



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución - 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Vea una copia de esta licencia en <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>





FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Tesis

Resistencia al cambio y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

Autores:

Diana Yudith Monteza Arrascue

<https://orcid.org/0009-0007-4708-3391>

Kety Thalía Terán Vargas

<https://orcid.org/0009-0007-8255-5219>

Asesora:

Dra. Seidy Janice Vela Reátegui

<https://orcid.org/0000-0002-6491-8879>

Tarapoto, Perú

2024



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Tesis

Resistencia al cambio y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

Autores:


Diana Yudith Monteza Arrascue

Kety Thalía Terán Vargas


Sustentado y aprobado el 16 de abril 2024, por los siguientes jurados:




Presidente de jurado
Dr. Anibal Pinchi Vásquez



Secretario de jurado
Dra. Lady Diana Arévalo Alva



Vocal de jurado
Mtro. Luis Alberto Ríos López



Asesora
Dra. Seidy Janice Vela Reátegui

Tarapoto, Perú

2024



UNIVERSIDAD NACIONAL
DE SAN MARTÍN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

TELÉFONO: 441-48904 (ANEXO 3100)
Dr. ANTORRACA N° 334 - CIUDAD UNIVERSITARIA - MORAYES

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN CONDUCENTES A GRADOS Y TÍTULOS Nº 022

Jurado reconocido Resolución N° 031-2024-UNSM/FCE-CF; Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Administración /Programa de pregrado.

En el auditorio de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Martín, siendo las **08:00 horas** del día **martes 16 de abril del año dos mil veinticuatro**, inició al acto público de sustentación del trabajo de investigación denominado **"RESISTENCIA AL CAMBIO Y CAPACIDAD GERENCIAL DE LOS ADMINISTRADORES DE RESTAURANTES EN LA CIUDAD DE TARAPOTO 2021"** para optar el título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**, presentado por los bachilleres: **DIANA YUDITH MONTEZA ARRASCUE Y KETY THALÍA TERÁN VARGAS**, con la asesoría de la **Dra. SEIDY JANICE VELA REÁTEGUI**.

Instalada la Mesa Directiva conformada por el: **Dr. ANÍBAL PINCHI VÁSQUEZ** (presidente del jurado) **Dra. LADY DIANA ARÉVALO ALVA** (secretaria), **Lic. Adm. Mtro. LUIS ALBERTO RIOS LÓPEZ** (vocal), y acompañado por la **Dra. SEIDY JANICE VELA REÁTEGUI** (Asesora); el presidente del jurado dirigió brevemente unas palabras y a continuación la secretaria dio lectura a la **Resolución N° 031-2024-UNSM/FCE-CF**.

Seguidamente los tesisas expusieron su trabajo de investigación y el jurado realizó las preguntas pertinentes, respondidas por los sustentantes y eventualmente, con la venia del jurado, por la asesora.

Una vez terminada la ronda de preguntas el jurado procedió a deliberar para determinar la calificación final, para lo cual dispuso un receso de quince (15) minutos, con la participación de la asesora con voz, pero sin voto; sin la presencia de los sustentantes y otros participantes del acto público.

Luego de aplicar los criterios de calificación con estricta observancia del principio de objetividad y de acuerdo con los puntajes en escala vigesimal (de 0 a 20), según el Anexo



UNIVERSIDAD NACIONAL
DE SAN MARTÍN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

TELÉFONO: (041) - 480734 (CÁMPO 3100)
Jr. AMORARICA N° 534 - CIUDAD UNIVERSITARIA - MOCHALES

4.2 del RG – CTI, la nota de sustentación otorgada resultante del promedio aritmético de los calificativos emitidos por cada uno de los miembros del jurado fue, (A); tal como se deja constar.

De acuerdo con el Artículo 40° del RG – CTI, la nota obtenida es aprobatoria y correspondiente a la calificación de *Muy Bueno*. Leído este resultado en presencia de todos los participantes del acto de sustentación, la secretaria dio lectura a las observaciones subsanables al informe final los autores deberán corregir y alcanzar al jurado en un plazo máximo de treinta (30) días calendario.


Se deja constancia que la presente acta se inscribe en el Libro de Sustentaciones N° 001, de la Facultad de Ciencias Económicas.

Firman los integrantes del Jurado; los autores del trabajo de investigación, la asesora, en señal de conformidad, dando por concluido el acto a las *9:00 am* horas, el mismo día.


Dr. ANÍBAL PINCHI VÁSQUEZ
Presidente


Dra. LADY DIANA AREVALO ALVA
Secretaria


Lic. Adm. Mtro. LUIS ALBERTO RÍOS LÓPEZ
Vocal


DIANA YUDITH MONTEZA ARRASCUE
Autor 1


KETY THALÍA TERÁN VARGAS
Autor 2


Dra. SEIDY JANICE VELA REÁTEGUI
Asesora

Declaratoria de autenticidad

Diana Yudith Monteza Arrascue, con DNI N° **76273645** y **Kety Thalía Terán Vargas**, con DNI N° **73707598**, egresadas de la Escuela Profesional de Administración Facultad de Ciencias económicas de la Universidad Nacional de San Martín, autores de la tesis titulada: **Resistencia al cambio y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021**

Declaramos bajo juramento que:

1. La redacción fue realizada respetando las citas y referencia de las fuentes bibliográficas consultadas, siguiendo las normas APA actuales
2. Toda información que contiene la tesis no ha sido plagiada;
3. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido alterados ni copiados, por tanto, la información de esta investigación debe considerarse como aporte a la realidad investigada.

Por lo antes mencionado, asumimos bajo responsabilidad las consecuencias que deriven de nuestro accionar, sometiéndonos a las leyes de nuestro país y normas vigentes de la Universidad Nacional de San Martín.

Tarapoto, 16 de abril de 2024.



.....
Diana Yudith Monteza Arrascue
DNI. N° **76273645**



.....
Kety Thalía Terán Vargas
DNI. N° **73707598**

Ficha de identificación

<p>Título del proyecto Resistencia al cambio y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021.</p>	<p>Área de investigación: Ciencias administrativas Línea de investigación: Modernización de Procesos de Gestión Sublínea de investigación: Gestión Empresarial Tipo de investigación: Básica <input type="checkbox"/>, Aplicada <input checked="" type="checkbox"/>, Desarrollo experimental <input type="checkbox"/></p>
<p>Autores: Diana Yudith Monteza Arrascue Kety Thalía Terán Vargas</p>	<p>Facultad de Ciencias Económicas Escuela Profesional de Administración https://orcid.org/0009-0007-4708-3391 https://orcid.org/0009-0007-8255-5219</p>
<p>Asesora: Dra. Seidy Janice Vela Reátegui https://orcid.org/0000-0002-6491-8879</p>	<p>Dependencia local de soporte: Facultad de Ciencias Económicas Escuela Profesional de Administración Unidad o Laboratorio Administración</p>

Dedicatoria

A Dios, nuestros padres, hermanos y demás familiares, quienes han sido nuestra guía y el camino para poder llegar a culminar esta etapa de nuestra formación académica, que, a través del ejemplo, dedicación, esfuerzo y palabras de aliento, nunca bajaron los brazos para que nosotras tampoco lo hiciéramos, somos el resultado del apoyo incondicional de cada uno de ellos, ahora y siempre motivadas a lograr cada una de nuestras metas trazadas.

Agradecimiento

En primer lugar, gracias a Dios por brindarnos salud y nunca desampararnos en nuestros momentos difíciles, dándonos siempre una luz de esperanza y un motivo más para poder lograr este ansiado sueño.

Un agradecimiento especial a nuestros padres quienes desde muy pequeñas nos inculcaron valores, para ser personas de bien y direccionarnos por el camino correcto, teniendo como resultado las mujeres fuertes y decididas que somos el día de hoy.

Así mismo nuestro agradecimiento total a nuestra casa de estudios Universidad Nacional de San Martín, a nuestros queridos maestros y en especial a nuestra asesora Dra. Seidy Janice Vela Reátegui, gracias por la motivación y las enseñanzas compartidas para culminar de formarnos profesionalmente.

Índice general

Ficha de identificación.....	6
Dedicatoria	7
Agradecimiento	8
Índice general.....	9
Índice de tablas	11
Índice de figuras.....	12
RESUMEN	13
ABSTRACT	14
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN	15
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	19
2.1. Antecedentes de la investigación.....	19
2.2. Fundamentos teóricos.....	20
CAPÍTULO III MATERIALES Y MÉTODOS	36
3.1. Ámbito y condiciones de la investigación	36
3.1.1. Contexto de la investigación.....	36
3.1.2. Periodo de ejecución	37
3.1.3. Autorizaciones y permisos.....	37
3.1.4. Control ambiental y protocolos de bioseguridad.....	37
3.1.5. Aplicación de principios éticos internacionales	37
3.2. Sistema de variables	37
3.2.1. Variables principales.....	37
3.2.2. Variables secundarias	37
3.3. Procedimientos de la investigación.....	38
3.3.1. Objetivo específico 1	41
3.3.2. Objetivo específico 2	41
3.3.3. Objetivo específico 3	41
3.3.4. Objetivo específico 4	41
3.3.5. Objetivo específico 5	42
3.3.6. Objetivo específico 6	42

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN	43
4.1. Objetivo específico 1	43
4.2. Objetivo específico 2	44
4.3. Objetivo específico 3	45
4.4. Objetivo específico 4	46
4.5. Objetivo específico 5	47
4.6. Objetivo específico 6	47
4.7. Objetivo general	48
4.8. Discusión	49
CONCLUSIONES	55
RECOMENDACIONES	57
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59

Índice de tablas

Tabla 1 Prueba de normalidad	45
Tabla 2 Relación entre búsqueda de rutina y capacidad gerencial	45
Tabla 3 Relación entre reacción emocional y capacidad gerencial.....	46
Tabla 4 Relación entre enfoque a corto plazo y capacidad gerencial	47
Tabla 5 Relación entre rigidez cognitiva y capacidad gerencial	48
Tabla 6 Relación entre resistencia al cambio y capacidad gerencial	48

Índice de figuras

Figura 1 Ubicación geográfica del distrito de Tarapoto.....	36
Figura 2 Situación de la resistencia al cambio	43
Figura 3 Niveles de capacidad gerencial.....	44
Figura 4 Situación actual de búsqueda de rutinas	81
Figura 5 Situación actual de reacción emocional.....	81
Figura 6 Situación actual de enfoque a corto plazo	82
Figura 7 Situación actual de rigidez cognitiva	82
Figura 8 Situación actual de capacidad cognitiva gerencial	83
Figura 9 Situación actual de capacidad organizativa de cambio	83

RESUMEN

“Resistencia al cambio y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021”

Para el éxito de las unidades empresariales de cualquier rubro, es crucial que los administradores desarrollen sus capacidades gerenciales, sin embargo, los comportamientos de resistencia al cambio son un obstáculo en la implementación de mejoras que contribuyan al logro de metas. Por esa razón, este trabajo se propuso conocer cómo se relaciona la resistencia al cambio con la capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto. Se fundamentó un estudio cuantitativo, relacional y no experimental, que incluyó a 180 trabajadores y 33 administradores para responder a dos cuestionarios. En sus resultados, se reconoció que la resistencia al cambio fue alta en los administradores (58.2 por ciento), la capacidad gerencial demostró tener un nivel bajo (60.6 por ciento); la búsqueda de rutinas ($r=-0.625$, $p\text{-valor}=0.000$), la reacción emocional ($r=-0.589$, $p\text{-valor}=0.000$), el enfoque a corto plazo ($r=-0.612$, $p\text{-valor}=0.000$), y la rigidez cognitiva ($r=-0.588$, $p\text{-valor}=0.000$) se relacionaron significativamente con la capacidad gerencial. Se concluyó que las dos variables centrales se relacionan significativa y negativamente ($r=-0.612$, $p\text{-valor}=0.000$).

Términos clave: Resistencia al cambio; capacidad gerencial; búsqueda de rutina; enfoque a corto plazo; rigidez cognitiva.

ABSTRACT

Resistance to change and managerial capacity of restaurant managers in the city of Tarapoto 2021.

It is crucial for the success of business units in any field that managers develop their managerial skills; however, behaviors of resistance to change are an obstacle to the implementation of improvements that contribute to the achievement of goals. For this reason, this study aimed to determine how resistance to change is related to the managerial capacity of restaurant managers in the city of Tarapoto. The study was based on a quantitative, relational, non-experimental study, which included 180 workers and 33 managers to respond to two questionnaires. The results showed that resistance to change in managers was high (58.2 percent), managerial capability was low (60.6 percent), routine seeking ($r=-0.625$, $p\text{-value}=0.000$), emotional reaction ($r=-0.589$, $p\text{-value}=0.000$), short-term focus ($r=-0.612$, $p\text{-value}=0.000$), and cognitive rigidity ($r=-0.588$, $p\text{-value}=0.000$) were significantly related to managerial ability. It was concluded that the two core variables were significantly and negatively related ($r=-0.612$, $p\text{-value}=0.000$).

Key words: Resistance to change; managerial ability; routine seeking; short-term focus; cognitive rigidity.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN

La reciente pandemia global de COVID-19 ha tenido un impacto devastador en la industria de los restaurantes. Como la rápida propagación de COVID-19 llevó a cierres y restricciones de restaurantes, al menos 4 de cada 10 restaurantes tuvieron que cerrar al comienzo del brote de COVID-19. Las ventas alcanzaron su nivel más bajo en los últimos 35 años y se prevé que la pérdida estimada sea cercana a los \$ 240 mil millones para fines de 2020. La industria ha sido ampliamente reconocida como altamente vulnerable a las pandemias debido al temor que despierta entre los clientes sobre el distanciamiento social, llevando a la reestructuración no solo conductual u organizativa, sino también cognitiva de los gerentes de las empresas de este rubro, a fin de lograr su adaptabilidad y resistencia al cambio, frente a las dificultades que ha generado la pandemia (Alizza, 2021).

Es así que, en China, los líderes de restaurantes lograron adaptarse al cambio debido a la emergencia sanitaria, implementando el servicio de delivery; no obstante, la capacidad de dirección de los administradores fue regular, evidenciando retrasos en más del 30% de entregas en Changsha y Nanning. Lo mínimo que aumentó fue en un promedio de 2,78%, y 7 de 9 ciudades tuvieron ligeros incrementos; debido a que los restaurantes impusieron nuevas políticas, exigiendo a los clientes que incluyan platos adicionales en sus pedidos de entrega en 2020 para aumentar la eficiencia operativa y el rendimiento financiero (Kim et al, 2021).

Por otro lado, en Europa, el 45% de los líderes, perciben su empresa como resistente al cambio, durante el cierre (es decir, abril de 2020), a pesar de experimentar una disminución promedio en la facturación del 90%; sin embargo de los administrativos de las empresas encuestadas, el 85% ejecutaron planes de acción de dirección organizacional, y más de las tres cuartas partes 78% de las empresas, ofrecieron un servicio de entrega y comida para llevar, para compensar la prohibición del consumo en el sitio durante el cierre total y, por lo tanto, tener menos caída a nivel organizacional (Neise et al., 2021).

Dado que el 96% de los gerentes en Colombia reportaron mostrar resistencia al cambio, perjudicando sus negocios y resultando en una disminución de las ganancias, América Latina no ha estado ajena a esta realidad, que implica la capacidad de resistencia al cambio en las empresas del sector restaurantero. Las ventas cayeron más del 50% en el 75% de las empresas formales; el 82% de ellos solo pudo sobrevivir durante uno o

dos meses con sus propios recursos. Entre abril y mayo en Chile, el 37% de las entidades comerciales redujeron su fuerza laboral y el 44% se encuentra en una situación financiera precaria o crítica como resultado de su incapacidad para tomar las medidas correctivas adecuadas. En Uruguay, el 59,4% de las empresas, incluido el 81,5% de los establecimientos de alojamiento y alimentación, enviaron empleados al programa de seguro de desempleo. De estas empresas, el 41,2% envió más del 75% de la nómina (CPA, 2020).

La realidad peruana es distinta, pues más del 70% de cadena de restaurantes han sido informales, y es así que, al encuestar a los propietarios, en comparación con antes de la pandemia, el 60% dijo sentirse mejor, mientras que el 40% dijo sentirse peor. Sin duda, la pandemia de COVID-19 aceleró la entrega y la digitalización de los restaurantes, incrementando sus ventas. Sin embargo el porcentaje sigue siendo reducido, debido a que el 41% de los negocios que venden por delivery comenzaron a utilizar un nuevo medio digital a raíz de la pandemia, y el 17% de los empresarios han utilizado estrategias como el servicio de delivery por algún medio digital (Ipsos Perú, 2020), lo cual ha promovido que para mantener sus ingresos y adaptarse a la nueva realidad, los bodegueros desarrollan estrategias de ventas a través de plataformas de redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp (Acuña, 2021).

Centrando la problemática en la realidad local, de acuerdo con lo mencionado por Lu (2021), la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines (Ahora) estimó que más de 100.000 empresas, es decir, más del 50% de los restaurantes han cerrado, siendo la ciudad de Tarapoto una de las ciudades donde se han registrado mayores quiebras o desapariciones en el rubro; esto debido a la incapacidad de los administradores para desarrollar capacidades gerenciales, manteniéndose en una posición rígida y rutinaria, asimismo, su competencia para la delegación y supervisión permanente de funciones es limitada, también se observa que la comunicación y la resolución de conflictos por parte de los gerentes no suele ser lo más pertinente. Todo ello, se debería probablemente a su imposibilidad de mostrar una actitud resiliente y resistente al cambio originado por la emergencia sanitaria por Covid 19, así como, una dificultad para aceptar el nuevo contexto, inflexibilidad de pensamiento y una intolerancia a la pérdida de control sobre situaciones que perjudiquen a los negocios, lo que conllevaría al incremento del desempleo y la desestabilización económica en dicha localidad; por lo que es necesario un estudio cuyas propiedades científicas contribuyan a analizar de forma objetiva el nivel de resistencia al cambio y capacidad gerencial de los administradores, y si éstas se relacionan de tal forma que estarían generando la actual situación, pues de no

generarse la presente investigación, se obstaculizaría la posibilidad de generar planes de acción que permitan mejorar la actual situación evidenciada.

El problema general de este estudio fue: ¿Cuál es la relación entre resistencia al cambio y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021? Además, fueron detectados como problemas específicos: ¿Cuál es el nivel de resistencia al cambio de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021? ¿Cuál es el nivel de capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021? ¿Cuál es la relación entre búsqueda de rutina y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021? ¿Cuál es la relación entre reacción emocional y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021? ¿Cuál es la relación entre enfoque a corto plazo y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021? ¿Cuál es la relación entre rigidez cognitiva y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021?

Fue planteada como hipótesis general: La relación entre la resistencia al cambio y capacidad gerencial de los administradores de los restaurantes de la ciudad de Tarapoto 2021, es significativa. A su vez, son seis hipótesis específicas: (i) el nivel de resistencia al cambio de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021, es alto; (ii) el nivel de capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021, es alto; (iii) la relación entre búsqueda de rutina y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021, es significativa; (iv) la relación entre reacción emocional y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021, es significativa; (v) la relación entre enfoque a corto plazo y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021, es significativa; (vi) .la relación entre rigidez cognitiva y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021, es significativa.

Se planteó el objetivo general, se buscó determinar la relación entre resistencia al cambio y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021. Respecto a sus objetivos específicos, fueron considerados seis: (i) medir el nivel de resistencia al cambio de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021; (ii) evaluar el nivel de capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021; (iii) establecer la relación entre búsqueda de rutina y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de

Tarapoto 2021; (iv) definir la relación entre reacción emocional y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021; (v) determinar la relación entre enfoque a corto plazo y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021; (vi) medir la relación entre rigidez cognitiva y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Antecedentes internacionales

Morales & Gonzalez (2020) la investigación realizada en Bogotá, de acuerdo a los resultados demostró que hay una conexión entre la reacción emocional y el temor ($T=0,001$), así como entre el enfoque a corto plazo y la inflexibilidad mental, con la aceptación del cambio ($A=0,007$ y $0,009$). Además, se determinó que el 40% de los líderes estratégicos encuestados exhiben una resistencia al cambio de nivel medio, mientras que un segmento más pequeño de colaboradores de apoyo refleja niveles de resistencia extremadamente altos (12% con 2-5 años de experiencia y 18% con 6-10 años).

Contreras (2018) en su estudio realizado en Buenos Aires, sus hallazgos principales revelaron que el 86.5% de los participantes creen que los cambios son esenciales para la eficiencia del capital humano en una empresa. De esto se deduce que la plantilla laboral mostró una predisposición favorable hacia el cambio, resaltando la importancia de un liderazgo y comunicación efectivos por parte del líder.

Ortiz (2018) en su estudio realizado en Bogotá, sus resultados revelaron que respecto a los factores que generan resistencia, el 30% manifestó la imposibilidad para participar en las decisiones gerenciales, el 60% muestra resistencia a la innovación y liderazgo, el 62% se muestra inconforme respecto al estilo de comunicación; sin embargo, se encontró que el 100% posee un alto nivel de capacidades gerenciales, obteniendo que el 88% de los trabajadores manifiestan estar parcial o total motivados con hacer parte del cambio.

Antecedentes nacionales

Santander (2020) en Churín, los resultados indicaron que las habilidades menos desarrolladas fueron habilidades comunicativas con 21.3%, habilidades de motivación 24.6%, habilidades organizativas 29.5%; concluyendo que se debe capacitar a los gerentes para que puedan manejar situaciones en el entorno empresarial.

Ayre (2019) en su investigación realizado en Ate Vitarte, Lima, los resultados demostraron que existe relación entre ambas variables $r=0.342$ y $p=0.000 < 0.005$; también se halló que el valor de correlación es $r=0,263$ y $p=0,000 < 0.05$, donde la resistencia al cambio se relaciona significativamente con las habilidades directivas.

Luján (2018) en su artículo realizado en Ancash, los hallazgos demostraron que el conjunto de habilidades directivas explica el 82,5% de la variabilidad en la gestión del cambio. Un 84,4% está influenciado por la comunicación y el trabajo conjunto, mientras que el 85,3% se ve afectado por la falta de contacto visual, no tomar notas, inadecuación en tono y volumen de voz, y no trabajar hacia una misión y visión conjunta. Esto lleva a la falta de compromiso y, debido a la falta de información sobre las amenazas externas, los empleados no pueden superar desafíos.

Antecedentes locales

Cabrera (2018) en el estudio ejecutado en Moyobamba, los resultados revelaron que el 52% de los encuestados manifestaron que existen un mal nivel de habilidades gerenciales, indicando que los gerentes necesitan desarrollar el autoconocimiento, respeto de valores y principios de la organización; siendo así los trabajadores evidenciaron un mal nivel de desempeño laboral, llegando a inferir que las habilidades gerenciales influyen en un 72.7% en el desempeño laboral.

Pinedo & Luna (2021) en su investigación el cual fue llevado a cabo en Tarapoto, los resultados se halló que las habilidades gerenciales se posicionan en un nivel deficiente (53%), mientras que el desarrollo organizacional estuvo en un nivel medio (50%), además existe una correlación de manera significativa y positiva entra ambas variables con un valor de significancia de $= 0.00$ y Pearson de 0.724.

Por último, en el estudio de Díaz (2020) realizado en la región de San Martín, los resultados señalaron que la resistencia fue de nivel medio (60%) y el trabajo es de nivel alto (78,1%), además, se afirmó que existe una relación entre ambas de forma significativa en la municipalidad provincial con un coeficiente de Rho Spearman de 0,560.

2.2. Fundamentos teóricos

Definición de Resistencia al cambio

La resistencia al cambio es una acción emprendida por individuos o grupos cuando, perciben el cambio como una amenaza. Los empleados tienden a tener una alta inclinación a realizar cambios cuando el medio ambiente conlleva factores que no plantean otra opción que el cambio, por lo que en esta situación la organización y los empleados se ven obligados a cambiar (Hafizh & Azizah, 2019).

Generalmente, la resistencia es una reacción individual que surge de la oposición al cambio, la resistencia al cambio es una característica individual que muestra una actitud

negativa al cambio, y hay una tendencia a evitarlo e incluso luchar contra él. Empleados quienes tienen resistencia al cambio deben tener metas específicas y objetivos de gestión; por lo tanto, la resistencia al cambio es un factor esencial para considerar programas de cambio organizacional. Las formas de resistencia realizadas por los empleados, incluyen: boicot, reducción de interés, bloqueo, opiniones contrarias, huelgas a percepciones negativas y actitudes (Oreg, 2017).

Respecto a Prieto et al. (2015), indicaron que la resistencia al cambio se refiere a una variedad de acciones tomadas por personas para prevenir o retrasar la implementación de un proyecto de cambio dentro de una organización. Como resultado, estas personas comienzan a oponerse a las acciones de la administración porque perciben una amenaza a sus intereses y necesidades en cuanto a su estado, su integridad y cómo interactúan con la sociedad.

Así mismo, es percibido como una reacción que presenta una persona cuando se encuentra en un estado de equilibrio y es influenciada por un agente ambiental. Esta inestabilidad en su equilibrio hace que entren en un modo de respuesta, que cuando están en un estado cómodo les impide adaptarse al cambio (Halit, 2019).

Modelo disposicional hacia el cambio de Oreg

El enfoque en este punto de vista está en aquellos aspectos de la personalidad de los individuos que hacen que algunos sean más propensos a resistir los cambios que otros, específicamente, la resistencia disposicional al cambio se ha conceptualizado como la inclinación basada en la personalidad de un individuo a resistir los cambios. Comprende cuatro dimensiones: la búsqueda de rutina implica el nivel que las personas se sienten satisfechas con las rutinas de sus vidas y las mantienen; la dimensión de reacciones emocionales captura el grado en que el cambio impuesto provoca ansiedad e incomodidad; por otro lado, el enfoque a corto plazo involucra el grado en que los individuos se enfocan en las dificultades a corto plazo del cambio versus sus beneficios a largo plazo; finalmente, la rigidez cognitiva implica una forma de terquedad por la cual a los individuos cognitivamente rígidos les resulta difícil cambiar sus opiniones o actitudes. Cada una de estas dimensiones constituye una fuente diferente de reacciones negativas de las personas al cambio (Oreg, 2017).

En general, aquellos que tienen una alta resistencia disposicional tienen menos probabilidades de iniciar cambios en sus vidas y tienden a exhibir reacciones particularmente negativas a los cambios que se les imponen. El concepto de resistencia disposicional al cambio está relacionado, aunque es distinto de, rasgos como la aversión al riesgo, la intolerancia a la ambigüedad, la búsqueda de sensaciones, la apertura a la

experiencia, y fue formulado específicamente para capturar aquellos aspectos de la personalidad que pertenecen a la orientación de las personas hacia la noción de cambio (Oreg, 2017).

Modelo de cambio organizacional de Kurt Lewin

Se empleó el modelo de Lewin en una investigación etnográfica dirigida a examinar el modelo de transformación organizacional, así como las iniciativas y la ejecución del liderazgo en entidades complejas. Este enfoque aborda cómo el modelo de Lewin detalla el proceso de cambio, de qué manera la transferencia de conocimiento influye en la implementación de este proceso, cómo los trabajadores se comprometen con el cambio, su predisposición hacia él y cómo el estilo directivo impacta la dinámica de cambio dentro de la empresa (Syed et al., 2018).

El modelo de Lewin, fundamenta que la participación de los colaboradores es esencial en el proceso de cambio, pues busca aumentar la participación de los miembros en las decisiones que perjudican la funcionalidad de la entidad y el bienestar de los trabajadores. Esta puede explicarse en cuatro (información, poder, conocimiento y habilidades y recompensas) elementos que incentivan al trabajador o involucramiento de los trabajadores. Para superar la resistencia en el cambio organizacional, la participación de los empleados es la estrategia más antigua y eficaz en la formulación de la planificación e implementar el cambio. La participación conducirá de alta calidad cambiar y prevalecer sobre la resistencia en la etapa de implementación. Al hacer esto, se puede generar una variedad de información e ideas, que pueden contribuir a las innovaciones efectivas y adecuadas a la situación, aumentan la probabilidad, crean el compromiso de los miembros en la implementación del cambio, y el empleado motiva y lidera el esfuerzo de cambio en el trabajo (Syed et al., 2018).

Factores de cambio organizacional

Las organizaciones no operan en el vacío, son sistemas abiertos que intercambian con su entorno externo. Además, las organizaciones tienen su propio entorno interno y las organizaciones deben cambiar debido a factores del entorno interno y externo. Los factores externos que obligan a la organización a cambiar son: a) factores económicos; b) cambios tecnológicos; c) cambios sociales; d) necesidades de bienes y servicios de los clientes (Furxhi, 2021).

Factores económicos y factores macroeconómicos: como la tasa de inflación y desempleo, las políticas monetarias y fiscales del gobierno, son causas que tienen una

alta influencia en las organizaciones. Los gerentes deben hacer un seguimiento de estos indicadores para poder tomar las decisiones correctas para el cambio (Furxhi, 2021).

Factores tecnológicos: las organizaciones tienen que adoptar el cambio tecnológico que se muestra en su entorno industrial. Los cambios tecnológicos pueden obligar a las organizaciones a emprender cambios grandes o pequeños. Cuando las organizaciones adoptan nueva tecnología, su estructura de trabajo se ve afectada y debe establecerse un nuevo equilibrio (Furxhi, 2021).

Factores sociales: la sociedad ha cambiado. La mayoría de los cambios sociales son el nivel de educación, la urbanización, el sentimiento de autonomía, etc. Estos cambios afectan el comportamiento de los empleados en el lugar de trabajo. Las organizaciones tienen que comprender los deseos de los empleados para poder hacer coincidir sus deseos con su trabajo, o para cambiar la forma en que motivan a sus empleados (Furxhi, 2021).

Los deseos de los clientes de bienes y servicios: las necesidades y los deseos de los clientes cambian de vez en cuando. Estos cambios obligan a las organizaciones a traer aquellos productos que cumplan con los requisitos del comprador (Furxhi, 2021).

También existen factores internos que fuerzan el cambio organizacional, los cuales son: a) empleados; b) estructura organizativa; c) proceso organizacional. Los empleados traen cambios en las organizaciones. Cambian los métodos de trabajo para ser más productivos o efectivos en su trabajo. Estructura organizacional es una fuente interna de cambio organizacional. La estructura: define la autoridad y la jerarquía en una empresa. A veces, las organizaciones tienen que reorganizar su estructura porque la estructura anterior no ofrece nuevos desafíos. Los procesos organizacionales: son actividades que producen un resultado. Estas actividades deben cambiar para lograr los objetivos organizacionales o los deseos de los clientes que cambian con el tiempo (Furxhi, 2021).

Factores de resistencia al cambio en los trabajadores

En cada situación, el cambio es algo nuevo para los empleados. El cambio afecta a los empleados porque lo van a implementar. Pueden mostrar una actitud / comportamiento positivo (disposición para cambiar) o una actitud / comportamiento negativo (resistencia al cambio) al cambio propuesto. Cuando los empleados muestran una actitud positiva, están de acuerdo con el cambio y están motivados para implementarlo. Por otro lado, las actitudes o comportamientos negativos reflejan que los empleados no están de acuerdo con el cambio organizacional. La resistencia al cambio se considera una actitud negativa de los empleados al cambio. Muchas iniciativas de cambio fracasan porque los

empleados se resisten al cambio. La resistencia al cambio genera costos y retrasos en el proceso de gestión del cambio. Por lo tanto, los gerentes deben tener en cuenta la resistencia de los empleados para crear un proceso de cambio adecuado. Cuando se introduce un cambio en la organización, se produce un abanico de reacciones debido a la incertidumbre inherente a los incentivos que alteran los patrones de comportamiento humano como: status, ansiedad, falta de tolerancia, estrés, etc. (Amarantou et al., 2016).

Los empleados se resisten al cambio organizacional porque temen las consecuencias no deseadas. Cada cambio crea una nueva situación en la organización. El proceso de pasar de lo conocido a lo desconocido implica incertidumbre, por lo que las personas perciben amenazas hacia un estado que conocían, controlaban y era una etapa satisfactoria. Los empleados tienen diferentes niveles de educación, antecedentes, experiencias, personalidades y esto impacta la forma en que aceptan el cambio (Amarantou et al., 2016).

Algunos autores dividieron los factores de resistencia al cambio en: a) factores individuales; b) factores de grupo y c) factores organizativos. Las razones por las que los trabajadores se niegan al cambio propuesto son diferentes. Estos autores enfatizaron que las razones más comunes son: a) intereses individuales, b) malentendidos del cambio y sus implicaciones, c) baja tolerancia al cambio. Otros estudios han agrupado las fuentes de resistencia de los empleados al cambio en: a) desconfianza; b) respuesta emocional; c) miedo al fracaso; d) mala comunicación; e) tiempo (Amarantou et al., 2016).

Desconfianza: La falta de confianza es la causa más común de resistencia al cambio organizacional. Por otro lado, la confianza en la dirección juega un papel fundamental en la respuesta de los trabajadores al cambio. Si confían y se sienten seguros con el líder del cambio, están más abiertos al cambio, de lo contrario lo rechazarán. Es más probable que los empleados trabajen con un líder que comprenda sus necesidades o sus problemas laborales diarios (Amarantou et al., 2016).

Respuesta emocional: Algunos investigadores argumentaron que la negación al cambio es producto a las necesidades de los empleados. Oregón fundó en su modelo de prueba de resistencia que la reacción emocional de los empleados tiene un fuerte impacto en el rechazo del empleado al cambio organizacional. Esto es normal porque los empleados reaccionan ante cualquier cosa que cambie su rutina de trabajo. Los gerentes tienen que predecir estos sentimientos y entender que, para los empleados, el cambio a veces va acompañado de sentimientos de pérdida o infelicidad. Para evitar estos sentimientos, los gerentes deben explicar a sus empleados por qué el cambio es

importante para las organizaciones y hacer hincapié en el resultado que el cambio va a proporcionar (Amarantou et al., 2016).

Miedo al fracaso: A veces, los empleados han aprendido nuevas habilidades para implementar cambios organizacionales. Los empleados pueden tener el deseo de estar abiertos al cambio, pero pueden sentir que no tienen el conocimiento o las habilidades adecuadas para implementar el cambio organizacional. Los gerentes deben valorar la capacidad de sus empleados de acuerdo con el cambio propuesto. Si no tienen la capacidad adecuada, el cambio debe implementarse con éxito, primero, los empleados deben estar capacitados para obtener los conocimientos adecuados. Luego, deben sentirse cómodos para aplicar los conocimientos adquiridos. Entonces, sienten que tienen las sedas adecuadas para implementar el cambio en la organización (Amarantou et al., 2016).

Mala comunicación: La comunicación es un elemento clave durante el proceso de cambio. Si los empleados carecen de información sobre por qué el cambio es importante, qué va a mejorar el cambio propuesto o tiene la organización la capacidad para emprender el cambio, probablemente lo rechazarán. Cuando la organización no comparte información con sus empleados, se sienten insignificantes para la organización. Además, una mala comunicación crea dudas sobre el cambio en términos de objetivo del cambio, resultados del cambio, etc. Los gerentes para evitar la resistencia de los empleados, deben comunicarse con ellos y darse cuenta de cuáles son las reacciones del empleado al cambio. Si los empleados están preocupados por el cambio, el agente de cambio debe motivarlos y explicar por qué el cambio es necesario para las organizaciones y qué les traerá (Amarantou et al., 2016).

Líneas de tiempo poco realistas: Cada cambio necesita tiempo para suceder. La cantidad de tiempo necesario para el cambio depende del tipo de cambio organizativo. El tiempo es una característica esencial del cambio. Kotter destacó la importancia de crear un sentido de urgencia por el cambio, en su modelo de ocho pasos, para que los empleados lo aceptaran. Sin embargo, los gerentes tienen que encontrar un equilibrio entre la creación de un sentido de urgencia y el momento de la transición, porque si se apresura a emprender un cambio cuando su organización no se encuentra en una situación de crisis, los empleados pueden resistirse a aceptar el cambio, ya que piensan que tal vez el cambio no haya ocurrido. Los empleados necesitan tiempo para comprender el cambio (Amarantou et al., 2016).

Actitudes de la resistencia al cambio

Las personas pueden expresar resistencia a un proceso de cambio de diversas formas, algunas de las cuales se enumeran a continuación. Constantemente cuestionan los detalles minuciosos de un proceso de cambio. Buscan justificaciones para no participar en el cambio. Las acciones que se tomaron son burladas por ellos. No respaldan por completo el proceso de cambio. No les importa qué opciones se toman con respecto al proceso de cambio. Están constantemente recordando elementos de su pasado. Con los demás, no cooperan. Desacreditan a quienes abogan por el cambio. Siempre echan la culpa de todos los fracasos en el proceso de cambio (Jones & Ven, 2016).

Dimensiones de la variable

Para evaluar la variable resistencia al cambio se tomó el enfoque de Shaul (2003) RTC, quien inició sus estudios respecto a resistencia al cambio a través de cuatro dimensiones que se presentan a continuación (Oreg, 2017).

Búsqueda de rutinas

Las rutinas organizacionales se han comparado con hábitos personales, programas de computadora, el genoma humano y otros conceptos para comprender mejor su eficiencia cognitiva, sus cualidades estáticas/dinámicas, su complejidad y cuándo la rutina se convierte en la base de rigidez ya no se asocia con los conceptos de cambio, innovación, aprendizaje y desempeño organizacional. Dado que las rutinas y los hábitos de producción han tenido que cambiar con frecuencia, así como la necesidad de los profesionales de reinventarse para adaptarse a las nuevas demandas y herramientas del oficio, esta transición se convierte con frecuencia en un desafío. En consecuencia, la búsqueda de rutinas obligará al colaborador a priorizar los aspectos que le son más útiles y concentrar la atención en los aspectos técnicos y tácticos especialmente pertinentes al gesto que debe realizar (Oreg, 2017). Los indicadores que miden esta dimensión son:

Predisposición hacia la tarea: Es el grado en el que el trabajador prefiere ejecutar sus funciones, realizando procedimientos altamente predecibles y conocidos (Oreg, 2017).

Poca necesidad de novedad: Se refiere a la actitud y percepción que refleja el individuo hacia la organización, el cual impide al trabajador ampliar su visión, de tal forma que no logra tener una base de cambio innovador, manteniendo una posición rígida y negativa hacia la empresa (Oreg, 2017).

Reacción emocional

Se define como la percepción de cambios físicos en una experiencia cognitivo-subjetiva que no están restringidos por ningún tipo de mediador o desencadenante cognitivo y consisten en patrones de comportamiento expresivo únicos, cada uno de los cuales está conectado a una norma de activación fisiológica específica o a una emoción particular y su sustrato neuroanatómico asociado, donde la práctica de acciones y pensamientos positivos ayudará a ejercer control sobre las situaciones negativas y, en consecuencia, sobre las respuestas a esas emociones (Cano & Zea, 2012). Los lazos emocionales que una persona forma con aquellos que considera más cercanos a ella pueden incitarla a usar mecanismos de afrontamiento o buscar recompensas en otros contextos (Oreg, 2017). Los indicadores que evalúan esta dimensión son:

Sensación de pérdida de control: Reacción emocional que experimenta el trabajador frente a situaciones de cambio, expresándose en molestias o ausencia de entusiasmo, lo que puede llevar a una respuesta afectiva de incomodidad (Oreg, 2017).

Ansiedad frente al cambio: Se trata de la reacción psicológica que se produce hacia la incertidumbre generado por el cambio, manifestándose en preocupación, tensión, inseguridad, e hipervigilancia (Oreg, 2017).

Enfoque a corto plazo

Referido a las acciones que realizan los gerentes de las empresas, empleando sus conocimientos de forma anticipada ante situaciones negativas que perjudiquen a la organización, a fin de resolver conflictos a corto plazo y no involucrarse demasiado en los beneficios que puedan obtener a largo plazo (Oreg, 2017). El indicador que mide esta dimensión se describe a continuación:

Preocupación por inconvenientes: Actitud de los gerentes frente a las acciones que deben implementarse frente al cambio, demostrando agilidad mental para emplear sus conocimientos para dar solución de manera oportuna y eficiente (Oreg, 2017).

Rigidez cognitiva

Las diferentes perspectivas de las cosas y la incapacidad de reaccionar y adaptarse a todo son ejemplos de rigidez cognitiva, que afecta a la función cognitiva, la estabilidad emocional y la capacidad de respuesta a los estímulos de cada persona. Según Casas, (2016), se refiere a las diversas formas en que las personas procesan la información aprendida a través de la generalización, la almacenan en su memoria, la recuerdan y piensan sobre ella. Se ha conceptualizado como una dimensión psicológica que

involucra modos de funcionamiento cognitivo individual, de los cuales dependen las funciones ejecutivas, y para las cuales el control inhibitorio incorpora la capacidad de suprimir reacciones activas (inhibición de la impulsividad) (Oreg, 2017). Los indicadores que miden esta dimensión son:

Inflexibilidad de pensamiento: Implica una forma de terquedad por la cual a los individuos cognitivamente rígidos les resulta difícil cambiar sus opiniones o actitudes (Oreg, 2017).

Dificultad para aceptar lo nuevo: Refiere a la incapacidad para la apertura hacia nuevas ideas, métodos o estrategias que impliquen el cambio en la forma de llevar el trabajo habitual ante factores que perjudican a la empresa o trabajadores (Oreg, 2017).

Definición de capacidad gerencial

Se considera como un conjunto de cualidades esenciales para llevar a cabo los procedimientos de gestión necesarios para producir resultados efectivos en la organización. Un gerente puede imponer su propio estilo, estrategias, técnicas y herramientas dentro de la organización exhibiendo estas cualidades fundamentales (Adna, Sukoco & Wright 2020).

Así mismo, se consideran componentes importantes entre los individuos. Independientemente de las ocupaciones y campos en los que se dediquen, es necesario inculcar competencias gerenciales, las cuales permiten a las personas llevar a cabo las funciones de planificación, organización, dirección, liderazgo, coordinación y control de manera eficaz (Kapur, 2019).

Además, son consideradas como las competencias necesarias para una planificación, dotación de personal, organización, coordinación, control y toma de decisiones eficaces y eficientes. Por tanto, las habilidades de gestión son el conocimiento, la capacidad, y la experiencia necesarios para el cumplimiento de las tareas de gestión y para el logro de los objetivos de la entidad. Asimismo, las capacidades gerenciales se refieren a la capacidad de planificar, supervisar, organizar, coordinar, controlar, tomar decisiones e iniciar acciones con habilidad y éxito que ayudarían y alentarían a los maestros a actualizar las metas y objetivos establecidos por la organización (Giami & Obiechina, 2019).

La competencia gerencial, es esencialmente organizar e implementar los planes, políticas y programas destinados a la actualización de objetivos educativos específicos. Además, garantizar que se cumplan los objetivos de las políticas y programas educativos. Por lo tanto, las capacidades gerenciales son la capacidad para la

implementación de las políticas educativas en la escuela mediante la utilización consciente de los recursos humanos y materiales de manera óptima de tal manera que se logren las metas y objetivos de la escuela (Giarni & Obiechina, 2019).

El gerente es responsable de establecer las metas de la escuela, que deben estar en línea con los objetivos educativos nacionales, analiza las tareas y comparte responsabilidades con el personal, de acuerdo con su área de especialización y experiencia (Giarni & Obiechina, 2019).

Tipos de capacidades gerenciales

Capacidad conceptual

(Katz, 1974) sostuvo que la habilidad de analizar, razonar lógicamente, formular conceptos fluidamente, comprender relaciones complejas y ambiguas, ser creativo en la ideación y solución de problemas, así como identificar tendencias y prever cambios, son componentes clave de las habilidades conceptuales. Estas habilidades permiten planificar, entender teorías relevantes, actuar y discernir patrones basados en teorías esenciales. Estas capacidades también engloban la organización e integración de todas las operaciones de una entidad. Es la visión holística de un líder sobre una organización, entendiéndola en su totalidad, sus partes interrelacionadas y previendo posibles transformaciones en áreas vinculadas al rendimiento organizacional (Wassem et al., 2019).

Capacidad humana

Son habilidades interpersonales, o habilidades para construir relaciones interpersonales. En 1974, Katz afirmó que las habilidades humanas incluyen el conocimiento del comportamiento humano y la relación entre una persona y otra persona, la capacidad de descifrar emociones, actitudes y motivaciones a partir de palabras y otros comportamientos, la capacidad para una comunicación clara y efectiva, y la capacidad para relaciones cooperativas y fructíferas. Habilidades similares incluyen la capacidad de colaboración, empatía y la capacidad de inspirar a otros, tanto individual como colectivamente. Las habilidades humanas son cruciales para el éxito de cualquier organización porque depende únicamente de las personas (Wassem et al., 2019).

Capacidad técnica

Katz (1974) expresó que las capacidades técnicas son el conocimiento de métodos, procedimientos, procesos, técnicas y técnicas para realizar actividades especiales, así como la pericia en el uso de equipos y dispositivos que son relevantes para estas

actividades. Además, las habilidades técnicas permiten la implementación de los mecanismos necesarios para completar tareas específicas. También se definen como las habilidades técnicas en el uso de una actividad particular en forma de procesos, procedimientos y técnicas. (Wassem et al., 2019).

Factores determinantes en la capacidad gerencial

Los gerentes organizacionales necesitan manejar capacidades conceptuales, lo que implica el desarrollo de una forma eficiente de pensar y una forma de visualizar los negocios como un todo, como un mecanismo que necesita funcionar sin fallas (Thuy, 2020). Los siguientes son factores determinantes que están íntimamente relacionados con las capacidades gerenciales:

Creatividad: Es un proceso de descubrimiento o producción de algo nuevo, valioso, original, útil y significativo a partir de información ya conocida incluye la posibilidad de resolver un problema ya conocido y descubrirlo donde los demás no lo ven. Ocurre en una variedad de entornos y es ventajoso tanto para la persona que lo genera como para la humanidad en su conjunto. La definición de creatividad establece que es la capacidad de idear formas novedosas de organizar los componentes del campo perceptivo. Es también la capacidad de producir cosas nuevas y valiosas. Los estudiantes de Organizaciones definen la creatividad como la capacidad de juntar ideas de maneras novedosas o de conectar ideas, lo que permite ver los problemas desde varios ángulos, y como resultado, identificar todas las soluciones factibles (Thuy, 2020).

Reflexión: Es una cualidad exclusiva de los humanos. Es el proceso por el cual los individuos crean imágenes mentales y representaciones de la realidad. El hombre tiene la capacidad de reflexionar, que combina la emoción y la razón. Está desligado de la certeza y la razón porque, como se ve, se elabora un constructo racional, que es un acto trascendente. Si se considera que el estilo de vida estresante de hoy le impide detenerse y pensar antes de actuar impulsivamente, la reflexión también se ve como una virtud. Esta idea incorpora la misión, visión, objetivos, valores y estrategias de la empresa, por lo que las reflexiones a nivel organizacional deben inclinarse hacia un cambio en el rol gerencial que permita a la organización adaptarse rápidamente al constante cambio del entorno (Thuy, 2020).

Innovación: Es una estrategia para utilizar el cambio como trampolín para iniciar un nuevo negocio donde se identifican activos con cualidades particulares para las personas y apoyan la creación de riqueza. Según su etimología, la palabra "innovar" significa introducir novedades para cambiar o alterar algo. En ese sentido, el impacto de los cambios organizacionales se puede ver en las innovaciones que se adoptan, que

luego son reconocidas por el mercado y su éxito allí. Estas innovaciones pueden ser radicales que apuntan a algo novedoso. Para tomar el control de todo el mercado o innovaciones que, por sus características, están diseñadas para reducir costos (Thuy, 2020).

Entender la tecnología: Una de las fuerzas clave que dan forma a la sociedad moderna es el avance de la ciencia y la tecnología. Para desarrollar acciones en un mundo tan agitado competitivamente, es fundamental comprender la tecnología como una herramienta de gestión. Nuestro bienestar también depende de nuestra capacidad para utilizar la ciencia y la tecnología como herramientas para el desarrollo personal y profesional (Thuy, 2020).

Importancia de la capacidad gerencial

La capacidad gerencial es importante para establecer, progresar y lograr el éxito de la empresa, medido por la productividad, las decisiones de inversión, la compensación y el desempeño general de la empresa. Los rasgos específicos de los gerentes, como la capacidad, las habilidades y el talento, afectan el desempeño de una empresa, como las finanzas, la contabilidad y la investigación y la práctica gerencial. Los gerentes con mejor capacidad toman iniciativas y acciones innovadoras para utilizar los recursos de la empresa para la sostenibilidad financiera a largo plazo. Además, descubrieron que los rasgos de personalidad y las competencias de un gerente impulsan la utilización óptima de los recursos. Los gerentes de alta capacidad son receptivos a la toma de riesgos, asociados con un mayor valor de la empresa (Muhammad et al., 2019).

Los gerentes más capaces comprenden mejor el entorno operativo de su empresa, lo que les permite tomar mejores decisiones de inversión y mejorar el desempeño de la empresa (Muhammad et al., 2019).

Las capacidades gerenciales se enfocan en cambiar y crear capacidades operativas. Dichas habilidades dependen de las rutas y procesos evolutivos de una empresa y se basan en el aprendizaje. Además, los gerentes de alta capacidad pueden acumular capital de reputación, inspirar la confianza de las partes interesadas y proporcionar señales positivas sobre la calidad de la empresa a los inversores. Esto afecta positivamente el desempeño de la empresa y reduce la asimetría de información (Muhammad et al., 2019).

Los gerentes de alta capacidad se enfocan en innovar y aumentar la productividad, mientras que los gerentes de baja capacidad toman decisiones ineficaces. La alta capacidad de gestión impulsa la exploración del entorno de una empresa para identificar

amenazas, oportunidades y ventajas competitivas. Los directores ejecutivos con alta capacidad facilitan una mayor inversión, lo que hace que sus empresas sean menos vulnerables a las limitaciones financieras durante una crisis. Se ha asociado la capacidad de gestión con estructuras de seguimiento eficaces que mejoran la calidad de las ganancias y el valor de la empresa. Por otro lado, cuanto mayor es la capacidad estratégica de la gestión, más centrada en las oportunidades está, mejorando la innovación de la empresa (Muhammad et al., 2019).

Las altas capacidades de gestión facilitan la recaudación de fondos para aumentar el valor de la empresa. No obstante, una empresa con buena capacidad de gestión recauda fondos, ya que genera constantemente flujo de efectivo de sus operaciones. Por tanto, una buena capacidad gerencial refleja un alto valor de la empresa y una coherencia en las operaciones. Así mismo, las empresas con habilidades gerenciales toman decisiones acertadas que resultan en un desempeño eficiente de la empresa, reflejado en informes financieros (Muhammad et al., 2019).

Dimensiones

Capacidad cognitiva gerencial

La capacidad cognitiva gerencial es la capacidad de un gerente individual para realizar una o más de las actividades mentales que comprenden la cognición. Los aspectos cognitivos están apuntalando las capacidades de gestión dinámica, que se relaciona con la micro fundación de las capacidades dinámicas. Las capacidades cognitivas proporcionan una base para las capacidades de gestión dinámicas con respecto a aprovechar las oportunidades y responder a las amenazas emergentes. Esto puede implicar realizar inversiones importantes y, a veces, irreversibles en activos tangibles e intangibles. Para hacerlo, es probable que las capacidades cognitivas para la resolución de problemas y el razonamiento respalden el diseño del modelo de negocio, así como la capacidad para realizar inversiones estratégicas sólidas. La capacidad cognitiva puede estructurar conceptos comerciales, incluida la planificación de estrategias comerciales, cuyo resultado es un mejor desempeño organizacional, frente al cambio (Adna, Sukoco & Wright 2020). Esta dimensión se evalúa a través de los siguientes indicadores:

Capacidad dinámica: Abarcan tanto la creación de cambios como la reacción a ellos su componente sensorial incluye el estado de alerta y un proceso de descubrimiento. Es probable que este tipo de actividades sensoriales se basen en al menos dos capacidades cognitivas: percepción y atención (Adna, Sukoco & Wright 2020).

Capacidad de resolución de problemas: Incluye la implementación de cambios en la estrategia organizacional, mediante la mejora, combinación y reconfiguración de los activos organizativos de la empresa: sus recursos y capacidades. Esta capacidad, depende de las habilidades cognitivas de los gerentes para el lenguaje y la comunicación, y de las capacidades cognitivas sociales (Adna, Sukoco & Wright 2020).

Capacidad organizativa de cambio

Puede definirse como la capacidad de un líder para desarrollar e implementar cambios organizacionales apropiados para adaptarse constantemente a su entorno. Consta de tres dimensiones; son el contexto organizacional, los procesos de cambio y el aprendizaje (Zhao & Goodman, 2018), y tienen una influencia positiva en el desempeño organizacional (Adna, Sukoco & Wright 2020). La dimensión capacidad organizativa, se mide a través de los siguientes indicadores:

Dirección de contexto organizacional: Describe las características que una organización debe poseer en su rutina diaria para lograr un cambio exitoso, como la flexibilidad estructural y la cohesión cultural (Adna, Sukoco & Wright 2020).

Dirección de proceso de cambio: Incluye conceptos organizacionales que son importantes para mostrar durante el cambio, como el liderazgo transformacional y el despliegue incremental (Adna, Sukoco & Wright 2020).

Capacidad de aprendizaje: Presenta capacidades organizacionales a largo plazo para mantener la capacidad innovadora, como la mejora a través de la experiencia y la renovación a través de la experimentación, es decir, el líder presenta la capacidad organizacional de investigar continuamente sus prácticas para mejorarlas y renovarlas (Zhao & Goodman, 2018).

2.3. Definición de términos básicos

Búsqueda de rutinas: Establecer y seguir patrones regulares en la vida diaria, organizando eficientemente actividades. Proporciona estructura y previsibilidad, optimizando el uso del tiempo. Fomenta la disciplina y la consistencia en hábitos personales y laborales. Ayuda a reducir el estrés al ofrecer un marco estable y conocido (Oreg, 2017).

Capacidad cognitiva gerencial: Conjunto de habilidades mentales que permiten comprender complejidades organizativas. Implica análisis crítico, toma de decisiones informadas y visión estratégica. Facilita la resolución de problemas en entornos

empresariales dinámicos y competitivos. Incluye aptitudes como la creatividad, la inteligencia emocional y la capacidad de aprendizaje (Adna, Sukoco & Wright 2020).

Capacidad de resolución de problemas: Competencia para identificar desafíos, analizarlos y encontrar soluciones efectivas. Implica pensamiento crítico, creatividad y análisis lógico. Requiere habilidades de comunicación para implementar soluciones de manera eficaz. Es fundamental en contextos personales, profesionales y organizativos para superar obstáculos y alcanzar metas (Adna, Sukoco & Wright 2020).

Capacidad dinámica: Flexibilidad y adaptabilidad para ajustarse a cambios en el entorno. Incluye innovación, agilidad y capacidad de reacción rápida. Permite a individuos y organizaciones mantenerse relevantes y competitivos. Facilita la anticipación y la respuesta proactiva a nuevas circunstancias y oportunidades (Adna, Sukoco & Wright 2020).

Capacidad gerencial: Conjunto de habilidades para dirigir eficazmente equipos y recursos organizacionales. Implica liderazgo, planificación, delegación y motivación. Requiere competencias en comunicación, resolución de conflictos y toma de decisiones. Es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales y el desarrollo del talento humano (Muhammad et al., 2019).

Capacidad organizativa de cambio: Aptitud para adaptarse y responder de manera efectiva a nuevas situaciones. Incluye la capacidad de innovar, transformar y mejorar procesos y estructuras. Requiere una cultura organizativa abierta al aprendizaje y la mejora continua. Facilita la competitividad y la sostenibilidad en entornos dinámicos y cambiantes (Zhao & Goodman, 2018).

Enfoque a corto plazo: Priorización de objetivos y decisiones con resultados inmediatos o a corto plazo. Se centra en soluciones rápidas sin considerar necesariamente las implicaciones futuras. Puede limitar la visión estratégica y la planificación a largo plazo. A menudo asociado con la búsqueda de gratificación instantánea en lugar de beneficios a largo plazo (Oreg, 2017).

Reacción emocional: Respuesta subjetiva e instantánea a estímulos internos o externos, influenciada por estados afectivos. Puede manifestarse en emociones como alegría, ira, miedo o tristeza. Varía según la personalidad, experiencias pasadas y contexto actual. La gestión efectiva de las emociones es crucial para el bienestar personal y las relaciones interpersonales (Cano & Zea, 2012).

Resistencia al cambio: Tendencia a mantener el statu quo y oponerse a modificaciones en rutinas o entornos. Puede surgir por temor a lo desconocido, pérdida de control o

inseguridad. Obstaculiza la adaptación y la innovación necesarias para el crecimiento y el progreso. Requiere estrategias de gestión del cambio para superarla y fomentar la aceptación de nuevas ideas y prácticas (Hafizh & Azizah, 2019).

Rigidez cognitiva: Inflexibilidad en pensamientos, actitudes o comportamientos, dificultando la adaptación. Se caracteriza por una resistencia a considerar nuevas perspectivas o alternativas. Puede limitar la resolución de problemas y la toma de decisiones efectivas. Requiere prácticas de mentalidad abierta y flexibilidad cognitiva para superarla y fomentar el crecimiento personal y organizacional (Oreg, 2017).

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. **Ámbito y condiciones de la investigación**

3.1.1. **Contexto de la investigación**

Ubicación política

Tarapoto, ubicada en el noreste del Perú, es tanto un distrito como una ciudad perteneciente a la región de San Martín. Su fundación tuvo lugar el 20 de agosto de 1782 con el nombre de Santa Cruz de los Motilones de Tarapoto. Se destaca por su clima tropical y su distintiva belleza, caracterizada por la presencia de abundantes palmeras, motivo por el cual es conocida popularmente como la "Ciudad de las Palmeras".

Ubicación geográfica

Tarapoto, situada en el noreste del Perú, es una ciudad que se encuentra en la región de San Martín. Su altitud es de aproximadamente 356 metros sobre el nivel del mar, y está ubicada en las coordenadas geográficas 6° 29' 51" Sur y 76° 21' 11" Oeste. Limita al norte con el distrito de Morales, al sur con el distrito de Banda de Shilcayo, al este con el distrito de La Banda de Shilcayo y el río Huallaga, y al oeste con el distrito de Sauce. Tarapoto se encuentra a una distancia de aproximadamente 990 km al norte de Lima, la capital del Perú. Debido a su destacado atractivo turístico, se le reconoce como la capital turística de la región de San Martín.



Figura 1.
Ubicación geográfica del distrito de Tarapoto.
Fuente: Google Maps

3.1.2. Periodo de ejecución

Este trabajo fue realizado en el año 2021.

3.1.3. Autorizaciones y permisos

La medición de las variables mediante los cuestionarios requirió de la solicitud de los gerentes de los establecimientos evaluados. Cada uno fue provisto de la información sobre el tema de investigación y la razón de su ejecución. Después de aceptada la solicitud se procedió con la encuesta.

3.1.4. Control ambiental y protocolos de bioseguridad

No aplica.

3.1.5. Aplicación de principios éticos internacionales

En toda investigación, es imperativo seguir tres principios esenciales: el principio del respeto, el principio de la justicia y el principio de la beneficencia. Estos principios establecen que es crucial que los participantes en la investigación tengan el derecho de decidir si desean o no participar, así como recibir una adecuada información sobre los riesgos y beneficios del estudio. Asimismo, se debe evitar cualquier forma de discriminación hacia los participantes y asegurar una selección justa de los mismos (Favaretto et al., 2020, p.2). En esta investigación, se garantizó el cumplimiento pleno de los principios de respeto, justicia y beneficencia. Se respetó completamente la decisión de cada participante de unirse o no al estudio, y se les proporcionó información completa y detallada sobre el proceso. Además, se siguieron las normas APA 7 para citar a todos los autores mencionados en el documento, con el objetivo de reconocer adecuadamente su trabajo sin que esto afecte el contenido del estudio.

3.2. Sistema de variables

3.2.1. Variables principales

Variable Independiente: Resistencia al cambio

Variable dependiente: Capacidad gerencial.

3.2.2. Variables secundarias

Variable Independiente: Resistencia al cambio.

Variable empírica 1: Búsqueda de rutinas; Predisposición hacia la tarea y Poca necesidad de novedad.

Variable empírica 2: Reacción emocional; Sensación de pérdida de control y Ansiedad frente al cambio.

Variable empírica 3: Enfoque a corto plazo; Preocupación por inconvenientes.

Variable empírica 4: Rigidez cognitiva; Inflexibilidad de pensamiento y Dificultad para aceptar lo nuevo.

Variable dependiente: Capacidad gerencial.

Variable empírica 1: Capacidad cognitiva gerencial; Capacidad dinámica y Capacidad de resolución de problemas

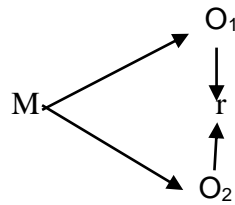
Variable empírica 2: Capacidad organizativa de cambio; Dirección de contexto organizacional, Dirección de proceso de cambio y Capacidad de aprendizaje.

3.3. Procedimientos de la investigación

El presente estudio de investigación se caracterizó por su tipología aplicada. Esta se lleva a cabo de manera rutinaria para solucionar problemas determinados que enfrentan las personas, instituciones e industrias, los estudios aplicados normalmente intentan resolver los problemas no resueltos del espacio y la sociedad, dado que su fin es proporcionar respuestas para solucionar problemáticas de manera práctica y específica que enfrentan las diversas poblaciones (Baimyrzaeva, 2018, p.6).

Dado que las investigaciones descriptivas tuvieron como objetivo describir las características de grupos de personas u otro tipo de fenómeno que es objeto de estudio, el estudio fue de naturaleza descriptiva correlacional. En dicho alcance, a partir del análisis y descripción del contexto, se busca también conocer si las variables materia de investigación presentan algún tipo de asociación, ello, con la finalidad de tener un panorama más claro sobre la tendencia y comportamiento que están teniendo las variables dentro de su entorno (Hernández & Mendoza, 2018).

El presente trabajo presentó un diseño no experimental debido a que no se modificaron las variables; en otras palabras, el investigador no se involucró mientras las variables fueron observadas y analizadas en su entorno natural. Debido a que la información se recopiló en un solo paso, también incluyó una sección transversal o transaccional (Kim, 2019).



Donde:

M = Administradores de los restaurantes de Tarapoto 2021.

O1 = Resistencia al cambio

O2 = Capacidad gerencial

R = Relación

La población se define como el total de elementos que presentan un conjunto de características similares, sobre dicha población se realiza un estudio o análisis estadístico con el propósito de obtener información. La población es la cantidad de elementos que integran la población, las cuales se encuentran dentro de un mismo tiempo y lugar (Ñaupas et al., 2018, p.136). En esta oportunidad, la población estuvo conformada por 33 administradores de restaurantes de la ciudad de Tarapoto, asimismo, se consideró a la población de trabajadores de estos establecimientos que conforman un total de 338.

Al ser una población de trabajadores finita se usó la siguiente fórmula estadística para hallar la muestra:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{E^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

N	: Población	=	338
Z	: Nivel de confianza	=	1.96
p	: Probabilidad de Ocurrencia	=	0.50
q	: Constante	=	0.50
E	: Error Máximo	=	0.05
n	: Muestra	=	¿?

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{1.96^2 (0.5) (0.5) (338)}{0.05^2 (338) - 1 + 1.96^2 (0.5) (0.5)} \\
 n &= \frac{3.842 (0.25) (338)}{0.003 (337) + 3.842 (0.25)} \\
 n &= \frac{324.62}{0.843 + 0.9604} \\
 n &= \frac{324.62}{1.803} \\
 n &= 180
 \end{aligned}$$

La muestra es una porción de la población objeto de estudio y el grupo al que se aplica más directamente la herramienta de recogida de datos (Hernández et al., 2014, p.173). La muestra del presente estudio estuvo conformada por 33 administradores, dado que la muestra fue censal debido a la población reducida, y por 180 trabajadores, obtenido luego de la aplicación de la respectiva fórmula.

En relación con el estudio, se determinó que los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto serían la población de interés. Dentro de este grupo, se buscaron características específicas como experiencia previa en la industria gastronómica, capacidad para gestionar equipos, conocimiento de las tendencias del mercado local y habilidades de liderazgo. La decisión de incluir a todos los administradores de restaurantes en Tarapoto en la muestra se basó en la premisa de que esta población representaría adecuadamente las diversas perspectivas y desafíos presentes en la gestión de restaurantes en la región.

En este estudio el muestreo utilizado para obtener la muestra de los administradores fue el no probabilístico, dado que implica un proceso de elección basado en las características y el contexto del estudio, más que en criterios estadísticos y, además, este puede ser usado en investigaciones cuantitativas como el presente (Hernández & Mendoza, 2018, p.215). Además, para los trabajadores se usó el muestreo probabilístico que se encuentra destinado a garantizar que todos los individuos cuenten con las mismas posibilidades de ser elegidos para representarlos y formar parte de la muestra (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

El método de la encuesta se usó en el estudio porque es la técnica social más popular y porque la información que puede recopilar es muy versátil y objetiva. Una serie de

preguntas o elementos que se adaptan directa o indirectamente a las personas que componen la muestra conforman la encuesta (Carrasco, 2018, pp.314-315).

Se empleó como instrumento la modalidad de la técnica de la encuesta conocida como cuestionario. Consiste en un conjunto de preguntas o ítems que se han organizado y jerarquizado, teniendo en cuenta las dimensiones e indicadores de cada variable siendo investigado (Ñaupas et al., 2018, p.291).

Las técnicas utilizadas para analizar y procesar datos a una hoja de cálculo, fue a través del programa Microsoft Excel, en él se codificaron y categorizaron las variables (codificación), para presentar el análisis descriptivo, mediante la presentación de tablas de frecuencias y gráficos de barras, mientras que para el análisis inferencial se realizó la prueba de normalidad mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov para determinar la presencia de normalidad de datos, así como para determinar el tipo de prueba a emplear, sea paramétrica o no paramétrica.

3.3.1. Objetivo específico 1

Para ello, se generó una base de datos utilizando el programa Microsoft Excel, con el fin de que se catalogue la variable resistencia al cambio, el cual se realizó una codificación y seguidamente asignándose niveles para conocer el nivel de resistencia al cambio de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021.

3.3.2. Objetivo específico 2

Para ello, se generó una base de datos utilizando el programa Microsoft Excel, con el fin de que se catalogue la variable capacidad gerencial, el cual se realizó una codificación y seguidamente asignándose niveles para conocer el nivel de capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021.

3.3.3. Objetivo específico 3

Además, se generó una base de datos utilizando el programa Microsoft Excel, con el fin de que se realice la codificación apropiada, luego se transfirió la información al software estadístico SPSS, a partir de ahí se conoció la relación entre búsqueda de rutina y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021.

3.3.4. Objetivo específico 4

También, se generó una base de datos utilizando el programa Microsoft Excel, con el fin de que se realice la codificación apropiada, luego se transfirió la información al

software estadístico SPSS, a partir de ahí se conoció la relación entre reacción emocional y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021.

3.3.5. Objetivo específico 5

Seguidamente, se generó una base de datos utilizando el programa Microsoft Excel, con el fin de que se realice la codificación apropiada, luego se transfirió la información al software estadístico SPSS, a partir de ahí se conoció la relación entre enfoque a corto plazo y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021.

3.3.6. Objetivo específico 6

Finalmente, se generó una base de datos utilizando el programa Microsoft Excel, con el fin de que se realice la codificación apropiada, luego se transfirió la información al software estadístico SPSS, a partir de ahí se conoció la relación entre rigidez cognitiva y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Objetivo específico 1

Objetivo específico 1. Medir el nivel de resistencia al cambio de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021.

Ho: El nivel de resistencia al cambio de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021, no es alto

Hi: El nivel de resistencia al cambio de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021, es alto.

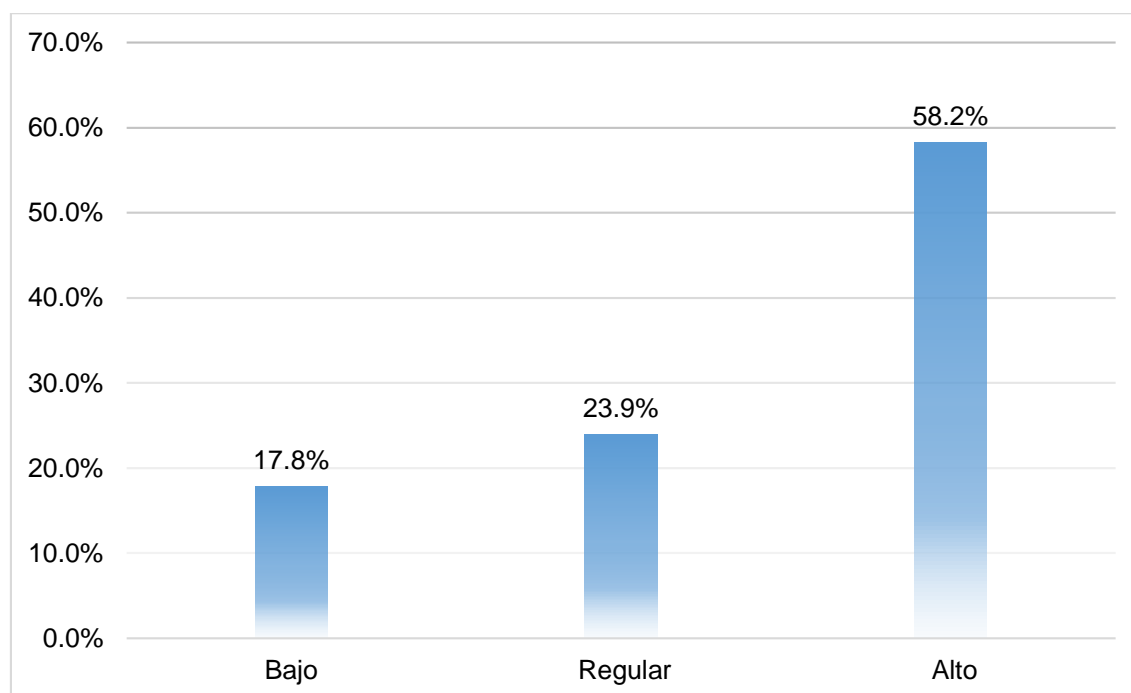


Figura 2.

Situación de la resistencia al cambio.

Fuente: Base de datos Excel.

La figura anterior comunica que la resistencia al cambio de los administradores es alta, con el 58.2 por ciento de opiniones señalando aquello, esto sucede porque los administradores creen que las funciones que se ejecutan deben seguir una misma metodología siempre, no se incluyen recursos o estrategias para solucionar los conflictos que se suscitan interna o externamente en la empresa, y no se prevé adoptar nuevas modalidades de trabajo en caso la normativa vigente cambie. Por otro lado, el

23.9 por ciento de los encuestados señaló que la resistencia al cambio tiene un nivel regular y el 17.8 por ciento implicó que se haya en un bajo nivel.

4.2. Objetivo específico 2

Objetivo específico 2. Evaluar el nivel de capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021.

Ho: El nivel de capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021, no es alto.

Hi: El nivel de capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021, es alto.

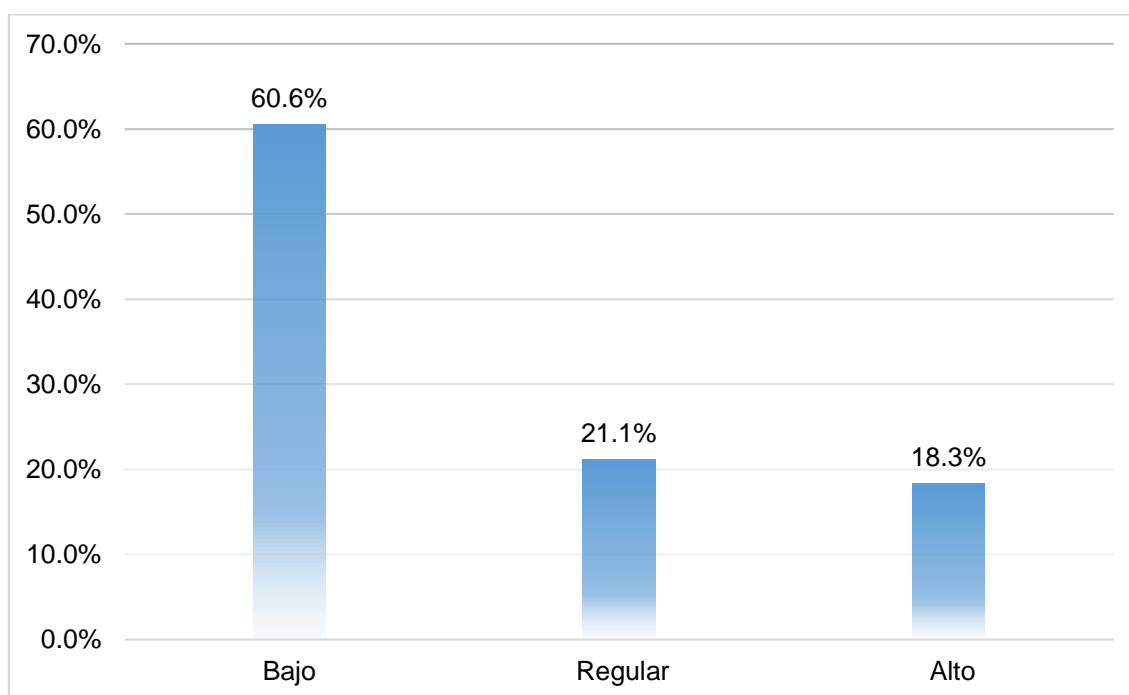


Figura 3.

Niveles de capacidad gerencial.

Fuente: Base de datos Excel.

La capacidad gerencial de los administradores de los restaurantes evaluados, según la figura anterior, tienen una baja capacidad gerencial, esto es de acuerdo con la opinión del 60.6 por ciento de encuestados, aquello ocurrió en razón de que no se generan estrategias nuevas cuando hay circunstancias que puedan perjudicar a la empresa, no se redireccionan los quehaceres para evitar la rutina y hay ausencia de una permanente capacitación para dirigir las mejores estrategias en favor de las empresas. Por otro lado, el 21.1 por ciento señaló que la capacidad gerencial es regular y el 18.3 por ciento atestiguó un nivel alto en ella.

4.3. Objetivo específico 3

Objetivo específico 3. Establecer la relación entre búsqueda de rutina y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021.

Ho: La relación entre búsqueda de rutina y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021, no es significativa.

Hi: La relación entre búsqueda de rutina y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021, es significativa.

Prueba de normalidad

Para realizar el análisis inferencial y determinar las correlaciones de cada meta, es esencial confirmar si los datos de las variables y elecciones citadas presentan una distribución normal. Basado en esto, se optará por una prueba estadística ya sea paramétrica o no paramétrica. Dado que la muestra incluye a 213 sujetos, se emplea el test Kolmogorov-Smirnov para validar la normalidad de los datos.

Tabla 1 Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Búsqueda de rutinas	0.192	213	0.000
Reacción emocional	0.166	213	0.000
Enfoque a corto plazo	0.158	213	0.000
Rigidez cognitiva	0.183	213	0.000
Resistencia al cambio	0.207	213	0.000
Capacidad gerencial	0.168	213	0.000

Nota: gl: grados de libertad; sig: significancia

Fuente: Resultados de la Base de datos SPSS.

La prueba evidenciada en la tabla 1 indicó que, debido a que todos los valores de significancia son inferiores a 0.05, entonces los datos se encontraron distribuidos de forma no normal. Por lo tanto, se aplicó la correlación de Rho de Spearman para cumplir los siguientes objetivos de estudio.

Tabla 2 Relación entre búsqueda de rutina y capacidad gerencial

		Capacidad gerencial	
Rho de Spearman	Búsqueda de Rutina	Coefficiente de correlación	-0.625
		p-valor	0.000
		Cantidad de encuestados	213

Fuente: Resultados de la Base de datos SPSS.

Regla de decisión: si el valor p es mayor o equivalente a 0.05, se implica que no hay relación significativa entre las variables; sucede lo contrario si la cifra es inferior a tal valor.

La tabla anterior demuestra que la dimensión y la variable mencionadas compartieron un p valor que justifica su relación significativa ($p\text{-valor}=0.000$), además de que dicha relación fue negativa, con un coeficiente Rho de -0.625. Con ello se entiende que cuando los administradores demostraron una elevada búsqueda de rutina, su capacidad gerencial fue baja. A su vez, he de confirmarse la hipótesis del investigador: La relación entre búsqueda de rutina y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021, es significativa.

4.4. Objetivo específico 4

Objetivo específico 4. Definir la relación entre reacción emocional y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021.

Ho: La relación entre reacción emocional y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021, no es significativa.

Hi: La relación entre reacción emocional y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021, es significativa.

Tabla 3 *Relación entre reacción emocional y capacidad gerencial*

		Capacidad gerencial	
Rho de Spearman	Reacción emocional	Coefficiente de correlación	-0.589
		p-valor	0.000
		Cantidad de encuestados	213

Fuente: Resultados de la Base de datos SPSS.

Regla de decisión: si el valor p es mayor o equivalente a 0.05, se implica que no hay relación significativa entre las variables; sucede lo contrario si la cifra es inferior a tal valor.

La tabla anterior indica que la dimensión y la variable mencionadas estuvieron relacionadas significativamente ($p\text{-valor}=0.000$), además de que su vínculo fue negativo con un coeficiente Rho de -0.589. Con ello se interpreta que cuando la reacción emocional de los administradores fue alta, su capacidad gerencial calificó en un bajo nivel. Dados estos puntos, se confirmó la hipótesis del investigador: La relación entre reacción emocional y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021, es significativa.

4.5. Objetivo específico 5

Objetivo específico 5. Determinar la relación entre enfoque a corto plazo y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021.

Ho: La relación entre enfoque a corto plazo y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021, no es significativa.

Hi: La relación entre enfoque a corto plazo y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021, es significativa.

Tabla 4 *Relación entre enfoque a corto plazo y capacidad gerencial*

		Capacidad gerencial	
Rho de Spearman	Enfoque a corto plazo	Coeficiente de correlación	-0.612
		p-valor	0.000
		Cantidad de encuestados	213

Fuente: Resultados de la Base de datos SPSS.

Regla de decisión: si el valor p es mayor o equivalente a 0.05, se implica que no hay relación significativa entre las variables; sucede lo contrario si la cifra es inferior a tal valor.

La tabla anterior evidencia que la dimensión y la variable mencionadas compartieron un p valor que justifica su relación significativa (p-valor=0.000), adicionalmente, su relación fue negativa, con un coeficiente Rho de -0.612. Se desglosa que cuando el enfoque a corto plazo fue más elevado, la capacidad gerencial fue baja. A su vez, con esto se reafirmó la hipótesis del investigador: La relación entre enfoque a corto plazo y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021, es significativa.

4.6. Objetivo específico 6

Objetivo específico 6. Medir la relación entre rigidez cognitiva y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021.

Ho: La relación entre rigidez cognitiva y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021, no es significativa.

Hi: La relación entre rigidez cognitiva y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021, es significativa.

Tabla 5
Relación entre rigidez cognitiva y capacidad gerencial

		Capacidad gerencial	
Rho de Spearman	Rigidez cognitiva	Coeficiente de correlación	-0.588
		p-valor	0.000
		Cantidad de encuestados	213

Fuente: Resultados de la Base de datos SPSS.

Regla de decisión: si el valor p es mayor o equivalente a 0.05, se implica que no hay relación significativa entre las variables; sucede lo contrario si la cifra es inferior a tal valor.

La tabla anterior implica un p valor de 0.000, lo cual señala que la dimensión y variable que se mencionan tuvieron una relación significativa, además de que debido a un coeficiente Rho de -0.588, dicha relación es negativa. Se comprende, a partir de ello, que cuando la rigidez cognitiva estuvo presente de forma elevada en los administradores, su capacidad gerencial se vio disminuida. Entonces, se confirmó la hipótesis del investigador: La relación entre rigidez cognitiva y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021, es significativa.

4.7. Objetivo general

Objetivo general. Determinar la relación entre resistencia al cambio y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021.

Ho: La relación entre la resistencia al cambio y capacidad gerencial de los administradores de los restaurantes de la ciudad de Tarapoto, 2021, no es significativa.

Hi: La relación entre la resistencia al cambio y capacidad gerencial de los administradores de los restaurantes de la ciudad de Tarapoto, 2021, es significativa.

Tabla 6 *Relación entre resistencia al cambio y capacidad gerencial*

		Capacidad gerencial	
Rho de Spearman	Resistencia al cambio	Coeficiente de correlación	-0.612
		p-valor	0.000
		Cantidad de encuestados	213

Fuente: Resultados de la Base de datos SPSS.

Regla de decisión: si el valor p es mayor o equivalente a 0.05, se implica que no hay relación significativa entre las variables; sucede lo contrario si la cifra es inferior a tal valor.

De la tabla anterior se desglosa que las variables principales guardan una relación significativa explicada por un p valor de 0.000. Complementando ello, su coeficiente Rho de -0.612 implica que su relación es negativa, es decir, cuando la resistencia al cambio fue alta, el administrador demostró una capacidad gerencial baja. Dicho esto, fue confirmada la hipótesis del investigador: La relación entre la resistencia al cambio y capacidad gerencial de los administradores de los restaurantes de la ciudad de Tarapoto 2021, es significativa.

4.8. Discusión

Al haber cumplido con el primer objetivo específico, se halló que la resistencia al cambio de los administradores de los restaurantes evaluados tuvo un nivel alto, con el 58.2 por ciento de encuestados que respaldó aquello. Esto se dio debido a que tienden a aplicar una misma metodología para ejecutar sus funciones y no hay interés en la adopción de nuevas modalidades de trabajo en caso sea necesario por normativa. En consonancia con esto, Morales & Gonzalez (2020) encontraron que un 40% de los líderes estratégicos manifestó un nivel medio de resistencia al cambio, mientras que ciertos colaboradores de apoyo exhibieron niveles aún más altos. Esta resistencia puede ser especialmente preocupante, ya que aquellos en roles de liderazgo suelen influenciar a los empleados de niveles inferiores, transmitiendo directa o indirectamente una mentalidad reacia a la innovación y adaptación. A pesar de estos datos, es interesante contrastar con el hallazgo de Contreras (2018), quien observó que un aplastante 86.5% de los encuestados consideraba que los cambios eran esenciales para mejorar la eficiencia del capital humano en una organización. Esto sugiere que, aunque se reconozca la importancia del cambio, la disposición para implementarlo es diferente y no siempre se traduce en una actitud proactiva.

Prieto et al. (2015) ofrecen una perspectiva sobre el porqué de esta discrepancia, al señalar que la resistencia al cambio se origina cuando las personas perciben que dicho cambio amenaza sus intereses y la forma en que interactúan con su entorno. La resistencia, entonces, surge como un mecanismo de defensa ante la percepción de una amenaza a su estabilidad y bienestar. La importancia de desincentivar la resistencia al cambio radica en que, en un mundo empresarial en constante evolución, la adaptabilidad y flexibilidad se vuelven herramientas cruciales para mantenerse competitivo y relevante. Una actitud resistente al cambio puede estancar a la organización, limitando su potencial y obstaculizando oportunidades de crecimiento y mejora. Es esencial que las organizaciones adopten una cultura que favorezca la

adaptabilidad y promueva la aceptación del cambio como una parte intrínseca del progreso empresarial.

El segundo objetivo de este estudio se cumplió al hallarse que la capacidad gerencial entre los administradores de los restaurantes evaluados fue de un nivel bajo según el 60.6 por ciento de las opiniones. Esto sucedió porque no hay estrategias inmediatas en situaciones que perjudiquen a la empresa, y las actividades no son redireccionadas para evitar caer en procesos rutinarios, sumado a ello, los administradores no se capacitan para asumir el reto de favorecer a las empresas para las que trabajan. Este resultado se contrapone de manera llamativa con lo que Ortiz (2018) descubrió en una fábrica colombiana, donde el 100% de los trabajadores demostró un alto nivel de capacidades gerenciales. Este contraste sugiere que, si bien en algunos sectores las competencias gerenciales están muy presentes, en otros, como el de la restauración en el estudio actual, parecen ser una carencia. Para ampliar la comprensión de esta problemática, Santander (2020) especifica las áreas gerenciales que a menudo se encuentran deficientes: habilidades comunicativas, motivacionales y organizativas. Estos elementos son vitales para la gestión efectiva de cualquier empresa, y su falta puede llevar a ineficiencias y pérdidas. La capacitación en estas áreas específicas es esencial para que los gerentes puedan navegar con éxito en el complejo entorno empresarial.

Los resultados del actual estudio reflejan una mayor preocupación si se considera lo que establece Kapur (2019) ya que enfatiza la relevancia universal de las competencias gerenciales, señalando que son cruciales en todas las ocupaciones y campos. Estas habilidades son esenciales para llevar a cabo una gestión eficaz, y su inculcación puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso de un negocio. Por lo tanto, dada la importancia central del papel del gerente en la dirección y coordinación de las actividades de una empresa, es fundamental que posean una robusta capacidad gerencial. En el caso de los restaurantes evaluados, el desarrollo y fortalecimiento de estas capacidades no solo influirán en la productividad y rentabilidad del negocio, sino que también determinarán su adaptabilidad y longevidad en un mercado cada vez más competitivo. La capacidad gerencial no es simplemente una habilidad deseable, sino una necesidad imperante para asegurar el crecimiento sostenible y la competitividad de un restaurante en el ámbito contemporáneo.

De acuerdo con el tercer objetivo específico, la búsqueda de rutinas se relacionó con la capacidad gerencial con un coeficiente de correlación de -0.625 , cifra que resultó significativa, es decir que cuanto mayor fue la inclinación hacia la creación de rutinas entre los administradores, con menor preferencia por la adopción de métodos

novedosos, menor desempeño demostró en su capacidad gerencial. El trabajo de Oreg (2017) brinda más claridad sobre la naturaleza de la búsqueda de rutinas, indicando que esta dimensión implica una fuerte predisposición hacia tareas predecibles y ya conocidas. Además, la poca necesidad de novedad denota una actitud que impide al trabajador expandir su perspectiva y visión. Así, la combinación de ambas actitudes conduce a una mentalidad cerrada, obstaculizando el deseo o capacidad de explorar nuevos enfoques o soluciones.

Giami & Obiechina (2019) delinear las capacidades gerenciales como habilidades que incluyen planificación, supervisión, y la capacidad de tomar decisiones con efectividad, entre otras. Si los administradores están aferrados a rutinas y muestran resistencia a la novedad, es probable que su capacidad para ejercer estas funciones gerenciales de manera efectiva se vea comprometida. Por ende, la búsqueda de rutinas, tal como lo definen los aportes revisados, contribuye negativamente a las capacidades gerenciales porque limita la adaptabilidad, la apertura a nuevas soluciones y la visión amplia que un administrador necesita para desempeñarse de manera óptima en un entorno empresarial dinámico. La inclinación hacia la rutina y la resistencia al cambio pueden atenuar la agudeza y eficacia gerencial necesarias para enfrentar desafíos y adaptarse a los constantes cambios del mercado.

De acuerdo con el cuarto objetivo específico, la reacción emocional se relacionó con la capacidad gerencial con un coeficiente de correlación de -0.589 , cifra que resultó significativa, es decir que cuanto mayor fue la reacción emocional entre los administradores, es decir, cuando hubo mayor ansiedad frente a los cambios o sensación de perder el control, menor desempeño demostró en su capacidad gerencial. Este vínculo entre reacción emocional y gestión es respaldado por Morales & Gonzalez (2020) quienes encontraron una relación entre los factores de reacción emocional y el temor. Esta conexión sugiere que, a medida que aumenta la reacción emocional, también lo hace el temor, lo cual puede nublar el juicio y la toma de decisiones en contextos gerenciales. El temor, en sí mismo, podría ser un impedimento para la adaptabilidad y la flexibilidad requeridas en la gestión moderna.

Oreg (2017) amplía la comprensión sobre la reacción emocional al describirla en términos de una sensación de pérdida de control y ansiedad ante el cambio. La reacción emocional puede expresarse a través de la incomodidad, la preocupación, la tensión y la hipervigilancia, lo cual sugiere una capacidad reducida para adaptarse de manera ágil y responder a las demandas cambiantes de un entorno empresarial. Específicamente, si un gerente experimenta ansiedad frente al cambio, su habilidad para innovar, adaptar

y liderar podría verse seriamente comprometida. Ello es relevante si se considera lo indicado por Muhammad et al. (2019) quienes postulan que las capacidades gerenciales no son estáticas, sino que se centran en evolucionar y adaptar las capacidades operativas de una empresa basándose en el aprendizaje. Si tomamos en cuenta este enfoque evolutivo de la capacidad gerencial, está claro que la reacción emocional negativa ante el cambio podría obstaculizar este proceso de aprendizaje y adaptación. En síntesis, la reacción emocional contribuye negativamente a las capacidades gerenciales porque puede generar una resistencia al cambio, miedo e inseguridad. Estas respuestas emocionales actúan como barreras para la adaptabilidad, el aprendizaje y la innovación, todas ellas esenciales en la gestión efectiva y proactiva de las empresas modernas.

Se cumplió el quinto objetivo específico cuando se supo que el enfoque a corto plazo se relacionó con la capacidad gerencial con un coeficiente de correlación de -0.612 , cifra que resultó significativa, es decir que cuanto mayor fue el enfoque a corto plazo entre los administradores menor desempeño demostraron en su capacidad gerencial. Morales & Gonzalez (2020) proporcionan una mayor profundidad en este aspecto al indicar que el pensamiento a corto plazo se relaciona negativamente con la actitud frente al cambio, específicamente en la dimensión del factor de aceptación. Esta relación dice que los gerentes que se enfocan en el presente inmediato suelen ser menos aceptantes o receptivos a los cambios propuestos o emergentes. Esta resistencia puede obstaculizar la adaptabilidad y la visión futura necesarias para una gerencia exitosa. Del mismo modo, Pinedo & Luna (2021) enfatizan la importancia de la visión a largo plazo para el desarrollo organizacional. Ellos concluyeron que existe una correlación significativa y positiva entre una perspectiva a largo plazo y el crecimiento organizacional. Esta perspectiva resalta cómo el enfoque en el presente inmediato podría frenar el desarrollo y la expansión de la organización.

Oreg (2017) define el enfoque a corto plazo como una tendencia de los gerentes a actuar con previsión frente a amenazas inminentes, pero sin comprometerse con beneficios futuros. Esta visión limitada obstaculiza la capacidad de un gerente para ver el panorama más amplio y adoptar cambios progresivos que benefician a la organización en el largo plazo. Por último, Thuy (2020) recuerda la esencia de la capacidad gerencial: la innovación. Innovar no es solo introducir cambios, sino anticipar y liderar esfuerzos a largo plazo que puedan no solo ser disruptivos sino también beneficiar a la organización a largo plazo. Las innovaciones pueden requerir tiempo para ser efectivas, y es esencial tener una perspectiva a largo plazo para reconocer y perseguir estos beneficios. Concluyendo, el enfoque a corto plazo contribuye negativamente a las capacidades

gerenciales porque limita la visión de los gerentes, obstaculiza la adopción de innovaciones y, en última instancia, restringe el potencial de crecimiento y desarrollo organizacional. Adoptar una perspectiva a corto plazo en la gerencia puede llevar a oportunidades perdidas y a una adaptación insuficiente en un mundo empresarial en constante evolución.

Con respecto al sexto objetivo específico, fue encontrado que la rigidez cognitiva estuvo relacionada con la capacidad gerencial con un coeficiente de correlación de -0.588 , cifra que resultó significativa, es decir, cuando la rigidez cognitiva de los administradores fue alta, debido al pensamiento inflexible y la dificultad con aceptar lo nuevo, la capacidad gerencial se mostró disminuida. Ahondando en esta idea, Ortiz (2018) descubrió que la resistencia en diferentes áreas de la gestión es palpable. Un porcentaje notable de individuos expresó que sienten que no pueden participar en decisiones gerenciales, mientras que una mayoría aún mayor mostró resistencia tanto a la innovación como al liderazgo. Estos hallazgos subrayan cómo la resistencia, que puede manifestarse como rigidez cognitiva, puede ser un obstáculo en diferentes facetas de la gerencia. Oreg (2017) ofrece una descripción más detallada sobre qué es la rigidez cognitiva. Según él, es una forma de inflexibilidad mental, una terquedad que dificulta cambiar opiniones o actitudes. Esta definición es vital porque brinda un entendimiento más minucioso de cómo la rigidez cognitiva puede ser un freno para adaptarse a los cambios rápidos y constantes del entorno empresarial.

Sin embargo, para comprender completamente el impacto de la rigidez cognitiva en la capacidad gerencial, es esencial comprender qué constituye una buena capacidad gerencial. (Wassem et al., 2019) argumentan que las habilidades conceptuales son fundamentales en este sentido. Estas habilidades, que incluyen planificar ideas, comprender teorías y prever cambios en el desempeño organizativo, requieren una mentalidad abierta y adaptable. Si un líder se muestra inflexible en su pensamiento, es probable que no pueda incorporar plenamente todas las actividades organizativas y ver la empresa como un todo. Por lo tanto, en base a estos aportes, es evidente que la rigidez cognitiva, con su limitación inherente de adaptabilidad y perspectiva, contribuye negativamente a las capacidades gerenciales. La capacidad de adaptarse, anticipar y responder a los cambios, así como de integrar múltiples facetas de una organización, es fundamental para una gestión exitosa. Una mentalidad rígida inhibe estas capacidades y, por lo tanto, limita el potencial de éxito en un entorno empresarial dinámico.

El objetivo general fue cumplido al saberse que la resistencia al cambio de los administradores de las empresas evaluadas se relacionó de manera significativa con la capacidad gerencial ($p=0.000$, $r=-0.612$). Su vínculo inverso implicó que cuando los administradores demostraron una alta resistencia al cambio, al percibirlo como algo amenazante, su capacidad gerencial se desempeñó en un bajo nivel. En línea con este hallazgo, Ayre (2019) estableció que existe una relación significativa entre la resistencia al cambio y las habilidades directivas, donde un incremento en resistencia equivale a un decremento en habilidades gerenciales. Este vínculo, aunque moderado, subraya la importancia de enfrentar la resistencia para fortalecer la gestión. Luján (2018) por su parte, destaca el peso de las habilidades directivas en la gestión del cambio, ya que estas habilidades explican hasta un 82,5% de la variación en dicho proceso. Este dato refuerza la relevancia de una adecuada capacidad gerencial en la eficiente adaptación a nuevos paradigmas, presentándose así una relación bidireccional.

El modelo propuesto por Lewin, explicado por Syed et al. (2018) resalta la importancia de la participación activa de los colaboradores en el cambio, defendiendo que su inclusión en decisiones cruciales puede atenuar la resistencia y, por ende, beneficiar la gestión. La importancia de desincentivar tal conducta la expresan Amarantou et al. (2016) cuando concluyen que la resistencia al cambio no solo es un obstáculo conceptual, sino que incurre en costos concretos, generando retrasos en la implementación de nuevos enfoques. Estas resistencias, atribuidas a la incertidumbre y los cambios en patrones comportamentales, se convierten en barreras palpables en la gestión efectiva. Por tanto, la resistencia al cambio en los administradores no solo compromete su habilidad para adaptarse y liderar, sino que incurre en costos tangibles, retardando procesos y limitando la efectividad gerencial. La capacidad de manejar y reducir la resistencia es, por ende, crucial para una gestión eficaz y progresiva.

CONCLUSIONES

1. Se descubrió que la resistencia al cambio entre los administradores de los restaurantes evaluados fue notablemente alta. La mayoría de los encuestados respaldó esta percepción. Esta resistencia se atribuyó a la tendencia de estos administradores a aplicar una metodología uniforme en la ejecución de sus tareas, combinada con una falta de interés en adaptarse a nuevas modalidades de trabajo, incluso cuando las circunstancias o normativas lo requieran. Esta situación pone de manifiesto la necesidad de promover la adaptabilidad y la flexibilidad en la gestión.
2. Se identificó que la capacidad gerencial entre los administradores de los restaurantes evaluados fue percibida como baja por una mayoría de los participantes. Este resultado se interpreta a partir de la ausencia de estrategias inmediatas frente a situaciones desfavorables para la empresa. Además, se observa una tendencia a no desviar las actividades de patrones rutinarios. Agravando la situación, los administradores no buscan capacitarse adecuadamente para enfrentar desafíos que beneficien a las organizaciones en las que desempeñan su labor, evidenciando una carencia de proactividad y adaptabilidad en su gestión.
3. La correlación encontrada en el estudio, que muestra un vínculo negativo entre la búsqueda de rutinas y la capacidad gerencial, evidencia cómo una propensión elevada hacia la formación de rutinas puede disminuir la eficacia en la gestión. Es decir, al adherirse estrictamente a rutinas y resistirse al cambio, los administradores limitan su capacidad para adaptarse y responder adecuadamente a nuevos desafíos o situaciones inesperadas.
4. La relación negativa y significativa identificada entre la reacción emocional y la capacidad gerencial es reveladora, ya que destaca cómo el desempeño en roles de administración puede verse afectado por las emociones. Una alta reacción emocional en administradores puede manifestarse en sentimientos de pérdida de control, ansiedad y molestias ante situaciones de cambio, reduciendo su capacidad para gestionar eficazmente.
5. Se reveló una relación entre: el enfoque a corto plazo entre los administradores estaba negativamente relacionado con su capacidad gerencial. En términos más claros, aquellos administradores que exhibieron una alta propensión hacia el pensamiento de corto plazo, mostrando síntomas de resistencia al cambio y evitando visiones a largo plazo, tuvieron un desempeño gerencial reducido.
6. El estudio llevó a entender una dinámica crucial en el ámbito gerencial. Se encontró que a medida que se incrementa la rigidez cognitiva en los administradores, reflejada en su incapacidad para adaptarse o reaccionar a nuevas perspectivas y en su

inflexibilidad de pensamiento, su capacidad gerencial disminuye significativamente. Esta relación negativa resalta la importancia de la flexibilidad cognitiva en la gestión efectiva.

7. El cumplimiento del objetivo general arrojó una correlación inversa entre la resistencia al cambio y la capacidad gerencial, evidenciando que la tendencia a resistir el cambio en los administradores conlleva una disminución en su eficacia gerencial. Esta alta resistencia al cambio se manifiesta como una percepción del cambio como una amenaza, inhibiendo adaptabilidad y flexibilidad.

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere a los propietarios de los restaurantes evaluados implementar programas de capacitación que promuevan la adaptabilidad y diversidad en las metodologías de trabajo. Estos programas deberían ofrecerse trimestralmente, fomentando así en los administradores la disposición a adoptar y adaptar nuevas técnicas y enfoques en su gestión, rompiendo con la monotonía de aplicar una única metodología en la ejecución de sus tareas.
2. Se recomienda a los directivos de los restaurantes evaluados implementar talleres de formación centrados en la toma de decisiones estratégicas y resolución de crisis. Es esencial que dichos talleres se realicen mensualmente, garantizando que los administradores adquieran y refuercen habilidades para desarrollar y aplicar estrategias efectivas ante situaciones adversas, potenciando así su capacidad gerencial y el bienestar general de la empresa.
3. Se sugiere a los directivos de los restaurantes evaluados implementar programas de formación y dinámicas de trabajo que promuevan la innovación y adaptabilidad. Es vital que, trimestralmente, se realicen estas capacitaciones, incentivando a los administradores a romper con rutinas y explorar nuevas metodologías, reforzando así su capacidad gerencial y la adaptabilidad del restaurante a los cambios del mercado.
4. A los propietarios de los restaurantes evaluados se les aconseja implementar talleres de inteligencia emocional y manejo del estrés dirigidos a los administradores. Es recomendable que, al menos semestralmente, se ofrezcan estas sesiones, con el objetivo de equipar a los administradores con herramientas para gestionar sus emociones, reduciendo así la resistencia al cambio y potenciando su capacidad gerencial ante las dinámicas cambiantes del sector.
5. A los dueños y jefes de área de los restaurantes evaluados se les sugiere establecer programas de capacitación en planificación y visión estratégica para los administradores. Estas formaciones, idealmente trimestrales, deberían enfocarse en ampliar la perspectiva temporal de los líderes, enseñándoles a evaluar el impacto a largo plazo de las decisiones y a minimizar el peso de las preocupaciones de corto plazo, fortaleciendo así su capacidad gerencial en el contexto de cambios constantes en la industria.
6. A los propietarios y directivos de los restaurantes evaluados se les recomienda implementar talleres de pensamiento crítico y solución creativa de problemas para sus administradores. Se aconseja realizar estas capacitaciones al menos dos veces al año. Estos talleres tienen el objetivo de expandir horizontes mentales, fomentar la

adaptabilidad y flexibilizar los enfoques tradicionales, contribuyendo así a una mejora significativa en la capacidad gerencial ante situaciones cambiantes y desafiantes.

7. A las juntas directivas y propietarios de los restaurantes evaluados se les sugiere implementar programas de capacitación enfocados en la gestión del cambio y adaptabilidad. Es recomendable que estos programas se lleven a cabo trimestralmente. Al centrarse en las habilidades de adaptación y aceptación del cambio, se busca fortalecer la proactividad y visión estratégica de los administradores, permitiéndoles enfrentar con éxito las demandas dinámicas del sector restaurantero.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarca, Y., Barreto, U., Barreto, O., & Díaz, J. (2022). Fidelización y retención de clientes en una empresa líder de telecomunicaciones en Perú. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(98), 729-743. doi:<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.22>
- Abu, A., Nerida, R., Hashim, H., & Siah, N. (2018). Determinants of Customer Loyalty: A Review and Future Directions. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 12(7), 106-11. doi:<http://dx.doi.org/10.22587/ajbas.2018.12.7.17>
- Abutabenjeh, S., & Jaradat, R. (2018). Clarification of research design, research methods, and research methodology: A guide for public administration researchers and practitioners. *Teaching Public Administration*, 1(1), 1-22. doi:<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0144739418775787?journalCode>
- Acuña, E. (2021). Emprendimiento y resiliencia: caso de las bodegas de barrio en el Perú durante la pandemia de covid-19. *Revista Desde el Sur*, 12(1), 1-15. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-09592021000100007
- Adna, B., Sukoco, B., & Wright, L. (2020). *Capacidades cognitivas gerenciales, capacidad organizacional para el cambio y desempeño: el efecto moderador del capital social*. Obtenido de *Gestión y Negocios Convincientes*, 7 (1): <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1843310>
- Alonso, M., Soto, F., & Valderrama, V. (2020). Determinants of Mobile Banking Users' Loyalty. *Journal of promotion management*, 1-19. doi:<https://doi.org/10.1080/10496491.2020.1729312>
- Amarantou, V., Kazakopoulou, S., & Chatzoglou, P. (2016). Factors affecting "resistance to change": an explanatory study conducted in the healthcare sector. *International Journal of Strategic Innovative Marketing*, 3(1), 1-13. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/318948084_Factors_affecting_resistance_to_change_an_explanatory_study_conducted_in_the_healthcare_sector
- Arias, J. (2020). *Proyecto de tesis. Guía para la elaboración*. Arequipa: Biblioteca Nacional. Obtenido de <https://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/2238>

- Arrentales, G., & Avila, V. (2021). Marketing relacional y su incidencia en la fidelización del cliente en tiendas de productos de consumo: caso Tía S.A. *Digital Publisher* 593, 6(5), 132-142. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2021.5.637>
- Ayre, L. (2019). *Gestión del cambio organizacional y habilidades directivas en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 Ate Vitarte - 2019*. Tesis de pos grado, Universidad Cesar Vallejo, Lima. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/38808>
- Baimyrzaeva, M. (2018). Beginners' guide for applied research process: what is it, and why and how to do it? *Occasional Paper*, 1(4), 1 - 43. Obtenido de <https://www.ucentralasia.org/media/ackcdaec/uca-ippa-op4-beginners-guide-for-applied-research-process-eng.pdf>
- Beta, A., Badri, M., & Len, T. (2020). Managerial cognitive capabilities, organizational capacity for change, and performance: The moderating effect of social capital. *Cogent Business & Management*, 7(1), 25-35. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2020.1843310>
- Bhardwaj, P. (2019). Types of sampling in research. *Journal of the practice of cardiovascular sciences*, 5(3), 157-163. Obtenido de https://www.j-pcs.org/temp/JPractCardiovascSci53157-8038759_221947.pdf
- Black, J., & Veloutsou, C. (2017). Working consumers: Co-creation of brand identity, consumer identity and brand community identity. *Journal of Business Research*, 70, 416-429. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.07.012>
- Bueno, S., Caro, J., & Gallego, D. (2018). Inbound Marketing para mejorar el interés por los posgrados públicos. *Esic Market Economics and Business Journal*, 49(3), 551-568. doi:<https://doi.org/10.7200/esicm.161.0493.3e>
- Cabrera, R. (2018). *Habilidades Gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local - Moyobamba - San Martín - 2018*. Tesis de pos grado, Universidad Cesar Vallejo, Tarapoto. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/29584/Cabrera_R_R.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cano, M., & Zea, M. (2012). Mejorar las emociones, factor importante en el mejoramiento de la calidad de vida. *Logos Ciencia & Tecnología*, 58-67.
- Carrasco, S. (2018). *Metodología de la investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.

- Casanoves, J., Küster, I., & Vila, N. (2019). ¿Por qué las instituciones de educación superior deben apostar por la marca? *Revista de Investigación Educativa*, 37(1), 111-127. doi:<http://dx.doi.org/10.6018/rie.37.1.291191>
- Casas, M. (2016). Estilos cognitivos en las dimensión científica y aportaciones a estilos de enseñanza en docentes universitarios de química. *Actualidades investigaciones en educación*, 1-22.
- Cheing, F., Sahn, C., & Chieh, Y. (2018). Creating customer loyalty in online brand communities. *Computers in Human Behavior*, 1-9. doi:<https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.10.018>
- Chouaib, D., Redouane, B., & Hajar, A. (2019). Inbound Marketing vs. Outbound Marketing: Independent or Complementary Strategies. *Expert Journal of Marketing*, 7(1), 1-6. Obtenido de <https://marketing.expertjournals.com/23446773-701/>
- Comision Economica para America Latina y el Caribe. (2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación. *Sectores y Empresas*, 1(4), 1-14. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf
- Contreras, J. (2018). *La gestión del cambio organizacional como herramienta para promover la eficiencia del capital humano en las pequeñas empresas*. Tesis de postgrado, Universidad de Buenos Aires. Obtenido de http://157.92.136.59/download/tpos/1502-0946_ContrerasSanchezJ.pdf
- D' Alizza, M. D. (2021). Managerial adaptability and business strategic change in age of COVID-19. *Strategic Change in age og COVID 19*, 1(47), 1-15. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PRR-12-2020-0046/full/pdf?title=managerial-adaptability-and-business-strategic-change-in-age-of-covid-19>
- Daniel, E. (2016). The Usefulness of Qualitative and Quantitative Approaches and Methods in Researching Problem-Solving Ability in Science. *Journal of Interprofessional Education and Practice*, 7(15), 91-100. Obtenido de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1103224.pdf>
- Díaz, T. (2020). *Resistencia al cambio y trabajo en equipo en la Municipalidad Provincial de Moyobamba, Región de San Martín, 2020*. Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/54050>

- Dopico, M. (2021). La tipografía como generadora de identidad en la imagen de marca de países europeos en el s.XXI. *Revista Científico-Académica Internacional De Innovación, Investigación Y Desarrollo En Diseño*, 16, 37-60. doi:<https://doi.org/10.24310/ldisenio.2021.v16i.12802>
- Enriquez, E. (2020). *Estrategias de branding para el posicionamiento de la empresa distribuidora Diamanti Chiclayo – 2018*. [Tesis de titulación, Universidad Señor de Sipán]. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7458/Enriquez%20Tapia%20Evelyn%20Roc%C3%ADo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Favaretto, M., De Clercq, E., Gaab, J., & Elger, B. (2020). First do no harm: An exploration of researchers 'ethics of conduct in Big Data behavioral studies. *PLoS ONE*, 15(11), 1-23. doi:1371/journal.pone.0241865
- Fernández, A., León, M., Guzmán, M., & Guzmán, C. (2019). Calidad de servicio del restaurante la boni y su influencia con la lealtad de sus clientes. *Rev. Horizonte empresarial*, 6(2), 84-96. doi:<https://doi.org/10.26495/rhe196.7410>
- Furxhi, G. (2021). Employee's Resistance and Organizational Change Factors. *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 1-3. Obtenido de <https://www.ejbm.org/index.php/ejbm/article/view/759/432>
- García, A., & Rios, A. (2018). *Marketing Relacional y el nivel de Posicionamiento en la Empresa Edipesa S.R.L, de la ciudad de Tarapoto Año 2017*. [Tesis de titulación, Universidad Nacional de San Martín]. Obtenido de <https://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/11458/3026/1/ADMINISTRACION%20-%20Ambar%20Valentina%20Garc%C3%ADa%20Navarro%20%26%20Anderson%20Rios%20Isuiza.pdf>
- García, C., Kishimoto, L., & Macarachvili, A. (2021). Inbound marketing como enfoque estratégico en el contexto de las Start-ups tecnológicas dirigidas a negocios. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 526-533. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000500526&lng=es&tlng=es
- Giami, C., & Obiechina, F. (2019). Principals' Managerial Skills And Teachers' Job Performance In Public Secondary Schools In Rivers State, Nigeria. *International Journal of Innovative Psychology & Social Development*, 7(2), 97-104. Obtenido de <https://seahipaj.org/journals-ci/june-2019/IJIPSD/full/IJIPSD-J-13-2019.pdf>

- Gutiérrez, C., & Vásquez, T. (2019). *Estrategias de marketing y posicionamiento de la empresa San Fernando S.A., orientado al sector acuícola, Tarapoto año 2018*. [Tesis de titulación, Universidad Nacional de San Martín]. Obtenido de <https://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/11458/3750/1/ADMINISTRACION%20-%20Cindy%20Jennifer%20Gutierrez%20Solano%20%26%20Thal%c3%ada%20V%c3%a1squez%20Zurita.pdf>
- Guzmán, A. (2018). *Adaptabilidad y proceso de cambio organizacional*. Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Guzman-Andrea.pdf>
- Hafizh, A., & Azizah, S. (2019). Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 395(1), 1-5. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/339190336_Resistance_to_Change_Causes_and_Strategies_as_an_Organizational_Challenge
- Halit, K. (2019). Methods for dealing with resistance to change. *Baltic Journal of Real Estate Economics and Construction Management*, 7(1), 290–299. Obtenido de <https://sciencedirect.com/downloadpdf/journals/bjreecm/7/1/article-p290.xml>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: Mc Graw Hill Education. Obtenido de https://www.academia.edu/43711980/METODOLOGÍA_DE_LA_INVESTIGACIÓN_LAS_RUTAS_CUANTITATIVA_CUALITATIVA_Y_MIXTA
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). Mc Graw Hill. Obtenido de https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Hollebeek, L., & Macky, K. (2019). Digital Content Marketing's Role in Fostering Consumer Engagement, Trust, and Value: Framework, Fundamental Propositions, and Implications. *Journal of Interactive Marketing*, 45, 27-41. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1094996818300501>

- Jiménez, G., Bellido, E., & López, Á. (2019). Marketing sensorial: el concepto, sus técnicas y su aplicación en el punto de venta. *Vivat Academia*, 21(148), 121-147. doi:<https://doi.org/10.15178/va.2019.148.121-147>
- Jones, S., & Ven, H. (2016). The changing nature of change resistance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(4), 482–506. Obtenido de <https://psycnet.apa.org/record/2016-51465-005>
- Kaldewey, D., & Schauz, D. (2018). Transforming Pure Science into Basic Research: The Language of Science Policy in the United States. En D. Kaldewey, & D. Schauz, *Basic and Applied Research: The Language of Science Policy in the Twentieth Century*. Berghahn Books. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/pdf/j.ctv8bt0z7.9.pdf?refreqid=excelsior%3A909e11>
- Kapur, R. (2019). *Development of Management Skills among Students*. University of Delhi. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/334587779_Development_of_Management_Skills_among_Students
- Katz, R. L. (septiembre de 1974). *Harvard Business Review*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>
- Kesmodel, U. (2018). Cross-sectional studies – what are they good for? *Acta obstetrica et gynecologica Scandinavica*. 97, 388-393. doi:10.1111/aogs.13331
- Kim, H. (2019). Propensity Score Analysis in Non-Randomized Experimental Designs: An Overview and a Tutorial Using R Software. *New Directions for Child and Adolescent Development*. Obtenido de <https://booksc.xyz/book/77355172/024755>
- Kim, J., Kim, J., & Wang, Y. (2021). Uncertainty risks and strategic reaction of restaurant firms amid COVID-19: Evidence from China. *Elsevier Public Health Emergency Collection*, 92(1), 1-12. Obtenido de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7666809/>
- Kim, J., Steinhof, L., & Palmatier, R. (2020). An emerging theory of loyalty program dynamics. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-25. doi:<https://doi.org/10.1007/s11747-020-00719-1>
- Lehnert, K., Goupil, S., & Brand, P. (2020). Content and the customer: inbound ad strategies gain traction. *Journal of Business Strategy*, 42(1), 1-15. Obtenido de

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBS-12-2019-0243/full/html>

- Lizano, A., Abril, M., & Ballesteros, L. (2020). Estrategia de contenido para motivar la compra de producto en la provincia de Tungurahua. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(2), 108-12. doi: <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.2.191>
- Lizano, M., Abril, M., & Ballesteros, L. (2020). Estrategia de contenido para motivar la compra de producto en la provincia de Tungurahua. *Digital Publisher CEIT*, 5(2), 109-124. doi: [doi:doi.org/10.33386/593dp.2020.2.191](https://doi.org/10.33386/593dp.2020.2.191)
- Lu, A. (21 de septiembre de 2021). Restaurantes aún están en rojo: más del 50% cerró. *La República*. Obtenido de <https://larepublica.pe/economia/2021/09/21/reactivacion-economica-restaurantes-aun-estan-en-rojo-mas-del-50-por-ciento-cerro-por-pandemia/>
- Lujan, G. (2018). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio gestión del cambio. *Scientia*, 10(1), 25-35. Obtenido de https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:PdnjR_0koi8J:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7116590.pdf+&cd=11&hl=es&ct=clnk&gl=p
e
- Majid, U. (2018). Research Fundamentals: Study Design, Population, and Sample Size. *Undergraduate research in natural and clinical science and technology (URN CST) journal*, 2(1), 1-7. doi: [10.26685/urncst.16](https://doi.org/10.26685/urncst.16)
- Mazzimo, E., & Seminario, R. (2020). Estrategias de marketing digital en los clientes del laboratorio ABBOTT durante la pandemia COVID-19 - San Juan de Lurigancho. *Revista Científica Ágora*, 7(2), 145-150. doi: <http://dx.doi.org/10.21679/arc>
- Morales, L., & Gonzalez, A. (2020). *Diagnóstico de la evaluación de la resistencia y la actitud al cambio en una organización de proyectos de investigación en Colombia*. Tesis de pos grado, ean Universidad , Bogotá. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9986/MoralesLeidy2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Moreno, M., & Wong, H. (2018). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laoral en la empresa Cicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(27), 1-17. Obtenido de <https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/2475/2166>

- Moreno, Erika, Ponce, D., & Moreno, H. (2021). Comportamiento del consumidor y el proceso de decisión de compra. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 14216-14241. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1478
- Muhammad, W., Sajjad, A., & Muhammad, A. (2019). Impact of Capacity Building and Managerial Support on Employees' Performance: The Moderating Role of Employees' Retention. *Journal Indexing & Metrics* (15), 334-356. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244019859957>
- Mukarromah, I., Mudjito, M., & Purbaningrum, E. (2019). The Effect of Managerial Skills (Conceptual, Human, and Technical) of Headmasters to the Effectiveness of Islamic Senior High Schools in Jombang District. *International Journal for Educational and Vocational Studies*, 1(6), 539-544. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/335666594_The_Effect_of_Managerial_Skills_Conceptual_Human_and_Technical_of_Headmasters_to_the_Effectiveness_of_Islamic_Senior_High_Schools_in_Jombang_District
- Narvanen, E., Kuusela, H., Paavola, H., & Sirola, N. (2020). A meaning-based framework for customer loyalty. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 48(8), 825-843. doi:<https://doi.org/10.1108/IJRDM-05-2019-0153>
- Navia, C., & Jurado, J. (2019). Estrategia mejora en el proceso de atracción y mantenimiento de clientes potenciales, mediante el uso de contenidos basados en experiencias de gamificación. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 17(1), 85-91. doi:<https://doi.org/10.21500/22563202.4167>
- Neise, T., Verfurth, P., & Franz, M. (2021). Rapid responding to the COVID-19 crisis: Assessing the resilience in the German restaurant and bar industry. *International Journal of Hospitality Management*, 96(1), 1-25. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431921001031>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Orbe, M., Ordoñez, C., Ordoñez, A., & Castillo, D. (2022). La gestión administrativa en microempresas. Caso: UNILAC lácteo únicos, Ecuador. *CIENCIAMATRIA*, 8(3), 419-436. doi:<https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.771>
- Oreg, S. (2017). Resistance to Change and Performance: Toward a More Even-Handed View of Dispositional Resistance. *The Journal of Applied Behavioral Science*,

- 14(1), 1-15. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0021886317741867>
- Ortiz, J. (2018). *Resistencia al cambio en el fortalecimiento de prácticas organizacionales en una fábrica de alimentos de Bogotá*. Tesis de pos grado, Universidad Externado de Colombia, Bogotá. Obtenido de https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/1484/DNA-spa-2018-Resistencia_al_cambio_en_el_fortalecimiento_de_practicas_organizacionales_en_una_fabrica_de_alimentos;jsessionid=68A3029EABE592B43D853A3BE9161EB7?sequence=1
- Otero, M., & Giraldo, W. (2019). Antecedentes y consecuencias del valor de marca. Un estudio centrado en los consumidores jóvenes. *Revista Suma de Negocios*, 10(23), 81-88. doi:<http://dx.doi.org/10.14349/sumneg/2019.V10.N23.A1>
- Pimentel, W. (2018). *Habilidades gerenciales y gestión de cambio en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, 2017*. Tesis de pos grado, Universidad Cesar Vallejo, Trujillo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38224/pimentel_mw.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pinedo, E., & Luna, J. (2021). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la Gerencia Territorial Bajo - Mayo, Tarapoto año 2019*. Universidad Nacional de San Martín. Obtenido de <https://tesis.unsm.edu.pe/handle/11458/4102>
- Prieto, R., Emonet, P., García, J., & Gonzáles, D. (2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3), 386-402. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28042299009.pdf>
- Quiroga, M., & Pinargote, K. (2018). Inbound marketing como estrategia de fidelización de clientes. *Revista Polo del Conocimiento*, 3(3), 134-147. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/pc.v3i3.634>
- Recio, M., & Barrie, C. (2016). Los pilares del posicionamiento de marca de los elementos "clásicos" a las "tres C" adicionales. *Revistas Dialnet*, 1(139), 16-22. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5897309>
- Sagbay, M., Bermeo, K., & Ochoa, J. (2021). Determinación del nivel de satisfacción de los consumidores en los supermercados del Cantón Sígsig. *CIENCIAMATRIA*, 7(12), 277-309. doi:<https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.430>

- Sánchez, B., Salazar, K., & Ballesteros, L. (2020). Inbound Marketing como Estrategia de Gestión de Marca en Tiendas Comerciales Online en la Red Social Instagram. *Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología*, 7(1). Obtenido de <http://recitiutm.iutm.edu.ve/index.php/recitiutm/article/view/187/html>
- Sánchez, E., García, J., & Rodríguez, M. (2020). The Application of the Inbound Marketing Strategy on Costa del Sol Planning & Tourism Board. Lessons for Post-COVID-19 Revival. *Sustainability*, 12, 1-15. doi:<http://dx.doi.org/10.3390/su12239926>
- Santander, C. (2020). *Impacto de las habilidades gerenciales en la calidad del servicio en una asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, 2019*. Tesis de pos grado, Universidad Cesar Vallejo, Lima. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47330/Santander_CCY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Soriano, J. (2018). *Relación entre branding y posicionamiento de la marca ritmo y song en la provincia de Ferreñafe*. [Tesis de titulación, Universidad Señor de Sipán]. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4883/Soriano%20Ni%C3%B1o%20Jairo%20F%C3%A9lix.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- SUNAT. (2021). *Consulta de restaurantes y Hoteles*. Obtenido de <https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruchotrest/FrameCriterioBusquedaMovil.jsp>
- Sürücü, L., & Maslakçı, A. (2020). Validity and reliability in quantitative research. *Business & management studies:an international journal, BMIJ*, 2694-2726. Obtenido de <https://bmij.org/index.php/1/article/view/1540/1365>
- Swart, L., Kramer, S., & Ratele, K. S. (2019). Non-experimental research designs:: Investigating the spatial distribution and social ecology of male homicide. *Transforming Research Methods in the Social Sciences*, 19-35. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/331854546_Non-experimental_research_designs_Investigating_the_spatial_distribution_and_social_ecology_of_male_homicide
- Syed Talib, H., Shen, L., Tayyaba, A., Muhammad, H., Syed, H., & Muhammad, A. (2018). Kurt Lewin's process model for organizational change: The role of leadership and employee involvement: A critical review. *Journal of Innovation &*

- Knowledge*, 3(1), 1-25. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X16300087>
- Thuy, T. (2020). Factors affecting the management capacity of business leaders. *Semantic Scholar*, 7(21), 151-169. Obtenido de <https://www.semanticscholar.org/paper/Factors-affecting-the-management-capacity-of-Cu/78c2d89150a9d66de75bd680b1e563ab22056a0f>
- Urbina, F., & Rosas, C. (2019). Marketing experiencial y su incidencia en la fidelización de los clientes de Grupo Collage E.I.R.L. *Revista Científica Horizonte Empresarial*, 6(2), 52-63. doi:<https://doi.org/10.26495/rhe196.7208>
- Vásquez, S., Campos, C., Campos, M., & Huanca, H. (2020). Calidad de servicio y fidelización del cliente: un estudio de correlación. *Paidagogo*, 2(1), 67–82. doi:<https://doi.org/10.52936/p.v2i1.26>
- Vásquez, S., Campos, M., Campos, C., & Huanca, H. (2020). Calidad de servicio y fidelización del cliente: un estudio de correlación. *Paidagogo. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 2(1), 67-82. doi:<https://doi.org/10.52936/p.v2i1.26>
- Vizcarra, E. (2021). Comunicación de marketing y la fidelización de los clientes: empresas farmacéuticas del distrito de Wanchaq del Cusco. *Kallpay*(3), 144-148. Obtenido de <https://revistas.uandina.edu.pe:443/index.php/Kallpay/article/view/346>
- Wassem, M., Baig, S., Abrar, M., Hashim, M., Zia-Ur-Rehman, M., Awan, U., . . . Nawab, Y. (2019). *Impacto del desarrollo de capacidades y el apoyo gerencial en el desempeño de los empleados: el papel moderador de la retención de los empleados*. Obtenido de Sage Journals: <https://doi.org/10.1177/2158244019859957>
- Woon, A., & Dastane, O. (2021). Effectiveness of Loyalty Programs in Customer Retention: A Multiple Mediation Analysis. *Jindal Journal of Business Research*, 10(1), 7-32. doi: 10.1177/22786821211000182
- Yu, M., Li, Z., He, J., & Zhou, J. (2020). Communication related health crisis on social media: a case of COVID-19 outbreak. *Current Issues in Tourism*, 1-7. doi:<https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1752632>
- Zamora, S. (2020). *Gestión de marca para posicionar la empresa de producción y comercialización de ropa “KÁNTAROS” en la ciudad de Ambato*. [Tesis de

titulación, Universidad Técnica de Ambato]. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31011/1/764%20MKT.pdf>

Zhao, X., & Goodman, R. (2018). Western organizational change capacity theory and its application to public health organizations in China: A multiple case analysis. *International Journal of Health Planning and Management*, 34(1), 509–535. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hpm.2665?af=R>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
<p>Problema general</p> <p>¿Cuál es la relación entre resistencia al cambio y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>¿Cuál es el nivel de resistencia al cambio de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021?</p> <p>¿Cuál es el nivel de capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021?</p> <p>¿Cuál es la relación entre búsqueda de rutina y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la relación entre resistencia al cambio y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Medir el nivel de resistencia al cambio de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021.</p> <p>Evaluar el nivel de capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021.</p> <p>Establecer la relación entre búsqueda de rutina y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>La relación entre la resistencia al cambio y capacidad gerencial de los administradores de los restaurantes de la ciudad de Tarapoto, 2021, es significativa.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>El nivel de resistencia al cambio de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021, es alto.</p> <p>El nivel de capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021, es alto</p> <p>La relación entre búsqueda de rutina y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021, es significativa</p>	<p>Variable O₁</p> <p>Resistencia al cambio</p> <p>Variable O₂</p> <p>Capacidad gerencial</p>	<p>Búsqueda de rutinas</p> <p>Reacción emocional</p> <p>Enfoque a corto plazo</p> <p>Rigidez cognitiva</p> <p>Capacidad cognitiva gerencial</p> <p>Capacidad organizativa de cambio</p>	<p>Predisposición hacia la tarea</p> <p>Poca necesidad de novedad</p> <p>Sensación de pérdida de control</p> <p>Ansiedad frente al cambio</p> <p>Preocupación por inconvenientes</p> <p>Inflexibilidad de pensamiento</p> <p>Dificultad para aceptar lo nuevo</p> <p>Capacidad dinámica</p> <p>Capacidad de resolución de problemas</p> <p>Dirección de contexto organizacional</p> <p>Dirección de proceso de cambio</p>	<p>Tipo: Aplicado</p> <p>Nivel: Correlacional</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>Población: 33 Administradores y 338 trabajadores de restaurantes de la ciudad de Tarapoto 2021.</p> <p>Muestra: 33 administradores y 180 trabajadores de restaurantes de la ciudad de Tarapoto 2021.</p> <p>Técnica: Encuesta</p>

<p>¿Cuál es la relación entre reacción emocional y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021?</p> <p>¿Cuál es la relación entre enfoque a corto plazo y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021?</p> <p>¿Cuál es la relación entre rigidez cognitiva y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021?</p>	<p>Definir la relación entre reacción emocional y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021</p> <p>Determinar la relación entre enfoque a corto plazo y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021.</p> <p>Medir la relación entre rigidez cognitiva y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021.</p>	<p>La relación entre reacción emocional y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021, es significativa.</p> <p>La relación entre enfoque a corto plazo y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021, es significativa.</p> <p>La relación entre rigidez cognitiva y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021, es significativa.</p>			<p>Capacidad de aprendizaje</p>	<p>Instrumento:</p> <p>Cuestionario</p>
--	---	---	--	--	---------------------------------	--

Fuente: Oreg (2017), (Adna, Sukoco & Wright, 2020)

Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

INSTRUMENTO SOBRE RESISTENCIA AL CAMBIO

Estimado Sr. (a) (ita), el presente cuestionario es para realizar una investigación con fines académicos, se aplicará de manera anónima cuyas respuestas serán confidenciales, para ello solicitamos que sea lo más sincero posible al responder las preguntas, lea las instrucciones cuidadosamente.

Agradecemos su colaboración para con esta investigación.

INSTRUCCIONES

Utilice un lapicero y al responder el cuestionario seleccione la respuesta que piense usted que refleje su opinión marcando una de las cinco opciones con una cruz.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

DIMENSIONES	INDICADORES	VALORES DE LA ESCALA				
		1	2	3	4	5
Búsqueda de rutinas	Predisposición hacia la tarea					
	1	Existe apego en el administrador por ejecutar las mismas funciones.				
	2	El administrador concibe que la forma en cómo se ejecutan las funciones debe ir siempre bajo la misma metodología.				
	Poca necesidad de novedad					
	3	Se incluyen nuevos recursos y estrategias de solución frente a conflictos externos e internos que afecten a la empresa.				
	4	Se suelen aplicar estrategias ya conocidas, resistiéndose a emplear nuevas herramientas.				
Reacción emocional	Sensación de pérdida de control					
	5	Cuando se genera una situación que afecte a la empresa se suele perder el control.				
	6	Existe tolerancia ante el surgimiento de nuevas metodologías a favor de la empresa.				
	Ansiedad frente al cambio					
	7	Se genera tensión cuando se debe cambiar la forma en cómo se está trabajando en la empresa.				

	8	El administrador se preocupa excesivamente por nuevas formas de trabajo.					
Enfoque a corto plazo	Preocupación por inconvenientes		1	2	3	4	5
	9	Se suele redireccionar inmediatamente la estrategia laboral empleada frente a las dificultades que afecten a la empresa.					
	10	Existe la capacidad de ejecutar un plan de análisis a corto plazo sobre las deficiencias que afectan a la empresa, potenciando las oportunidades.					
Rigidez cognitiva	Inflexibilidad de pensamiento		1	2	3	4	5
	11	Se considera que incorporar nuevas estrategias no tiene muchos beneficios para lograr un desempeño eficiente de las actividades laborales.					
	12	El administrador no opta por cambiar una estrategia cuando ya se tuvo éxito con ella.					
	Dificultad para aceptar lo nuevo		1	2	3	4	5
	13	Se ha considerado incorporar una nueva modalidad de trabajo en mis labores cuando la normativa lo exija.					
	14	El administrador manifiesta que la forma como se viene laborando, no debe ser modificada.					

CUESTIONARIO SOBRE CAPACIDAD GERENCIAL

Estimado Sr. (a) (ita), el presente cuestionario es para realizar una investigación con fines académicos, se aplicará de manera anónima cuyas respuestas serán confidenciales, para ello solicitamos que sea lo más sincero posible al responder las preguntas, lea las instrucciones cuidadosamente.

Agradecemos su colaboración para con esta investigación.

INSTRUCCIONES

Utilice un lapicero y al responder el cuestionario seleccione la respuesta que piense usted que refleje su opinión marcando una de las cinco opciones con una cruz.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

DIMENSIONES		INDICADORES	VALORES DE LA ESCALA				
			1	2	3	4	5
Capacidad cognitiva gerencial	Capacidad dinámica		1	2	3	4	5
	1	Suelo estar atento ante los nuevos cambios originados por factores externos que afecten a la empresa.					
	2	Genero nuevas estrategias ante circunstancias que perjudiquen el mantenimiento de la empresa.					
	3	Soy capaz de descubrir nuevas metodologías de administración empresarial que beneficien a la organización ante eventos de cambio.					
	Capacidad de resolución de problemas		1	2	3	4	5
	4	Implemento cambios en la estrategia organizacional a través de la mejora, combinación y reconfiguración de activos organizativos.					
	5	Suelo comunicar de forma eficiente las nuevas estrategias que se emplearán ante los posibles cambios que afecten a la empresa.					
6	Resuelvo de manera efectiva cualquier problema que afecte a la empresa a través de nuevas metodologías.						
Capacidad organizativa de cambio	Dirección de contexto organizacional		1	2	3	4	5
	7	Logro diseñar herramientas que permitan la flexibilidad estructural de la forma en la que se trabajaba anteriormente.					

	8	Redirecciono mis funciones a fin de evitar la rutina, logrando cambios exitosos.					
	Dirección de proceso de cambio						
	9	Considero que soy líder al momento de tomar decisiones que beneficien a la empresa					
	10	Poseo la capacidad de delegación y supervisión constante de funciones a fin que la empresa logre estabilidad y el alcance de sus objetivos.					
	Capacidad de aprendizaje						
	11	Tengo la capacidad de investigar de forma continua sobre prácticas administrativas, mejorándolas y renovándolas.					
	12	Opto siempre por la capacitación permanente a fin de dirigir mis funciones hacia la creación de estrategias a favor de la empresa.					

Anexo 3. Base de datos de restaurantes

N°	R.UC.	RAZÓN SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCIÓN
01	20450158403	Recreo Turístico Monsefú SRL	Restaurant Monsefú	Asunción Pisfil Custodio	Jr. Abancay N° 445
02	20602190367	Consortio Turístico Aguajal II S.AC.	El Aguajal II	Quintana López Greis Kelly	Jr. Aviación N° 171 (Frente al Aeropuerto)
03	20229615603	La Patarashca S.A.C.	Restaurant La Patarashca	García de Reátegui María Elia	Jr. Lamas N° 261
04	10077526744	Espinoza Moreno Esther Ubaldina	Restaurant Rincón Sureño Parrilladas	Espinoza Moreno Esther Ubaldina	Jr. Augusto B. Leguía N° 458
05	20572283772	Trend Business S.A.C.	Restaurant Real Tarapoto	Kong Ton Kion On	Jr. Plaza Mayor N° 237
06	20603810644	Esmeralda Gaming S.A.C.	Restaurante Turístico MAZÚ	Mustafá Aguinaga Basem Ricardo	Jr. Jiménez Pimentel N° 356
07	10011217872	Fasabi Rivera Rubí	Caldos de Gallina y Refrigerios Del Águila	Fasabi Rivera Rubí	Jr. Lima N° 1390
08	20494136539	1er. Puerto Restaurant S.A.C.	1er Puerto Restaurant	Robles Vásquez Edie Ricardo	Jr. Ramírez Hurtado N° 461
09	20600557301	Slot Casino Selva S.A.C.	Restaurant Turístico Bambú	Raya Caicedo Vidal Rodrigo	Jr. Alfonso Ugarte N° 1268
10	20605285181	Inversiones Viera y Familia S.A.C.	Restaurante 24 Horas Para Comer	Arévalo Ruiz Vda de Viera Irma Alicia	Jr. Rioja N° 400 (a 1 cdra. Del Perinatal)
11	10701705195	Flores Flores Andersen	Tradición Gastronómica Restaurante	Flores Flores Andersen	Jr. Los Rosales N° 294
12	10009666261	Llanos Sarmiento Teodoro	Allima Restaurante	Llanos Sarmiento Teodoro	Jr. Lima N° 579
13	10464316316	Díaz Ruiz Jesús Deidison	Limón & Ají Cevichería Restaurant	Díaz Ruiz Jesús Deidison	Jr. Alegría Arias de Morey N° 158
14	20404435419	A Y G RICO`S EIRL	Rico`s	Nuñez Ríos Jorge Ludwing	Jr. Moyobamba N° 131 - Interior B
15	20600114957	Rosewood Hoteles & Restaurantes EIRL	El Merendero	Ruiz Torres Alicia	Jr. San Martín N° 146
16	20227736233	Servicios Turísticos Caravana Tropical SAC	La Canga Pollos y Parrillas	Linares Bensimon Juan Manuel	Jr. Martínez de Compagñon N° 309
17	20450287475	Café Plaza EIRL	Café Plaza Inn	Valles Chong Marizol	Jr. San Martín N° 109
18	20494017017	Samy`S Inversiones EIRL	Cocoroco`s	Linares Bensimon Juan Manuel	Av. Circunvalación N° 1301

19	20450311520	Inversiones Turísticas y Alimentarias Majambo EIRL	Charliés Pizzería	Rojas García Carlos Teófilo	Jr. Ramón Castilla N° 248
20	20608439405	La Casona Amazonica SAC	La Casona Amazonica	Arévalo de Santillán Rosa Martina Diomar	Jr. Ulises Reátegui N° 291
21	20542207745	Servicios Turísticos Grupo 101 SAC	Royal Chiken & Grill	Cao Jiarong	Jr. Alfonso Ugarte N° 1001
22	20600002024	Servicios Turísticos Grupo Palmeras SAC	Palmeras Grill	Cao Jiarong	Jr. Ramón Castilla N° 128
23	20542355183	Pollos y Parrillas Carlín Sociedad Anónima Cerrada	Pollos y Parrillas Carlín	Sánchez Portugal Josué Roy / Sánchez Portugal Carlos Wagner	Jr. Alfonso Ugarte N° 1297
24	20604638772	Chifa SAIFEI EIRL	Chifa Cantón	Li Yihui	Jr. Ramón Castilla N° 136
25	10011306638	Saboya Torrejón Yvone Graciela	Restaurante Recreo Turístico La Collpa	Saboya Torrejón Yvone Graciela	Av. Circunvalación N° 164
26	20600190238	MUSHQUI EIRL	Stone Wasi	Linares Honorio Susana	Jr. Lamas N° 218
27	20600988141	La Hamaca de La Vaca S.A.C.	Restaurante Turístico de La Vaca	Bartra Lozano Jorge	Jr. Rioja N° 274
28	20601986028	Suchiche SAC	Suchiche Café	Réategui del Aguila César Augusto	Jr. Lamas N° 245
29	20608161725	Chifa Tim Tim Tarapoto EIRL	Chifa Asia	Cao Meihuan	Jr. Alfonso Ugarte N° 1215
30	20493813014	Inversiones Panbex S.A.C.	Restaurant Café Chalet Venezia	Pangos Villanueva Mónica	Jr. Alegría Arias de Morey N° 498
31	10066623080	Reinoso Olivera José Eduardo	Cevichería El Barranquino	Reinoso Olivera José Eduardo	Jr. José Olaya N° 1442
32	20542285622	Corporación TABE E.I.R.L.	Restaurante Turístico Rumba Palmeras	Alejandría Arce Diana Yovany	Jr. Lima 1461 - Interior B - 2do. Nivel
33	20604753385	La Martina Café SAC	La Jardinería	Arevalo de Santillan Rosa Martina Diomar	Jr. Manco Capac N° 230 - Tarapoto

Fuente: Dirección Regional de Turismo (2021).

Anexo 4. Confiabilidad de instrumentos

Cuestionario de resistencia al cambio

Cronbach's Alpha	N of Items
,971	14

Fuente: Resultados de Base de datos de prueba piloto.

Cuestionario de capacidad gerencial

Cronbach's Alpha	N of Items
,985	12

Fuente: Resultados de Base de datos de prueba piloto.

Anexo 5. Resultados por dimensiones

Variable 1. Resistencia al cambio

Dimensión 1. Búsqueda de rutinas

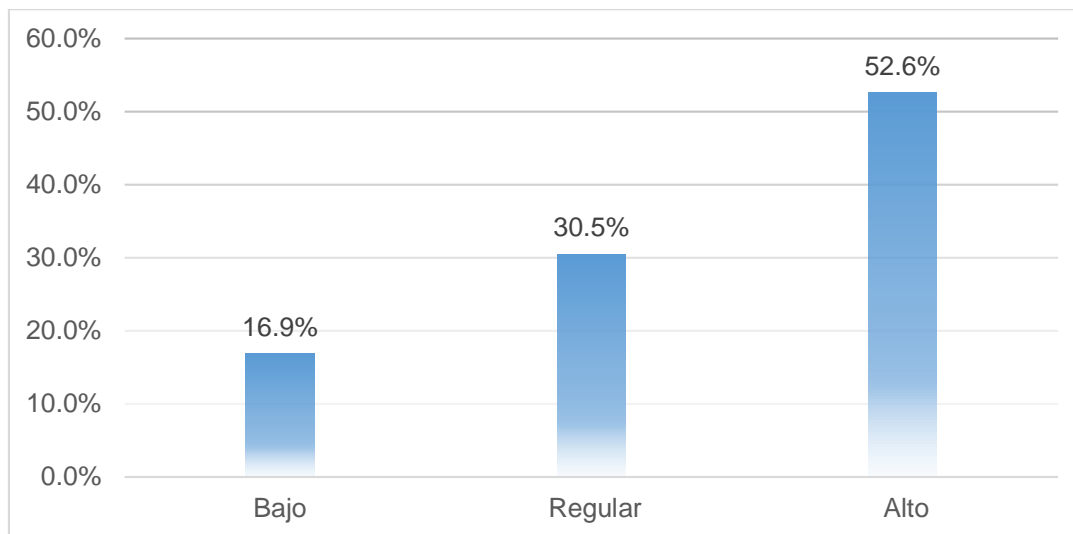


Figura 4.

Situación actual de búsqueda de rutinas.

Fuente: Resultados de la base de datos SPSS.

La búsqueda de rutinas, según el gráfico 4, es alta para el 52.6 por ciento de encuestados, debido a que hay apego por ejecutar las mismas funciones y no progresar, por parte de los administradores, además, ellos conciben que deben usarse siempre las mismas metodologías para ejecutar sus funciones. Por otro lado, el 30.5 por ciento indicó que esta dimensión tiene un nivel regular, y el restante 16.9 por ciento implicó su nivel bajo.

Dimensión 2. Reacción emocional

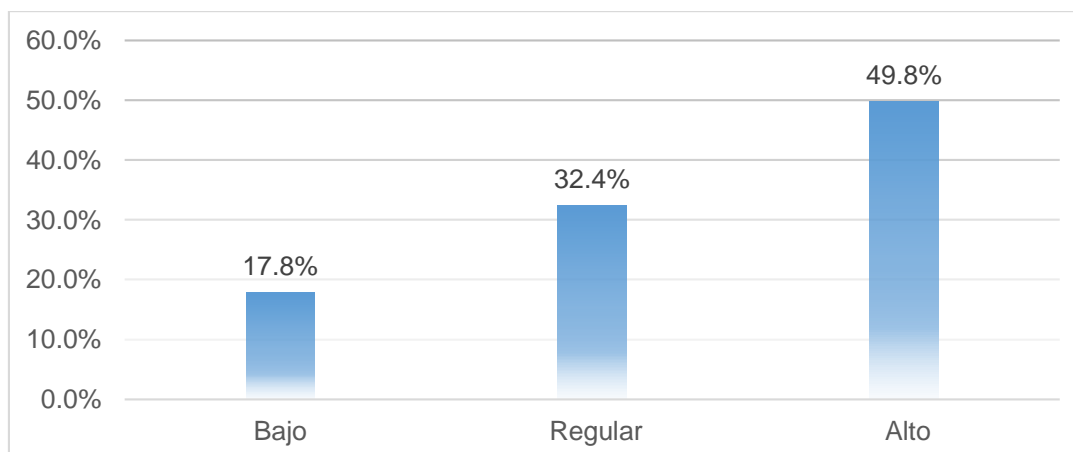


Figura 5.

Situación actual de reacción emocional.

Fuente: Resultados de la base de datos SPSS.

La reacción emocional, según el gráfico 5, tiene un nivel alto para el 49.8 por ciento de encuestados, debido a que se pierde el control con facilidad cuando hay situaciones que afectan a la empresa, los trabajadores no demostraron tolerancia ante el surgimiento de nuevas metodologías que puedan favorecer a la empresa. Por otro lado, el 32.4 por ciento señaló que es regular y el 17.8 por ciento que esta dimensión tiene un nivel bajo.

Dimensión 3. Enfoque a corto plazo

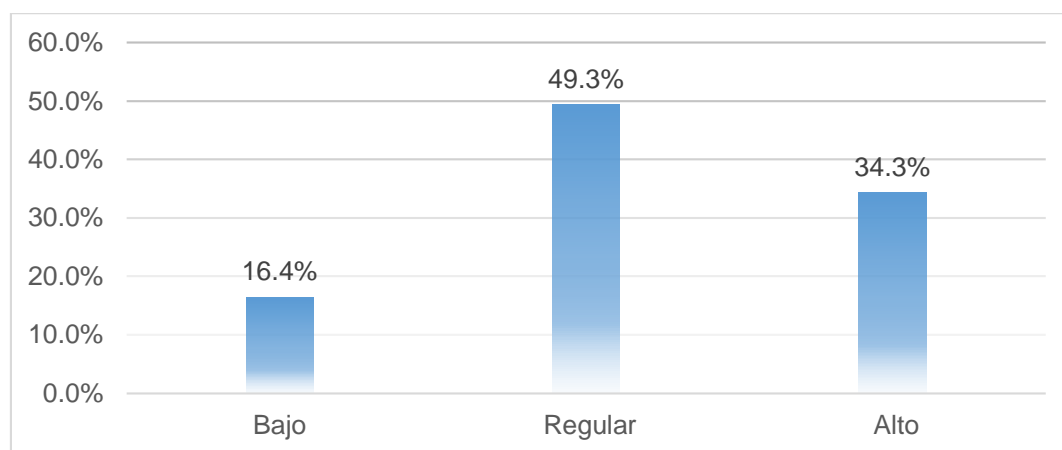


Figura 6.

Situación actual de enfoque a corto plazo.

Fuente: Resultados de la base de datos SPSS.

El gráfico postula que el enfoque a corto plazo de los administradores se haya en un nivel regular para el 49.3 por ciento de encuestados, esto es porque no hay una capacidad de responder con planes de corto plazo si existen deficiencias que alteren las actividades normales de la empresa, es decir, no se crean oportunidades en medio de estos momentos. Por otro lado, el 34.3 por ciento indicó que este enfoque está presente en un nivel alto, y el 16.4 por ciento dijo que tenía un nivel bajo.

Dimensión 4. Rigidez cognitiva

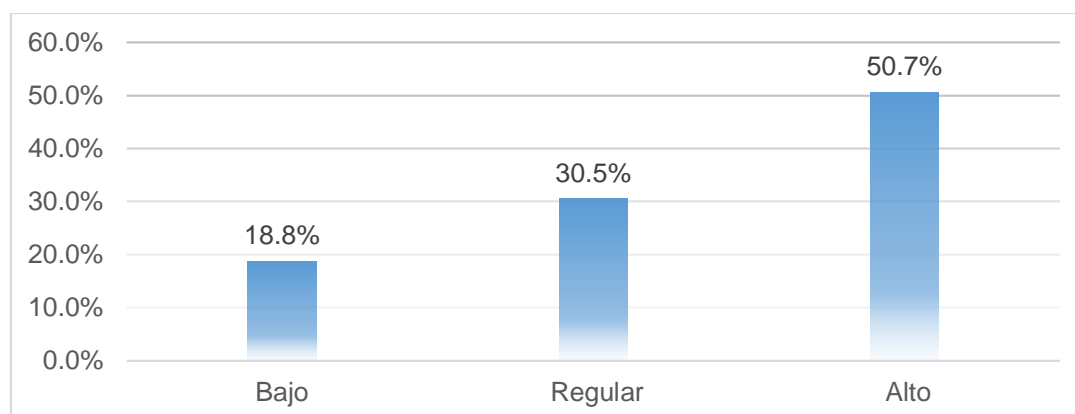


Figura 7.

Situación actual de rigidez cognitiva.

Fuente: Resultados de la base de datos SPSS.

La rigidez cognitiva, de acuerdo con el gráfico 7, tiene un nivel alto según el 50.7 por ciento de los encuestados, esto es porque no se consideró emplear nuevas modalidades de trabajo incluso si la normativa lo exige, sumado a ello, señalaron que los administradores creen que la forma de laborar no debe cambiarse. Además, el 30.5 por ciento le adjudicó un nivel regular y el 18.8 por ciento lo percibió en un nivel bajo.

Variable 2. Capacidad gerencial

Dimensión 1. Capacidad cognitiva gerencial

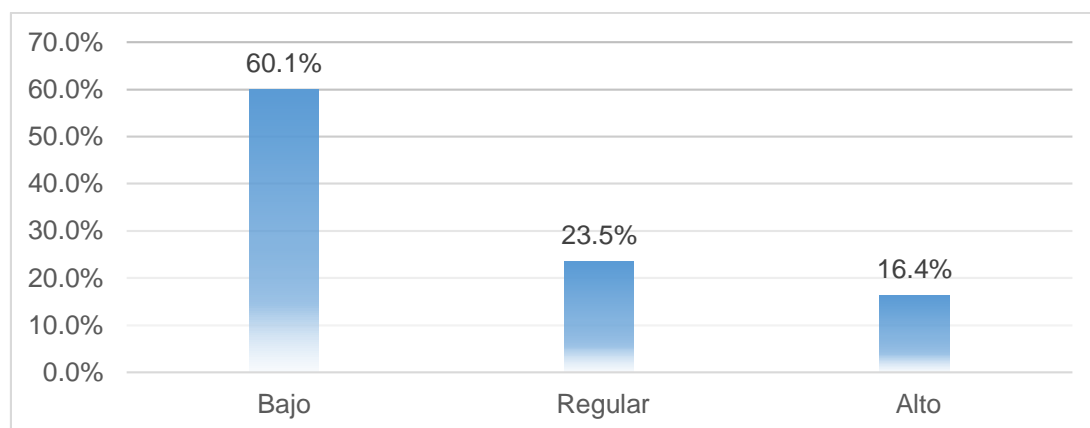


Figura 8.

Situación actual de capacidad cognitiva gerencial.

Fuente: Resultados de la base de datos SPSS.

El gráfico 8, señala que la capacidad cognitiva gerencial tiene un nivel bajo según el 60.1 por ciento de los encuestados, debido a que los trabajadores indicaron no estar atentos a los cambios que se originan por factores externos y que tienen efecto sobre la compañía, implicaron también que no generan estrategias ante circunstancias que perjudican a la empresa. Mientras tanto, el 23.5 por ciento señaló que esta dimensión está presente en un nivel regular, y el 16.4 por ciento le atribuyó un nivel alto.

Dimensión 2. Capacidad organizativa de cambio

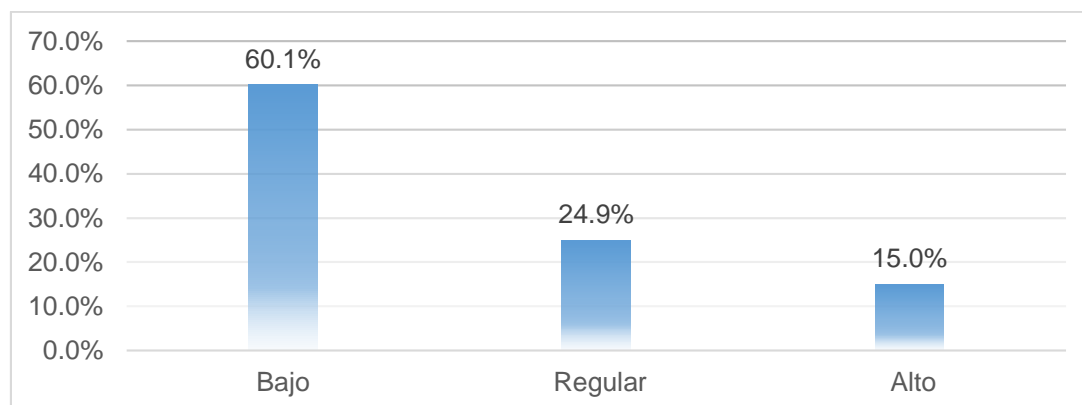


Figura 9.

Situación actual de capacidad organizativa de cambio.

Fuente: Resultados de la base de datos SPSS.

De acuerdo al gráfico 9, la capacidad organizativa de cambio tiene un nivel bajo para el 60.1 por ciento, esto es porque los participantes no se consideran líderes al momento de tomar decisiones que vayan a afectar a la empresa, incluso, señalaron que no poseen la habilidad de delegar y supervisar las funciones de otros. Además, se supo que el 24.9 por ciento le atribuyó un nivel regular a esta capacidad, y el 15.0 por ciento consideró un nivel alto.

Anexo 6. Base de datos

p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14
5	4	5	5	5	5	3	3	5	4	5	5	5	5
3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2
4	2	2	2	2	4	4	4	3	2	4	3	4	3
3	4	3	3	5	5	5	4	3	4	5	3	3	4
2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2
1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3
4	4	3	3	3	4	2	2	3	3	3	2	4	2
4	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2
5	5	5	3	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5
3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	2	4	3
2	4	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	4
2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	3
4	5	5	5	5	4	5	3	5	5	3	3	4	3
4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	5
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	3	4	4	3	3	3	5	5	4	3	5	4	5
2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2
3	3	4	4	4	3	2	3	4	4	3	4	4	3
4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	4
3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2
4	5	4	4	5	4	5	5	3	4	3	4	5	4
3	4	4	4	3	4	5	3	5	4	4	5	4	5
3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	4	2
2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2
4	4	5	5	5	4	3	3	5	5	4	5	4	3
5	4	4	5	3	5	3	5	4	4	5	4	4	4
4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
2	3	4	2	2	3	3	2	3	4	2	3	2	2
3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	4	3
2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2
3	5	5	5	4	5	5	4	5	3	3	5	5	4
2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2
2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3
5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	3	5	5
4	3	4	5	3	4	3	5	5	5	5	5	4	5
3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	2	2	3
5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3
2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1
4	4	2	3	2	3	3	2	3	4	2	4	3	3
2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2

2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2
3	3	2	3	4	3	4	4	4	3	4	4	2	3
4	3	4	3	3	3	2	4	2	2	4	4	2	3
2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2
2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2
2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2
2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2
3	2	3	2	3	2	2	1	2	3	1	3	2	2
5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4
5	5	3	5	4	5	4	4	4	3	3	5	5	4
2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2
4	4	5	3	5	4	5	5	3	5	5	5	5	4
4	2	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	2
2	4	3	3	3	2	2	3	2	4	3	2	2	4
2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	3	5	4	4	3	4	5	4	5	5	5	4
3	2	2	3	2	2	1	3	2	3	2	2	2	3
3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2
4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4
2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2
1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4
1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2
5	4	5	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5
5	4	5	3	3	5	5	5	4	3	4	4	5	4
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	4	5	4	3	5	5	4	4	5	5	4	5	5
5	5	5	5	4	3	3	4	5	4	5	4	5	5
1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	5	4	5	5	3	4	4	5	4	4	4	3	4
4	5	4	5	4	5	5	3	5	4	4	3	3	3
1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1
5	4	4	3	4	5	5	2	4	4	3	4	3	4
5	4	3	4	5	4	5	4	5	3	3	5	5	5
5	5	5	3	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4
5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4
4	3	3	3	5	4	5	5	4	5	3	4	5	5
5	5	3	3	3	5	5	5	3	4	5	4	4	5
5	4	3	5	5	4	3	4	4	3	5	3	5	4
4	4	4	4	4	4	3	5	5	3	5	4	5	4
4	5	4	3	4	4	3	5	3	5	3	3	4	4
4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5
4	3	4	3	4	5	4	5	5	5	3	5	3	5

5	4	3	4	5	4	3	4	4	5	5	5	4	4
4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4
5	5	4	3	5	3	5	3	4	3	3	3	5	3
4	4	3	5	5	3	3	5	4	3	5	3	5	5
4	3	4	4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	5
5	4	3	4	3	5	5	3	3	4	4	4	5	4
5	5	4	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5
4	5	5	5	5	3	4	4	3	5	3	3	4	5
5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	3	4	5	4
5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	5	3	5	4
5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4
5	5	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	5	4
5	3	4	4	5	5	4	4	3	4	3	5	5	4
4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5
3	4	5	4	5	4	4	5	3	5	3	4	3	5
4	5	3	5	3	3	4	5	5	4	4	5	4	5
5	3	5	5	5	3	3	5	4	4	5	3	5	4
5	4	5	3	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4
5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5
4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	3	5	5
5	3	3	3	5	4	5	5	5	4	4	3	5	5
4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5
3	5	5	4	3	5	3	3	5	4	5	4	5	5
5	5	5	5	4	5	3	5	5	3	5	3	4	5
5	4	5	5	3	3	5	3	5	3	5	5	5	5
4	3	5	4	4	5	3	5	4	4	5	4	5	4
3	5	5	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5
3	4	4	4	3	3	4	5	4	5	4	3	5	3
4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5
5	5	5	3	5	5	5	4	4	3	5	4	5	4
5	5	3	5	4	4	3	5	5	5	5	4	5	4
5	4	5	4	5	5	3	4	5	4	4	4	5	5
3	5	3	5	4	4	4	3	5	4	5	3	5	5
5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5
3	4	3	5	4	5	5	5	4	5	5	3	5	4
4	5	4	3	4	5	5	4	4	3	5	4	5	3
4	5	4	5	4	5	5	5	3	4	4	5	5	5
4	5	5	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	3
4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	5	4
3	5	5	5	5	5	5	3	3	4	5	3	5	5
4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	3	4	5	4
5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5
4	4	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5
5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4

5	5	4	3	3	4	5	3	5	5	3	5	4	4
4	4	5	4	4	3	3	3	5	4	5	3	5	3
5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	5	5
3	5	5	3	4	5	5	5	3	4	5	3	5	5
3	4	3	4	4	5	5	4	5	3	5	5	3	4
4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5
4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	3
5	4	3	3	5	3	5	3	3	4	3	5	5	4
3	5	5	3	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5
4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4
5	5	3	4	5	5	5	5	3	5	3	4	5	4
4	3	5	4	4	5	3	5	5	5	3	5	3	5
5	4	5	5	4	5	5	4	3	4	4	5	4	5
3	4	5	4	5	4	4	4	3	5	5	4	5	4
5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4
5	5	4	3	5	5	4	4	5	3	4	3	4	5
3	5	4	4	5	4	3	4	4	5	3	3	4	3
5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	5
3	4	5	4	4	4	3	5	5	3	5	3	4	5
3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
5	3	5	5	5	4	5	4	4	3	5	5	5	5
4	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5
4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4
4	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4
5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5
5	5	3	3	5	3	5	5	5	4	3	4	4	4
5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5
3	5	5	5	4	5	4	4	4	5	3	5	5	5
4	5	3	5	4	4	4	3	5	4	3	4	5	4
4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5
3	3	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4
3	5	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	5	4

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12
1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1
2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1
4	5	5	5	3	3	4	4	4	4	5	5	4
2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3
5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	4	4	5	3	3	3	5	4
4	3	3	3	3	4	4	4	5	5	4	5	4
2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2
2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2
2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1
1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	3	3	3	3	4	4	5	3	5	3	3	4
2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2
2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
5	5	5	5	4	5	5	3	3	5	4	4	5
2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2
4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4
3	4	5	5	4	3	5	4	5	4	3	3	4
2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2
2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2
2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
4	5	5	5	5	4	4	3	5	4	4	5	5
2	1	2	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2
2	1	1	1	2	3	2	2	2	2	2	1	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	4	5	5	4	3	3	4	3	3	4	3	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4
3	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1
4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	3
4	3	3	3	5	4	3	4	3	5	5	5	3
4	3	5	5	4	5	4	4	3	5	4	5	5
4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	3
1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1
1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1
4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5

5	4	4	4	5	3	5	5	4	4	4	4
5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	3
1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1
5	3	5	3	3	3	4	4	3	4	4	5
2	2	2	3	1	2	2	2	3	3	2	3
3	5	5	5	5	5	3	5	3	4	4	4
2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4
4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4
2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1
4	5	4	5	5	5	4	4	5	3	4	3
3	4	5	4	5	5	5	4	4	3	4	5
3	3	5	4	3	4	4	4	3	4	5	4
3	3	3	4	3	4	4	2	4	4	4	3
3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3
2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	3	3	2	3	2	3	4	3	3	4	3
3	3	4	2	3	5	4	3	4	3	3	4
4	3	3	3	3	4	3	3	2	4	3	3
3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
5	4	5	5	3	5	3	3	4	4	4	5
4	3	2	2	3	3	3	3	4	3	4	3
3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2
4	4	4	3	2	3	4	4	3	2	2	3
2	3	3	4	3	4	4	4	2	3	3	4
3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4
3	3	3	3	2	2	3	2	4	2	3	2
2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2
4	3	4	5	5	3	4	4	4	4	3	3
2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2
3	4	3	3	5	4	3	2	2	3	4	4
3	2	3	3	4	4	2	3	3	2	3	2
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4
3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3
3	3	3	2	4	4	2	2	3	2	3	3
3	4	4	4	3	3	3	3	5	3	4	3
3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3
3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3
3	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2
3	5	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4
2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	2	4	3	2	4	2	4	2	3	3	2
4	3	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3
3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3
4	3	3	3	3	3	4	2	2	2	3	3
3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4

3	3	5	4	4	4	4	3	4	3	5	3
2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2
2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2
2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2
3	2	4	3	2	2	3	3	3	3	3	2
2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3
3	4	3	2	4	3	4	4	3	4	3	4
2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	4
2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4
3	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4
5	4	4	5	4	3	4	5	5	5	5	4
2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1
4	4	5	5	4	3	5	3	5	4	5	4
5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5
5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4
4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	3
2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2
4	3	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4
2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2
2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2
4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	3	4
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	3	2	3	2	3	3	1	2	2
4	4	5	3	4	4	5	4	5	4	3	5
3	5	4	3	4	5	3	4	5	5	3	4
1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
4	3	3	3	4	4	5	3	4	3	3	3
2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
1	1	3	2	2	1	2	2	2	3	2	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2
2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2
2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2
2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3
1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2
3	3	2	2	2	3	1	2	1	3	2	2
2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1
2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2
1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1
2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2
3	2	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4
2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2
2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1
1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1
3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4
1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	2	3	2	4	3	3	3	3	4	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2
1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2
3	3	3	4	3	4	2	4	4	3	3	4
4	3	3	3	3	3	5	4	5	2	3	3
2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1
1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1
1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1
2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1
3	2	2	1	2	1	1	2	3	1	1	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2
4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1
3	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2
1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2
1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2
2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2
1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2
2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2
1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1
2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2
1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1
1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2
3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2
1	2	1	3	2	2	1	3	3	2	2	2

1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1
1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2
3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2
1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2
2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2
2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2
2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1
2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2
2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2
2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2
1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2
2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1
2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	2	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2

Resistencia al cambio y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021

por Diana Yudith Monteza Arrascue

Fecha de entrega: 30-jul-2024 10:44a.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2424877364

Nombre del archivo: cia_al_cambio_y_capacidad_gerencial_-REVISADO_-30.07.2024.docx (549.55K)

Total de palabras: 26460

Total de caracteres: 129117

Resistencia al cambio y capacidad gerencial de los administradores de restaurantes en la ciudad de Tarapoto 2021

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	4%
2	tesis.unsm.edu.pe Fuente de Internet	4%
3	repositorio.unsm.edu.pe Fuente de Internet	3%
4	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	1%
5	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad Nacional de San Martín Trabajo del estudiante	1%
7	www.scielo.org.ar Fuente de Internet	1%
8	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1%