro de Salud CESAMICA del distrito de Castilla, siendo el sujeto de estudio, que estuvo debidamente registrados en la planilla del centro médico.

## **3.4. Técnicas e instrumento de recolección de datos**

### **3.4.1 Técnicas de recolección de datos**

Se aplicó una encuesta, siendo esta una técnica de procedimiento cuantitativo, que tuvo como finalidad la obtención y elaboración de datos mediante una serie de interrogantes para medir las variables de un estudio, en consideración a la apreciación o valoración de las alternativas del sujeto.

Así mismo, se aplicó la entrevista, la cual es una técnica de procedimiento cualitativo, que tuvo como propósito recabar datos necesarios mediante una serie de interrogantes en función a la variable de estudio, la cual comprende la apreciación del sujeto o individuo, usualmente mediante un diálogo o conversación que sustenten los objetivos.

### **3.4.2 Instrumento de recolección de datos**

Se aplicaron 02 cuestionarios, los cuales estuvieron compuestos por 15 interrogantes, mediante una escala de LIKERT, el cual permitió medir la intensidad de las respuestas a través de las cinco opciones, siendo fundamental para medir las variables, gestión del cambio y competencias laborales, para fundamentar los objetivos del estudio.



Complementariamente, se aplicó la guía de entrevista, que estuvo compuesta por (01) ficha de entrevista la cual comprendió 14 interrogantes dirigido al gerente del Centro de Salud CESAMICA, mediante una escala libre, que permitió conocer la apreciación desde un punto de vista jerárquico sobre las variables, gestión del cambio y competencias laborales.

Con respecto a la validez, Baena (2014) esta se determinó mediante el nivel de veracidad sobre los ítems o preguntas que comprendió el instrumento principal como el cuestionario a los colaboradores del Centro de Salud CESAMICA, la cual fue validado por tres jueces expertos, bajo una serie de procedimientos en función a evaluar la consistencia y coherencia técnica respecto a las variables; Gestión del cambio y competencias laborales, que cumplan con la claridad y relación sobre el contexto problemático, la cual posteriormente fueron aprobados y aplicados bajo fines investigativos.

Por otro lado, en cuanto a la confiabilidad, Gómez (2012), mencionó que es aquella que está determinado por el nivel de fiabilidad que permitió establecer la confianza necesaria para su aplicación. Por lo cual se realizó una prueba piloto en función a la aplicación de los cuestionarios que permitió obtener los datos cuantitativos a través de las alternativas seleccionadas y posteriormente de ser procesados mediante el análisis de fiabilidad, se determinó un valor de (0,977) para la variable gestión del cambio y (0,980) para la variable competencia laboral, demostrando que esta es ( $r > 0,900$ ), que permitieron su aplicación a cabalidad bajo fines científicos.

### **3.5 Procedimiento**

El análisis de los procedimientos en los instrumentos aplicados, comprendió (02) cuestionarios dirigidos a los colaboradores, y (01) guía de entrevista dirigido al gerente de Centro de Salud CESAMICA, los cuales permitieron obtener datos necesarios para poder sustentar la problemática del estudio mediante correo electrónico y llamada telefónica en donde se detallaron y respondieron las diferentes interrogantes, necesario para medir la gestión del cambio y competencia laboral respecto a cumplir con los objetivos propuestos.

### **3.6 Método de análisis de datos**

De acuerdo al método de análisis de datos, se tuvo en cuenta desde un enfoque cuantitativo y cualitativo, la aplicación del cuestionario a los colaboradores del centro de salud, mediante la recolección de los datos a través una serie de interrogantes en escala de Likert, las cuales fueron procesadas mediante el software del SPSS V.25 y Excel 2013 / Windows 10– 64 bits, que permitió la representación de las respuestas obtenidas en tablas de frecuencia y porcentaje. Así también la aplicación de la guía de entrevista al gerente del centro de salud, mediante un informe narrativo sobre la apreciación de las interrogantes realizadas. Finalmente, ambos instrumentos permitieron medir las variables; gestión del cambio y competencia laboral, contribuyendo a sustentar los objetivos e hipótesis propuestos.

### **3.7 Aspectos éticos**

Los principios que rigen los aspectos éticos implicaron en primera instancia que se cumplieron con los criterios que abarcó las Normas APA, así mismo la información que se expresó en el estudio abarca el consentimiento de los individuos o población de estudio, de la misma forma se respetó las fuentes de otros autores en función a las fuentes primarias y secundarias, cumpliendo con las citas correspondientes al contexto problemático, teorías relacionados al tema y esencialmente por aportes de otros estudios, por otra parte se prevaleció la equidad e inclusión sobre los fenómenos o sucesos que incidieron durante el proceso de estructuración del estudio, además se está sometiendo de manera cautelosa y respetuosa la valoración y opinión en función a los instrumentos aplicados, mediante el anonimato de la información que han proporcionado y ha sido vital para el estudio, respetando su apreciación y garantizando la protección de los grupos de interés (Noreña, *et al.*, 2012).

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Informe de aplicación del cuestionario

De acuerdo a la aplicación del cuestionario, este fue aplicado a los colaboradores de las diferentes áreas del Centro de Salud CESAMICA, con la finalidad de conocer los factores o aspectos que determinaron las variables; Gestión del cambio y competencias laborales, para ello se utilizó una estadística correlacional para establecer las respuestas obtenidas mediante la escala Likert, considerando la relación y nivel de significancia mediante tablas que reflejan la frecuencia y porcentaje. El análisis comprendió en función a los siguientes objetivos e hipótesis propuestos:

#### 4.1.1. Incidencia del conocimiento laboral en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019.

**Tabla 1**

*Incidencia entre el conocimiento laboral y competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla*

D1: Conocimiento laboral	Escala de respuestas										(Σ) Total	
	(5) TD		(4) DA		(3) IN		(2) ED		(1) ET			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
- Cambios basados en el conocimiento de los roles.	13	14%	13	14%	16	17%	40	42%	13	14%	95	100%
- Los cambios generan un mayor lineamiento laboral.	7	7%	12	13%	23	24%	15	16%	38	40%	95	100%
- Cambios para el conocimiento tecnológicos	16	17%	19	20%	40	42%	13	14%	7	7%	95	100%
- Capacitaciones para fortalecer el conocimiento laboral	0	0%	19	20%	23	24%	21	22%	32	34%	95	100%
- Los cambios han permitido una mayor capacitación	7	7%	19	20%	25	26%	31	33%	13	14%	95	100%

*Fuente:* Cuestionario aplicado a los colaboradores de CESAMICA

La Tabla 1 mostró estadísticamente los cambios basados en el conocimiento de los roles, fue calificado un 42% en desacuerdo, los cambios generados para un mayor lineamiento laboral, fue calificado un 40% totalmente en desacuerdo, los

cambios para generar conocimientos tecnológicos, fue calificado un 42% indeciso, las capacitaciones para fortalecer el conocimiento laboral, fue calificado un 34% totalmente en desacuerdo y los cambios que han permitido una mayor capacitación, fue calificado un 33% en desacuerdo.

Estas respuestas han sido expresadas por los colaboradores del centro de salud CESAMICA, quienes afirmaron que no se han realizado cambios basados a fortalecer el conocimiento de sus roles que realizan diariamente, así mismo que no se han establecido cambios que permitan proporcionar un mayor lineamiento en sus funciones y/o responsabilidades. Sin embargo, consideraron que algunas veces se han propuesto cambios para poder fortalecer el conocimiento en la utilización de las herramientas tecnológicas en las diferentes áreas, esencialmente no se han establecido una adecuada capacitación, siendo necesario incrementar talleres de capacitación basado en fortalecer el conocimiento de todos los colaboradores.

**Tabla 2**

*Relación entre el conocimiento laboral y competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla*

		D1: Conocimiento laboral	V <sub>2</sub> : Competencias laborales
Rho de Spearman	_ Nivel de correlación	1.000**	0.931**
	_ Sig. Unilateral	0.000 <sup>b</sup>	0.000 <sup>b</sup>
	_ N°	95	95

\*\* Nivel 0.01 (unilateral) mediante la correlación significativa

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de CESAMICA

La Tabla 2 mostró los datos correlacionales y el nivel de significancia mediante el procesamiento estadístico al método de Rho de Spearman (Rho=0.931\*\*; p=0.000<sup>b</sup>), fue calificado en un nivel Muy Alto, permitiendo ACEPTAR, la hipótesis específica; El conocimiento laboral incide significativamente en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019.

Demostrando que el alto desarrollo del conocimiento laboral permitirá un alto nivel de competencia laboral, debido a que, si se realiza un adecuado cambio basado en los roles laborales, herramientas tecnológicas y capacitación laboral, se logrará un incremento en las competencias de los colaboradores del centro de salud.

#### 4.1.2. Incidencia de las emociones laborales en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019.

**Tabla 3**

*Incidencia entre las emociones laborales y competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla*

D2: Emociones laborales	Escala de respuestas										(Σ) Total	
	(5) TD		(4) DA		(3) IN		(2) ED		(1) ET			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
- Reconocimiento de su esfuerzo laboral	0	0%	16	17%	22	23%	40	42%	17	18%	95	100%
- Auto motivación para seguir contribuyendo en sus actividades.	10	11%	19	20%	22	23%	37	39%	7	7%	95	100%
- Comprensión y entendimiento laboral.	13	14%	19	20%	37	39%	16	17%	10	11%	95	100%
- Control de sus emociones ante algún imprevisto	4	4%	18	19%	26	27%	34	36%	13	14%	95	100%
- Control en su comportamiento o conducta.	7	7%	41	43%	18	19%	16	17%	13	14%	95	100%

*Fuente:* Cuestionario aplicado a los colaboradores de CESAMICA.

La Tabla 3 mostró estadísticamente que el reconocimiento de su esfuerzo laboral, fue calificado un 42% en desacuerdo, la automotivación para seguir contribuyendo en sus actividades, fue calificado un 39% en desacuerdo, la comprensión y entendimiento laboral, fue calificado un 39% indeciso, el control de sus emociones ante algún imprevisto, fue calificado un 36% en desacuerdo y el control en su comportamiento o conducta, fue calificado un 43% de acuerdo.

Estas respuestas han sido expresados por los colaboradores del centro de salud CESAMICA, quienes afirmaron que no se han realizado mejoras en el reconocimiento de sus esfuerzos y rendimientos laborales, así mismo no se ha permitido una automotivación para contribuir en el logro de sus actividades laborales, así mismo se consideró que algunas veces se han generado acciones basadas en la comprensión y entendimiento laboral, por el contrario tampoco han realizado acciones enfocados al control de sus emociones, pese a que la mayoría expresa que mantiene un control de su comportamiento o conducta, aún existen algunas situaciones deficientes que repercuten en el ambiente de trabajo.

**Tabla 4**

*Relación entre las emociones laborales y competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla*

		D2: Emociones laborales	V2: Competencias laborales
Rho de Spearman	_ Nivel de correlación	1.000**	0.963**
	_ Sig. Unilateral	0.000 <sup>b</sup>	0.000 <sup>b</sup>
	_ N°	95	95

*\*\* Nivel 0.01 (unilateral) mediante la correlación significativa*

*Fuente:* Cuestionario aplicado a los colaboradores de CESAMICA

La Tabla 4, mostró los datos correlacionales y el nivel de significancia mediante el procesamiento estadístico al método de Rho de Spearman (Rho=0.963\*\*;  $p=0.000^b$ ), fue calificado en un nivel Muy Alto, permitiendo ACEPTAR, la hipótesis específica; Las emociones laborales inciden significativamente en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019.

Demostrando que el alto desarrollo de las emociones laborales permitirá un alto nivel de competencia laboral, debido a que, si se realiza un adecuado cambio basado en la motivación laboral, comprensión laboral y control emocional, se logrará un incremento en las competencias de los colaboradores del centro de salud.

### 4.1.3. Incidencia en los procesos laborales en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019.

**Tabla 5**

*Incidencia entre los procesos laborales y competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla*

D3: Procesos laborales	Escala de respuestas										(Σ) Total	
	(5) TD		(4) DA		(3) IN		(2) ED		(1) ET			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
- Disciplina en el personal de las distintas áreas.	10	11%	19	20%	19	20%	37	39%	10	11%	95	100%
- Nuevas sanciones disciplinarias.	13	14%	19	20%	43	45%	16	17%	4	4%	95	100%
- Adaptabilidad en sus funciones laborales	4	4%	38	40%	24	25%	19	20%	10	11%	95	100%
- Resultados en el rendimiento laboral.	0	0%	19	20%	23	24%	21	22%	32	34%	95	100%
- Resultados en cada jornada laboral.	4	4%	15	16%	47	49%	19	20%	10	11%	95	100%

*Fuente:* Cuestionario aplicado a los colaboradores de CESAMICA.

La Tabla 5 mostró estadísticamente que la disciplina en el personal de las distintas áreas, fue calificado un 39% en desacuerdo, las nuevas sanciones disciplinarias, fue calificado un 45% indeciso, la adaptabilidad en sus funciones laborales, fue calificado un 40% en desacuerdo, los resultados en el rendimiento laboral, fue calificado un 34% en totalmente en desacuerdo y los resultados en cada jornada laboral, fue calificado un 49% en indeciso.

Estas respuestas han sido expresadas por los colaboradores del centro de salud CESAMICA, quienes afirmaron que no se han establecido los cambios necesarios que permitan mejorar la disciplina laboral en las distintas áreas, así mismo los cambios laborales, han repercutido mínimamente en establecer nuevas sanciones disciplinarias, pero si están de acuerdo que los cambios laborales han permitido mantener una mejor adaptabilidad en las funciones laborales, sin embargo muchos no han permitido obtener un mejor resultado respecto al rendimiento laboral, además consideran que el centro de salud no ha establecido acciones que permitan un mejor resultado en cada jornada de trabajo, puesto que es necesario cumplir con los procesos laborales.

**Tabla 6**

*Relación entre los procesos laborales y competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla*

		D3: Procesos laborales	V2: Competencias laborales
Rho de Spearman	_ Nivel de correlación	1.000**	0.936**
	_ Sig. Unilateral	0.000 <sup>b</sup>	0.000 <sup>b</sup>
	_ N°	95	95

*\*\* Nivel 0.01 (unilateral) mediante la correlación significativa*

*Fuente:* Cuestionario aplicado a los colaboradores de CESAMICA

La Tabla 6 mostró los datos correlacionales y el nivel de significancia mediante el procesamiento estadístico al método de Rho de Spearman (Rho=0.936\*\*; p=0.000<sup>b</sup>), fue calificado en un nivel Muy Alto, permitiendo ACEPTAR, la hipótesis específica; Los procesos laborales inciden significativamente en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019.

Demostrando que el alto desarrollo de los procesos laborales permitirá un alto nivel de competencia laboral, debido a que, si se realiza un adecuado cambio basado en la disciplina laboral, adaptabilidad laboral y logros laborales, se logrará un incremento en las competencias de los colaboradores del centro de salud.



#### 4.1.4. Situación de las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019.

**Tabla 7**

*Situación de las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla*

V2: Competencias laborales	Escala de respuestas										(Σ) Total	
	(5) TD		(4) DA		(3) IN		(2) ED		(1) ET			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
- Iniciativa ante alguna actividad programada	0	0%	42	44%	21	22%	15	16%	17	18%	95	100%
- Cambios en la integración laboral	0	0%	16	17%	19	20%	40	42%	20	21%	95	100%
- Fortalecimiento de relaciones laborales.	7	7%	15	16%	26	27%	37	39%	10	11%	95	100%
- Capacidad de resolución de conflictos laborales	7	7%	35	37%	24	25%	16	17%	13	14%	95	100%
- Fortalecimiento de sus técnicas de trabajo	10	11%	16	17%	25	26%	37	39%	7	7%	95	100%
- Instrumentos para realizar sus laborales.	7	7%	19	20%	19	20%	33	35%	17	18%	95	100%
- Conocimiento sobre los sistemas disponibles	4	4%	44	46%	21	22%	16	17%	10	11%	95	100%

*Fuente:* Cuestionario aplicado a los colaboradores de CESAMICA

La Tabla 7, mostro estadísticamente que la iniciativa ante alguna actividad programada, fue calificado un 44% de acuerdo, los cambios para la integración laboral, fue calificado un 42% en desacuerdo, el fortalecimiento de las relaciones laborales, fue calificado un 39% en desacuerdo, la capacidad de resolución de conflictos laborales, fue calificado un 37% en desacuerdo, el fortalecimiento de sus técnicas de trabajo, fue calificado un 39% en desacuerdo, los instrumentos para realizar sus laborales, fue calificado un 35% en desacuerdo y el conocimiento sobre los sistemas disponibles, fue calificado un 46% de acuerdo.

Estas respuestas han sido expresadas por los colaboradores del centro de salud CESAMICA, quienes afirmaron, que si tienen una actitud de iniciativa ante alguna actividad pendiente o programada, pero consideran que las acciones de cambios no son suficientemente adecuadas para la integración de las diferentes áreas, siendo estas inadecuadas, no se ha fortalecido las relaciones laborales

mediante actividades que permitan una mayor cooperación, pero si cuentan con la capacidad necesaria para resolver algún tipo de conflicto laboral, mientras que el centro de salud no ha fortalecido las técnicas de trabajo en las áreas para el logro de las funciones y cumplimiento de las tareas encomendadas, finalmente no brindan los instrumentos necesarios, pero si están de acuerdo que tienen un conocimiento claro sobre los sistemas existentes en el centro de salud.

#### 4.1.5. Incidencia de la gestión del cambio y competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019.

**Tabla 8**

*Incidencia entre la gestión del cambio y competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla*

Dimensiones y Variables	Escala de respuestas										(Σ) Total	
	(5) TD		(4) DA		(3) IN		(2) ED		(1) ET			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
- Conocimientos laborales	7	7%	19	20%	16	17%	40	42%	13	14%	95	100%
- Emociones laborales	7	7%	22	23%	22	23%	31	33%	13	14%	95	100%
- Procesos laborales	4	4%	25	26%	34	36%	22	23%	10	11%	95	100%
- Competencias básicas	7	7%	28	29%	28	29%	25	26%	7	7%	95	100%
- Competencias genéricas	7	7%	15	16%	26	27%	34	36%	13	14%	95	100%
- Competencias específicas	4	4%	22	23%	25	26%	34	36%	10	11%	95	100%
- Gestión del cambio	7	7%	19	20%	25	26%	31	33%	13	14%	95	100%
- Competencias laborales	7	7%	19	20%	28	29%	31	33%	10	11%	95	100%

*Fuente:* Cuestionario aplicado a los colaboradores de CESAMICA.

La Tabla 8, mostró estadísticamente que las variables gestión del cambio y competencias laborales, fue calificado un 33% en desacuerdo, los conocimientos laborales, fue calificado un 42% en desacuerdo, las emociones laborales fueron calificado un 33% en desacuerdo, los procesos laborales fueron calificado un 36% indeciso, las competencias básicas, fue calificado un 29% de acuerdo y en desacuerdo, las competencias genéricas y específicas fue calificado un 36% en desacuerdo.

Estas respuestas han sido expresadas por los colaboradores del centro de salud CESAMICA, quienes afirmaron que no se han tomado las acciones de cambio necesarias para fortalecer el conocimiento de los colaboradores de las diferentes áreas, mientras que las emociones laborales, muestran ciertas falencias en función al control de conducta o comportamiento, pese a que los colaboradores están de acuerdo que mantienen una postura fiable, sin embargo los procesos laborales no son sumamente adecuados, debido a que proporcionó bajos niveles de competencia laboral, por lo tanto es necesario establecer un plan de acción en aquellos cambios para fortalecer la competencia laboral.

**Tabla 9**

*Relación entre la gestión del cambio y competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla*

		V1: Gestión del cambio	V2: Competencias laborales
Rho de Spearman	_ Nivel de correlación	1.000**	0.974**
	_ Sig. Unilateral	0.000 <sup>b</sup>	0.000 <sup>b</sup>
	_ N°	95	95

\*\* Nivel 0.01 (unilateral) mediante la correlación significativa

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de CESAMICA

La Tabla 9 mostró que los datos correlacionales y el nivel de significancia mediante el procesamiento estadístico al método de Rho de Spearman (Rho=0.974\*\*; p=0.000<sup>b</sup>), fue calificado en un nivel Muy Alto, permitiendo ACEPTAR, la hipótesis general; Existe una incidencia significativa entre la gestión del cambio y competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019.

Demostrando que el alto nivel de gestión del cambio permitirá un alto nivel de competencias laborales, debido a que el cumplimiento efectivo de los cambios relacionados con los conocimientos, emociones y procesos laborales, permitirá fortalecer las competencias de los colaboradores del centro de salud.

## **4.2. Informe de aplicación de guía de entrevista**

De acuerdo a la aplicación de la guía de entrevista, fue aplicado al director del Centro de Salud CESAMICA; Sr. Nelson Darwin, Alcántara Yarlequé, con la finalidad de conocer los factores o aspectos que determinan las variables, gestión del cambio y competencias laborales, mediante un conversatorio o diálogo, que fue fundamental para valorar la apreciación desde una perspectiva directiva. A continuación, se presentan:

Los aspectos que determinaron el conocimiento laboral en el Centro de Salud CESAMICA, Castilla, 2019. De acuerdo a los roles laborales, se trató de fortalecer el conocimiento de los colaboradores respecto a sus funciones y responsabilidades que deben cumplir, siendo este un esfuerzo que cada jefatura o área médica que deben cumplir. Así también se consideraron las acciones basadas al uso adecuado de herramientas tecnológicas, mediante una breve preparación respecto a los componentes o características que constituye cada herramienta tanto para el nivel administrativo y médico, en función a la capacitación casi siempre se coordinan aspectos relacionados con el fortalecimiento y desarrollo laboral, sin embargo, en ocasiones algunas áreas han reflejado una necesidad de capacitación, por lo cual está estableciendo acciones de capacitación mediante talleres o programas contribuyen al desarrollo laboral.

Los aspectos que determinaron las emociones laborales en el Centro de Salud CESAMICA, Castilla, 2019. Las acciones que se han considerado para la motivación laboral, es el reconocimiento laboral de manera formal, ante un determinado logro, sin embargo, es necesario una compensación económica. Además, el desarrollo laboral que se realizó en el personal regularmente se basa en hacer todo lo posible en el caso de los procesos administrativos y médicos. Sin embargo, existen colaboradores que no mostraron interés respecto a percibir algún incentivo motivacional. Así mismo se trataron de tomar acciones ante un problema o imprevisto laboral relacionado con las conductas del capital, sin embargo, existen en algunas ocasiones problemas conductuales, tratándose de tomar acciones de mejora, pero aún no se tiene un plan de acción o estrategias que contribuyan a su mejora de manera absoluta.

Los aspectos que determinaron los procesos laborales en el Centro de Salud CESAMICA, Castilla, 2019. En el ámbito disciplinario, no se han realizado cambios por el aumento de la demanda en casos de citas médicas, entre otros aspectos que ha generado una mayor focalización, a diferencia de los criterios de disciplina. Siendo necesario establecer normas y sanciones más rigurosas que permitan alinear a los colaboradores según sus cargos y roles laborales. En los cambios laborales para fomentar la adaptabilidad de los colaboradores, se establecieron un ambiente agradable y comunicativo, pero aún existe mucho trabajo para que cada colaborador se pueda sentir mejor y su participación sea idónea. Entre las acciones que se ha tomado para algunos logros laborales, desde un punto de vista estratégico, se planteó indicadores de evaluación durante cada jornada laboral.

La situación de la decisión de las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA, Castilla, 2019. En las competencias laborales, existieron ambientes donde la participación e integración es un tema de coordinación, sin embargo, desde la parte directiva se plantean dar libertad en la iniciativa de algunas actividades pendientes, estableciendo acciones de apoyo y direccionamiento. Entre las acciones que se han considerado es el apoyo profesional del personal con más experiencia para instruir las labores del personal nuevo. Es necesario que el MINSA, pueda proveer más programas de formación laboral para fortalecer el aprendizaje técnico laboral, siendo un aspecto clave. En función a las capacidades comunicativas que continuamente se trató de fortalecer dichas capacidades mediante el direccionamiento, es necesario reconocer la adecuación del ambiente y relaciones laborales. Así también en ocasiones se ha evidenciado apoyo entre áreas, pero se trata casi siempre de incentivar un trabajo conjunto.

En las acciones para la resolución de conflictos, abarcó una serie de procedimientos administrativos que comprenden la identificación del problema, evaluación y acciones de mejora. Las competencias laborales reflejaron un nivel regular, debido a que muchas veces el personal que ingresa cuenta con competencias tecnológicas, realizando su trabajo de manera adecuada, pero existen otros grupos laborales que se muestran en niveles bajos, por lo cual se está tratando de establecer una retroalimentación. Existieron una serie de sistemas en el centro de salud, que implicó un conocimiento técnico y específico.

## V. DISCUSIÓN

En función a la discusión, esta principalmente comprendió un análisis respecto a los resultados obtenidos posteriormente de la aplicación de los instrumentos: cuestionario y guía de entrevista, siendo estos hallazgos comparados con los aportes de otros autores, considerando las bases teóricas y finalmente una apreciación crítica en relación al sujeto de estudio, que agrupa los colaboradores del Centro de Salud CESAMICA Castilla para poder fundamentar los objetivos tanto específicos y general. A continuación, se detallan:

*El primer objetivo específico, fue establecer la incidencia del conocimiento laboral en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla.* Según Lazzati (2016) manifestó que los conocimientos laborales, son el proceso por el cual está determinado en los cambios en función al conocimiento de los roles (funciones y/o responsabilidades en sus áreas), así también de las herramientas tecnológicas y las capacitaciones técnicas que se deben realizar para fortalecer su capacidad cognitiva. Los resultados del estudio, mostraron que los cambios basados en el conocimiento de los roles, fue calificado un 42% en desacuerdo, los cambios generados para un mayor lineamiento laboral, fue calificado un 40% totalmente en desacuerdo, los cambios para generar conocimientos tecnológicos, fue calificado un 42% indeciso, las capacitaciones para fortalecer el conocimiento laboral, fue calificado un 34% totalmente en desacuerdo y los cambios que han permitido una mayor capacitación, fue calificado un 33% en desacuerdo.

Esto mostró cierta relación con lo manifestado por el director del centro de salud, quien indicó que se trata de fortalecer el conocimiento laboral respecto a sus funciones y responsabilidades que deben cumplir, así también consideran acciones basadas al uso adecuado de herramientas tecnológicas, sin embargo, en el ámbito de las capacitaciones no siempre se realizan. En concordancia a lo expuesto, en el estudio desarrollado por Atiaga (2016) mencionó que la unidad de cuidados intensivos, en función al conocimiento laboral, el 100% no ha evaluado al personal, así mismo el 53% consideró que, si ha sido evaluado en función a su conocimiento, considerando que es necesario realizar una retroalimentación para fortalecer el

conocimiento de las funciones y/o responsabilidades, siendo el 87% que requiere de una adecuada capacitación.

En el estudio realizado por Toledo (2018) mencionó que el personal del centro de salud, presenta una serie de deficiencias en función a su desarrollo laboral, incidiendo en la calidad del servicio médico, siendo su capacidad valorado en un nivel medio un 50%, por la ausencia de fortalecer y capacitarlos durante cada jornada laboral. En función a la apreciación del centro de salud, esta presentó una serie de falencias en los cambios con el conocimiento laboral, debido a que los factores de roles laborales y herramientas tecnológicas no se han fortalecido adecuadamente, así mismo no se ha capacitado al plantel laboral, por lo que se aprecia que es necesario establecer una postura de cambio basado al adecuado fortalecimiento del conocimiento laboral.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, se aceptó la *primera hipótesis específica*, el conocimiento laboral incide significativamente en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019. Según método Rho de Spearman ( $Rho=0.931^{**}$ ;  $p=0.000^b$ ).

*El segundo objetivo específico, fue determinar la incidencia de las emociones laborales en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla.* De acuerdo a Lazzati (2016) expresó que las emociones laborales, son el proceso de cambio que está enfocado en las emociones del personal o colaborador de una organización en función a fortalecer la motivación, comprensión y control de sus emociones o conductas que usualmente se encuentran en conflictos entre las áreas. Los resultados del estudio, mostraron que los cambios basados en el reconocimiento de su esfuerzo laboral, fue calificado un 42% en desacuerdo, la automotivación para seguir contribuyendo en sus actividades fue calificado un 39% en desacuerdo, la comprensión y entendimiento laboral, fue calificado un 39% indeciso, el control de sus emociones ante algún imprevisto, fue calificado un 36% en desacuerdo y el control en su comportamiento o conducta, fue calificado un 43% de acuerdo.

Esto muestra cierta relación con lo manifestado por el director del centro de salud, quien indicó que se han tomado acciones de reconocimiento laboral de

manera formal, ante un determinado logro, sin embargo, es necesario una compensación económica, así mismo se trata de tomar acciones ante un problema o imprevisto relacionado con las conductas laborales. En concordancia a lo expuesto, en el estudio desarrollado por Olaya (2018) detalló que el 48,78% manifestaron que la motivación laboral se encuentra en un nivel alto incidiendo en el rendimiento laboral, demostrando que existe una influencia directa y positiva del desempeño, capacidades y principalmente con la motivación laboral, debido que de este depende el crecimiento empresarial.

En el estudio realizado por Córdova (2018) mencionó que la motivación laboral, fue calificada con un nivel bajo de 13,64%, mientras que al nivel organizacional, el compromiso afectivo, continuidad y normativo se encontraron en 13,64%, así mismo el compromiso, por lo que hay una relación respecto a la motivación laboral en la empresa, demostrando ciertas dificultades motivacionales en función a las distintas áreas o ambientes empresariales. En función a la apreciación del centro de salud, esta presenta una serie de falencias en los cambios relacionados con las emociones laborales, debido a que los factores motivacionales no se están cumpliendo adecuadamente en función a incentivos formales y de compensación económica, pero consideran que se trata de mantener un ambiente agradable y de comprensión, sin embargo, existe una serie de falencias en función a controlar algunas situaciones conflictivas, por lo cual es necesario tomar acciones que conduzcan a fortalecer las emociones del personal para el cumplimiento de los procesos laborales.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, se aceptó la *segunda hipótesis específica*, las emociones laborales inciden significativamente en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019. Según método Rho de Spearman ( $Rho=0.963^{**}$ ;  $p=0.000^b$ ).

*El tercer objetivo específico, fue establecer la incidencia en los procesos laborales en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla.* Según Lazzati (2016) mencionó que los procesos laborales, son los procesos basados en aquellos cambios en función a la mejora de la disciplina laboral, adaptabilidad laboral y los logros que se deben obtener mediante la reforma de cada proceso que se integre en las funciones que se deben realizar en relación al



lineamiento organizacional. Los resultados del estudio, mostraron que los cambios basados en la disciplina en el personal, fue calificado un 39% en desacuerdo, las nuevas sanciones disciplinarias, fue calificado un 45% indeciso, la adaptabilidad en sus funciones laborales, fue calificado un 40% en desacuerdo, los resultados en el rendimiento laboral, fue calificado un 34% en totalmente en desacuerdo y los resultados en cada jornada laboral, fue calificado un 49% en indeciso.

Esto muestra cierta relación con lo manifestado por el director del centro de salud, quien indicó que, en el ámbito disciplinario, no se han realizado cambios por el aumento de las demandas médicas, siendo necesario establecer normas y sanciones más rigurosas, pero se ha fomentado la adaptabilidad de los colaboradores, mediante un ambiente agradable y comunicativo, pero es necesario mencionar el logro de mejores resultados. En concordancia a lo expuesto, en el estudio desarrollado por Arca (2018) mencionó que las capacidades competitivas del personal de una institución, fue calificado un 16,67%, esto indica que no se imparte una adecuada disciplina basada en el crecimiento y logro de resultados, mediante las actitudes laborales, en función a cumplir con las metas y objetivos.

En el estudio realizado por Quispe (2016) hace referencia sobre aquellos cambios relacionados con el ámbito laboral de una agencia, en donde se han establecido una serie de indicadores basados en el cumplimiento de logros y objetivos, permitiendo un cumplimiento de los procesos laborales y obteniendo un mejor resultado. Mientras que Andrade (2017) en su estudio mencionó que los cambios organizacionales, han contribuido un 80% en las mejoras empresariales y laborales, en donde el enfoque con los objetivos ha permitido un mejor logro de resultados laborales, así mismo de poder adaptarse al cambio y mantener una continuidad empresarial.

En función a la apreciación del centro de salud, esta presentó una serie de falencias en los cambios relacionados con los procesos laborales, debido a que los factores de disciplina laboral, no se ha logrado mantener de manera adecuada, mientras que la adaptabilidad laboral, presenta algunas dificultades puesto que existen colaboradores que aún no se adaptan adecuadamente, siendo que los logros laborales que no se han alcanzado de manera favorable, por lo cual es

necesario establecer una gestión de cambio basada en cada proceso laboral, para el logro de los objetivos establecidos.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, se aceptó la *tercera hipótesis específica*, los procesos laborales inciden significativamente en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019. Según método Rho de Spearman ( $Rho=0.936^{**}$ ;  $p=0.000^b$ ).

*El cuarto objetivo específico, fue describir la situación de las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla.* Por su parte Romain (2019) expresa que las competencias laborales son un enfoque estructurado respecto a su capital humano y al cumplimiento de los logros, mediante una visión clara basada en sus capacidades y habilidades. Los resultados del estudio, mostraron que los cambios basados en la iniciativa laboral, entre alguna actividad programada, fue calificado un 44% de acuerdo, los cambios para la integración laboral, fue calificado un 42% en desacuerdo, las relaciones laborales, fue calificado un 39% en desacuerdo, la capacidad de resolución de conflictos laborales, fue calificado un 37% en desacuerdo, el fortalecimiento de sus técnicas de trabajo, fue calificado un 39% en desacuerdo y el conocimiento sobre los sistemas disponibles, fue calificado un 46% de acuerdo.

Esto mostró cierta relación con lo manifestado por el director del centro de salud, quien indicó que se ha tratado de que el ambiente laboral permita la participación e integración de todo los colaboradores, sin embargo esto también comprende el apoyo de los jefes o responsables de las áreas, por su parte para poder proveer los programas de formación laboral, es necesario que el MINSA, pueda contribuir mediante la formación laboral para fortalecer el aprendizaje técnico de los colaboradores en relación a las capacidades comunicativas, permitiendo el direccionamiento en las áreas, mediante su cooperación, así mismo en ocasiones se trata de incentivar a los colaboradores mediante reconocimientos formales, finalmente consideró que existen una serie de sistemas en el centro de salud, que implican un conocimiento técnico y específico.

En concordancia a lo expuesto, en el estudio desarrollado por Cruz (2015) indicó que el 85,7% tiene un conocimiento sobre el perfil que desea la empresa, el

78,6% consideró que el personal capacitado es un factor de diferenciación respecto a su competencia, el 35,7% consideró que las destrezas tienen una relación con las competencias laborales, el conocimiento en el aprendizaje laboral fue calificado un 28,6%, las habilidades un 21,4%, además el 28,6% consideró que si son suficientes los métodos de evaluación. En el estudio realizado por Toledo (2018) mencionó que las competencias laborales fueron calificadas como regular un 50%, debido a que hay una variedad de falencias en función al desarrollo de sus habilidades y destrezas respecto al cumplimiento de su jornada laboral.

En función a la apreciación del centro de salud, esta presenta algunas falencias en relación a las competencias laborales, debido a que las habilidades, capacidades y actitudes, que muestra el personal o colaboradores, indicaron que sí tienen una actitud de iniciativa ante los trabajos que se le encomiendan, sin embargo la gran parte de los colaboradores no tratan de integrarse, tampoco se ha fortalecido las relaciones laborales, pero si se trata de tomar acciones basadas a la mejora de conflictos laborales, sin embargo es necesario el apoyo del ministerio de salud, para la especialización técnica y profesional del personal, respecto al uso de nuevos sistemas, por lo cual la competencia laboral es regular, evidenciándose en los servicios que diariamente presta ante la demanda medica constante.

*Respecto al objetivo general fue analizar la incidencia de la gestión del cambio y competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla.* Por su parte Ayuso y Herrera (2017) afirma que la gestión del cambio, son aquellas capacidades que posee un determinado colaborador en una organización, la cual supone su formación y desarrollo de sus habilidades y destrezas. Según Romain (2019) expresaron que las competencias laborales, son un enfoque estructurado para gestionar de manera eficiente dentro de una empresa. Los resultados del estudio, mostraron que la gestión del cambio y competencias laborales, fue calificado un 33% en desacuerdo, los conocimientos laborales, fue calificado un 42% en desacuerdo, las emociones laborales fueron calificado un 33% en desacuerdo, los procesos laborales fueron calificado un 36% indeciso, las competencias básicas, fue calificado un 29% de acuerdo y en desacuerdo, las competencias genéricas y específicas fue calificado un 36% en desacuerdo.

La cual mostró cierta relación con lo expresado por el director del centro de salud, debido a que existen una serie de falencias que no se han podido cambiar o mejorar, puesto que implicó la participación de otras autoridades o funcionarios de salud, sin embargo, es necesario dicha mejora principalmente del recurso humano para fortalecer sus competencias laborales. En concordancia a lo expuesto, en el estudio desarrollado por Tarazona (2017) se encontró que existe una relación significativa entre la gestión del cambio y clima organizacional, así mismo los colaboradores mencionan que la gestión del cambio fue calificado un nivel medio un 45,11%, el flujo de información se encuentra en un nivel medio 48,87%, siendo los procesos y estructuras calificados también en un nivel medio un 50,38%, así también que la comunicación se encuentra en el nivel regular un 45,86%.

Mientras que el estudio realizado por Pérez (2016) indicó que el 28% de los usuarios mencionaron que no se sienten satisfechos, respecto a la atención que perciben la clínica, debido a que no se ha establecido un adecuado cambio en la clínica en función a los lineamientos organizacionales, infraestructura, estructura y procesos, lo que influyen en la calidad de los servicios a nivel médico. Por su parte en el estudio realizado por Cruz (2015) detalló que el 85,7% tienen un conocimiento sobre el perfil que desea la empresa, el 78,6% consideró que el personal capacitado es un factor de diferenciación respecto a su competencia, así mismo el 35,7% consideró que las destrezas tienen una relación con las competencias laborales, de la misma manera con el conocimiento en un 28,6% y las habilidades un 21,4%.

En función a la apreciación del centro de salud, esta presentó una serie de falencias en tanto a la gestión del cambio y competencias laborales, debido a que no se está cumpliendo con establecer políticas y acciones de cambio basadas en el conocimiento, emociones y procesos laborales, mucho menos se están desarrollando las competencias del recurso humano, producto de la alta demanda de citas o consultas médicas, siendo necesario su mejora estratégica que permita una mayor orientación y cambio organizacional.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, se aceptó la *hipótesis general*, la gestión del cambio incide significativamente en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019. Según método Rho de Spearman ( $Rho=0.974^{**}$ ;  $p=0.000^b$ ).

## VI. CONCLUSIONES

1. El conocimiento incide significativamente en las competencias laborales del centro de salud, en donde el coeficiente  $Rho=0.931^{**}$ ;  $p=0.000^b$  concluyendo que la ausencia de acciones laborales ha incidido en un bajo nivel de conocimiento tecnológico, así mismo la falta de capacitaciones no ha permitido fortalecer el desarrollo y formación laboral.
2. Las emociones inciden significativamente en las competencias laborales del centro de salud, en donde el coeficiente  $Rho=0.963^{**}$ ;  $p=0.000^b$  concluyendo que la ausencia de acciones laborales ha incidido en el bajo reconocimiento del esfuerzo y automotivación laboral, pero mantienen una mayor comprensión y entendimiento, pero no controlan sus emociones laborales.
3. Los procesos inciden significativamente en las competencias laborales del centro de salud, en donde el coeficiente  $Rho=0.936^{**}$ ;  $p=0.000^b$ , concluyendo que la ausencia de acciones laborales ha incidido en la falta de disciplina de los colaboradores, pero ha generado una regular adaptabilidad, a pesar que los resultados en el rendimiento laboral no han sido adecuados.
4. La situación de las competencias laborales en el centro de salud es regular debido a que algunos de los colaboradores si tienen la iniciativa de realizar las actividades diarias, así mismo tienen la capacidad de resolución de conflictos y poseen el conocimiento de los sistemas de salud, sin embargo, no logran integrarse a los cambios laborales, indicando que no se han fortalecido sus relaciones, técnicas e instrumentos laborales.
5. En general la gestión del cambio incide en las competencias laborales del centro de salud, en donde el coeficiente  $Rho=0.974^{**}$ ;  $p=0.000^b$ , concluyendo que la ausencia de acciones laborales ha incidido en las competencias laborales, debido a que no se han tomado acciones basadas en el conocimiento, emociones y procesos laborales, siendo necesario para poder potenciar aquellas competencias tanto básicas, genéricas y específicas.

## VII. RECOMENDACIONES

1. Realizar acciones de cambios basadas en el fortalecimiento del aprendizaje laboral en el centro de salud, con la finalidad aumentar el conocimiento laboral de las diferentes áreas, así mismo contribuir al uso correcto de algunas herramientas, técnicas o sistemas tecnológicos implementados en la institución, afianzando a obtener mejores resultados.
2. Desarrollar acciones basadas a fomentar los incentivos laborales en el centro de salud, con la finalidad de motivarlos y reconocer sus esfuerzos de trabajo de las diferentes áreas, contribuyendo a su motivación mediante su rendimiento y al logro efectivo de sus tareas o responsabilidades, a pesar de que existen algunas deficiencias en base al comportamiento laboral.
3. Efectuar acciones basadas en la mejora de las condiciones laborales en el centro salud, con el propósito de crear un ambiente adaptable y óptimo para el personal, permitiendo que las actividades o tareas que se le asignen se cumplan de manera efectiva en función a lograr resultados laborales adecuados.
4. Realizar acciones basadas en el fortalecimiento de las capacidades laborales en el centro de salud, con el propósito de mejorar aquellas competencias relacionados a la resolución de conflictos, fortalecer los conocimientos de los sistemas de salud, técnicas e instrumentos, integración laboral y sobre todo potenciar las relaciones laborales.
5. En general se recomienda a los directivos y a toda la plantilla laboral del centro de salud CESAMICA, aplicar acciones basadas en el fortalecimiento de las competencias laborales, así mismo a realizar campañas de ayuda médica, basadas a un cambio que permita integrar la comunidad local, puesto que los cambios laborales permitirán un mayor rendimiento en cada jornada laboral que se transmite en la calidad y atención médica.

## **VIII. PROPUESTA**

### **Estrategias de gestión de cambio para mejorar las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019**

#### **8.1 Introducción**

A lo largo de los años, los cambios institucionales u organizacionales han incidido fundamentalmente en una serie de acciones basadas a mejorar la situación laboral de las diferentes áreas, sino también de la estructura organizacional, siendo esto una acción necesaria y fundamental para fortalecer sus actividades y aprendizaje del recurso laboral, sin embargo es evidente que son pocas las organizaciones que hacen uso de la gestión del cambio, basadó a obtener resultados adecuados que se ajusten a sus objetivos planificados. Por lo cual es uno de los principales problemas para el sector público, donde la burocracia y las falencias de los procesos se deben a la ausencia de cambios o mejoras relativamente efectivas, más aún cuando se basa en organizaciones o centros de salud públicas, en donde se evidencia un gran déficit enfocado en la valoración del personal que compone su plantel laboral.

Indicando que para lograr un mayor nivel de compromiso y competitividad laboral, esta se asocia con los cambios que se hallan realizado para el logro de estos factores, puesto que la demanda médica en la mayoría de estos centros de salud, se encuentran totalmente abarrotados o saturados, siendo necesario que cada miembro o colaborador del centro de salud tenga una capacidad basada en la resolución de problemas, en la comunicación ante las actividades laborales, así como el uso más técnico de herramientas de trabajo y sobre todo del adecuado conocimiento sobre los sistemas que disponen también las áreas administrativas, financieras, logísticas y principalmente del cuerpo médico, en donde la mayor parte de las actitudes enfocados en la iniciativa e integración laboral es deficiente. Puesto que los cambios organizacionales desde un enfoque competitivo y laboral deben reflejar una mejora sustancial basada en los lineamientos que comprenden la planificación de sus actividades, sin embargo, estos cambios no se logran totalmente cuando estas acciones se realizarón en entidades públicas, siendo fundamental una postura de cambio.

## **8.2. Descripción del centro de salud**

El centro de Salud Materno Infantil (CESAMICA), se encuentra localizado en el distrito de Castilla perteneciente a la ciudad de Piura, la cual fue creada en el año 1949, la cual tiene como propósito atender a las diferentes demandas generadas por los pacientes principalmente a nivel local u entorno, sin embargo presenta una serie de falencias relacionados con los servicios básicos, infraestructura y el apoyo por el Ministerio de Salud (MINSa), debido a la continua paralización de sus actividades laborales producto a las exigencias requeridas para la mejora de sus condiciones, sumado principalmente a la carencia de entrenamiento y fortalecimiento competitivo a nivel laboral.

## **8.3. Objetivos de la propuesta**

El objetivo general de la propuesta, fue formulado de la siguiente manera; Diseñar estrategias de cambio para mejorar las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019.

Los objetivos específicos de la propuesta fueron lo siguiente:

- a) Fortalecer las capacidades laborales para mejorar las competencias del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019.
- b) Contribuir al aprendizaje laboral para mejorar las competencias del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019.
- c) Promover los incentivos laborales para mejorar las competencias del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019.
- d) Contribuir a la mejora de las condiciones laborales para mejorar las competencias del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019.
- e) Contribuir a la asistencia médica para mejorar las competencias del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019.



#### **8.4. Justificación**

El planteamiento de las estrategias tuvo como propósito fortalecer las competencias de los colaboradores de las diferentes áreas del Centro de Salud CESAMICA, mediante una serie de cambios que deben implementar a un corto o mediano plazo. Siendo necesario el desarrollo de la propuesta la cual estuvo sustentada fundamentalmente por aquellos hallazgos obtenidos mediante la valoración de los mismos colaboradores y director del centro de salud. Puesto que la realidad se evidenció internamente mediante las falencias en los procesos de salud, debido que el compromiso de cambio no solo se enfocó en las acciones sino también en el compromiso de todo el plantel laboral.

Demostrando que el centro de salud, lleva más de 80 años de antigüedad, en donde no se ha tomado acciones basadas al lineamiento laboral, puesto que el conocimiento que muestran los colaboradores de las diferentes áreas es deficiente, la mayoría de ellos no tienen un conocimiento sobre los objetivos durante cada jornada de trabajo, mucho menos se han tomado acciones de cambio basadas en la capacitación laboral, más aun no se ha reconocido el esfuerzo de algunos y no se han realizado cambios enfocados en la motivación y compensación laboral. Además de que existieron hechos conflictivos en algunas áreas y que no se han establecido una serie de criterios de cambios enfocados en sanciones disciplinarias y mejora en los resultados laborales, pese que existieron capacidades y actitudes laborales que deben ser potenciados en base a las necesidades de la organización, entre otros factores que ha incidido desfavorablemente en las actividades diarias.

## 8.5. Matriz de factores y estrategias

De acuerdo a la evaluación y selección de los factores, se consideraron principalmente aquellas estrategias que se ajustan a la realidad de los hallazgos obtenidos en el estudio, respecto a las variables; gestión del cambio y competencias laborales, para poder contribuir a la mejora de la situación que se presenta, teniendo en cuenta al valor humano, como motor fundamental para el logro de resultados favorables durante cada jornada de trabajo. A continuación, se describen:

**Tabla 10**

*Evaluación de los factores para el planteamiento de estrategias de mejora*

	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
<b>FACT. INTERNOS</b>	F1. Comprensión laboral. F2. Adaptabilidad laboral F3. Iniciativa laboral F4. Resolución de problemas F5. Conocimientos técnicos	D1. Falta de conocimiento de los roles D2. Falta de entrenamiento laboral D3. Ausencia de motivación y valoración laboral D4. Falta de sanciones laborales D5. Bajo nivel de resultados laborales
<b>FACT. EXTERNOS</b>		
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIA (FO)</b>	<b>ESTRATEGIA (DO)</b>
O1. Disponibilidad presupuestal en EsSalud O2. Accesibilidad de recursos físicos y financieros O3. Convenios interinstitucionales (Universidades, ONG y Cruz Roja) O4. Crecimiento económico O5. Políticas económicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fortalecer las capacidades laborales en el centro de salud (O1,O2,F1,F2,F5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contribuir al aprendizaje laboral en el centro de salud (O2,O3,D1,D2)</li> <li>▪ Promover los incentivos laborales en el centro de salud (O1,O2,O3,D1,D4)</li> </ul>
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIA (FA)</b>	<b>ESTRATEGIA (DA)</b>
A1. Corrupción en el gobierno A2. Burocracia en los procesos A3. Ausencia de apoyo del MINSA A4. Aislamiento colectivo A5. Conflictos sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contribuir a una mejor asistencia médica en el entorno (A2,A5,F1,F4,F5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contribuir a la mejora de las condiciones laborales en el centro de salud (A1,A2,A3, D4,D5)</li> </ul>

Elaborado por las autoras.

## **8.6. Desarrollo de las estrategias**

Para el desarrollo de las estrategias determinadas en la matriz de los factores tanto internos y externos, se identificaron (05) estrategias fundamentales para mejorar la situación que atraviesa el centro de Salud CESAMICA de Castilla, que abarcó una estructura enfocada en atender la finalidad o propósito de cada estrategia, así como los costos incurridos. A continuación, se describen:

### **8.6.1 ESTRATEGIA FO: Fortalecer las capacidades laborales en el centro de salud**

#### **a. Descripción**

El desarrollo de la propuesta se enfocará esencialmente en el fortalecimiento de las capacidades laborales que agrupa las competencias que los colaboradores de las diferentes áreas del Centro de Salud CESAMICA deben desarrollar adecuadamente, permitiendo un mejor resultado durante cada jornada de trabajo, teniendo en cuenta los lineamientos organizacionales establecidos en el centro de salud.

#### **b. Tácticas**

- Aprovechar la disponibilidad presupuestaria
- Lograr una mayor solución de problemas
- Potenciar el conocimiento técnico
- Generar una mayor orientación laboral

#### **c. Programa estratégico**

El desarrollo de la estrategia basada en fortalecer las capacidades laborales, se realizará en los meses de enero hasta marzo del periodo anual 2021, la cual estará a cargo del Administrador del Centro de Salud CESAMICA de Castilla, bajo la colaboración de los directivos, jefaturas y colaboradores de las distintas áreas, siendo fundamental lograr la formación y desarrollo de sus capacidades tanto técnicas como aquellas relacionados con sus actitudes de iniciativa, solución de problemas y adaptabilidad hacia el cambio organizacional, basados a poder alcanzar los resultados laborales deseados.

#### d. Cronograma de actividades

**Tabla 11**

*Actividades y cronograma para fortalecer las capacidades laborales*

ACTIVIDADES	ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
O1. Identificar las falencias en las capacidades laborales	■	■	■	■																				
O2. Elaborar una retroalimentación		■	■	■																				
O3. Convocar a una reunión laboral y ejecutar la retroalimentación					■	■	■	■																
O4. Supervisar las actividades			■	■		■	■	■																
O5. Evaluar los resultados											■	■												

Elaborado por las autoras.

#### e. Costos incurridos

**Tabla 12**

*Material de oficina para fortalecer las capacidades laborales*

CODIGO	DESCRIPCIÓN	MED.	CANT.	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1.1.1	Papel Dina A4	Mill.	06	S/. 12.40	S/. 74.40
1.1.2	Lapiceros	Doc.	03	S/. 8.40	S/. 25.20
1.1.3	Resaltador	Und.	06	S/. 2.80	S/. 16.80
1.1.4	Corrector	Und.	06	S/. 3.50	S/. 21.00
1.1.5	Folder Manila A4	Paq.	04	S/. 3.80	S/. 15.20
					<b>S/. 152.60</b>

Elaborado por las autoras.

**Tabla 13**

*Servicios requeridos para fortalecer las capacidades laborales*

CODIGO	DESCRIPCIÓN	MED.	CANT.	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
2.1.1	Transporte	Glb.	02	S/. 300.00	S/. 600.00
2.1.2	Viáticos	Glb.	02	S/. 230.00	S/. 460.00
2.1.3	Refrigerio	Glb.	02	S/. 450.00	S/. 900.00
2.1.4	Fotocopias	Und.	500	S/. 00.20	S/. 100.00
2.1.5	Impresiones	Und.	200	S/. 00.05	S/. 10.00
2.1.6	Fichas de retroalimentación	Mill.	½	S/. 780.00	S/. 390.00
					<b>S/. 2,460.00</b>

Elaborado por las autoras.

**Tabla 14**

*Consolidado para fortalecer las capacidades laborales*

<b>CODIGO</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
1.1.1	Materiales requeridos	S/. 152.60
2.1.1	Servicios necesarios	S/. 2,460.00
		<b>S/. 2,612.60</b>

Elaborado por las autoras.

**f. Viabilidad de la estrategia**

La implementación de la estrategia respecto a fortalecer las capacidades laborales en el Centro de Salud CESAMICA, posee un costo que asciende a S/. 2,612.60, la cual es viable económicamente debido a que dicha institución de la salud, cuenta con los recursos económicos para solventar su ejecución, así también de los recursos humanos y físicos, sin embargo, es necesario la participación y apoyo de las instituciones públicas, permitiendo fortalecer las capacidades de los colaboradores de las diferentes áreas institucionales.

**g. Mecanismo de control**

- Nivel de competencias laborales
- Nivel de resolución de conflictos
- Grado de orientación laboral

**8.6.2 Estrategia (DO): Contribuir al aprendizaje laboral en el centro de salud**

**a. Descripción**

El desarrollo de la propuesta se enfocará esencialmente a contribuir al aprendizaje de los colaboradores de las diferentes áreas del Centro de Salud CESAMICA, en función a fortalecer el conocimiento de los roles, funciones y/o responsabilidades que deben desarrollar efectivamente, permitiendo un mejor logro de resultados laborales y sobre todo afianzar los lineamientos de la organización respecto a las actividades laborales.

**b. Tácticas**

- Aprovechar los convenios institucionales
- Fortalecer el rendimiento laboral
- Cumplimiento de las tareas laborales
- Generar cambios laborales

### c. Programa estratégico

El desarrollo de la estrategia basada en contribuir al aprendizaje laboral, esta se realizará en los meses de enero hasta marzo del periodo anual 2021, la cual estará a cargo del Administrador del Centro de Salud CESAMICA de Castilla, bajo la colaboración de los directivos, jefaturas y colaboradores de las distintas áreas, siendo fundamental para lograr un mayor entrenamiento en los colaboradores de las diferentes áreas afianzando el desarrollo adecuado de sus roles y actividades que le son asignadas durante cada jornada laboral.

### d. Cronograma de actividades

**Tabla 15**

*Actividades y cronograma para contribuir al aprendizaje laboral*

ACTIVIDADES	ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
O1. Realizar un diagnóstico laboral	■																							
O2. Elaborar el tema de aprendizaje laboral		■	■	■																				
O3. Convocar a una reunión laboral y ejecutar el aprendizaje laboral			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
O4. Supervisar las actividades laborales				■	■	■	■	■	■	■	■	■												
O5. Evaluar los resultados laborales											■	■												

Elaborado por las autoras.

### e. Costos incurridos

**Tabla 16**

*Material de oficina para contribuir al aprendizaje laboral*

CODIGO	DESCRIPCIÓN	MED.	CANT.	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1.1.1	Papel Dina A4	Mill.	08	S/. 12.40	S/. 99.20
1.1.2	Lapiceros	Doc.	04	S/. 8.40	S/. 33.60
1.1.3	Resaltador	Und.	06	S/. 2.80	S/. 16.80
1.1.4	Corrector	Und.	06	S/. 3.50	S/. 21.00
1.1.5	Folder Manila A4	Paq.	07	S/. 3.80	S/. 26.60
					<b>S/. 197.20</b>

Elaborado por las autoras.

**Tabla 17***Servicios requeridos para contribuir al aprendizaje laboral*

<b>CODIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>MED.</b>	<b>CANT.</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
2.1.1	Transporte	Glb.	02	S/. 320.00	S/. 640.00
2.1.2	Viáticos	Glb.	02	S/. 250.00	S/. 500.00
2.1.3	Refrigerio	Glb	02	S/. 500.00	S/. 1,000.00
2.1.4	Fotocopias	Und.	500	S/. 00.20	S/. 100.00
2.1.5	Impresiones	Und.	200	S/. 00.05	S/. 10.00
2.1.6	Fichas de aprendizaje	Mill.	½	S/. 780.00	S/. 390.00
					<b>S/. 2,640.00</b>

Elaborado por las autoras.

**Tabla 18***Consolidado para contribuir al aprendizaje laboral*

<b>CODIGO</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
1.1.1	Materiales requeridos	S/. 197.20
2.1.1	Servicios necesarios	S/. 2,640.00
		<b>S/. 2,837.20</b>

Elaborado por las autoras.

**f. Viabilidad de la estrategia**

La implementación de la estrategia respecto a contribuir al aprendizaje laboral en el Centro de Salud CESAMICA, posee un costo que asciende a S/. 2,837.20, la cual es viable económicamente debido a que dicha institución de la salud, cuenta con los recursos económicos para solventar su ejecución, así también de los recursos humanos y físicos, sin embargo, es necesario la participación y apoyo de las instituciones públicas, permitiendo contribuir al conocimiento de los roles laborales que deben cumplir.

**g. Mecanismo de control**

- Nivel de formación laboral
- Nivel de aprovechamiento de los recursos
- Nivel de resultados laborales

### 8.6.3 ESTRATEGÍA (DO): Promover los incentivos laborales en el centro de salud

#### a. Descripción

El desarrollo de la propuesta se enfocará esencialmente a promover los incentivos laborales de las diferentes áreas del Centro de Salud CESAMICA, en función a motivar a los colaboradores a que puedan mejorar los niveles de rendimiento laboral, sobre todo lograr que las actividades que se les asignen se logren con efectividad, con la participación de todos los directivos y jefaturas que permitan valorar el esfuerzo laboral.

#### b. Tácticas

- Aprovechar la disponibilidad presupuestaria
- Programas los incentivos motivacionales
- Valorar el esfuerzo laboral periódico
- Generar un mayor cumplimiento laboral

#### c. Programa estratégico

El desarrollo de la estrategia basada en promover los incentivos laborales, esta se realizará en los meses de junio hasta agosto del periodo anual 2021, la cual estará a cargo del Administrador del Centro de Salud CESAMICA de Castilla, bajo la colaboración de los directivos, jefaturas y colaboradores de las distintas áreas, siendo fundamental para lograr una mejor motivación de las áreas mediante compensaciones o reconocimientos que contribuyan un mejor desempeño laboral.

#### d. Cronograma de actividades

**Tabla 19**

*Actividades y cronograma para promover los incentivos laborales*

ACTIVIDADES	JUN				JUL				AGO				SEP				OCT				NOV			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
O1. Evaluar el rendimiento laboral de las diferentes áreas.																								
O2. Formular los incentivos o reconocimiento laboral																								



O3. Convocar a una reunión laboral y otorgar los incentivos					
O4. Supervisar las actividades laborales					
O5. Evaluar los resultados laborales					

Elaborado por las autoras.

### e. Costos incurridos

**Tabla 20**

*Material de oficina para promover los incentivos laborales*

CODIGO	DESCRIPCIÓN	MED.	CANT.	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1.1.1	Papel Dina A4	Mill.	02	S/. 12.40	S/. 24.80
1.1.2	Lapiceros	Doc.	01	S/. 8.40	S/. 8.80
1.1.3	Resaltador	Und.	02	S/. 2.80	S/. 5.60
1.1.4	Corrector	Und.	02	S/. 3.50	S/. 7.00
1.1.5	Folder Manila A4	Paq.	05	S/. 3.80	S/. 19.00
					<b>S/. 65.20</b>

Elaborado por las autoras.

**Tabla 21**

*Servicios requeridos para promover los incentivos laborales*

CODIGO	DESCRIPCIÓN	MED.	CANT.	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
2.1.1	Transporte	Glb.	02	S/. 200.00	S/. 400.00
2.1.2	Viáticos	Glb.	02	S/. 180.00	S/. 360.00
2.1.3	Refrigerio	Glb	02	S/. 220.00	S/. 440.00
2.1.4	Impresiones	Und.	100	S/. 00.20	S/. 20.00
2.1.5	Fotocopias	Und.	100	S/. 00.05	S/. 5.00
					<b>S/. 1,225.00</b>

Elaborado por las autoras.

**Tabla 22**

*Consolidado para promover los incentivos laborales*

CODIGO	CATEGORÍA	COSTO TOTAL
1.1.1	Materiales requeridos	S/. 65.20
2.1.1	Servicios necesarios	S/. 1,225.00
		<b>S/. 1,290.20</b>

Elaborado por las autoras.

#### **f. Viabilidad de la estrategia**

La implementación de la estrategia respecto a promover los incentivos laborales en el Centro de Salud CESAMICA, posee un costo que asciende a S/. 1,290.20, la cual es viable económicamente debido a que dicha institución de la salud, cuenta con los recursos económicos para solventar su ejecución, así también de los recursos humanos y físicos, sin embargo, es necesario la participación y apoyo de las instituciones públicas, permitiendo otorgar incentivos a los colaboradores, valorando su trabajo y esfuerzo.

#### **g. Mecanismo de control**

- Nivel de motivación laboral
- Nivel de rendimiento laboral
- Grado de esfuerzo laboral

**8.6.4 ESTRATEGÍA DA:** Contribuir a la mejora de las condiciones laborales en el centro de salud

#### **a. Descripción**

El desarrollo de la propuesta está basado esencialmente en realizar acciones de mejora en función a las condiciones laborales de las diferentes áreas del Centro de Salud CESAMICA, con la finalidad de poder generar una mayor adaptabilidad con el entorno, así también que el personal sea más disciplinado y se adapte a las tareas o actividades que deben cumplir efectivamente en función a poder alcanzar los resultados laborales deseados.

#### **b. Tácticas**

- Promover un mejor lineamiento laboral
- Fortalecer la responsabilidad laboral
- Mejorar los resultados laborales
- Generar un mejor crecimiento laboral

#### **c. Programa estratégico**

El desarrollo de la estrategia basada en contribuir a la mejora de las condiciones laborales en el centro de salud, esta se realizará en los meses de enero hasta marzo del periodo anual 2021, la cual estará a cargo del Administrador del

Centro de Salud CESAMICA de Castilla, bajo la colaboración de los directivos, jefaturas y colaboradores de las distintas áreas, siendo fundamental para lograr mejores resultados laborales, mediante un ambiente más adecuado, en función a la disciplina y apoyo de las actividades laborales.

#### d. Cronograma de actividades

**Tabla 23**

*Actividades y cronograma para contribuir a las condiciones laborales*

ACTIVIDADES	ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
O1. Realizar una evaluación de las condiciones laborales actuales	■	■	■	■																				
O2. Identificar las falencias de las condiciones laborales					■	■	■	■																
O3. Efectuar mejora de las condiciones laborales						■	■	■	■	■	■	■												
O4. Supervisar las actividades laborales							■	■	■	■	■	■												
O5. Evaluar la efectividad de las sanciones											■	■	■	■	■	■								

Elaborado por las autoras.

#### e. Costos incurridos

**Tabla 24**

*Material de oficina para contribuir a las condiciones laborales*

CODIGO	DESCRIPCIÓN	MED.	CANT.	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1.1.1	Papel Dina A4	Mill.	02	S/. 12.40	S/. 24.80
1.1.2	Lapiceros	Doc.	½	S/. 8.40	S/. 4.20
1.1.3	Resaltador	Und.	02	S/. 2.80	S/. 5.60
1.1.4	Corrector	Und.	02	S/. 3.50	S/. 7.00
1.1.5	Folder Manila A4	Paq.	04	S/. 3.80	S/. 15.20
					<b>S/. 56.80</b>

Elaborado por las autoras.

**Tabla 25***Servicios requeridos para contribuir a las condiciones laborales*

<b>CODIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>MED.</b>	<b>CANT.</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
2.1.1	Transporte	Glb.	02	S/. 200.00	S/. 400.00
2.1.2	Viáticos	Glb.	01	S/. 150.00	S/. 150.00
2.1.3	Refrigerio	Glb	03	S/. 150.00	S/. 450.00
2.1.4	Impresiones	Und.	200	S/. 00.20	S/. 40.00
2.1.5	Fotocopias	Und.	100	S/. 00.05	S/. 5.00
					<b>S/. 1,045.00</b>

Elaborado por las autoras

**Tabla 26***Consolidado para contribuir a las condiciones laborales*

<b>CODIGO</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
1.1.1	Materiales requeridos	S/. 56.80
2.1.1	Servicios necesarios	S/. 1,045.00
		<b>S/. 1,101.80</b>

Elaborado por las autoras.

**f. Viabilidad de la estrategia**

La implementación de la estrategia respecto a contribuir a la mejora de las condiciones laborales en el centro de Salud CESAMICA, posee un costo que asciende a S/. 1,101.80, la cual es viable económicamente debido a que dicha institución de la salud, cuenta con los recursos económicos para solventar su ejecución, así también de los recursos humanos y físicos, sin embargo, es necesario la participación y apoyo de las instituciones públicas, permitiendo orientar las conductas de los diferentes colaboradores.

**g. Mecanismo de control**

- Nivel de compromiso laboral
- Nivel de adaptabilidad laboral
- Grado de responsabilidad laboral

### 8.6.5 ETRATEGÍA (FA): Contribuir a una mejor asistencia médica en el entorno

#### a. Descripción

El desarrollo de la propuesta se enfocará principalmente en contribuir a la asistencia médica, mediante los cambios organizacionales que se han desarrollado en función a garantizar la atención en el Centro de Salud CESAMICA, permitiendo establecer los esfuerzos necesarios a pesar de las diferentes falencias que existen en los procesos asistenciales, por falta de mejoramiento de la capacidad física basado en las nuevas necesidades locales.

#### b. Tácticas

- Aprovechar los recursos disponibles
- Fortalecer el compromiso con el entorno
- Ofrecer un mayor nivel de atención médica
- Lograr mayores campañas asistenciales

#### c. Programa estratégico

El desarrollo de la estrategia basada en contribuir a la asistencia médica, esta se realizará en los meses de marzo hasta mayo del periodo anual 2021, la cual estará a cargo del Administrador del Centro de Salud CESAMICA de Castilla, bajo la colaboración de los directivos, jefaturas y colaboradores de las distintas áreas, siendo fundamental para lograr un mejor compromiso con la comunidad o población, en función a poder atender la demanda de pacientes que muestran algunas falencias sanitarias.

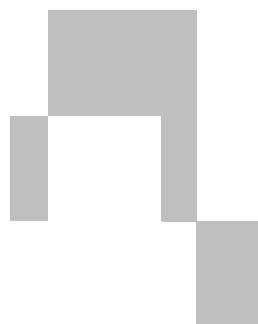
#### d. Cronograma de actividades

**Tabla 27**

*Actividades y cronograma para contribuir a la asistencia médica*

ACTIVIDADES	ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
O1. Planificar campañas de salud y bienestar									■	■	■	■												
O2. Identificar los puntos de localización para las campañas													■	■	■	■								

- O3. Ejecutar las campañas asistenciales
- O4. Supervisar las actividades asistenciales
- O5. Evaluar la efectividad de las actividades



Elaborado por las autoras.

### e. Costos incurridos

**Tabla 28**

*Material de oficina para contribuir a la asistencia médica*

CODIGO	DESCRIPCIÓN	MED.	CANT.	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1.1.1	Papel Dina A4	Mill.	02	S/. 12.40	S/. 24.80
1.1.2	Lapiceros	Doc.	03	S/. 8.40	S/. 25.20
1.1.3	Resaltador	Und.	03	S/. 2.80	S/. 8.40
1.1.4	Corrector	Und.	03	S/. 3.50	S/. 10.50
1.1.5	Folder Manila A4	Paq.	08	S/. 3.80	S/. 30.40
					<b>S/. 99.30</b>

Elaborado por las autoras.

**Tabla 29**

*Servicios requeridos para contribuir a la asistencia médica*

CODIGO	DESCRIPCIÓN	MED.	CANT.	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
2.1.1	Transporte	Glb.	02	S/. 1,000.00	S/. 2,000.00
2.1.2	Viáticos	Glb.	01	S/. 600.00	S/. 1,200.00
2.1.3	Refrigerio	Glb.	02	S/. 450.00	S/. 900.00
2.1.4	Impresiones	Und.	150	S/. 00.20	S/. 30.00
2.1.5	Fotocopias	Und.	200	S/. 00.05	S/. 10.00
					<b>S/. 4,140.00</b>

Elaborado por las autoras.

**Tabla 30**

*Consolidado para contribuir a la asistencia médica*

CODIGO	CATEGORÍA	COSTO TOTAL
1.1.1	Materiales requeridos	S/. 99.30
2.1.1	Servicios necesarios	S/. 4,140.00
		<b>S/. 4,239.30</b>

Elaborado por las autoras.

#### f. Viabilidad de la estrategia

La implementación de la estrategia respecto a contribuir a la asistencia médica del Centro de Salud CESAMICA, posee un costo que asciende a S/. 4,239.30, la cual es viable económicamente debido a que dicha institución de la salud, cuenta con los recursos económicos para solventar su ejecución, así también de los recursos humanos y físicos, sin embargo, es necesario la participación y apoyo de las instituciones públicas, permitiendo contribuir al entorno social mediante el apoyo médico asistencial.

#### g. Mecanismo de control

- Nivel de contribución social
- Nivel de calidad asistencial médica
- Grado de fortalecimiento competitivo

### 8.7. Evaluación de COSTO – EFECTIVIDAD

Posteriormente de haber identificado y desarrollado las estrategias de mejora basadas en la gestión del cambio y competencias laborales, es necesario su implementación en función al desarrollo laboral de las diferentes áreas del Centro de Salud CESAMICA. Para la cual se ha realizado un resumen total de los costos de las estrategias:

**Tabla 31**

*Consolidado general de las estrategias propuestas en el estudio*

ESTRATEGIAS DE MEJORA DE CESAMICA		COSTO TOTAL
EFO	- Fortalecer las capacidades laborales en el centro de salud	S/. 2,612.60
EDO	- Contribuir al aprendizaje laboral en el centro de salud	S/. 2,837.20
	- Promover los incentivos laborales en el centro de salud	S/. 1,290.20
EFA	- Contribuir a la asistencia médica en el entorno local	S/. 4,239.30
EDA	- Contribuir a la mejora de las condiciones laborales en el centro de salud	S/. 1,135.30
		<b>S/. 12,114.60</b>

Elaborado por las autoras.

En la tabla 31 mostró el costo total de las estrategias de mejora para el Centro de Salud CESAMICA, que asciende a S/. 12,114.60 la cual contribuirá efectivamente a la mejora de los colaboradores de la institución, debido a que la implementación de cada uno implicará una serie de recursos económicos y financieros, así como una serie de beneficios que estuvo enfocado en la participación también de los directivos y jefaturas, a pesar de la burocracia o falta de apoyo en base a la lentitud de los procesos presupuestarios.

Además, que el desarrollo de las estrategias de gestión del cambio no solo permitirá una mayor competencia laboral en el Centro de Salud CESAMICA, sino también contribuirá, social y asistencialmente a la población o pacientes de Castilla, siendo un factor fundamental y prioritario, que garanticen el bienestar y sostenibilidad de las actividades médicas, siendo los costos incurridos aceptables en comparación al beneficio que proporciona. Así mismo fue necesario el apoyo de las diferentes entidades o centros de salud que permitan una mayor influencia en la salud de la población a través de campañas y actividades de dichas acciones asistenciales. De esta manera se puede indicar que a un mediano y largo plazo el planteamiento de las estrategias es efectivo en base a los objetivos institucionales, que deben regir en todas las áreas laborales que conducen a un cambio de mejora a nivel organizacional.



## REFERENCIAS

- Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo – MINTRA (2019) *Competencias laborales en el Perú*. Obtenido de Perú apunta a reconocer aprendizaje no formal de los trabajadores: <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-apunta-a-reconocer-aprendizaje-no-formal-los-trabajadores-742486.aspx>
- Agencias Peruana - ANDINA (2016) *Cambios organizacionales como mejora en las empresas peruanas*. Obtenido de Perú tiene oportunidades infinitas para mejora organizacional: <https://andina.pe/agencia/noticia-masaka-imai-peru-tiene-oportunidades-infinitas-para-mejora-organizacional-637896.aspx>
- Alles, M. (2016) *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Vol. 2; 4º Edición*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Andrade, N. (2017) *Gestión del cambio en la empresa Plásticos & Más S.A.* Guayaquil, Ecuador.
- Arca, F. (2018) *El coaching y su influencia en el fortalecimiento de las competencias del personal en la I.E.P. San José Obrero de la ciudad de Piura, año 2018*. Piura, Perú.
- Atiaga, C. (2016) *Evaluación de desempeño por competencias basado en el perfil ocupacional para el personal de enfermería en la Unidad de Cuidados Intensivos del Hospital San Francisco de Quito*. Quito, Ecuador.
- Ayuso, D., y Herrera, I. (2017) *El liderazgo formas de gestión*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Baena, G. (2014) *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Camara de Comercio de Piura - CAMCO (2017) *Valor de las competencias laborales en Piura*. Obtenido de Otorgan certificación de competencias laborales en Cámara de Comercio de Piura: <https://www.elregionalpiura.com.pe/index.php/regionales/150-piura/23051-otorgan-certificacion-de-competencias-laborales-en-camara-de-comercio-de-piura>
- Córdova, G. (2018) *Motivación laboral y compromiso organizacional en los trabajadores del CETICOS Paita*. Piura, Perú.
- Coste, H., Lugo, Z., Zambrano, E., y García, C. (2017) Woek competences at western bank discout. *Revistar Científica Electrónica de Ciencias*

- Humanas*(36), pp. 45 - 64. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7159161>
- Cruz, C. (2015) *Diseño de un modelo de gestión por competencias en el área de talento humano para la Empresa ANDEC S.A.* Guayaquil, Ecuador.
- Fierro, A. (2017) Las competencias laborales en el sector público. *Revista Administración y Desarrollo*, XXXVII(2), pp. 92 - 108. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6403419>
- Gobierno Regional de Piura (2019). *Los cambios organizacionales limitado por la corrupción de autoridades en el sector público.* Obtenido de Vicegobernador deberá demostrar si hay corrupción en el Gobierno Regional de Piura: <https://eltiempo.pe/vicegobernador-debera-demostrar-si-hay-corrupcion-en-el-gobierno-regional-de-piura/>
- Gomez, S. (2012) *Metodología de la investigación.* Tlalnepantla, Estado de México: Red Tercer Milenio.
- Guachichullca, C. (2015) *Evaluación del desempeño laboral y propuesta de mejoramiento en el personal del área administrativa del Hospital Militar de Cuenca, periodo 2014 - 2015.* Cuenca, Ecuador.
- Hernandez, F. &. (2014). *Metodología de la investigación 6° Edición.* México: McGraw-Hill.
- Lazzati, S. (2016) *El gerente: estrategia y líder del cambio: más allá de la gestión operativa.* Argentina: Ediciones Granica.
- Loyola, A. (2018) *Cambios organizacionales en el Perú y mundo.* Estrategias de cambio organizacional ante la nueva era: <https://semanaeconomica.com/talento-c-suite/2018/08/06/estrategia-de-cambio-en-la-era-digital/>
- Mamani, I. (2019) Competencias Laborales e Inserción Laboral. *Revista Científica Sincretismo*, I(1), pp. 35 - 42. <http://200.60.83.162/index.php/sincretismo/article/view/12/7>
- Méndez, A. (2016) *Definición de las competencias laborales necesarias para las enfermeras.* Escuintla, Guatemala.
- Noreña, A., Alcaraz, N., Rojas, J. y Rebolledo, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios. *Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa*, pp. 263-274.

- Olaya, D. (2018). *Desempeño por competencias y la satisfacción de los clientes de la Caja Piura, Agencia Tumbes 2018*. Tumbes, Piura.
- Oré, A. (2017) *Gestión y desempeño en un Hosítal de EsSalud de Cañete, Lima, 2017*. Lima, Perú.
- Organización de las Naciones Unidas - ONU (2019) *Las competencias y riesgos laborales en las organizacionaes*. Más de la mitad de los trabajadores se exponen a riesgos físicos: <https://news.un.org/es/story/2019/05/1455491>
- Ortiz, A. (2018) *Competencias laborales y desempelo laboral en el perdonal del servicio de laboratorio clinico en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, 2016*. Lima, Perú.
- Ortiz, M. (2017) *Competencias laborales de las enfermeras del sector de Centro Quiúrgico del Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Lima, Perú*. Lima, Perú.
- Pérez, E. (2016) *Modelo de gestión del cambio para mejorar el nivel de satisfacción de los usuarios externos de la Clínica Neurológica, Los Parques, Chiclayo*. Pimentel, 2016.
- Portal Empresarial CEPYME (2016) *Gestión del cambio organizacional*. Obtenido de ¿Qué es la gestión del cambio organizacional?: <https://cepymenews.es/que-es-la-gestion-del-cambio-organizacional>
- Portal Management (2018) *El cambio organizacional*. Obtenido de ¿Está preparada su empresa para una transformación organizacional?: <https://www.dinero.com/management/articulo/transformacion-organizacional-en-las-empresas-colombianas/263883>
- Quispe, E. (2016) *Gestión del cambio organizacional y productividad de los colaboradores del área de Negocios en la Enidad Financiera Mi Banco S.A., Agencia Mariscal Cáceres, Lima 2016*. Lima, Perú.
- Restrepo, D. (2017) El constructivismo, la metacognición y el pensamiento complejo como estrategia para el desarrollo de la gestión del conocimiento y las competencias laborales. *Revista Certiuni Journal*(3), pp. 47 - 65. Obtenido de <http://uajournals.com/ojs/index.php/certiunijournal/article/view/262>
- Romain, S. (2019) *Transformando organizaciones: liderar el cambio*. Madrid, España: ESIC Editorial.

- Rubió, T. (2016) *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. España: Ediciones Octaedro, S.L.
- Sánchez, R. (2016) *Gestión y psicología en empresas y organizaciones*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Tarazona, F. (2017) *Gestión del cambio y clima organizacional en la Dirección General de Intervenciones Estratégicas en Salud Pública del Ministerio de Salud, Lima, 2017*. Lima, Perú.
- Toledo, I. (2018) *Gestión del talento humano y competencias laborales en el personal de salud de la Micro Red San Mateo, Huarochirí - 2018*. Lima, Perú.
- Universidad de Navarra (2019) *Las competencias laborales a un largo plazo*. Obtenido de El futuro del empleo y las competencias profesionales del futuro: <https://www.iese.edu/es/noticias/futuro-empleo-competencias-profesionales/>
- Valle, T., Proaño, D., y Cruz, E. (2017) Estructura, cultura y cambio organizacional cultura, cambio, forma y fuerza. *Revista Científica Hermes*, pp. 304 - 324. doi:10.21710/rch.v18i0.343
- Vogel, H. (2018) *Gestión del cambio organizacional*. Obtenido de Gestión Del Cambio Organizacional En 5 Pasos Con La Brújula Estratégica: <https://www.tablerodecomando.com/gestion-del-cambio-organizacional/>

## ANEXOS

### ANEXO 3

#### MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

VARIABLE DEL ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>V<sub>x</sub>. GESTIÓN DEL CAMBIO</b>	Romain (2019) expresa que es un enfoque estructurado en función a gestionar de manera eficiente dentro de una empresa u organización respecto a su capital humano y al cumplimiento de los logros, mediante una visión clara para la obtención de sus metas y objetivos de manera eficiente.	Se evaluó mediante los indicadores de roles laborales, herramientas tecnológicas y capacitación laboral a través de la aplicación de (01) cuestionario al personal y (01) de entrevista al gerente del Centro de Salud CESAMICA, de la ciudad de Piura, Castilla.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimientos laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Roles laborales</li> <li>- Herramientas tecnológicas</li> <li>- Capacitación laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ordinal / nominal</li> </ul>
		Se evaluó mediante los indicadores de motivación comprensión laboral y control emocional a través de la aplicación de (01) cuestionario al personal y (01) de entrevista al gerente del Centro de Salud CESAMICA, de la ciudad de Piura, Castilla.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Emociones laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación laboral</li> <li>- Comprensión laboral</li> <li>- Control emocional</li> </ul>	
		Se evaluó mediante los indicadores de disciplina, adaptabilidad y logros laborales a través de la aplicación de (01) cuestionario al personal y (01) de entrevista al gerente del Centro de Salud CESAMICA, de la ciudad de Piura, Castilla.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procesos laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disciplina laboral</li> <li>- Adaptabilidad laboral</li> <li>- Logros laborales</li> </ul>	

<b>V<sub>y</sub>. COMPETENCIAS LABORALES</b>	Ayuso & Herrera (2017) lo define como aquellas capacidades que posee un determinado colaborador o personal en una organización en realizar efectivamente sus funciones y/o responsabilidades, la cual supone su formación y desarrollo de sus habilidades y destrezas en función al cumplimiento de objetivos.	Se evaluó mediante los indicadores de iniciativa, integración y aprendizaje laboral a través de la aplicación de (01) cuestionario al personal y (01) guía de entrevista al gerente del Centro de Salud CESAMICA, de la ciudad de Piura, Castilla.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competencias básicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciativa laboral</li> <li>- Integración laboral</li> <li>- Aprendizaje laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ordinal / nominal</li> </ul>
		Se evaluó mediante los indicadores de capacidad comunicativa, cooperación laboral y resolución de problemas a través de la aplicación de (01) cuestionario al personal y (01) guía de entrevista al gerente del Centro de Salud CESAMICA, de la ciudad de Piura, Castilla.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competencias genéricas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad comunicativa</li> <li>- Cooperación laboral</li> <li>- Resolución de problemas</li> </ul>	
		Se evaluó mediante los indicadores de procedimiento laboral, utilización de instrumentos laborales y manejo de sistemas a través de la aplicación de (01) cuestionario al personal y (01) guía de entrevista al gerente del Centro de Salud CESAMICA, de la ciudad de Piura, Castilla.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competencias específicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnicas de trabajo</li> <li>- Utilización de instrumentos de trabajo</li> <li>- Manejo de sistemas</li> </ul>	

Elaborado por las autoras.

## ANEXO 4

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO	PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	MÉTODO
	PROBLEMA GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	OBJETIVO GENERAL	
La gestión del cambio y su incidencia en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019	¿Cuál es la incidencia de la gestión del cambio en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019?,	Existe una incidencia significativa entre la gestión del cambio y competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019	Determinar la incidencia entre la gestión del cambio y competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tipo y diseño de investigación</b> Aplicada, Correlacional – Causal, No Experimental y Transversal.</li> <li>▪ <b>Enfoque</b> Mixto; Cualitativo y cuantitativo</li> <li>▪ <b>Población</b> 220 colaboradores de las diferentes áreas del centro de salud</li> <li>▪ <b>Muestra</b> 95 encuestas para las diferentes áreas del centro de salud</li> <li>▪ <b>Técnica</b> Encuesta y entrevista</li> <li>▪ <b>Instrumentos</b> Cuestionario y guía de entrevista</li> <li>▪ <b>Método de análisis</b> Análisis descriptivo mediante SPSS V.25, a través de tablas y gráficos de frecuencia y porcentaje.</li> </ul>
	PROBLEMA ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	
	P1. ¿Cuál es la incidencia del conocimiento laboral en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019?	H1. El conocimiento laboral incide significativamente en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019	O1. Establecer la incidencia del conocimiento laboral en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019	
	P2. ¿Cuál es la incidencia de las emociones laborales en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019?	H2. Las emociones laborales inciden significativamente en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019.	O2. Conocer la incidencia de las emociones laborales en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019	
	P3. ¿Cuál es la incidencia de los procesos laborales en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019?	H3. Los procesos laborales inciden significativamente en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019.	O3. Establecer la incidencia en los procesos laborales en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019	
P4. ¿Cuál es la situación de las competencias laborales en el Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019?	H4. La situación de las Competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019 es óptima.	O4. Conocer la situación de las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019.		

Elaborado por las autoras.

**ANEXO 5**

**MATRIZ DE INSTRUMENTOS**

PROBLEMA GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTO A1 CUESTIONARIO		INSTRUMENTO A2 CUESTIONARIO		INSTRUMENTO 4 GUÍA DE ENTREVISTA		
					Nº DE ÍTEMS	ÍTEMS	Nº DE ÍTEMS	ÍTEMS	Nº DE ÍTEMS	ÍTEMS	
¿Cuál es la incidencia de la gestión del cambio en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019?,	Existe una incidencia significativa entre la gestión del cambio y competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019	Analizar la incidencia de la gestión del cambio y competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019	Vx GESTIÓN DEL CAMBIO	X.1	▪ Roles laborales	02	1,2			01	1
				X.2	▪ Herramientas tecnológicas	01	3			01	2
				X.3	▪ Capacitación laboral	02	4,5			01	3
				X.4	▪ Motivación laboral	02	6,7			01	4
				X.5	▪ Comprensión laboral	01	8				
				X.6	▪ Control emocional	02	9,10			01	5
				X.7	▪ Disciplina laboral	02	11,12				6
				X.8	▪ Adaptabilidad laboral	01	13			01	7
				X.9	▪ Logros laborales	02	14,15			01	8
			Vy COMPETENCIA LABORAL	Y.1	▪ Iniciativa laboral			01	1	01	9
				Y.2	▪ Integración laboral			02	2,3		
				Y.3	▪ Aprendizaje laboral			02	4,5	01	10
				Y.4	▪ Capacidad comunicativa			02	6,7	01	11
				Y.5	▪ Cooperación laboral			02	8,9		
				Y.6	▪ Resolución de problemas			01	10	01	12
				Y.7	▪ Técnicas de trabajo			02	11,12	01	13
Y.8	▪ Utilización de instrumentos de trabajo			01	13						
Y.9	▪ Manejo de sistemas			02	14,15	01	14				

Elaborado por las autoras



## ANEXO 6

### FORMATO DE CUESTIONARIO PARA LOS COLABORADORES EN FUNCIÓN A LA VARIABLE “GESTIÓN DEL CAMBIO”



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

N° \_\_\_\_\_

Estimado colaborador, el presente cuestionario es de carácter confidencial basado principalmente en sustentar la recolección de los datos respecto al estudio titulado; “La gestión del cambio y su incidencia en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019”, siendo de vital consideración su apoyo y valoración respecto a las alternativas seleccionadas. A continuación, se describen las principales categorías e instrucciones:

#### I. INSTRUCCIONES

El presente cuestionario de carácter confidencial está basado a cinco alternativas, las cuales permitirán medir las dimensiones del estudio, para ello lea adecuadamente cada ítem y marque con una (X) la alternativa correcta, teniendo en consideración la escala de respuesta (5) Totalmente de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Totalmente en desacuerdo

DIMENSIONES	DESCRIPCIÓN DE LOS ÍTEMS	ESCALA DE RESPUESTA					
		5 TA	4 DA	3 IR	2 ED	1 TD	
▪ CONOCIMIENTOS LABORALES	01	El centro de salud ha realizado cambios basado en el conocimiento de los roles que debe realizar diariamente.					
	02	Los cambios en el centro de salud han generado un mayor lineamiento en las funciones laborales.					
	03	El centro de salud ha generado cambios para incentivar el conocimiento del uso de herramientas tecnológicas.					
	04	Las capacitaciones que se realizan en el centro de salud para fortalecer su conocimiento laboral son adecuadas.					
	05	Las acciones de cambio que ha realizado el centro de salud han permitido una mayor capacitación.					
▪ EMOCIONES LABORALES	06	El centro de salud ha realizado mejoras para el reconocimiento de su esfuerzo de trabajo.					
	07	Los cambios del centro de salud han permitido auto motivarse para seguir contribuyendo en sus actividades.					
	08	El centro de salud ha generado acciones basados a la comprensión y entendimiento laboral.					
	09	El centro de salud, ha contribuido al control de sus emociones ante algún imprevisto laboral.					
	10	Usted mantiene un control en su comportamiento o conducta que contribuye al ambiente de trabajo.					
▪ PROCESOS LABORALES	11	Los cambios establecidos por el centro de salud, ha permitido una mejor disciplina en el personal de las distintas áreas.					
	12	Los cambios laborales han permitido establecer nuevas sanciones disciplinarias.					
	13	El centro de salud, ha realizado cambios laborales para mantener una mejor adaptabilidad en sus funciones.					
	14	Los cambios en el centro de salud, han permitido obtener mejores resultados en el rendimiento laboral.					
	15	El centro de salud, ha establecido acciones de mejora para fortalecer los resultados en cada jornada laboral.					

#### DATOS GENERALES

- Sexo: M: \_\_\_ F: \_\_\_
- Edad: 20 - 29                      30 - 39                      40 - 49                      50 - 69
- Grado de instrucción: Post grado \_\_\_ Superior Universitario \_\_\_ Técnico \_\_\_ Secundaria \_\_\_
- Tiempo laborando: Menos de 01 años \_\_\_ Entre 01 a 02 años \_\_\_ Más de 02 años \_\_\_

## ANEXO 7

### FORMATO DE CUESTIONARIO PARA LOS COLABORADORES EN FUNCIÓN A LA VARIABLE “COMPETENCIAS LABORALES”



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

N° \_\_\_\_\_

Estimado colaborador, el presente cuestionario es de carácter confidencial basado principalmente en sustentar la recolección de los datos respecto al estudio titulado; “La gestión del cambio y su incidencia en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019”, siendo de vital consideración su apoyo y valoración respecto a las alternativas seleccionadas. A continuación, se describen las principales categorías e instrucciones:

#### I. INSTRUCCIONES

El presente cuestionario de carácter confidencial está basado a cinco alternativas, las cuales permitirán medir las dimensiones del estudio, para ello lea adecuadamente cada ítem y marque con una (X) la alternativa correcta, teniendo en consideración la escala de respuesta (5) Totalmente de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Totalmente en desacuerdo

DIMENSIONES	DESCRIPCIÓN DE LOS ÍTEMS	ESCALA DE RESPUESTA					
		TA 5	DA 4	IR 3	ED 2	TD 1	
▪ <b>COMPETENCIAS BÁSICAS</b>	01	Usted toma la iniciativa ante alguna actividad pendiente o programada en el centro de salud.					
	02	Usualmente logra integrarse a las tareas o actividades que se le asignan en el centro de salud.					
	03	Los cambios de integración laboral que ha establecido el centro de salud, son adecuados.					
	04	El centro de salud, ha fortalecido su aprendizaje laboral en función a sus competencias básicas.					
	05	Es necesario que el centro de salud realice talleres o programas de aprendizaje laboral.					
▪ <b>COMPETENCIAS GENÉRICAS</b>	06	Existe un alto nivel de comunicación con sus compañeros de trabajo en el centro de salud.					
	07	El centro de salud ha fortalecido las relaciones laborales en las distintas áreas.					
	08	Usted contribuye en las tareas que se le son asignados en su área de trabajo.					
	09	El centro de salud ha fortalecido la cooperación laboral mediante talleres de confraternidad.					
	10	Cuenta con la capacidad necesaria para resolver conflictos laborales en el centro de salud.					
▪ <b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	11	El centro de salud ha fortalecido sus técnicas de trabajo en función a su cumplimiento laboral.					
	12	Realiza alguna técnica de trabajo relacionado con la planificación y organización de sus labores.					
	13	El centro de salud le brinda los instrumentos necesarios para realizar sus laborales.					
	14	El centro de salud dispone de sistemas modernos en función a equipos de procesamiento administrativo y médicos.					
	15	Mantiene un conocimiento óptimo sobre los sistemas existentes en el centro de salud.					

#### DATOS GENERALES

- Sexo: M:\_\_\_ F:\_\_\_
- Edad: 20 - 29                      30 – 39                      40 – 49                      50 – 69
- Grado de instrucción: Post grado \_\_\_ Superior Universitario \_\_\_ Técnico \_\_\_ Secundaria \_\_\_
- Tiempo laborando: Menos de 01 años \_\_\_ Entre 01 a 02 años \_\_\_ Más de 02 años \_\_\_

## ANEXO 8

### FORMATO DE GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL GERENTE O RESPONSABLE DEL CENTRO DE SALUD CESAMICA



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Estimado gerente, la presente guía de entrevista es de carácter confidencial basado principalmente en sustentar la recolección de los datos respecto al estudio titulado; *“La gestión del cambio y su incidencia en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019”*, las cuales son de vital relevancia respecto a fines científicos y académicos. Esperando su colaboración y participación honesta respecto a los diferentes interrogantes. A continuación, se especifican las principales instrucciones:

#### I. ASPECTOS GENERALES

**NOMBRE DEL ENTREVISTADOR**

- Estrada Ávila, Ana Flavia
- Lamadrid Bobadilla, María Teresa

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO**

- Nelson Darwin, Alcántara Yarlequé

**FECHA DE LA APLICACIÓN**

- 08/05/2020

**TIEMPO DE APLICACIÓN**

- 60 min

**CARGO LABORAL**

- Director

#### ▪ GESTIÓN DEL CAMBIO

1. ¿Cuáles son las mejoras que ha realizado en el centro de salud, para informar sobre los roles laborales que deben realizar? Explique.
  - ✓ De acuerdo a los roles laborales, se trata de fortalecer el conocimiento de los colaboradores respecto a las funciones y responsabilidades que deben cumplir en cuanto a sus actividades diarias en cada jornada, siendo este un esfuerzo que cada jefatura o área médica debe cumplir.
2. ¿Qué medidas se han puesto a disposición para el uso adecuado de las herramientas tecnológicas? Explique.
  - ✓ Entre las medidas que se han considerado para el uso adecuado de herramientas tecnológicas, es una breve preparación sobre las características que componen, puesto de que en el centro de salud se cuenta con una serie de herramientas tecnológicas a nivel administrativo y médico.
3. ¿Ha establecido talleres o programas de capacitación laboral, para fortalecer el conocimiento laboral del personal de las distintas áreas del centro de salud? Explique.
  - ✓ Respecto a la capacitación casi siempre se coordinan aspectos relacionados con fortalecimiento y desarrollo de los colaboradores, sin embargo, es evidente que en ocasiones algunas áreas han reflejado una necesidad de capacitación y está no se ha cumplido pertinentemente. Por lo cual está estableciendo acciones de capacitación mediante talleres o programas contribuyen al desarrollo laboral.
4. ¿Qué acciones de mejora ha establecido en el centro de salud, para generar una mayor motivación y comprensión laboral en el centro de salud? Fundamente.
  - ✓ Entre las principales acciones que se han considerado para la motivación laboral, es el reconocimiento laboral público y formal, siendo esta que se realiza pertinentemente ante un determinado logro, sin embargo, si es necesario una compensación económica, pero en el sector publicado no se ha consignado este factor como un medio motivacional. Además, el desarrollo laboral que realiza el personal regularmente se basa en hacer todo lo posible en el caso de los procesos administrativos y médicos. Sin embargo, es evidente que existen colaboradores que no muestran interés respecto a percibir algún incentivo motivacional.
5. ¿Ha realizado acciones de mejora en función al control de conducta del personal, que permita un ambiente adecuado en el centro de salud? Explique.

- ✓ Regularmente se trata de tomar acciones ante un problema o imprevisto laboral relacionado con las conductas del capital humano o colaboradores, sin embargo, es evidente que existen algunas ocasiones que acreditan el desbalance conductual y laboral, tratando de tomar acciones de mejora, pero aún no se tiene un adecuado plan de acción o estrategias que contribuyan a su mejora de manera absoluta. Por lo cual se estarían planteando una serie de acciones para su regulación.
6. ¿Cuáles son los cambios que ha realizado en función a la disciplina laboral en las diferentes áreas del centro de salud? Explique.
    - ✓ En el ámbito de disciplina laboral, lastimosamente no ha generado ciertos cambios por el aumento de la demanda población en casos de citas médicas y reclamos, entre otros aspectos se ha generado una mayor focalización, a diferencia de los criterios de disciplina. Siendo necesario establecer normas y sanciones más rigurosas que permitan alinear a los colaboradores según sus cargos y roles laborales.
  7. ¿Qué cambios ha realizado para generar una mayor adaptabilidad laboral en el centro de salud? Explique.
    - ✓ Respecto a los cambios laborales para fomentar la adaptabilidad de los colaboradores, esta solo ha comprendido establecer un ambiente agradable y comunicativo, pero aún queda mucho trabajo por proporcionar ciertos elementos o atributos laborales necesarios para que cada colaborador se pueda sentir mejor y su participación sea idónea.
  8. ¿Qué acciones ha realizado usted para obtener mayores logros laborales en el centro de salud? Explique.
    - ✓ Entre las acciones que se ha tomado para algunos logros laborales, desde un punto de vista estratégico, se plantean indicadores de evaluación durante cada jornada laboral, así mismo se establecen mecanismos de evaluación. Es importante mencionar que el desempeño laboral es motor principal para el logro de resultados, sin embargo, aún queda mucho trabajo para que esto se logre de manera efectiva.

#### ▪ **COMPETENCIAS LABORALES**

9. ¿Qué acciones ha realizado para fortalecer las competencias del personal en función a la iniciativa e integración laboral en el centro de salud? Explique.
  - ✓ De acuerdo a las competencias laborales, se trata de tomar acciones basados a que los ambientes laborales permitan la participación e integración laboral, sin embargo, esto depende específicamente de la coordinación con los jefes o responsables de las áreas con la finalidad de que puedan dar la libertad e iniciativa de algunas actividades pendientes, estableciendo acciones de apoyo y direccionamiento laboral.
10. ¿Cuáles son las acciones laborales que ha tomado en función a fortalecer el aprendizaje del personal de las distintas áreas en el centro de salud? Explique.
  - ✓ Entre las acciones que se han considerado, es el apoyo profesional de los colaboradores o personal con más experiencia trata de instruir a las labores del personal nuevo o que presentan algunas dificultades, supervisando y monitoreando las labores que realizan diariamente. Sin embargo, es necesario que las entidades del MINSA, pueda proveer más programas de formación laboral para fortalecer el aprendizaje técnico de todo el personal, siendo este un aspecto clave pero poco probable.
11. ¿Considera que ha fortalecido las capacidades comunicativas y cooperación laboral en el centro de salud? Explique.
  - ✓ En función a las capacidades comunicativas, continuamente se trata de fortalecer dichas capacidades mediante el direccionamiento de cada encargado por áreas, sin embargo, es necesario reconocer que esta depende de un adecuado ambiente y relación, siendo este actualmente deficiente. Así también en ocasiones se ha evidenciado apoyo entre áreas, pero se trata casi siempre de incentivar un trabajo junto en participación de todo el cuerpo laboral.
12. ¿Qué acciones ha llevado a cabo laboralmente para la resolución de conflictos en las diferentes áreas del centro de salud? Explique.
  - ✓ En las acciones que se han considerado para la resolución de conflictos, barca una serie de procedimientos administrativos que comprenden la identificación del problema, evaluación y acciones de mejora, siendo este una guía fundamental para reflejar un mejor ambiente. Es evidente que en ocasiones esta no muestra una mejora, debido a que hay ciertos conflictos específicos difíciles de mejorar.
13. ¿Cuál es la situación de las competencias laborales respecto a las técnicas e instrumentos de trabajo en el centro de salud? Explique.

- ✓ Las competencias laborales que se refleja a nivel general son medias o regulares, debido a que muchas veces el personal que ingresa cuenta con un nivel competitivo en la utilización de técnicas e instrumentos de trabajo adecuado o efectivo. Sin embargo, existen otros grupos laborales que no cuentan con dicha competencias en niveles altos, por lo cual se está tratando de establecer una retroalimentación de manera práctica para generar un mejor apoyo a este grupo, debido a que el conocimiento y la práctica proporcionan un personal más competitivo.

14. ¿Cómo es la situación en el manejo de los sistemas de trabajo en las distintas áreas del centro de salud?

- ✓ Existen una serie de sistemas en las áreas, que comprende el centro de salud, así mismo, su manejo implica un conocimiento técnico y específico, demostrando que es poco el personal que hace uso de sistemas administrativos, control, logísticos, médicos u otros. Sin embargo, esta es una situación difícil de calificar, puesto que hay muchas falencias laborales.

*Muchas gracias por su colaboración...*

## ANEXO 9

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR TRES JUECES EXPERTOS EN FUNCIÓN A LA GESTIÓN DEL CAMBIO Y COMPETENCIA LABORAL



#### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Mercedes René Palacios de Briceño, con DNI N° 02845588 Doctora en Ciencias Administrativas N° ANR: A 1629092, de profesión Licenciada en Administración, desempeñándome actualmente como Docente en UCV

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento: **Cuestionario**

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario para colaboradores del Centro de Salud CESAMICA	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					X
2. Objetividad					X
3. Actualidad					X
4. Organización					X
5. Suficiencia					X
6. Intencionalidad					X
7. Consistencia					X
8. Coherencia					X
9. Metodología					X

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura los 14 días del mes de Mayo del Dos mil veinte

Dra. : Mercedes René Palacios de Briceño  
DNI : 02845588  
Especialidad : Licenciada en Administración  
E-mail : mechedeb@yahoo.es

**“La gestión del cambio y su incidencia en las competencias laborales del Centro de Salud  
CESAMICA Castilla, 2019”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 – 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
<b>ASPECTOS DE VALIDACION</b>		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																				97	
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																				97	
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																				97	
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																				97	





### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Carlos Antonio Angulo Corcuera con DNI N° 06437510  
 Magister en Administración de Negocios MBA N° ANR:  
18480, de profesión Licenciado en Administración desempeñándome  
 actualmente como Docente en la Universidad  
César Vallejo de Piura

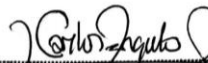
Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento:

#### Cuestionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario para colaboradores del Centro de Salud CESAMICA	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura los 13 días del mes de Mayo del Dos mil veinte.

  
 MBA. Carlos Antonio Angulo Corcuera  
 Magister en Administración de Negocios  
 Licenciado en Administración  
 CLAD. N° 18480

Mgr. : Carlos Antonio Angulo Corcuera  
 DNI : 06437510  
 Especialidad : Recursos Humanos - Marketing  
 E-mail : angulo ca@ucvvirtual.edu.pe

**“La gestión del cambio y su incidencia en las competencias laborales del Centro de Salud  
CESAMICA Castilla, 2019”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
<b>ASPECTOS DE VALIDACION</b>		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																			95		
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																				97	
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																			95		
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																				96	



**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, Freddy William Castillo Palacios con DNI N° 02842237 Doctor en Ciencias Administrativas con Mención en Dirección de Empresas N° ANR: A202528, de profesión Licenciado en Ciencias Administrativas desempeñándome actualmente como docente en Universidad Cesar Vallejo de Piura


Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento:

**Cuestionario**

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario para colaboradores del Centro de Salud CESAMICA	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				X	
2. Objetividad				X	
3. Actualidad				X	
4. Organización				X	
5. Suficiencia				X	
6. Intencionalidad				X	
7. Consistencia				X	
8. Coherencia				X	
9. Metodología				X	

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura los 15 días del mes de mayo del Dos mil veinte



Dr. Freddy W. Castillo Palacios  
REG. UNIC DE CU. EG. 11° 843

Dr. : Freddy William Castillo Palacios  
DNI : 02842237  
Especialidad : Administración - Investigación  
E-mail : fwcastillo@ucvvirtual.edu.pe

**“La gestión del cambio y su incidencia en las competencias laborales del Centro de Salud  
CESAMICA Castilla, 2019”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**


Indicadores	Criterios	Deficiente 0 – 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
<b>ASPECTOS DE VALIDACION</b>		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																80					
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																80					
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																80					
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																80					





## ANEXO 10

### VALIDACIÓN DE LA CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

 UNIVERSIDAD GUANAJUATO	FORMATO DE REGISTRO DE CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO	ÁREA DE INVESTIGACIÓN
--	---	-----------------------

#### I. DATOS INFORMATIVOS

1.1. ESTUDIANTE	:	Ana Flavia Estrada Avila María Teresa Lamadrid Bobadilla
1.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	:	La gestión del cambio y su incidencia en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019
1.3. ESCUELA PROFESIONAL	:	ADMINISTRACIÓN
1.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar)	:	Cuestionario para evaluar la Gestión del cambio
1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO	:	KR-20 kuder Richardson ( ) Alfa de Cronbach. ( )
1.6. FECHA DE APLICACIÓN	:	20-05-2020
1.7. MUESTRA APLICADA	:	20

#### II. CONFIABILIDAD

ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO:	<b>0,977</b>
------------------------------------	--------------

#### III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (Ítems iniciales, Ítems mejorados, eliminados, etc.)


Ítems evaluados: 15  
Ítems eliminados: 0

Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizó el índice de consistencia y coherencia interna Alfa de Cronbach, cuyo valor de 0.877, cae en un rango de confiabilidad muy alto, lo que garantiza que el instrumento es confiable para evaluar la gestión del cambio.

Estudiante: Ana F. Estrada Avila  
DNI : 71831567

Estudiante: María T. Lamadrid Bobadilla  
DNI : 72548375

Docente:

  
LEMIN ABIANTO CERNA  
AJC EN ESTADÍSTICA  
COESPE IIE

DNI 17930402

1.1. ESTUDIANTE	:	Ana Flavia Estrada Avila María Teresa Lamadrid Bobadilla
1.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	:	La gestión del cambio y su incidencia en las competencias laborales del Centro de Salud CESAMICA Castilla, 2019
1.3. ESCUELA PROFESIONAL	:	ADMINISTRACIÓN
1.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar)	:	Cuestionario para evaluar las competencias laborales
1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO	:	KR-20 <i>kuder Richardson</i> ( )
	:	Alfa de Cronbach ( )
1.6. FECHA DE APLICACIÓN	:	20-05-2020
1.7. MUESTRA APLICADA	:	20

**II. CONFIABILIDAD**

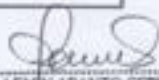
ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO:	<b>0,980</b>
------------------------------------	--------------

**III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (Ítems iniciales, ítems mejorados, eliminados, etc.)**

Ítems evaluados: 15 Ítems eliminados: 0  Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizó el índice de consistencia y coherencia interna Alfa de Cronbach, cuyo valor de 0.980, cae en un rango de confiabilidad muy alto, lo que garantiza que el instrumento es confiable para evaluar las competencias laborales.
--

 Estudiante: Ana F. Estrada Avila  
 DNI : 71801567

 Estudiante: María T. Lamadrid Bobadilla  
 DNI : 72545175

 Docente :   
 LENÍN ABANTO CERNA  
 C.E. ESTADÍSTICA  
 COESPE 130

DNI: 7130402



## ANEXO 11

### APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DE MUESTREO PROBABILISTICO

Se determinó mediante, la formula estadística de la población conocida o finita respecto a los colaboradores de las diferentes áreas del Centro de Salud CESAMICA del distrito de Castilla durante el periodo II – 2019. A continuación, se detallan:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

*Formulación estadística:*

Z $\alpha$ : Nivel de confianza (93%)

p: Porcentaje de tributo deseado (0.50)

q: Porcentaje que no tiene atributo deseado (0.50)

N: 220 colaboradores del Centro de Salud

e: Error máximo (7%)

n: Tamaño de la muestra

$$n = \frac{220 * 1.81^2 * 0.5 * 0.5}{0.07^2 * (220 - 1) + 1.81^2 * 0.5 * 0.5}$$

= 95 *encuestados*