



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Cambio organizacional en dos hospitales del Ministerio de
Salud - Lima, 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTORA:

Br. Nataly Katty Barrios De La Cruz

ASESOR:

Dr. Noel Alcas Zapata

SECCIÓN

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Administración del talento humano

PERÚ - 2017

Dra. Luzmila Garro Aburto
Presidente

Mg. Santiago Aquiles Gallarday Morales

Dr. Noel Alcas Zapata
Vocal

Dedicatoria

Esta tesis está dedicada a la persona que más ha influenciado en mi vida, dándome los mejores consejos, guiándome y haciéndome una persona de bien, convirtiéndose en mi principal fuente de motivación hacia el logro de mis metas, con todo mi amor se lo dedico a mi madre.

Agradecimiento

A Dios por guiarme, dándome sabiduría, inteligencia para lograr mi objetivo.

Al Dr. Noel Alcas Zapata, que con sus consejos y orientaciones oportunas ha hecho posible la culminación de esta tesis.

.

Declaratoria de autenticad

Yo, Nataly Katty Barrios De La Cruz, estudiante del Programa Académico de Maestría en Gestión Pública en la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI 45897178, con la tesis titulada “Cambio organizacional en dos hospitales del Ministerio de Salud - Lima, 2017” declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, mayo del 2017

Firma:.....

Br. Nataly Katty Barrios De La Cruz

DNI: 45897178

Presentación

Señores miembros del jurado

Presento la Tesis titulada: Cambio organizacional en dos hospitales del Ministerio de Salud - Lima, 2017, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para optar el grado académico de Magister en Gestión Pública

Esperamos que estos modestos aportes contribuyan con algo en la solución de la problemática del cambio organizacional en dos hospitales nacionales de Lima en el año 2017.

La información se ha estructurado en siete capítulos teniendo en cuenta el esquema de investigación sugerido por la universidad.

En el primer capítulo se expone la introducción. En el segundo capítulo se presenta el marco metodológico. En el tercer capítulo se muestran los resultados. En el cuarto capítulo abordamos la discusión de los resultados. En el quinto se precisan las conclusiones. En el sexto capítulo se adjuntan las recomendaciones que hemos planteado, luego del análisis de los datos de las variables en estudio. Finalmente en el séptimo capítulo presentamos las referencias bibliográficas y anexos de la presente investigación.

La autora.

Índice de contenido

Páginas preliminares	Página
Página de jurados	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración jurada	v
Presentación	vi
Índice de contenido	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
I Introducción	14
1.1 Antecedentes	15
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	19
1.3 Justificación	28
1.4 Problema	30
1.5 Hipótesis	33
1.6 Objetivos	33
II. Marco metodológico	35
2.1 Variables	36
2.2 Operacionalización de variables	36
2.3. Metodología	37
2.4. Tipos de estudio	38
2.5. Diseño	39
2.6. Población, muestra y muestreo	40
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	41
2.8 Método de Análisis	45

2.9.	Aspectos éticos	45
III: Resultados		47
3.1.	Descripción de resultados	48
3.2.	Contrastación de hipótesis	53
IV: Discusión		60
V: Conclusiones		65
VI: Recomendaciones		67
VII: Referencias		69
Anexos		74
Anexo1:	Matriz de consistencia	75
Anexo 2:	Instrumento de medición de la variable cambio organizacional	76
Anexo 3:	Base de datos de la prueba piloto	78
Anexo 4:	Base de datos de la muestra	80
Anexo 5:	Certificados de validez de contenido	91
Anexo 6:	Artículo Científico	97

Lista de tablas

	Página
Tabla 1: Operacionalización de la variable cambio organizacional	37
Tabla 2: Relación de jurados	43
Tabla 3: Interpretación del coeficiente de confiabilidad	44
Tabla 4: Resultado de análisis de confiabilidad del instrumento que mide la variable cambio organizacional	44
Tabla 5: Niveles de la variable cambio organizacional en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017	48
Tabla 6: Niveles de la dimensión personas en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017	49
Tabla 7: Niveles de la dimensión comunicación en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017	50
Tabla 8: Niveles de la dimensión estructura y procesos en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017	51
Tabla 9: Niveles de la dimensión liderazgo en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017	52
Tabla 10: Rangos del cambio organizacional	53
Tabla 11: Prueba U de Mann-Whitney sobre el cambio organizacional entre el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017.	53

Tabla 12:	Rangos de la dimensión personas	54
Tabla 13:	Prueba U de Mann-Whitney sobre la dimensión personas en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017	55
Tabla 14:	Rangos de la dimensión comunicación	56
Tabla 15:	Prueba U de Mann-Whitney sobre la dimensión comunicación en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017	56
Tabla 16:	Rangos de la dimensión estructura y procesos	57
Tabla 17:	Prueba U de Mann-Whitney sobre la dimensión Estructura y procesos en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017.	57
Tabla 18:	Rangos de la dimensión liderazgo	58
Tabla 19:	Prueba U de Mann-Whitney sobre la dimensión liderazgo en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017	58

Lista de figuras

	Página
Figura 1: Diseño de la Investigación	39
Figura 2: Niveles del cambio organizacional en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017	48
Figura 3: Niveles de la dimensión personas en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017.	49
Figura 4: Niveles de la dimensión comunicación en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017	50
Figura 5: Niveles de la dimensión estructura y procesos en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017	51
Figura 6: Niveles de la dimensión liderazgo en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017.	52

Resumen

En la investigación titulada: Cambio organizacional en dos hospitales San Bartolomé e del Ministerio de Salud - Lima, 2017, el objetivo general de la investigación fue determinar las diferencias en el cambio organizacional de dos hospitales de Lima en el año 2017.

El tipo de investigación es básico, el diseño descriptivo comparativo, con enfoque cuantitativo. Las dos muestras de los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017, estuvieron conformadas por 50 trabajadores cada una. La técnica que se utilizó es la encuesta y el instrumento de recolección de datos fue un cuestionario aplicado a los trabajadores. Para la validez del instrumento se utilizó el juicio de expertos y para la confiabilidad se aplicó el estadístico Alfa de Crombach que salió muy alto: 0,937.

Con referencia al objetivo general: Determinar la diferencia en el cambio organizacional entre el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017, se concluye que existe diferencia significativa en el cambio organizacional entre el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017 (p -valor = 0,000 < 0.05, U de Mann-Whitney = 446,000).

Palabras Clave: Cambio organizacional

Abstract

In the research titled: Organizational Change in Two San Bartolomé Hospitals and the Ministry of Health - Lima, 2017, the general objective of the research was to determine the differences in organizational change of two hospitals in Lima in 2017.

The type of research is basic, comparative descriptive design, with quantitative approach. The two samples of the hospitals San Bartolomé and National Institute of Health of the Child Lima, 2017, were conformed by 50 workers each one. The technique that was used is the survey and the instrument of data collection was a questionnaire applied to the workers. For the validity of the instrument was used the expert judgment and for reliability was applied the statistic Crombach Alpha that came out very high: 0.937.

With reference to the general objective: To determine the difference in organizational change between San Bartolomé Hospital and Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017, it is concluded that there is a significant difference in the organizational change between the San Bartolomé Hospital and the National Health Institute of Child Lima, 2017 (p -value = 0.000 < 0.05, Mann-Whitney U = 446,000).

Keywords: Organizational Change

I. Introducción

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes Internacionales

Romero, Matamoros y Campos (2013) realizaron un estudio titulado: *Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica*. Con base en la revisión bibliográfica de las revistas de más alto impacto en la disciplina de la administración, se muestran los diferentes énfasis y tendencias teóricas de la discusión sobre cambio organizacional de los últimos veinte años. Los aportes de los autores muestran la evolución del concepto de cambio en su conjunto, considerando a la organización como un todo y las personas que la constituyen. El contenido y estructura del trabajo es resultado de la dinámica encontrada en torno a seis diferentes propuestas teóricas: cambio e institucionalismo, cambio evolucionario y revolucionario, cambio planeado, cambio y aprendizaje, cambio y liderazgo, y cambio y comunicaciones. La utilidad de este artículo es diversa. En primer lugar, las corrientes teóricas mostradas exponen una caja de herramientas útil para los practicantes para gestionar distintos procesos efectivos de cambio. En segundo lugar, sirve como herramienta hermenéutica para comprender y ordenar los fenómenos organizacionales para avanzar en su comprensión.

García (2010) en su estudio titulado: *Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional*. Sustentado en la Universidad Católica de Colombia. El objetivo de esta investigación fue evaluar la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la aceptación al cambio organizacional en trabajadores de dos empresas de Bogotá, pertenecientes al sector económico terciario. Método. Es una investigación no experimental con un diseño correlacional. Se aplicó el instrumento de medición al cambio organizacional (IMC) a 9 jefes o líderes de cargos medios y el cuestionario liderazgo multifactor (MLQ) a 62 operarios. Resultados. En los resultados se evidencian asociaciones significativas y positivas entre efectividad y comunicación en un 0,685. Conclusión. Se concluye que la comunicación y la actitud al cambio son elementos

importantes en un proceso de cambio organizacional. Para efectos de futuras investigaciones se podría ampliar la muestra y adaptar el cuestionario de liderazgo transformacional a la población colombiana.

Sandoval (2014) en su estudio: *Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor*, precisó que el objeto de este artículo es explorar, partiendo de reflexiones conceptuales y de revisión bibliográfica, algunos de los elementos inherentes a la generación de cambios organizacionales como parte de la gestión gerencial en la búsqueda de la creación de valor. Existen muchos supuestos sobre el cambio, y las organizaciones frecuentemente toman decisiones sustentadas en conceptos equivocados sobre lo que esto significa, la manera como debe entenderse y enfrentarse, la necesidad de hacerlo en el momento que se requiere, y las consecuencias de actuar improvisadamente en este sentido. La gestión del cambio organizacional tiene muchas facetas que deben ser comprendidas previamente, si se quiere responder de manera adecuada a las necesidades de entenderlo y usarlo para crear valor en las organizaciones.

Pérez, Vilariño y Ronda (2016) en su estudio: *El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia* afirmaron que Las organizaciones actualmente se desarrollan en escenarios muy dinámicos, lo que trae consigo cambios constantes para poder enfrentar este entorno y alcanzar los objetivos estratégicos. Es por ello, que este artículo, tiene como objetivo determinar una definición más integradora de cambio organizacional basado en el estudio de diferentes definiciones precedentes, para coadyuvar con la implementación efectiva de la estrategia. Asimismo, se elucidaron las barreras que han impedido una correcta implementación de la estrategia empresarial. Como métodos teóricos se utilizaron: el análisis y síntesis y el inductivo deductivo, y como métodos estadísticos: análisis de componentes principales y análisis de centralidad. El estudio mostró que el cambio organizacional es un proceso que permite cambiar la estructura, la cultura y el liderazgo para de esta forma coadyuvar con la implementación de la estrategia.

Rodríguez y Mladinic (2015), en su estudio: *Ambivalencia Actitudinal Ante el Cambio Organizacional: Un Análisis Desde el Individuo en Contexto Laboral*. *Precisaron que* Tradicionalmente, las reacciones de los trabajadores ante situaciones de cambio organizacional han sido investigadas desde la perspectiva de la resistencia al cambio, existiendo aún controversia. Esta investigación indagó el rol de la ambivalencia actitudinal, integrando aportes de la psicología social. Un primer estudio experimental tuvo por objetivo manipular el nivel de ambivalencia del trabajador controlando el tipo de información que recibe respecto del cambio organizacional. Un segundo estudio correlacional evaluó el rol moderador de la ambivalencia actitudinal entre su actitud e intención conductual. En cada estudio participaron, respectivamente, 61 y 418 trabajadores pertenecientes a una empresa minera chilena en proceso de cambio, empleándose un muestreo probabilístico estratificado. Se emplearon 2 formas de un cuestionario. Por medio de t de Student, correlaciones bivariadas y análisis de regresión moderada, los resultados del Estudio 1 indicaron que los trabajadores expuestos a información inconsistente presentaron niveles mayores de ambivalencia. El Estudio 2 sugirió que la ambivalencia modera la relación entre actitud e intención conductual del trabajador. Se concluye que la evaluación de ambivalencia es un factor importante a considerar en contextos de cambio organizacional.

1.1.2 Antecedentes Nacionales

Ortega y Solano (2016), en su tesis: *La gestión del cambio organizacional en entidades públicas del poder ejecutivo peruano: una aplicación de las teorías de cambio provenientes de la gestión privada*, sustentada en la Pontificia Universidad Católica del Perú, afirmó que como resultado del análisis y la aplicación de la herramienta, se presentan conclusiones basadas en los principales hallazgos de la gestión del cambio organizacional en el Poder Ejecutivo peruano, destacándose que la aplicación de las teorías de cambio en el sector público está sujeta a variaciones relacionadas fundamentalmente a las características propias de este tipo de

entidades, como la dimensión política, las reglas administrativas y las personas al interior de estas.

Jáuregui (2016) en su estudio titulado: Gestión del cambio la receta peruana, en la Universidad Esan, afirmó que el 61% de los ejecutivos encuestados consideran que no se incluye al personal en la implementación del cambio. El 80% de los ejecutivos precisó que afirma que no se desarrollan estrategias de comunicación con los trabajadores para ayudarlos el sentido del cambio. El 88% cree que no se comprende al personal de forma directa en la planeación y la implementación del cambio. Finalmente, el 42% considera que las transformaciones no se llevarán a cabo de forma exitosa a veces, nunca o casi nunca.

Saravia (2015), en su estudio exploratorio: Actitudes de cinismo, de temores y de aceptación ante el cambio organizacional en un grupo de ejecutivos de Lima, realizado en la Universidad del Pacífico. La validación del cuestionario para medir actitudes ante el cambio organizacional propuesto por los autores Rabelo, Ros y Torres. El estudio dirigido a 23 Ejecutivos de Lima, obtuvo altos índices de confiabilidad y validez para cada una de las tres dimensiones del modelo de actitudes ante el cambio organizacional planteado por los autores: “actitudes de cinismo”, “actitudes de temores” y “actitudes de aceptación” al cambio organizacional. Sin embargo, el análisis factorial de cada una de las tres dimensiones del modelo determinó tres sub-dimensiones, identificándose tres grupos diferentes en cada dimensión. Los resultados también demuestran que en los ejecutivos objeto de estudio prevalecen las actitudes de aceptación y, de manera muy cercana, las actitudes de temor ante el cambio organizacional. En menor escala, se presentan las reacciones de cinismo. Por otro lado, el análisis cluster logró identificar cuatro perfiles ejecutivos de acuerdo a su comportamiento o actitud en el cambio organizacional: un grupo de Ejecutivos que presentan un patrón armónico de cogniciones y afectos, con altos índices de aceptación y pocas actitudes negativas de cinismo y temores; otro grupo de Ejecutivos que presentan claridad y consistencia de actitudes, con bajos

niveles de aceptación y muchas actitudes negativas de temores y cinismo; y un tercer grupo de ejecutivos que presentan un patrón divergente de actitudes

1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística

1.2.1 Bases teóricas de la variable cambio organizacional

Teorías del cambio organizacional

El marco lógico y las teorías sobre el cambio organizacional, responden a enfoques que indican o permiten diseñar, ejecutar, monitorear y evaluar procesos y actividades dentro de la empresa u organización. El cambio organizacional, tiene que causar impactos positivos en todos los agentes internos y externos. En ese sentido, la teoría del cambio implica, analizar el pensamiento complejo, y la apertura de la organización a múltiples de resultados intermedios que serán el apoyo importante para el cambio organizacional positivo y sobre todo el reconocimiento de otros actores de la comunidad. En realidad existen algunos enfoques sobre el cambio organizacional, entre los que se pueden mencionar a los siguientes:

El enfoque de teoría de cambio

Ortiz y Rivero (2007), sostuvieron que es te enfoque “ es conocido también como “ruta de cambio” (pathway of change), “motor de cambio” (engine of change), “modelo lógico” (logic model), y “teoría de acción” (theory of action). Muchos nombres para un mismo enfoque”(p. 3). Sostienen además que una teoría del cambio debe representar un análisis amplio de la situación que se requiere modificar, con el propósito de lograr un objetivo. El cambio positivo a lograr requiere de comprensión e intervención en la realidad, partiendo de la misión y visión institucionales.

Una teoría de cambio implica tener en cuenta algunas componentes como: a) visión de éxito, que en realidad es el cambio mas significativo que se espera a nivel organizacional, b) las precondiciones, que lo constituyen los resultados suficientes y

necesarios para llegar a la visión de éxito prevista, c) las intervenciones, están constituidas por todas las iniciativas o estrategias que conducen al logro de resultados a niveles superiores, e) los supuestos, que suponen situaciones fuera de la organización y que están fuera de control, los mismos que pueden ejercer alguna influencia en las precondiciones, y f) los indicadores, que son en la práctica las mediciones métricas que dan a conocer si se lograron o no se lograron los objetivos previstos.

Teoría de Kotter sobre el Cambio Organizacional

Precisa que para lograr el cambio en una organización, es necesario llegar a lo profundo de los sentimientos de la gente para que sean proactivos al cambio. Los líderes del cambio no deben apelar a la lógica racional de los colaboradores sino a los ojos y al corazón. El entorno económico actual es turbulento e inestable a diferencia de otras épocas donde era importante mantener la estabilidad. Y como es natural, a pesar de esto, la gente se resiste al cambio en particular porque no han tenido experiencias exitosas de cambio. Propone los siguientes pasos: a) aumentar la sensación de urgencia, b) Formar a un equipo guía para el cambio, y las ideas deben provenir de todos los niveles de la empresa, c) tener la visión correcta. Y desarrollar una visión motivadora para que todos trabajen en pos de esa visión, d) comunicar para fidelizar, es decir que es necesario comunicar esa visión, la urgencia con honestidad, claridad y pasión, e) remover barreras para empoderar la acción, para ello se necesita vencer todos los obstáculos que del cambio, f) estipular objetivos de corto plazo y empezar por realizar pequeños cambios que se concreten en corto plazo y que construyan esperanza y mayor energía para continuar, g) se debe mantener el foco en el objetivo final. No perder de vista el objetivo máximo del proceso de cambio, y h) Institucionalizar los nuevos comportamientos de la compañía, actitudes y procesos. El cambio va de la mano de un cambio cultural que ocurre sólo cuando la gente se abre a nuevos valores y modifica sus costumbres.

El proceso de cambio organizacional

Lewin (s. f), citado por Chiavenato (2010) sostuvo que el proceso de cambio organizacional, se desarrollan en tres etapas bien definidas:

a) Descongelación, el mismo que se presenta cuando la necesidad de cambio hace que la persona, el grupo o la organización lo entiendan y acepten. Descongelación significa que las buenas ideas y prácticas son destruidas y desaprendidas para ser sustituidas por nuevas que deben ser aprendidas, b) el Cambio propiamente dicho, que se presenta cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y comportamientos. El cambio es la fase en la cual se aprenden nuevas ideas y prácticas y las personas empiezan a pensar y a trabajar de otra manera, y finalmente c) la Recongelación, que implica la incorporación de una nueva pauta de comportamiento por medio de mecanismos de apoyo y de refuerzo para que se convierta en la nueva norma. La recongelación significa que aquello que fue aprendido se integra a las prácticas normales y se convierte en la nueva forma que las personas aprenderán para hacer su trabajo. (p. 416)

Es decir, cada una de estas etapas son relevantes para lograr o alcanzar los objetivos de la organización, para ello se requiere de actitudes positivas de todos los trabajadores, y que deben demostrarse en todas las actividades de la empresa, en donde tienen que interactuar.

Importancia del cambio organizacional

El cambio organizacional es en la practica la transformación que se da en toda empresa con el propósito de mantenerse en el mercado, mejorar el servicio interno y externo. Para ello los gerentes y funcionarios de las empresas o corporaciones deben ser eficaces y eficientes para entender en qué momento se deben introducir cambios que re direccionen a la organización por el camino deseado. Las grandes innovaciones o modificaciones a nivel operativo se dan solo en ciertas situaciones, y por etapas. El objetivo es mejorar de manera continua el desempeño organizacional y ganar la delantera a los posibles competidores. Por ello es necesario entender que

se puede hablar de una organización exitosa, cuando los cambios son radicales y graduales.

Definiciones del cambio organizacional

Robbins (2009), refiriéndose al cambio organizacional afirmó que:

El cambio organizacional es una actividad esporádica. Es decir, comienza en cierto punto, continúa a través de una serie de etapas y culmina con un resultado que los involucrados esperan sea una mejoría respecto del punto inicial. Tiene un principio, un punto medio y un final. (p. 650)

Domínguez y Giordano (2009) sobre el cambio organizacional afirmaron que:

Los procesos de cambio organizacional serán exitosos si se atiende simultáneamente los aspectos comunicacionales, de liderazgo, de estructura y procesos y de las personas. La medición por medio de indicadores de estas dimensiones permitirá planificar el cambio así como evaluarlo. (p. 5)

Es decir, el cambio organizacional, requiere tener en cuenta, aspectos como las comunicacionales, de liderazgo, de estructura y procesos y de las personas, dado que las comunicaciones deben ser fluidas, claras y oportunas. El liderazgo tiene que ser ejercido por personas que tengan ascendencia natural en sus demás compañeros y asimismo que puedan orientar los procesos y actividades dentro de la organización. También, las personas que laboran en la empresa u organización debe poseer calidad humana, compromiso individual y corporativo, para aportar el cambio que necesita la institución.

Acosta (2002), citado por Domínguez y Giordano (2009, refirió que:

El cambio planeado es la transformación intencional, de gran magnitud y alcance de la organización, con el fin de mejorar su desempeño actual y

proyectarse a futuro. No tiene la intención de introducir una filosofía administrativa en particular sino la transformación sostenida en aquellos patrones que determinará la planeación estratégica. (p. 7)

En cambio organizacional en esencia es una transformación intencionada, analizada y consensuada, en función a los objetivos establecidos y las las metas que se quieren alcanzar. Es necesario por lo tanto que los trabajadores, empresarios, funcionarios o directivos se pongan de acuerdo en algunas líneas básicas para que todos interactúen coordinadamente y en forma consiente, en las actividades de la organización.

Tsoukas y Chia (2002), citados por Ruiz, Ruiz, Martínez y Peláez (2006), consideraron que “el cambio está vinculado a la acción humana en un conjunto de categorías institucionalizadas. Por lo tanto, la organización surge de las estructuras cognitivas y es una propiedad emergente del cambio” (p. 6). Es decir, el cambio organizacional también está asociado con la capacidad que tienen las personas de desarrollarse profesionalmente, su crecimiento personal y compromiso organizacional.

Quattrone y Hopper (2001), citado por Ruiz, et al (2006), toman el cambio como “el producto de una deriva, movimiento aleatorio en el tiempo con orientación implícita. De allí, el concepto de praxis como acto que permite a los individuos dar sentido a una acción dentro de una organización”. (p. 6). En ese sentido para que el cambio se realice en una organización, previamente se debe identificar el problema y sobre todo reconocerlo. Tomando conciencia que se necesita cambiar corporativamente, porque está en juego la supervivencia de la institución y la estabilidad de los colaboradores en sus puestos de trabajo.

Chiavenato (2010) refiriéndose al cambio sostuvo que el cambio organizacional debe involucra a toda la organización y es necesario lograr ciertos pasos como el reconocimiento de problema que se tienen en la organización, la

identificación de las causas, y asimismo la búsqueda institucional, para evaluar el cambio y establecer y aplicar estrategias.

Para que una empresa sea realmente exitosa en el cambio organizacional, los dirigentes deben ser capaces de identificar el problema o los problemas y ver su viabilidad de solución. El cambio organizacional, sucede en todas las industrias, y proceso de cambio está orientado o centrado en las personas. Las reestructuraciones, mejoras de proceso, fusiones, adquisiciones y despidos que todas las empresas realizan, ocurren con bastante frecuencia. Las empresas deben ser más eficientes en el camino, manejan el cambio y se cree, que el corazón del problema está dentro de cada uno involucrados en la organización, y en particular en cada uno de los niveles o áreas. Los niveles más bajos de empleadores, así como los niveles más altos deben involucrarse en el cambio organizacional. Los cambios en las empresas, pueden actuar de manera más eficiente y eficaz en todo el proceso. Por otra parte, todo el mundo tiene una mentalidad diferente, cuando se trata de cambiar.

Además, Jan (2006), citado por Wang (2012), mencionó que potencialmente en las organizaciones se presentan reacciones del personal durante la promoción de cambios debido a la resistencia, a la falta de conocimientos, desobediencia, Indiferencia, negligencia, y por ultimo has renuncias. Además, se presentan casos de resistencia al cambio que están asociados, a la inseguridad, hábitos desarrollados y Malentendidos. A medida que estos signos de resistencia forman un enorme obstáculo al cambio, es necesario que, se apliquen estrategias de gestión para reducir los obstáculos cambio. También sugirió enfoques como, acerca de como fomentar la participación de los empleados y expresar sus opiniones, reforzando la gestión de los empleados. Asimismo afirmo que es necesario establecer en forma adecuada las comunicaciones, obteniendo reconocimiento y apoyo de empleados, mejorando los cursos de capacitación del personal, y ofrecer incentivos materiales y la motivación respectiva.

Por otra parte, Hsu (2010), citado por Wang (2012), creía que la búsqueda del cambio y la innovación es un proceso que incluye estrategias, estructuras, sistemas de gestión, habilidades, cultura organizacional, métodos de producción, Innovación técnica, así como enfoques para incrementar el desempeño organizacional. Por lo tanto, una organización para implementar el cambio debe incluir elementos tales como desarrollo, transformación, innovación, cambio y renovación.

Lee (2010), citado por Wang (2012), señaló que la clave para el cambio organizativo exitoso radica en la, capacidad de construir visiones, autorización jerárquica, para obtener aprobación y apoyo, y para implementar un cambio con persistencia e independencia y cultivar, es decir, alcanzar la diversidad y la innovación de un sistema abierto de la organización.

Dimensiones del cambio organizacional

Dimensión personas

Robbins (2009), citado por Domínguez y Giordano (2009), refiriéndose a la dimensión personas afirmó que:

En tanto es parte del objetivo de la organización lograr que las personas se conviertan en una fuerza positiva e impulsora a favor del cambio estratégico; para ello, debemos entender cómo las personas impactan en los resultados de las organizaciones. Estos requieren de la contribución de varias disciplinas. (p. 97)

Los procesos de diferenciación y estratificación han sido preocupación permanente de los sociólogos. En la década pasada se presencié un flujo de estudios sobre el proceso de logro de estatus. Estos estudios han utilizado principalmente, como la medida del logro de estatus, categorías ocupacionales. Recientemente se ha llegado al convencimiento e que los empleados

(organizacionales) son los principales mecanismos por medio de los cuales los individuos se distribuyen en ocupaciones u oficios y por medio de los cuales los ingresos se distribuyen entre las personas.

Dimensión comunicación

Robbins (2009), en relación a la dimensión comunicación precisó que:

Las funciones fundamentales del proceso de comunicación son controlar, motivar, expresar emociones e informar. Para que una organización se desempeñe con eficacia es necesario mantener cierto control (jerarquía), estimular el rendimiento, proporcionar medios de expresión emocional donde las personas puedan descargarse de sus desconformidades y tomar decisiones en base a la información que se tiene. Para todo ello es fundamental contar con un buen sistema comunicacional. (p. 117)

Ruiz, et al (2006), refiriéndose a la dimensión comunicación, precisaron que:

Los cambios organizacionales a menudo fracasan debido a que no se lleva a cabo correctamente una estrategia de comunicación. Muchas personas no entienden la necesidad del cambio o cómo les va a afectar en última instancia a ellos, esto puede ocurrir incluso cuando la dirección ha comunicado correctamente su intención de cambio a través de mensajes bien diseñados o estrategias de comunicación cuidadosamente elaboradas. (p. 11)

Zúñiga (2003), citado por Navarro, Santillán y Bustamante (2007), conceptualizó a la Comunicación Organizacional:

Como el sistema de interrelaciones y entendimiento laborales, por medio de la definición de una misión y visión institucionales propias, que dan estructura a los objetivos de logro, dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo, y por

ende empresarial, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo. (p. 42)

Dimensión estructura y procesos

Robbins (2009), menciona seis elementos básicos que deben abordar los administradores cuando diseñan la estructura de su organización: “especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y descentralización y formalización” (p. 137).

Quintero (2002) sostuvo que:

El análisis estratégico contempla el entorno, los productos y los clientes. El análisis de los procesos facilita una mejor comprensión del flujo de actividades que incluye cada proceso y cómo estos se interrelacionan entre sí y con los individuos. El análisis del desempeño permite apreciar los resultados alcanzados a través del desarrollo de las actividades de la empresa. (párr. 2)

Dimensión liderazgo

Robbins (2009), refiriéndose al liderazgo preciso que:

La mayoría de los estudios y gente de negocios coincide en que el liderazgo es un proceso de influencia en el que un individuo facilita con sus acciones el movimiento de un grupo de personas hacia el logro de una meta común. (p. 74)

Ruiz, Ruiz, Martínez y Peláez (2006), definieron el liderazgo, en el sentido que:

En un proceso de cambio, los líderes deben ser innovadores y crear un ambiente de estímulo a la innovación y a la mejora, aprovechando las oportunidades, estimulando las contribuciones individuales, animando a los equipos a ser creativos y a buscar formas nuevas de enfocar el futuro. (p. 12)

Sikula (1991) citado por Navarro, Santillán y Bustamante (2007), afirmó que:

El liderazgo es la cualidad o capacidad de influir y dirigir para lograr objetivos, se hace necesario, para la supervivencia de cualquier institución u organización. Pues, cualquier empresa puede tener una planeación, organización y control adecuados, y no sobrevivir debido a una falta de liderazgo adecuado. Muchas empresas que utilizan técnicas de planeación, organización y control ineficaces han sobrevivido debido a una dirección dinámica. (p 39)

1.3 Justificación

Justificación Teórica.

La presente investigación se basa en la existencia de información recopilada de libros, investigaciones nacionales e internacionales y además de información de las páginas web donde se profundizan en las teorías sobre el cambio organizacional, esto permite analizar la problemática que se enmarca en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017. El propósito de esta investigación es plantear mejoras para estos dos hospitales en particular, destacando una adecuada comunicación, el trato afable, la aptitud de la personas para trabajar en equipo y en resumen la apertura al cambio de todos los trabajadores y de las instituciones en general, sin distinción de cargos y jerarquías dentro de la organización. Esta apertura al cambio permite en resumen mejorar los resultados y sobre todo el cambio organizacional. Al respecto Rivas (2012) precisó que: “En la investigación hay una justificación teórica cuando el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados o hacer epistemología del conocimiento existente” (p. 3).

Por otra parte, la información que teórica que aporta esta investigación, puede contribuir y mejorar al mismo tiempo, el conocimiento de la variable y dimensiones en estudio, el cual a su vez puede ser un aporte significativo para futuras investigaciones.

Justificación Práctica

Esta investigación es de gran importancia porque el cambio organizacional de todos los trabajadores de los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño, permitirá su crecimiento y calidad de servicio que se brinda. Asimismo, se puede lograr el cambio organizacional, tomando como referente este estudio, cuyo propósito es proponer criterios que ayuden a mejorar las condiciones en las cuales se está trabajando y asimismo, tratar de crear o generar estrategias para atender las necesidades de desarrollo personal y profesional de cada uno de los trabajadores. Al respecto Rivas (2012), refiriéndose a la justificación practica precisó que: “se considera que una investigación tiene justificación práctica, cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos propone estrategias que al aplicarse contribuirían a resolverlo” (π. 6).

Se plantearon procedimientos, sugerencias y recomendaciones, para que las Direcciones de los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño, las ejecuten entre los trabajadores y funcionarios, logrando con ello que los trabajadores se sientan motivados, en el marco de una comunicación fluida y clara, un liderazgo adecuado y una mejor estructura de los procesos.

Justificación Metodológica

Este estudio tendrá singular relevancia en los trabajadores y funcionarios de los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño, dado que se pretende reflexionar acerca del cambio organizacional que se viene desarrollando,

es decir, se busca que tenga algún impacto positivo para que en el corto y mediano plazo se tomen medidas, tendientes a mejorar la eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos institucionales y un mejor desempeño de los trabajadores y funcionarios. En ese sentido, se entiende que trabajadores y funcionarios motivados, comprometidos con la organización, y con un trato, pueden tener mayor rendimiento laboral y por consiguiente mejora la percepción de la comunidad sobre el cambio organizacional. También, la técnica aplicada en este estudio, podrá ser utilizada en investigaciones posteriores.

1.4 Problema

1.4.1 Realidad Problemática

En la mayor parte de las empresas privadas, organizaciones gubernamentales e instituciones públicas en particular, se ha observado que las investigaciones realizadas por los distintos sectores académicos, se centran fundamentalmente en aspectos relacionados con la productividad laboral o con resultados económicos. Sin embargo, muy pocos estudios se han realizado en relación con el cambio organizacional, el mismo que no deja de ser menos relevante con las variables anteriores, dado que está asociado a nuestras vidas y sobre todo a nuestro desarrollo personal y profesional.

El cambio organizacional es un aspecto relevante en cada una de las empresas e instituciones públicas, que todos queremos mejorar. Por ello en estos últimos años se están realizando estudios con el propósito de mejorar la eficacia de y eficiencia institucionales para el logro de los objetivos. Esto significa que muchos de los trabajadores se sienten más comprometidos cuando perciben, mejores condiciones laborales y sienten que la empresa u organización les apoya y estimula su crecimiento personal y su desarrollo profesional.

En estos últimos años y en los países de la región en particular, se han realizado

constructos desde diferentes perspectivas, para entender el cambio organizacional, sin embargo no es un concepto que se haya estudiado de manera suficiente. Es decir, no se ha mostrado todavía, una consistente capacidad explicativa. Dado que se evidencian diferentes factores que están asociados al cambio organizacional como: la motivación, satisfacción laboral, clima institucional, salarios, desarrollo profesional, perfil organizacional, etc. Los mismos que hacen que el estudio del cambio organizacional, se oriente al campo de la complejidad, por los diferentes tipos de modelos de gestión de las personas.

No es posible laborar en toda nuestra vida, renunciando a ser cada día mejores en el trabajo. Nos encontramos por lo tanto, en la necesidad de un cambio de paradigma, para entender que el trabajo ocupa un importante espacio en nuestras vidas y por la relevancia que tiene además, la utilización de nuestras fortalezas. En ese sentido el cambio organizacional y también el cambio en las actitudes de las personas tiene efectos en el desarrollo de las organizaciones empresariales, dado que aumentan los niveles de consciencia y responsabilidad en contextos más humanos y eficientes, orientados fundamentalmente para aprovechar las fortalezas de los trabajadores.

En los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño, y en, se ha observado una carencia de estímulos, premios y/o recompensas por los logros de sus trabajadores. Asimismo existen diferentes tipos de condiciones laborales entre los que podemos mencionar: Contratos CAS, los mismos que generan incertidumbre en el trabajador y contratos por tiempo indefinido. Además las adendas o contratos de los trabajadores, no son entregadas a tiempo, en algunos casos se entregan después de varios meses, creando malestar e incomodidad en el trabajador.

Además se observa que en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, se han presentado los siguientes hechos: retraso en el logro de objetivos, deficiente atención al usuario, retraso en la entrega de tareas, alta

rotación del personal, escasas expectativas de los trabajadores para su crecimiento personal y profesional, deficiente nivel de comunicación con los trabajadores, carencia de reglas de convivencia, precaria formación y funcionamiento de los equipos de trabajo y bajo involucramiento de los trabajadores en los objetivos institucionales.

Por las razones expuestas anteriormente, es necesario que se investigue acerca de esta problemática que presenta dichos hospitales, con el propósito de proponer sugerencias y recomendaciones que ayuden a comprender mejor este contexto, y mejorar los problemas descritos. En ese sentido, nos planteamos el problema: ¿Cuáles es la diferencia en el cambio organizacional entre el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017?

1.4.2 Formulación del Problema

Problema General

¿Cuáles es la diferencia en el cambio organizacional entre el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017?

Problemas específicos

Problema específico 1

¿Cuáles es la diferencia de la dimensión personas en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017?

Problema específico 2

Cuáles es la diferencia de la dimensión comunicación en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017?

Problema específica 3

¿Cuáles es la diferencia de la dimensión Estructura y procesos en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017?

Problema específica 4

Cuáles es la diferencia de la dimensión Liderazgo en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017?

1.5.1 Hipótesis general

Existe diferencia significativa en el cambio organizacional entre el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017.

1.5.2 Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Existe diferencia significativa de la dimensión personas en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017.

Hipótesis específica 2

Existe diferencia significativa de la dimensión comunicación en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017.

Hipótesis específica 3

Existe diferencia significativa de la dimensión estructura y procesos en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017.

Hipótesis específica 4

Existe diferencia significativa de la dimensión liderazgo en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017 **Hipótesis específica 2**

1.6 Objetivo General

Determinar la diferencia en el cambio organizacional entre el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017.

1.6.1 Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Determinar la diferencia de la dimensión personas en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017.

Objetivo específico 2

Determinar la diferencia de la dimensión comunicación en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017.

Objetivo específico 3

Determinar la diferencia de la dimensión Estructura y procesos en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017.

Objetivo específico 4

Determinar la diferencia de la dimensión Liderazgo en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017.

II. Marco Metodológico

2.1 Variables:

Hernández, Fernández y Baptista (2010) refiriéndose a la variable afirman que: “una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p.93).

Definición conceptual:

Definición conceptual de la variable cambio organizacional

Robbins (2009), refiriéndose al cambio organizacional afirmó que:

El cambio organizacional es una actividad esporádica. Es decir, comienza en cierto punto, continúa a través de una serie de etapas y culmina con un resultado que los involucrados esperan sea una mejoría respecto del punto inicial. Tiene un principio, un punto medio y un final. (p. 650)

Definición operacional:

Definición operacional de la variable cambio organizacional

Operacionalmente la variable cambio organizacional, se define mediante cuatro dimensiones: Personas, Comunicación, Estructura y procesos y Liderazgo.

La escala utilizada para medir la variable cambio organizacional es politómica u ordinal: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5), con la cual se ha medido y procesado la información correspondiente.

2.2. Operacionalización de las variables:

Hernández, et al (2010) refiriéndose a la operacionalización de las variables, afirman que es: “el proceso que sufre una variable (o un concepto en general) de modo tal que a ella se le encuentran los correlatos empíricos que permiten evaluar su comportamiento en la práctica” (p. 77).

Tabla 1

Operacionalización de la variable cambio organizacional

Dimensiones	Indicadores	Número de ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Personas	Relaciones con los compañeros de trabajo Sentido de pertenencia a un equipo. Recibe ayuda para realizar el trabajo Intranquilidad provocada por las exigencias domésticas	1 - 19		
Comunicación	Dispone de la información adecuada Recibe el tipo de ayuda e información que se necesita	20 - 28		
Estructura y procesos	Identificación con la institución Grado de definición de las acciones Responsabilidades y recursos disponibles en la tarea asignada Exigencias contradictorias que se presentan en el trabajo Sentido de pertenencia a un equipo.	29 - 39	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Bajo 45 - 105 Moderado 106 - 165 Alto 166 - 225
Liderazgo	Conductas y atributos del jefe o supervisor directo Capacidad del jefe para dirimir conflictos, planificar y distribuir el trabajo en forma ecuánime. Preocupación por el bienestar de sus subordinados. Habilidades de comunicación	40 - 45		

2.3. Metodología:

Para la metodología, se ha aplicado como el método científico como un método general y unitario. Asimismo se ha hecho uso del método hipotético deductivo para la contratación de las hipótesis, el mismo que va de lo general a lo particular.

Método hipotético deductivo

Hernández, et al (2009), afirman que:

De acuerdo con el método hipotético deductivo, la lógica de la investigación científica se basa en la formulación de una ley universal y en el establecimiento de condiciones iniciales relevantes que constituyen la premisa básica para la construcción de teorías. Dicha ley universal se deriva de especulaciones o conjeturas más que de consideraciones inductivistas. Así las cosas, la ley universal puede corresponder a una proposición como la siguiente: Si “X sucede, Y sucede” o en forma estocástica: “X sucede si Y sucede con probabilidad P.” (p.4).

Podemos mencionar que el método hipotético-deductivo es un proceso interactivo, es decir, que se repite constantemente, durante el cual se examinan hipótesis a la luz de los datos que van arrojando los experimentos.

2.4. Tipo de estudio:

El presente estudio es básico, dado que se pretende profundizar en el conocimiento de la variable de investigación. Al respecto, Zorrilla (1993, Citado por Grajales, 2000), refiriéndose al tipo de investigación, afirmó que:

La básica denominada también pura o fundamental, busca el progreso científico, acrecentar los conocimientos teóricos, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas; es más formal y persigue las generalizaciones con vistas al desarrollo de una teoría basada en principios y leyes. (p.1)

Por ello los estudios básicos buscan incrementar y profundizar los conocimientos científicos respecto a las variables y dimensiones de investigación. Con bastante frecuencia las descripciones se hacen por encuestas. Aunque éstas

también pueden servir para probar hipótesis específicas y ponerlos a prueba los sustentos.

2.5. Diseño

Este estudio es descriptivo comparativo, dado que se pretende determinar la existencia de diferencias significativas entre la variable cambio organizacional sus correspondientes dimensiones con respecto a dos muestras independientes, al respecto, Hernández, et al (2010), precisaron que la “Investigación descriptiva, busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 80).

No experimental

Este estudio es no experimental, dado que la investigadora no ha manipulado los datos de las variables. Al respecto, Hernández, et, al. (2010). Señalan: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.” (p.149).

Transversal

Asimismo, este estudio es transversal, porque los datos de la variable se recogieron en un momento único. En ese sentido, Hernández, et. al (2010). Señalan: “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p.151).

La siguiente figura, simboliza el presente diseño:

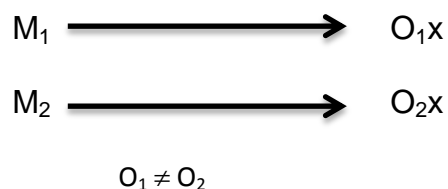


Figura 1. Diseño de investigación

Donde:

M_1 = Muestra de trabajadores del Hospital San Bartolomé

M_2 = Muestra de trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño

O_{1x} = Observación de la variable cambio organizacional en la muestra 1

O_{2x} = Observación de la variable cambio organizacional en la muestra 2

2.6. Población, muestra y muestreo:

Población.

Según Hernández, et al (2010), “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones [...] Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo” (p.235).

En la presente investigación, la población está constituida por los trabajadores de los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017.

Muestra.

Según Bernal (2006), “la muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p. 165).

Las muestras del presente estudio han sido intencionadas, para ambos grupos: Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño.

Muestreo:

El muestreo de la presente investigación fue no probabilístico

Unidades de muestreo

La unidad primaria de muestreo son los trabajadores de los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Técnicas:

Morone, refiriéndose a las técnicas de investigación afirma que:

Las técnicas son los procedimientos e instrumentos que utilizamos para acceder al conocimiento. Encuestas, entrevistas, observaciones y todo lo que se deriva de ellas. (2012, p.3).

Las técnicas como procedimientos, son necesarios para obtener información de las variables en estudio.

Asimismo Morone (2012), sobre la encuesta afirmó que:

Se utiliza el término encuesta para referirse a la técnica de recolección de datos que utiliza como instrumento un listado de preguntas que están fuertemente estructuradas y que recoge información para ser tratada estadísticamente, desde una perspectiva cuantitativa (p.17).

La técnica de la encuesta es aplicada en estudios transversales, y en donde se obtiene las puntuaciones de los elementos de la muestra.

Instrumento:

En el presente estudio, el instrumento de investigación fue un cuestionario. El mismo que fue elaborado para medir la variable cambio organizacional, que consta de 45

ítems. Asimismo dicho cuestionarios fue medido con escala tipo Likert con cinco opciones de respuesta, los cuales detallamos a continuación en la respectivas ficha técnica:

Cuestionario sobre el Cambio Organizacional

Datos generales:

Título:	Cuestionario sobre Cambio Organizacional
Autora:	: Br. Nataly Katty Barrios De La Cruz
Procedencia:	Lima - Perú-2017
Objetivo:	Describir las características de la variable cambio organizacional en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño.
Administración:	Individual
Duración:	20 minutos
Significación:	El cuestionario está referido a determinar las características de la variable cambio organizacional en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño.
Estructura:	La escala consta de 45 ítems, con 5 alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert, como: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5). Asimismo, la escala está conformada por 04 dimensiones, donde los ítems se presentan en forma de proposiciones con dirección positiva sobre el cambio organizacional.

Validez y confiabilidad

Validez

Para Hernández, *et al* (2010), “la validez es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que pretende medir” (p. 201).

En el presente estudio, se realizó el proceso de validación de contenido, en donde se consideraron tres aspectos: relevancia, pertinencia y claridad de cada uno de los ítems de los instrumentos.

Tabla 2

Relación de jurados

Experto	Experto	Aplicabilidad
Dr. Noel Alcas Zapata	Metodólogo	Aplicable
Dra. Luzmila Aburto Garro	Temática	Aplicable

Confiabilidad

Para establecer la confiabilidad de los cuestionarios, se aplicó la prueba estadística de fiabilidad Alfa de Crombach, a una muestra piloto de 20 trabajadores que no participaron en la muestra. Luego se procesaron los datos, haciendo uso del Programa Estadístico SPSS versión 22.0.

Según Hernández, *et al* (2010), la confiabilidad de un instrumento de medición “es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. (p. 200).

Tabla 3

Interpretación del coeficiente de confiabilidad

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Moderada
0,41 a 0,60	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Fuente: Ruíz (2007).

Como se puede observar, la tabla 3 permite analizar los resultados de la prueba Alfa de Crombach, para cada una de las dimensiones y variable en estudio.

Tabla 4

Resultado de análisis de confiabilidad del instrumento que mide la variable cambio organizacional

Dimensión / variable	Alfa de Crombach	N° de ítems
Personas	0.929	19
Comunicación	0.924	9
Estructura y procesos	0.735	11
Liderazgo	0.839	6
Cambio organizacional	0.937	45

Como se observa en la tabla 4, las dimensiones: personas, comunicación, liderazgo e inclusive la variable cambio organizacional tienen alta confiabilidad. Por otra parte la dimensión estructura y procesos presenta confiabilidad moderada. Por lo tanto podemos afirmar que el instrumento que mide la variable cambio organizacional es confiable.

2.8 Métodos de análisis e interpretación de datos:

Inicialmente, se realizó un estudio piloto con la finalidad de determinar la confiabilidad de los instrumentos, en 20 trabajadores de un hospital cercano, los mismos que no han participado en las muestras y que presentan las mismas características de las muestras de estudio, quienes fueron seleccionados al azar y a quienes se les aplicó el cuestionario con escala tipo Likert sobre el cambio organizacional.

La confiabilidad del instrumento a partir de la prueba piloto, se estableció por dimensiones y por variables, cuyos resultados fueron mostrados e interpretados en las tablas 4.

Luego, se analizaron los datos obtenidos de las muestras de 100 trabajadores de los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño, a través del programa estadístico SPSS versión 22.0 en español. Asimismo los resultados pertinentes al estudio, han sido mostrados mediante tablas y figuras, con su correspondiente interpretación, de acuerdo a los objetivos e hipótesis planteados en la presente investigación.

Para la contratación de la hipótesis general, e hipótesis específicas y teniendo en cuenta que los datos de la variable son cualitativos, se seleccionó y aplicó el estadístico de U de Man – Whitney.

2.9 Aspectos éticos

Este trabajo de investigación ha cumplido con los criterios establecidos por el diseño de investigación cuantitativa de la Universidad César Vallejo, el cual sugiere a través de su formato el camino a seguir en el proceso de investigación. Asimismo, se ha cumplido con respetar la autoría de la información bibliográfica, por ello se hace

referencia de los autores con sus respectivos datos de editorial y la parte ética que éste conlleva.

Las interpretaciones de las citas corresponden al autor de la tesis, teniendo en cuenta el concepto de autoría y los criterios existentes para denominar a una persona “autor” de un artículo científico. Además de precisar la autoría de los instrumentos diseñados para el recojo de información, así como el proceso de revisión por juicio de expertos para validar instrumentos de investigación, por el cual pasan todas las investigaciones para su validación antes de ser aplicadas.

III. Resultados

3.1 Descripción

Tabla 5

Niveles de la variable cambio organizacional en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017

Niveles	Hospital San Bartolomé		Instituto Nacional de Salud del Niño	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Baja	0	0,0%	0	0,0%
Moderada	50	100,0%	42	84,0%
Alta	0	0,0%	8	16,0%
Total	50	100,0%	50	100,0%

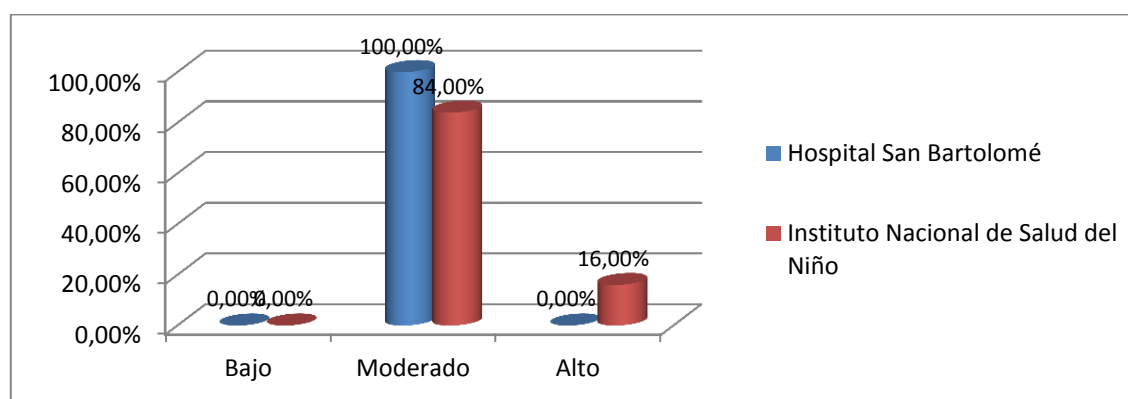


Figura 2. Niveles del cambio organizacional en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017

En la tabla 5 y figura 2, se muestran los niveles de la variable cambio organizacional en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017, en donde en el nivel moderado, se tiene al 100,0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé, frente al 84,0% de los trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño. Asimismo el nivel alto del compromiso organizacional, se ubica al 16,0% de los trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño, frente al 0.0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé.

Tabla 6

Niveles de la dimensión personas en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017

Niveles	Hospital San Bartolomé		Instituto Nacional de Salud del Niño	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Baja	0	0,0%	2	4,0%
Moderada	49	98,0%	39	78,0%
Alta	1	2,0%	9	18,0%
Total	50	100,0%	50	100,0%

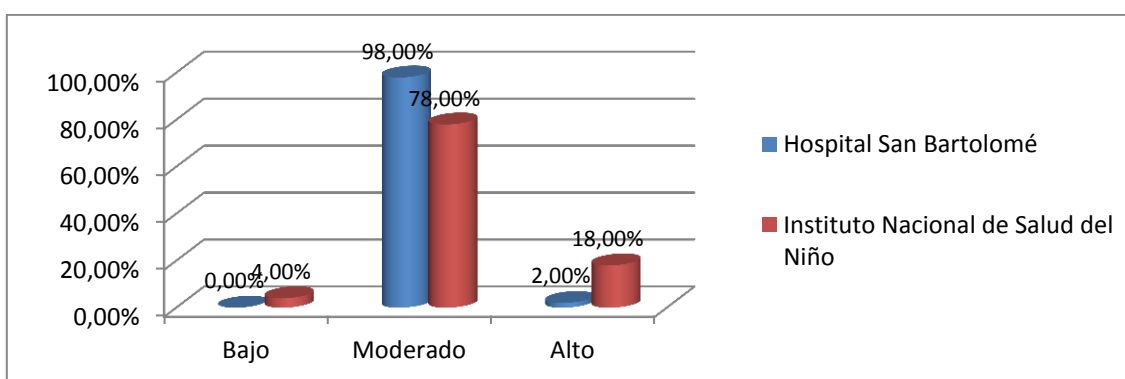


Figura 3. Niveles de la dimensión personas en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017.

En la tabla 6 y figura 3, se muestran los niveles de la dimensión personas del cambio organizacional en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017, en donde en el nivel moderado, se tiene al 98,0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé, frente al 78,0% de los trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño. Asimismo el nivel alto de la dimensión personas, se ubica al 18,0% de los trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño, frente al 2,0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé.

Tabla 7

Niveles de la dimensión comunicación en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017

Niveles	Hospital San Bartolomé		Instituto Nacional de Salud del Niño	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Baja	10	32,0%	0	0,0%
Moderada	31	62,0%	36	72,0%
Alta	3	6,0%	14	28,0%
Total	50	100,0%	50	100,0%

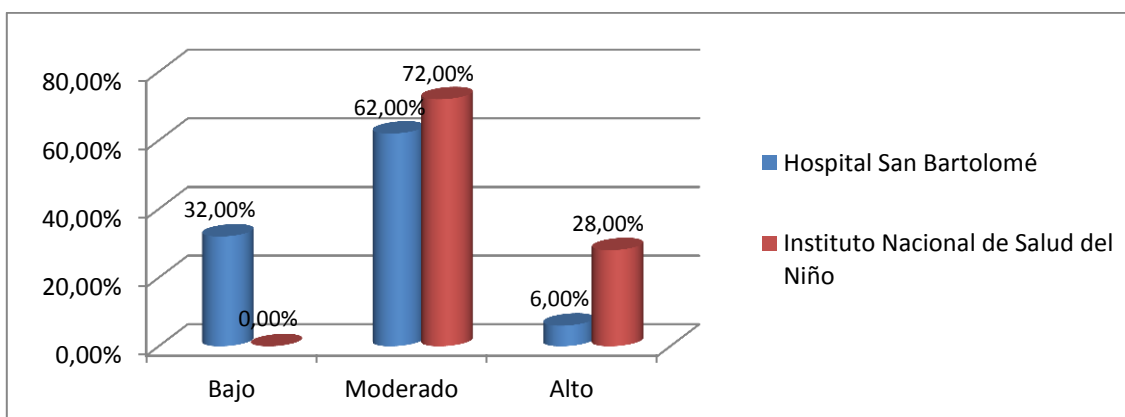


Figura 4. Niveles de la dimensión comunicación en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017.

En la tabla 7 y figura 4, se muestran los niveles de la dimensión comunicación del cambio organizacional en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017, en donde en el nivel bajo se tiene al 32,0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé, frente al 0,0% de trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño. Por otro lado en el nivel moderado se tiene el 72,0% de trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño frente al 62,0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé. También, en el nivel alto, se tiene el 28,0% de los trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño, frente al 6.0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé.

Tabla 8

Niveles de la dimensión estructura y procesos en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017

Niveles	Hospital San Bartolomé		Instituto Nacional de Salud del Niño	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Baja	20	40,0%	12	24,0%
Moderada	30	60,0%	30	60,0%
Alta	0	0,0%	8	16,0%
Total	50	100,0%	50	100,0%

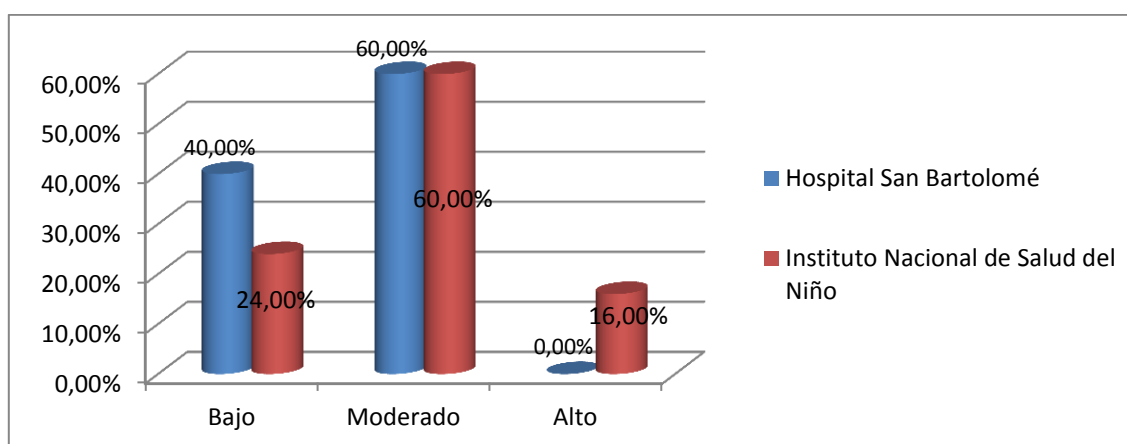


Figura 5. Niveles de la dimensión estructura y procesos en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017.

En la tabla 8 y figura 5, se muestran los niveles de la dimensión estructura y procesos del cambio organizacional en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017, en donde en el nivel bajo se tiene al 40,0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé, frente al 24,0% de trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño. Por otro lado en el nivel moderado se tiene el 60,0% de trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño frente al 60,0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé. También, en el nivel alto, se tiene el 16,0% de los trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño, frente al 0.0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé.

Tabla 9

Niveles de la dimensión liderazgo en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017

Niveles	Hospital San Bartolomé		Instituto Nacional de Salud del Niño	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Baja	7	14,0%	0	0,0%
Moderada	37	74,0%	21	42,0%
Alta	6	12,0%	29	58,0%
Total	50	100,0%	50	100,0%

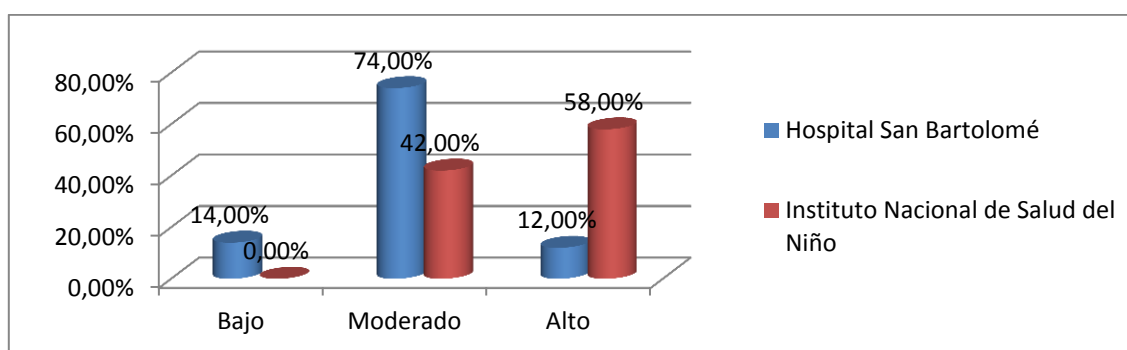


Figura 6. Niveles de la dimensión liderazgo en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017.

En la tabla 9 y figura 6, se muestran los niveles de la dimensión liderazgo del cambio organizacional en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017, en donde en el nivel bajo se tiene al 14,0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé, frente al 0,0% de trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño. Por otro lado en el nivel moderado se tiene el 74,0% de trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño frente al 42,0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé. También, en el nivel alto, se tiene el 58,0% de los trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño, frente al 12,0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé.

3.2 Contrastación de hipótesis

Hipótesis general

H_0 : No existe diferencia significativa en el cambio organizacional entre el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017.

H_1 : Existe diferencia significativa en el cambio organizacional entre el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017.

Significancia: 0.05

Regla de decisión:

Si p -valor < 0.05, rechazar H_0

Si p -valor > 0.05, aceptar H_0

Tabla 10

Rangos del cambio organizacional

		Rangos		
	Grupos	N	Rango promedio	Suma de rangos
Cambio organizacional	Hospital San Bartolomé	50	34,42	1721,00
	Instituto Nacional de Salud del Niño	50	66,58	3329,00
	Total	100		

Tabla 11

Prueba U de Mann-Whitney sobre el cambio organizacional entre el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017.

Estadísticos de prueba ^a	
Cambio organizacional	
U de Mann-Whitney	446,000
W de Wilcoxon	1721,000
Z	-5,545
Sig. asintótica (bilateral)	,000

a. Variable de agrupación: Grupos

Como se observa en la tabla 11, el estadístico U de Mann-Whitney equivale a 446,000. Asimismo el p –valor = 0,000 < 0.05, lo cual indican que existe diferencia significativa en el cambio organizacional entre el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula.

Hipótesis específica 1

H₀: No existe diferencia significativa de la dimensión personas en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017.

H₁: Existe diferencia significativa de la dimensión personas en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017.

Significancia: 0.05

Regla de decisión:

Si p –valor < 0.05, rechazar H₀

Si p - valor > 0.05, aceptar H₀

Tabla 12

Rangos de la dimensión personas

Rangos				
	Grupos	N	Rango promedio	Suma de rangos
Dimensión personas	Hospital San Bartolomé	50	44,91	2245,50
	Instituto Nacional de Salud del Niño	50	56,09	2804,50
	Total	100		

Tabla 13

Prueba U de Mann-Whitney sobre la dimensión personas en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017

Estadísticos de prueba ^a	
Dimensión personas	
U de Mann-Whitney	970,500
W de Wilcoxon	2245,500
Z	-1,930
Sig. asintótica (bilateral)	,054

a. Variable de agrupación: Grupos

Como se observa en la tabla 13, el estadístico U de Mann-Whitney equivale a 970,500. Asimismo el p –valor = 0,054 > 0.05, lo cual indica que no hay evidencias suficientes para concluir que existe diferencia significativa de la dimensión personas en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017. Por lo tanto se acepta la hipótesis nula.

Hipótesis específica 2

H₀: No existe diferencia significativa de la dimensión comunicación en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017.

H₁: Existe diferencia significativa de la dimensión comunicación en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017.

Significancia: 0.05

Regla de decisión:

Si p –valor < 0.05, rechazar H₀

Si p - valor > 0.05, aceptar H₀

Tabla 14

Rangos de la dimensión comunicación

Rangos				
	Grupos	N	Rango promedio	Suma de rangos
Comunicación	Hospital San Bartolomé	50	36,65	1832,50
	Instituto Nacional de Salud del Niño	50	64,35	3217,50
	Total	100		

Tabla 15

Prueba U de Mann-Whitney sobre la dimensión comunicación en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017.

Estadísticos de prueba ^a	
Comunicación	
U de Mann-Whitney	557,500
W de Wilcoxon	1832,500
Z	-4,786
Sig. asintótica (bilateral)	,000

a. Variable de agrupación: Grupos

Como se observa en la tabla 15, el estadístico U de Mann-Whitney equivale a 557,500. Asimismo el p –valor = 0,000 < 0.05, lo cual indican que existe diferencia significativa de la dimensión comunicación en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.

Hipótesis específica 3

H₀: No existe diferencia significativa de la dimensión Estructura y procesos en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017.

H₁: Existe diferencia significativa de la dimensión Estructura y procesos en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017.

Significancia: 0.05

Regla de decisión:

Si p -valor < 0.05 , rechazar H_0

Si p -valor > 0.05 , aceptar H_0

Tabla 16

Rangos de la dimensión estructura y procesos

Rangos				
	Grupos	N	Rango promedio	Suma de rangos
Estructura y procesos	Hospital San Bartolomé	50	40,79	2039,50
	Instituto Nacional de Salud del Niño	50	60,21	3010,50
	Total	100		

Tabla 17

Prueba U de Mann-Whitney sobre la dimensión Estructura y procesos en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017.

Estadísticos de prueba ^a	
	Estructura y procesos
U de Mann-Whitney	764,500
W de Wilcoxon	2039,500
Z	-3,353
Sig. asintótica (bilateral)	,001

a. Variable de agrupación: Grupos

Como se observa en la tabla 17, el estadístico U de Mann-Whitney equivale a 764,500. Asimismo el p -valor = 0,001 < 0.05 , lo cual indican que existe diferencia significativa de la dimensión Estructura y procesos en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.

Hipótesis específica 4

H₀: No existe diferencia significativa de la dimensión liderazgo en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017.

H₁: Existe diferencia significativa de la dimensión liderazgo en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017.

Significancia: 0.05

Regla de decisión:

Si p –valor < 0.05, rechazar H₀

Si p - valor > 0.05, aceptar H₀

Tabla 18

Rangos de la dimensión liderazgo

Rangos				
	Grupos	N	Rango promedio	Suma de rangos
Liderazgo	Hospital San Bartolomé	50	35,89	1794,50
	Instituto Nacional de Salud del Niño	50	65,11	3255,50
	Total	100		

Tabla 19

Prueba U de Mann-Whitney sobre la dimensión liderazgo en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017.

Estadísticos de prueba ^a	
	Liderazgo
U de Mann-Whitney	519,500
W de Wilcoxon	1794,500
Z	-5,103
Sig. asintótica (bilateral)	,000

a. Variable de agrupación: Grupos

Como se observa en la tabla 19, el estadístico U de Mann- Whitney equivale a 519,500. Asimismo el p –valor = 0,000 < 0.05, lo cual indican que existe diferencia significativa de la dimensión liderazgo en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.

IV. Discusión

En este estudio descriptivo comparativo, se pretende conocer en un primer momento, los niveles del cambio organizacional en los Hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017. Asimismo, se busca determinar las diferencias significativas de la variable cambio organizacional en ambos hospitales.

En referencia a la hipótesis general, los resultados obtenidos con la prueba estadística no paramétrica U de Mann-Whitney, indican que existe diferencia significativa en el cambio organizacional entre el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017 (p -valor = $0,000 < 0.05$, U de Mann-Whitney = 446,000). Asimismo, los resultados descriptivos indican que en el nivel moderado, se tiene al 100,0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé, frente al 84,0% de los trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño. También, en el nivel alto del cambio organizacional, se ubica al 16,0% de los trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño, frente al 0.0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé. Un resultado similar fue el de García (2010). Afirmó que se evidencian asociaciones significativas y positivas entre efectividad y comunicación en un 0,685 concluyó que la comunicación y la actitud al cambio son elementos importantes en un proceso de cambio organizacional. Para efectos de futuras investigaciones se podría ampliar la muestra y adaptar el cuestionario de liderazgo transformacional a la población colombiana. También, Sandoval (2014) afirmó que la gestión del cambio organizacional tiene muchas facetas que deben ser comprendidas previamente, si se quiere responder de manera adecuada a las necesidades de entenderlo y usarlo para crear valor en las organizaciones. Por otra parte, estos resultados coinciden con el estudio de Pérez, Vilariño y Ronda (2016), quienes sostuvieron que, el cambio organizacional es un proceso que permite cambiar la estructura, la cultura y el liderazgo para de esta forma coadyuvar con la implementación de la estrategia.

También, Ortega y Solano (2016), sostuvo que la aplicación de las teorías de cambio en el sector público está sujeta a variaciones relacionadas fundamentalmente a las características propias de este tipo de entidades, como la dimensión política,

las reglas administrativas y las personas al interior de estas. Otro resultado fue el de Jáuregui (2016), sostuvo que el 61% de los ejecutivos encuestados consideran que no se incluye al personal en la implementación del cambio. El 80% de los ejecutivos precisó que afirma que no se desarrollan estrategias de comunicación con los trabajadores para ayudarlos el sentido del cambio. El 88% cree que no se comprende al personal de forma directa en la planeación y la implementación del cambio. Finalmente, el 42% considera que las transformaciones no se llevarán a cabo de forma exitosa a veces, nunca o casi nunca. Asimismo, Saravia (2015), concluyó que en los ejecutivos, prevalecen las actitudes de aceptación y, de manera muy cercana, las actitudes de temor ante el cambio organizacional. En menor escala, se presentan las reacciones de cinismo. Por otro lado, el análisis cluster logró identificar cuatro perfiles ejecutivos de acuerdo a su comportamiento o actitud en el cambio organizacional: un grupo de Ejecutivos que presentan un patrón armónico de cogniciones y afectos, con altos índices de aceptación y pocas actitudes negativas de cinismo y temores; otro grupo de Ejecutivos que presentan claridad y consistencia de actitudes, con bajos niveles de aceptación y muchas actitudes negativas de temores y cinismo; y un tercer grupo de ejecutivos que presentan un patrón divergente de actitudes.

Sobre la primera hipótesis específica, los resultados obtenidos con la prueba estadística no paramétrica U de Mann-Whitney, indican que no hay evidencias suficientes para concluir que existe diferencia significativa de la dimensión personas en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017. (p – valor = 0,054 > 0.05, U de Mann-Whitney = 970,500). En relación a los resultados descriptivos, se observa en el nivel moderado, al 98,0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé, frente al 78,0% de los trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño. Asimismo el nivel alto de la dimensión personas, se ubica al 18,0% de los trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño, frente al 2.0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé.

En relación a la segunda hipótesis específica, los resultados obtenidos con la prueba estadística no paramétrica U de Mann-Whitney, indican que existe diferencia significativa de la dimensión comunicación en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017 (U de Mann-Whitney = 557,500; p – valor = 0,000 < 0.05). Por otra parte, los resultados descriptivos indican que en el nivel bajo, se tiene al 32,0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé, frente al 0,0% de trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño. Por otro lado en el nivel moderado se observa al 72,0% de trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño frente al 62,0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé. También, en el nivel alto, se tiene el 28,0% de los trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño, frente al 6.0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé.

En referencia a la tercera hipótesis específica, los resultados obtenidos con la prueba estadística no paramétrica U de Mann-Whitney, indican que existe diferencia significativa de la dimensión Estructura y procesos en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017 (U de Mann-Whitney = 764,500; p – valor = 0,001 < 0.05). Por otra parte, en relación al análisis descriptivo de los datos de la dimensión estructura de procesos, se observa en el nivel bajo, al 40,0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé, frente al 24,0% de trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño. Asimismo, en el nivel moderado, se observa al 60,0% de trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño frente al 60,0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé. También, en el nivel alto, se tiene el 16,0% de los trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño, frente al 0.0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé.

Sobre la cuarta hipótesis específica, los resultados obtenidos con la prueba estadística no paramétrica U de Mann-Whitney, indican que existe diferencia significativa de la dimensión liderazgo en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017 (U de Mann-Whitney = 519,500; p – valor = 0,000 < 0.05). En los resultados descriptivos de la dimensión liderazgo, se observa en el nivel bajo al 14,0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé, frente al

0,0% de trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño. Por otro lado en el nivel moderado se tiene el 74,0% de trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño frente al 42,0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé. También, en el nivel alto, se tiene el 58,0% de los trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño, frente al 12.0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé.

v. Conclusiones

Primera

En referencia al objetivo general, se concluye que existe diferencia significativa en el cambio organizacional entre el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017 (p –valor = 0,000 < 0.05, U de Mann-Whitney = 446,000).

Segunda

En referencia al primer objetivo específico, se concluye que, no hay evidencias suficientes para afirmar que existe diferencia significativa de la dimensión personas en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017. (p –valor = 0,054 > 0.05, U de Mann-Whitney = 970,500).

Tercera

Sobre el segundo objetivo específico, se concluye que existe diferencia significativa de la dimensión comunicación en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017 (U de Mann-Whitney = 557,500; p – valor = 0,000 < 0.05).

Cuarta

En referencia al tercer objetivo específico, se concluye que existe diferencia significativa de la dimensión Estructura y procesos en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017 (U de Mann-Whitney = 764,500; p – valor = 0,001 < 0.05).

Quinta

En relación al cuarto objetivo específico, se concluye que existe diferencia significativa de la dimensión liderazgo en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017 (U de Mann-Whitney = 519,500; p – valor = 0,000 < 0.05).

VI Recomendaciones

Primera

Se recomienda a las autoridades de los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud, establecer estrategias para mejorar los procesos del cambio organizacional.

Segunda

Se recomienda a las autoridades de los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud, capacitar al personal para que se entienda la necesidad del cambio organizacional, en todas sus dimensiones que se hacen referencia en este estudio.

Tercera

Se recomienda a las autoridades de los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud, aprovechar las experiencias exitosas sobre el cambio organizacional de otras instituciones del sector público similares.

Cuarta

Se recomienda a las autoridades de los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud, revisar los perfiles de los trabajadores que ingresan a dichas instituciones y trabajar con objetivos estratégicos medibles.

VII Referencias

Castañeda, R. (2011). *El proceso de cambio en las organizaciones*.

Recuperado desde <http://eprints.uanl.mx/2341/1/1080227417.pdf>

Coria, A. L., Valderama, A. L., Neme, O. y Rivera, I. A. (2016). *Aplicación del modelo de Lewin a una OCS: cambio organizacional y liderazgo*. Recuperado desde

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=18&sid=d9923a2a-5c16-470d-a5b2-d8b7b164889b%40sessionmgr4008&hid=4104>

Domínguez, L. y Giordano, J. P. (2009). *Sistema de Indicadores para el Cambio Organizacional – S.I.C.O.: Una propuesta de medición del cambio organizacional*. Recuperado desde

<https://www.colibri.udelar.edu.uy/bitstream/123456789/720/1/M-CD3874.pdf>

García, D.M. (2011). *La administración del cambio organizacional en el sistema de gestión de la calidad de la agencia aduanal grupo El en comercio exterior S. de R.L. de C.V.* Recuperado desde

<http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/7985/92.pdf?sequence=1>

Grajales, G. (2000). *Tipos de Investigación*. Recuperado el 10 de julio del 2014 desde <http://tgrajales.net/investipos.pdf>

Jáuregui, K. (2016). *Gestión del cambio la receta peruana*. Recuperado desde

http://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2016/11/23/estudio_esan_gestion_cambio_receta_peruana.pdf

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. D.F, México: McGraw-Hill.

- Kotter, J. P. (2012). *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Recuperado desde <https://hbr.org/product/the-heart-of-change-real-life-stories-of-how-peopl/an/13500-HBK-ENG>
- Méndez, A. (2011). *Propuesta de cambio organizacional en una institución educativa*. Recuperado desde <http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/10861/2-41.pdf?sequence=1>
- Navarro, E. Santillán, G. y Bustamante, C. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. Recuperado desde <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/Importancia%20del%20compromiso%20organizacional%20en%20las%20IES%20de%20Mexico.htm>
- Ortega, P. M. y Solano, C. G. (2016). *La gestión del cambio organizacional en entidades públicas del poder ejecutivo peruano: una aplicación de las teorías de cambio provenientes de la gestión privada*. Recuperado desde <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7501>
- Ortiz, A. y Rivero, G. (2007). *Desmitificando la teoría del Cambio*. Recuperado desde http://www.rootchange.org/about_us/resources/publications/DemistificandolaTeoriadeCambio.pdf
- Pérez, L. M., Vilariño, C. M. y Ronda, G. A. (2016). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*. 37(3). 286 – 294. Recuperado desde <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=15&sid=d9923a2a-5c16-470d-a5b2-d8b7b164889b%40sessionmgr4008&hid=4104>
- Quintero, C. (2002). *Estructura y Procesos de la Organización*. Recuperado desde http://www.degerencia.com/articulo/estructura_y_procesos_de_la_organizacion

- Quirant, A. (2011). *El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio*. Recuperado desde <http://enriquecetupsicologia.com/costarica/wp-content/uploads/2011/11/Para-mis-amigos-l%C3%ADderes-en-Costa-Rica.pdf>
- Rivas, J. (2012). *Tipos de justificación en la investigación*. Publicado el 02 de marzo de 2012. Recuperado el 15 de octubre de 2015 desde goo.gl/FZgqzV
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13ra edición). Naucalpan de Juárez. México: Pearson Educación
- Rodríguez, V. y Mladinic, A. (2015). *Ambivalencia Actitudinal Ante el Cambio Organizacional: Un Análisis Desde el Individuo en Contexto Laboral*. Recuperado desde <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=17&sid=d9923a2a-5c16-470d-a5b2-d8b7b164889b%40sessionmgr4008&hid=4104>
- Romero, J. Matamoros, S. y Campos, C.A (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. 23(50), 35 – 52. Recuperado desde <http://www.redalyc.org/pdf/818/81828692004.pdf>
- Ruiz, J., Ruiz, C., Martínez, I. y Peláez, J.J. (2006). *Modelo para la gestión del cambio organizacional en las PYMES*. Recuperado desde <http://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/MODELO%20PARA%20LA%20GESTION%20DEL%20CAMBIO.pdf>
- Saravia, E. (2015). Actitudes de cinismo, de temores y de aceptación ante el cambio organizacional en un grupo de ejecutivos de Lima. *Journal of Business*, 7(1): 20-31. Recuperado desde

Wang, G. (2012). A study of the influence of organizational change on organizational performances of listed tourist hotels in taiwan: Using organizational commitment as the mediating variable. *African Journal of Business Management*, 6(18), 5818-5828. Recuperado desde: <http://dx.doi.org/10.5897/AJBM11.1845>

Anexos

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Cambio organizacional en dos hospitales del Ministerio de Salud - Lima, 2017
AUTORA: Br. Nataly Katty Barrios De La Cruz

PROBLEMA		HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
<p>Problema general ¿Cuáles es la diferencia en el cambio organizacional entre el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>¿Cuáles es la diferencia de la dimensión personas en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017?</p> <p>¿Cuáles es la diferencia de la dimensión comunicación en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017?</p> <p>¿Cuáles es la diferencia de la dimensión Estructura y procesos en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017?</p> <p>Cuáles es la diferencia de la dimensión Liderazgo en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017?</p>	Objetivo general	<p>Hipótesis general: Existe diferencia significativa en el cambio organizacional entre el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>Existe diferencia significativa de la dimensión personas en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017.</p> <p>Existe diferencia significativa de la dimensión comunicación en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017.</p> <p>Existe diferencia significativa de la dimensión Estructura y procesos en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017.</p> <p>Existe diferencia significativa de la dimensión Liderazgo en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017.</p>	Variable 1: Cambio organizacional				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles o rangos
			Personas	Relaciones con los compañeros de trabajo Sentido de pertenencia a un equipo. Recibe ayuda para realizar el trabajo Intranquilidad provocada por las exigencias domésticas	1 - 19	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Bajo 45 - 105 Moderado 106 - 165 Alto 166 - 225
			Comunicación	Dispone de la información adecuada Recibe el tipo de ayuda e información que se necesita	20 - 28		
			Estructura y procesos	Identificación con la institución Grado de definición de las acciones Responsabilidades y recursos disponibles en la tarea asignada Exigencias contradictorias que se presentan en el trabajo Sentido de pertenencia a un equipo.	29 - 39		
	Liderazgo	Conductas y atributos del jefe o supervisor directo Capacidad del jefe para dirimir conflictos, planificar y distribuir el trabajo en forma ecuánime. Preocupación por el bienestar de sus subordinados. Habilidades de comunicación	40 - 45				
	Objetivos específicos	Determinar la diferencia en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017					

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO ESCUELA DE POSTGRADO

CUESTIONARIO

Estimado (a) colaborador, con el presente cuestionario pretendemos obtener información respecto al cambio organizacional de su institución, para lo cual le solicitamos su colaboración, respondiendo todas las preguntas. Los resultados nos permitirán proponer sugerencias para mejorar los procesos para un adecuado cambio organizacional de su centro hospitalario. Marque con una (X) la alternativa que considera pertinente en cada caso.

ESCALA VALORATIVA

Puntaje	Código	Escala
1	N	Nunca
2	CN	Casi nunca
3	AV	A veces
4	CS	Casi siempre
5	S	Siempre

VARIABLE CAMBIO ORGANIZACIONAL						
DIMENSIÓN PERSONAS		N	CN	AV	CS	S
1	¿Con qué frecuencia habla con sus compañeros/as sobre cómo lleva a cabo su trabajo?					
2	¿Con qué frecuencia sus compañeros/as están dispuestos a escuchar sus problemas en el trabajo?					
3	¿Con qué frecuencia recibe ayuda y apoyo para el trabajo de sus compañeras/os?					
4	¿Hay un buen ambiente entre usted y sus compañeros/as de trabajo?					
5	Entre compañero/as ¿se ayudan en el trabajo?					
6	¿Recibe ayuda y apoyo de su superior directo?					
7	En su trabajo, ¿siente usted que forma parte de un grupo o equipo de trabajo?					
8	Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco					
9	Mis compañeros de trabajo me dan el reconocimiento que merezco					
10	En las situaciones difíciles en el trabajo recibo el apoyo necesario					
11	En mi trabajo me tratan injustamente					
12	Si pienso en todo el trabajo y esfuerzo que he realizado, el reconocimiento que recibo en mi trabajo me parece adecuado					
13	¿Está preocupado por si le despiden o no le renuevan el contrato?					
14	¿Está preocupado por lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de que se quedara sin su empleo?					
15	¿Está preocupado por si le varían el sueldo (que no se lo reajusten, de una manera inadecuada)?					
16	¿Está preocupado por si no le hacen un contrato indefinido?					

17	¿Está preocupado por si no le ascienden?					
18	Cuando está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias domésticas y familiares?					
19	¿Hay situaciones en las que debería estar en el trabajo y en la casa a la vez? (Para cuidar un hijo enfermo, por accidentes de algún familiar, por el cuidado de abuelo o por algún compromiso respecto de actividades de hijos escolares, etc.)					
DIMENSIÓN COMUNICACIÓN		N	CN	AV	CS	S
20	¿En su empresa o institución se le informa con suficiente anticipación de los cambios que pueden afectar su futuro, tanto laboral como personal?					
21	¿Recibe toda la información que necesita para realizar bien su trabajo?					
22	¿Su superior habla con usted acerca de cómo lleva a cabo su trabajo?					
23	Su superior directo, ¿está dispuesto a escuchar sus problemas en el trabajo?					
24	¿Sabe exactamente qué margen de autonomía (decisión personal) tiene en su trabajo?					
25	¿Su trabajo tiene objetivos o metas claras?					
26	¿Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad?					
27	¿Sabe exactamente qué se espera de usted en el trabajo?					
28	¿Debe hacer o se siente presionado a hacer cosas en el trabajo que no son aceptadas por algunas personas?					
DIMENSIÓN ESTRUCTURA Y PROCESOS		N	CN	AV	CS	S
29	¿Le gustaría quedarse en la empresa o institución en la que está para el resto de su vida laboral, manteniendo las condiciones personales y laborales actuales?					
30	¿Habla con entusiasmo de su empresa o institución?					
31	¿Siente que los problemas en su empresa o institución son también suyos?					
32	¿Siente que su empresa o institución tiene una gran importancia para usted?					
33	¿Se le exigen cosas contradictorias en el trabajo?					
34	¿Tiene que hacer tareas que usted cree que deberían hacerse de otra manera?					
35	¿Tiene que realizar tareas que le parecen innecesarias?					
36	¿Tiene que hacer cosas en contra de sus principios y valores en el trabajo?					
37	¿Está preocupado por si le trasladan contra su voluntad a otro lugar de trabajo, obra, funciones, unidad, departamento o sección?					
38	¿Está preocupado por si le cambian de tareas contra su voluntad?					
39	¿Está preocupado por si le cambian contra su voluntad los horarios (turnos, días de la semana, horas de entrada y salida)?					
DIMENSIÓN LIDERAZGO		N	CN	AV	CS	S
40	Sus jefes directos, ¿se aseguran de que cada uno de los trabajadores/as tiene buenas oportunidades de desarrollo profesional? (perfeccionamiento, educación, capacitación)					
41	Sus jefes directos, ¿planifican bien el trabajo?					
42	Sus jefes directos, ¿resuelven bien los conflictos?					
43	Sus jefes directos, ¿se comunican (bien) de buena forma y claramente con los trabajadores/as?					
44	Sus jefes directos, ¿le dan importancia a que los trabajadores/as estén a gusto en el trabajo?					
45	Sus jefes directos, ¿asignan bien el trabajo?					

¡Muchas gracias!

Base de datos de la prueba piloto

Nº	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25
1	2	1	1	3	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	3	2	1	2	1	3	1	1	1	1
2	3	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	2	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3
3	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3
4	2	1	2	5	3	4	2	2	1	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	1	1	2
5	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	2	4	4	3	3	2	2	2
6	3	4	3	3	3	2	2	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	5	5	5	5	4	4	4
7	5	5	5	3	3	4	5	4	5	5	5	5	4	3	5	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4
8	3	5	4	5	1	5	5	4	5	4	3	4	5	4	3	5	3	5	5	3	3	3	4	5	3
9	2	4	5	5	5	4	4	3	3	4	5	3	3	5	3	5	3	2	5	4	2	3	3	2	2
10	5	4	4	5	2	5	4	3	3	3	2	3	3	4	3	5	4	4	4	3	2	3	3	3	3
11	3	2	2	5	2	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	3	3
12	3	2	2	3	1	4	4	3	3	3	4	3	3	4	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
13	4	4	2	1	3	3	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	4	1	5	4	3	5	3	4	5
14	4	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	2	3	3	3
15	4	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	2	3	2
16	4	4	4	3	3	1	2	1	4	4	5	4	4	3	3	4	4	2	4	5	4	4	3	5	5
17	4	4	4	3	3	2	3	2	4	5	5	4	3	4	5	4	4	2	5	4	3	2	5	4	5
18	3	3	3	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	3	4	4	5	5	4	3	3	4
19	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4
20	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	3	5	4	5	5	4	3	4	3	2	5

Nº	p26	p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38	p39	p40	p41	p42	p43	p44	p45
1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	3	3	4	4	4	4	4	3	4
2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	4	4	5	4	4	4	5
3	4	4	3	3	3	5	4	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	4	4	5
4	1	2	1	1	1	3	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	5	3	4
5	2	3	2	3	2	5	3	3	1	1	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4
6	3	4	4	4	4	3	4	5	5	2	5	3	3	3	4	5	3	3	5	3
7	3	4	3	4	2	5	4	4	3	4	2	4	2	5	5	5	4	3	4	5
8	2	2	4	4	3	5	4	5	1	4	1	5	5	4	5	4	5	4	5	4
9	2	3	1	3	1	4	5	3	2	2	3	3	4	5	5	4	4	5	3	4
10	4	3	2	2	3	4	4	4	3	3	2	3	2	5	5	4	4	5	3	5
11	3	3	3	4	2	5	4	4	3	4	2	5	4	5	5	5	4	5	5	5
12	2	3	2	2	2	3	4	2	2	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	5	5	5	4	3	5	3	5	5	3	3	2	3	3	3	4	3	5	3
14	3	2	1	2	1	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4
15	2	2	1	2	1	4	4	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5
16	4	5	5	4	5	2	1	1	5	3	5	3	2	2	2	2	2	2	5	2
17	5	4	5	4	3	2	1	1	5	1	3	1	1	1	2	3	1	1	5	1
18	3	3	2	3	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5
19	4	2	4	2	2	2	5	5	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5
20	3	4	3	3	1	4	5	5	3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5

Base de datos de la muestra

Nº	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	Personas3	Personas	p20	p21
1	2	3	2	4	3	3	4	2	3	2	2	4	4	4	5	4	3	3	3	2	60	3	2
2	5	4	5	5	5	4	5	4	3	4	2	5	2	2	2	2	2	3	5	2	69	5	5
3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	53	3	4
4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	54	3	4
5	5	5	5	5	4	3	5	2	4	5	1	3	1	3	5	1	2	3	1	2	63	3	3
6	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	1	4	1	1	5	1	1	3	3	2	62	3	3
7	4	4	3	4	3	3	2	3	3	4	2	2	5	5	5	5	3	2	3	2	65	3	3
8	2	4	3	4	4	4	4	2	3	3	2	2	3	4	5	3	2	3	3	2	60	3	4
9	3	4	4	4	4	3	4	2	4	3	2	3	5	4	4	4	4	3	3	2	67	4	4
10	2	1	3	5	3	5	3	5	5	3	1	5	4	5	5	4	1	1	5	2	66	3	5
11	5	3	4	4	3	4	4	2	3	3	2	3	4	4	4	4	4	3	2	2	65	3	4
12	2	2	3	4	4	2	3	2	2	3	1	3	4	4	4	4	2	3	2	2	54	3	4
13	5	4	4	4	4	5	4	2	2	3	2	3	4	4	5	3	3	3	2	2	66	2	3
14	3	2	2	4	3	2	3	2	2	3	1	3	5	4	5	4	2	2	2	2	54	2	3
15	2	3	4	4	4	2	3	2	2	3	2	4	5	5	5	5	2	3	2	2	62	3	3
16	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	1	3	2	2	2	2	2	1	2	2	54	3	4
17	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	55	3	4
18	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	48	4	4
19	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	3	3	4	3	2	2	3	2	2	61	4	4
20	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	53	2	3
21	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	61	4	3
22	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	1	2	2	2	55	3	3
23	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	1	3	2	2	3	3	3	3	3	2	58	3	3
24	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	4	2	2	2	2	2	2	54	3	3
25	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	2	3	4	2	2	2	1	2	2	2	64	3	3
26	3	5	4	4	4	3	4	4	4	3	1	3	4	3	4	5	2	2	1	2	63	4	4

27	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	1	2	1	2	2	3	3	2	46	3	4
28	1	2	3	4	3	4	4	3	2	3	2	2	1	3	1	1	3	3	3	2	48	4	3
29	3	4	4	5	4	4	4	5	3	4	1	3	2	2	1	2	1	4	4	2	60	3	3
30	3	3	3	4	4	5	4	3	3	4	2	3	4	2	2	3	2	2	3	2	59	4	3
31	2	2	4	4	3	3	4	3	3	4	1	2	3	3	3	4	2	3	3	2	56	3	3
32	2	2	2	4	4	3	3	3	3	3	2	3	5	5	3	3	3	2	2	2	57	1	3
33	5	4	3	5	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	69	3	3
34	4	4	3	5	3	3	3	3	2	3	1	3	5	3	4	4	5	1	3	2	62	3	3
35	4	4	3	5	3	3	3	3	2	3	1	3	5	4	4	5	2	3	3	2	63	3	3
36	2	2	2	5	3	3	3	2	2	3	1	3	1	1	5	1	1	3	3	2	46	3	3
37	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	1	4	5	4	4	4	3	1	1	2	62	4	4
38	2	3	3	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	2	2	1	3	1	1	2	46	1	2
39	3	3	2	5	3	3	5	4	3	3	1	3	5	5	5	5	4	3	3	2	68	5	4
40	3	3	2	5	3	3	5	4	3	3	1	3	5	5	5	5	4	3	3	2	68	5	4
41	5	4	3	5	3	5	5	4	3	1	5	4	4	4	4	4	4	1	4	3	72	5	4
42	5	4	3	5	3	5	5	4	3	4	1	4	3	3	3	3	3	3	1	2	65	4	1
43	2	2	3	5	3	3	5	4	3	3	1	5	3	5	5	5	3	4	3	2	67	4	5
44	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	1	4	3	4	3	3	2	3	2	2	59	2	4
45	3	4	3	5	3	3	5	3	3	3	1	2	4	4	4	4	3	4	1	2	62	5	4
46	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	1	3	4	4	4	4	2	3	3	2	60	3	3
47	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	4	4	4	4	2	3	3	2	61	3	3
48	5	3	3	5	4	3	3	2	2	3	1	3	5	5	5	5	2	3	3	2	65	3	4
49	5	4	3	5	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	69	3	3
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	67	3	3
51	5	4	3	5	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	69	3	3
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	67	3	3
53	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2	64	3	3
54	4	4	3	5	3	3	3	3	2	3	1	3	5	3	4	4	5	1	3	2	62	3	3
55	4	4	3	5	3	3	3	3	2	3	1	3	5	4	4	5	2	3	3	2	63	3	3
56	2	2	2	5	3	3	3	2	2	3	1	3	5	5	5	5	4	3	3	2	61	3	3

57	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	1	4	5	4	4	4	3	1	1	2	62	4	4
58	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	1	4	5	4	4	4	3	1	1	2	62	4	4
59	3	3	2	5	3	3	5	4	3	3	1	3	5	5	5	5	4	3	3	2	68	5	4
60	3	3	2	5	3	3	5	4	3	3	1	3	5	5	5	5	4	3	3	2	68	5	4
61	5	4	3	5	3	5	5	4	3	1	5	4	4	4	4	4	4	1	4	3	72	5	4
62	5	4	3	5	3	5	5	4	3	4	1	4	3	3	3	3	3	3	1	2	65	4	5
63	2	2	3	5	3	3	5	4	3	3	1	5	3	5	5	5	3	4	3	2	67	4	5
64	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	1	4	3	4	3	3	2	3	2	2	59	2	4
65	3	4	3	5	3	3	5	3	3	3	1	2	4	4	4	4	3	4	1	2	62	5	4
66	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	1	3	4	4	4	4	2	3	3	2	60	3	3
67	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	4	4	4	4	2	3	3	2	61	3	3
68	5	3	3	5	4	3	3	2	2	3	1	3	5	5	5	5	2	3	3	2	65	3	4
69	3	3	3	4	3	3	2	2	2	3	2	3	4	4	4	4	4	3	3	2	59	3	4
70	2	2	2	5	3	3	3	2	2	3	2	3	5	5	5	5	5	3	3	2	63	3	4
71	3	3	3	5	3	3	5	2	2	3	1	3	5	5	5	5	5	5	4	2	70	4	4
72	2	2	2	2	3	3	2	2	3	1	3	4	4	4	4	4	3	3	2	2	53	2	2
73	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	5	5	5	5	1	3	3	2	58	3	3
74	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	1	3	5	5	5	5	3	3	3	2	70	3	4
75	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	1	3	5	5	5	5	3	3	3	3	71	3	4
76	4	4	2	5	3	3	3	3	2	3	1	3	4	4	4	4	4	3	3	2	62	4	4
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	74	4	4
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	5	5	5	1	3	3	3	73	4	4
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	73	3	3
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	5	5	5	5	5	5	5	3	80	4	4
81	2	2	2	5	2	2	3	2	2	2	1	2	5	5	5	5	5	5	5	2	62	5	5
82	5	4	3	5	3	3	4	3	3	3	2	4	2	4	4	4	4	4	4	2	68	3	4
83	4	4	3	5	3	3	3	2	2	3	1	3	5	5	5	5	5	5	5	3	71	4	4
84	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	3	5	5	5	5	5	5	5	2	69	3	3
85	1	1	2	5	3	3	3	3	2	3	2	3	5	5	5	5	2	3	3	2	59	3	3
86	1	1	1	5	2	3	3	3	1	2	2	3	4	4	4	4	3	3	3	2	52	3	3

87	2	2	3	4	3	3	3	3	3	2	1	1	5	5	5	5	1	3	3	2	57	4	4
88	1	1	1	5	3	3	3	3	2	3	2	4	5	5	5	5	1	3	3	2	58	3	3
89	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	1	3	5	5	1	1	1	2	2	1	44	3	4
90	2	2	2	5	3	3	3	3	3	4	2	3	5	5	1	1	1	3	3	2	54	4	4
91	1	1	3	3	3	3	4	3	3	4	1	3	2	2	2	2	1	3	3	2	47	4	4
92	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	55	3	3
93	2	2	2	3	3	3	4	4	4	3	1	3	4	4	4	4	4	4	4	2	62	4	4
94	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	41	3	3
95	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	56	3	4
96	1	1	1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	2	54	1	3
97	2	2	2	4	4	3	3	3	3	3	2	3	5	5	3	3	3	2	2	2	57	1	3
98	5	4	3	5	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	69	3	3
99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	73	4	4
100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	73	4	4

Nº	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	Comu3	Comu	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38	p39	Estru3	Estructura
1	2	3	4	4	5	4	2	2	29	4	3	3	4	2	3	2	1	4	3	4	2	33
2	3	2	3	1	1	1	1	2	22	1	1	1	1	3	2	1	1	2	2	2	1	17
3	4	4	4	1	1	1	2	2	24	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	2	1	25
4	3	3	4	5	2	2	2	2	28	4	4	3	2	3	3	3	1	1	2	1	2	27
5	3	3	1	5	1	1	1	1	21	4	1	3	4	1	3	1	1	3	2	4	2	27
6	3	1	1	1	5	1	1	1	19	1	4	3	1	1	1	3	1	1	2	1	1	19
7	3	4	2	1	1	1	2	1	20	1	4	4	4	2	2	2	1	3	1	1	1	25
8	3	3	4	4	5	4	2	2	32	4	4	3	4	2	3	2	1	4	4	4	2	35
9	3	4	4	4	1	1	1	2	26	3	3	4	1	2	2	2	1	4	3	3	2	28
10	1	5	1	1	1	4	3	2	24	1	1	1	1	1	3	3	3	3	2	2	1	21
11	3	3	4	5	5	5	1	2	33	4	3	2	3	1	2	1	1	2	2	3	1	24
12	2	3	4	5	4	4	2	2	31	4	2	3	4	1	3	2	1	3	4	4	2	31
13	3	2	4	1	5	1	1	2	22	3	4	4	5	1	3	4	1	5	5	5	2	40
14	3	3	3	4	5	4	2	2	29	3	3	3	4	1	2	1	1	4	3	4	2	29
15	3	3	2	1	1	1	1	1	18	4	1	3	3	2	1	2	1	3	4	4	2	28
16	4	4	1	1	4	4	1	2	26	3	3	1	1	3	4	3	2	2	1	1	1	24
17	4	1	4	1	4	1	1	2	23	3	3	1	3	2	2	2	1	3	2	2	1	24
18	4	3	3	3	3	3	2	2	29	3	3	4	4	2	3	3	3	2	2	2	2	31
19	4	1	3	1	1	3	1	2	22	2	3	2	2	3	3	3	2	3	1	3	2	27
20	3	4	4	3	3	3	1	2	26	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	32
21	4	4	3	3	4	4	4	2	33	3	4	3	4	4	2	2	3	2	2	2	2	31
22	3	4	4	4	1	1	1	2	24	3	4	1	1	2	2	3	2	2	3	3	2	26
23	3	3	4	1	1	1	1	1	20	4	4	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	31
24	3	3	4	4	4	4	3	2	31	3	3	4	3	2	2	2	1	2	2	2	2	26
25	4	3	1	1	1	3	1	1	20	3	3	3	3	2	3	2	1	4	4	4	2	32
26	4	4	3	4	4	3	3	2	33	2	3	3	4	2	3	2	1	4	4	4	2	32
27	3	3	4	4	4	4	2	2	31	3	3	3	3	2	3	2	2	1	2	2	2	26
28	3	3	4	5	4	4	2	2	32	4	2	3	3	2	3	2	2	1	1	1	1	24
29	4	4	4	3	4	4	2	2	31	5	3	3	3	2	3	2	1	2	2	1	2	27

30	4	4	3	5	4	4	2	2	33	3	4	2	4	2	3	3	1	2	2	2	2	28
31	3	3	2	1	1	2	3	1	21	3	4	4	4	1	1	3	4	4	3	5	2	36
32	3	3	3	3	5	5	2	2	28	5	4	4	4	2	3	3	2	3	3	3	2	36
33	3	3	3	4	4	4	2	2	29	5	5	5	5	1	3	3	1	1	2	2	2	33
34	3	3	3	4	4	4	2	2	29	3	3	3	3	2	3	3	2	5	5	5	2	37
35	3	3	3	4	1	4	2	2	26	3	2	3	2	2	1	3	1	1	2	2	1	22
36	1	3	1	3	3	1	1	1	19	2	3	1	3	3	2	2	1	3	3	3	2	26
37	5	1	1	1	1	1	1	1	19	1	1	2	2	1	3	3	2	3	3	3	1	24
38	1	2	1	1	1	1	1	1	11	1	1	2	2	1	3	3	2	3	3	3	1	24
39	2	1	1	1	1	2	1	1	18	3	3	2	2	1	1	1	1	3	3	3	1	23
40	5	5	5	5	5	5	1	3	40	3	3	2	2	1	1	1	1	3	3	3	1	23
41	2	2	1	1	2	2	2	1	21	2	3	3	3	1	3	3	1	2	1	1	1	23
42	1	2	1	2	2	1	1	1	15	2	3	3	1	1	3	1	1	5	2	2	1	24
43	4	4	5	5	5	5	1	3	38	1	3	4	3	1	2	1	1	3	3	3	1	25
44	3	3	1	4	1	2	1	1	21	4	4	1	2	1	2	3	1	1	1	1	1	21
45	5	5	4	5	5	4	1	3	38	1	4	4	4	1	1	2	1	1	1	1	1	21
46	1	3	1	4	1	4	1	1	21	1	3	1	3	1	2	2	1	1	4	1	1	20
47	3	3	3	4	4	4	1	2	28	1	3	3	3	2	2	2	1	5	5	5	2	32
48	2	1	1	1	1	1	1	1	15	2	2	1	2	2	3	3	1	5	5	5	2	31
49	3	3	3	4	4	4	4	2	31	2	5	5	5	5	1	3	3	1	1	2	2	33
50	3	3	3	3	3	3	1	2	25	2	3	3	3	3	3	2	2	1	3	3	2	28
51	3	3	3	4	4	4	4	2	31	2	5	5	5	5	1	3	3	1	1	2	2	33
52	3	3	3	3	3	3	1	2	25	2	3	3	3	3	3	2	2	1	3	3	2	28
53	3	3	3	3	3	3	1	2	25	2	3	3	3	3	3	2	2	1	3	3	2	28
54	3	3	3	4	4	4	2	2	29	3	3	3	3	2	3	3	2	5	5	5	2	37
55	3	3	3	4	4	4	2	2	29	3	3	3	3	2	3	3	2	5	5	5	2	37
56	3	3	3	3	3	3	1	2	25	2	3	3	3	3	2	2	1	3	3	3	2	28
57	5	5	5	5	5	5	1	3	39	1	1	2	2	1	3	3	2	3	3	3	1	24
58	5	5	5	5	5	5	1	3	39	1	1	2	2	1	3	3	2	3	3	3	1	24
59	2	4	5	5	5	5	1	3	36	3	3	2	2	1	1	1	1	3	3	3	1	23

60	5	5	5	5	5	5	1	3	40	3	3	2	2	1	1	1	1	3	3	3	1	23
61	5	5	5	5	5	1	2	3	37	2	3	3	3	1	3	3	1	5	5	5	2	34
62	4	5	5	5	5	5	1	3	39	2	3	3	3	1	3	3	1	5	5	5	2	34
63	4	4	5	5	5	5	1	3	38	1	3	4	3	1	2	1	1	3	3	3	1	25
64	3	3	4	4	5	5	1	2	31	4	4	5	5	1	5	3	1	1	1	1	2	31
65	5	5	4	5	5	4	1	3	38	1	4	4	4	1	1	2	1	1	1	1	1	21
66	3	3	3	4	4	4	1	2	28	1	3	3	3	3	2	2	1	4	4	4	2	30
67	3	3	3	4	4	4	1	2	28	1	3	3	3	2	2	2	1	5	5	5	2	32
68	4	4	3	5	5	5	2	3	35	2	2	2	2	2	3	3	1	5	5	5	2	32
69	4	4	3	4	4	4	1	2	31	4	4	4	4	2	3	3	1	3	3	3	2	34
70	4	4	3	4	4	4	2	2	32	4	4	4	4	2	4	3	1	4	3	3	2	36
71	4	4	3	4	4	4	1	2	32	3	4	4	4	1	3	3	1	5	5	5	2	38
72	2	2	2	2	4	4	2	2	22	4	4	4	4	4	4	3	2	5	5	5	3	44
73	3	3	3	3	3	3	1	2	25	3	3	3	3	3	3	3	1	5	5	5	2	37
74	4	4	4	4	4	4	1	2	32	2	3	3	3	1	2	2	1	5	5	5	2	32
75	4	4	4	4	4	4	1	2	32	2	3	3	3	1	3	3	1	1	1	1	1	22
76	4	4	4	4	4	4	1	2	33	4	4	4	4	4	3	3	1	5	5	5	3	42
77	4	4	4	4	4	4	2	3	34	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	3	41
78	4	4	4	4	4	4	1	2	33	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	3	41
79	3	3	3	3	3	3	1	2	25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	44
80	4	4	4	4	4	4	1	2	33	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	3	41
81	5	5	5	5	5	5	2	3	42	5	5	5	5	5	5	5	2	1	1	1	2	40
82	4	4	4	4	4	4	1	2	32	4	4	4	4	1	3	3	2	2	2	2	2	31
83	4	4	4	5	5	5	3	3	38	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	23
84	4	3	3	5	5	5	1	2	32	5	4	4	4	1	3	3	1	5	5	5	2	40
85	3	3	3	3	3	3	1	2	25	4	4	4	4	1	3	3	1	5	5	5	2	39
86	3	3	3	3	3	3	3	2	27	1	3	3	3	1	2	2	2	1	1	1	1	20
87	4	4	3	4	4	4	2	2	33	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	16
88	3	3	3	4	4	4	1	2	28	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	17
89	4	4	4	4	4	4	2	2	33	5	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	2	31


90	4	4	3	5	5	5	1	3	35	5	4	4	4	3	3	3	3	1	1	1	2	32
91	4	4	4	4	4	4	1	2	33	1	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	1	21
92	3	3	3	3	3	3	3	2	27	5	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	34
93	4	4	4	4	4	4	2	3	34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	33
94	3	3	3	5	5	5	1	2	31	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	32
95	3	2	4	5	5	5	2	2	33	3	3	2	3	1	3	3	3	2	2	2	2	27
96	3	3	2	4	4	4	2	2	26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	33
97	3	3	3	3	5	5	2	2	28	5	4	4	4	2	3	3	2	3	3	3	2	36
98	3	3	3	4	4	4	2	2	29	5	5	5	5	1	3	3	1	1	2	2	2	33
99	4	4	4	4	4	4	1	2	33	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	3	51
100	4	4	4	4	4	4	1	2	33	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	3	51

Nº	p40	p41	p42	p43	p44	p45	Liderazgo3	Liderazgo	Cambio	Cambio3	Grupo
1	3	3	4	3	3	3	2	19	141	2	1
2	1	1	1	1	1	2	1	7	115	2	1
3	2	3	3	3	3	3	2	17	119	2	1
4	3	1	3	3	4	4	2	18	127	2	1
5	3	3	3	3	3	3	2	18	129	2	1
6	3	1	1	3	3	3	1	14	114	2	1
7	2	3	1	3	2	3	1	14	124	2	1
8	3	4	3	3	2	2	2	17	144	2	1
9	3	4	3	2	3	3	2	18	139	2	1
10	2	2	5	5	5	5	3	24	135	2	1
11	2	3	3	2	2	3	2	15	137	2	1
12	4	3	3	2	3	3	2	18	134	2	1
13	3	3	2	3	2	3	2	16	144	2	1
14	3	3	3	2	3	3	2	17	129	2	1
15	3	3	3	3	2	3	2	17	125	2	1
16	2	3	2	3	3	3	2	16	120	2	1
17	2	3	3	3	3	3	2	17	119	2	1
18	3	3	3	3	3	3	2	18	126	2	1
19	2	4	1	1	4	4	2	16	126	2	1
20	2	3	3	4	3	4	2	19	130	2	1
21	1	3	2	3	3	3	2	15	140	2	1
22	3	2	3	3	3	2	2	16	121	2	1
23	2	3	2	3	2	3	2	15	124	2	1
24	3	3	4	3	4	3	2	20	131	2	1
25	2	3	3	4	2	3	2	17	133	2	1
26	2	3	3	3	3	3	2	17	145	2	1
27	2	3	3	3	3	3	2	17	120	2	1
28	2	2	3	3	2	3	2	15	119	2	1
29	3	3	3	4	2	4	2	19	137	2	1
30	4	4	4	4	3	3	2	22	142	2	1
31	5	5	5	5	4	2	3	26	139	2	1
32	4	4	4	4	3	3	2	22	143	2	1
33	3	3	3	3	3	3	2	18	149	2	1
34	3	3	3	3	3	3	2	18	146	2	1
35	3	2	1	1	3	3	1	13	124	2	1
36	2	2	2	3	3	3	2	15	106	2	1
37	1	1	4	4	2	2	1	14	119	2	1
38	4	4	4	4	5	5	3	26	107	2	1
39	2	2	2	1	4	4	2	15	124	2	1
40	5	4	4	5	4	4	3	26	157	2	1
41	1	2	2	1	2	1	1	9	125	2	1

42	1	1	2	3	3	3	1	13	117	2	1
43	5	4	4	3	3	5	3	24	154	2	1
44	5	2	2	3	2	3	2	17	118	2	1
45	5	4	3	4	3	4	3	23	144	2	1
46	3	3	3	3	3	3	2	18	119	2	1
47	3	3	3	3	3	3	2	18	139	2	1
48	3	3	3	3	3	3	2	18	129	2	1
49	2	3	3	3	3	3	2	17	150	2	1
50	2	2	2	3	3	3	2	15	135	2	1
51	2	3	3	3	3	3	2	17	150	2	2
52	2	2	2	3	3	3	2	15	135	2	2
53	2	2	2	3	3	3	2	15	132	2	2
54	3	3	3	3	3	3	2	18	146	2	2
55	3	3	3	3	3	3	2	18	147	2	2
56	2	2	2	3	3	3	2	15	129	2	2
57	4	4	4	4	2	2	2	20	145	2	2
58	4	4	4	4	5	5	3	26	151	2	2
59	5	4	4	5	4	4	3	26	153	2	2
60	5	4	4	5	4	4	3	26	157	2	2
61	5	5	5	3	3	3	3	24	167	3	2
62	5	5	5	3	3	3	3	24	162	2	2
63	5	4	4	3	3	5	3	24	154	2	2
64	5	2	2	3	2	3	2	17	138	2	2
65	5	4	3	4	3	4	3	23	144	2	2
66	3	3	3	3	3	3	2	18	136	2	2
67	3	3	3	3	3	3	2	18	139	2	2
68	3	3	3	3	3	3	2	18	150	2	2
69	3	3	3	3	3	3	2	18	142	2	2
70	4	4	4	4	4	4	3	24	155	2	2
71	3	3	3	3	3	3	2	18	158	2	2
72	3	3	3	3	3	3	2	18	137	2	2
73	3	3	3	3	3	3	2	18	138	2	2
74	4	4	4	4	4	4	3	24	158	2	2
75	4	4	4	4	4	4	3	24	149	2	2
76	4	4	4	4	4	4	3	24	161	2	2
77	4	4	4	4	4	4	3	24	173	3	2
78	4	4	4	4	4	4	3	24	171	3	2
79	4	4	4	4	4	4	3	24	166	3	2
80	5	5	5	5	5	5	3	30	184	3	2
81	4	4	4	4	4	4	3	24	168	3	2
82	4	4	4	4	4	4	3	24	155	2	2
83	4	4	4	4	4	4	3	24	156	2	2

84	4	4	4	4	4	4	3	24	165	2	2
85	4	4	4	4	4	4	3	24	147	2	2
86	4	4	4	4	4	4	3	24	123	2	2
87	3	3	3	3	3	3	2	18	124	2	2
88	3	3	3	3	3	3	2	18	121	2	2
89	3	3	3	3	3	3	2	18	126	2	2
90	5	4	4	4	4	4	3	25	146	2	2
91	4	5	5	5	5	5	3	29	130	2	2
92	5	4	4	4	4	4	3	25	141	2	2
93	5	5	5	3	4	4	3	26	155	2	2
94	5	5	5	5	5	5	3	30	134	2	2
95	4	4	4	4	4	4	3	24	140	2	2
96	3	3	3	3	3	3	2	18	131	2	2
97	4	4	4	4	3	3	2	22	143	2	2
98	3	3	3	3	3	3	2	18	149	2	2
99	4	4	4	4	4	4	3	24	181	3	2
100	4	4	4	4	4	4	3	24	181	3	2

Certificado de validez del instrumento

 ESCUELA DE POSTGRADO		CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE CAMBIO ORGANIZACIONAL						Sugerencias
Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN PERSONAS								
1	¿Con qué frecuencia habla con sus compañeros/as sobre cómo lleva a cabo su trabajo?	✓		✓		✓		
2	¿Con qué frecuencia sus compañeros/as están dispuestos a escuchar sus problemas en el trabajo?	✓		✓		✓		
3	¿Con qué frecuencia recibe ayuda y apoyo para el trabajo de sus compañeras/os?	✓		✓		✓		
4	¿Hay un buen ambiente entre usted y sus compañeros/as de trabajo?	✓		✓		✓		
5	Entre compañero/as ¿se ayudan en el trabajo?	✓		✓		✓		
6	¿Recibe ayuda y apoyo de su superior directo?	✓		✓		✓		
7	En su trabajo, ¿siente usted que forma parte de un grupo o equipo de trabajo?	✓		✓		✓		
8	Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco	✓		✓		✓		
9	Mis compañeros de trabajo me dan el reconocimiento que merezco	✓		✓		✓		
10	En las situaciones difíciles en el trabajo recibo el apoyo necesario	✓		✓		✓		
11	En mi trabajo me tratan injustamente	✓		✓		✓		
12	Si pienso en todo el trabajo y esfuerzo que he realizado, el reconocimiento que recibo en mi trabajo me parece adecuado	✓		✓		✓		
13	¿Está preocupado por si le despiden o no le renuevan el contrato?	✓		✓		✓		
14	¿Está preocupado por lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de que se quedara sin su empleo?	✓		✓		✓		
15	¿Está preocupado por si le varían el sueldo (que no se lo reajusten, de una manera inadecuada)?	✓		✓		✓		
16	¿Está preocupado por si no le hacen un contrato indefinido?	✓		✓		✓		
17	¿Está preocupado por si no le ascienden?	✓		✓		✓		
18	Cuando está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias domésticas y familiares?	✓		✓		✓		
19	¿Hay situaciones en las que debería estar en el trabajo y en la casa a la vez? (Para cuidar un hijo enfermo, por accidentes de algún familiar, por el cuidado de abuelo o por algún compromiso respecto de actividades de hijos escolares, etc.)	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN COMUNICACIÓN								
20	¿En su empresa o institución se le informa con suficiente anticipación de los cambios que pueden afectar su futuro, tanto laboral como personal?	✓		✓		✓		
21	¿Recibe toda la información que necesita para realizar bien su trabajo?	✓		✓		✓		
22	¿Su superior habla con usted acerca de cómo lleva a cabo su trabajo?	✓		✓		✓		
23	Su superior directo, ¿está dispuesto a escuchar sus problemas en el trabajo?	✓		✓		✓		

24	¿Sabe exactamente qué margen de autonomía (decisión personal) tiene en su trabajo?	✓		✓		✓	
25	¿Su trabajo tiene objetivos o metas claras?	✓		✓		✓	
26	¿Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad?	✓		✓		✓	
27	¿Sabe exactamente qué se espera de usted en el trabajo?	✓		✓		✓	
28	¿Debe hacer o se siente presionado a hacer cosas en el trabajo que no son aceptadas por algunas personas?	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN ESTRUCTURA Y PROCESOS		Si	No	Si	No	Si	No
29	¿Le gustaría quedarse en la empresa o institución en la que está para el resto de su vida laboral, manteniendo las condiciones personales y laborales actuales?	✓		✓		✓	
30	¿Habla con entusiasmo de su empresa o institución?	✓		✓		✓	
31	¿Siente que los problemas en su empresa o institución son también suyos?	✓		✓		✓	
32	¿Siente que su empresa o institución tiene una gran importancia para usted?	✓		✓		✓	
33	¿Se le exigen cosas contradictorias en el trabajo?	✓		✓		✓	
34	¿Tiene que hacer tareas que usted cree que deberían hacerse de otra manera?	✓		✓		✓	
35	¿Tiene que realizar tareas que le parecen innecesarias?	✓		✓		✓	
36	¿Tiene que hacer cosas en contra de sus principios y valores en el trabajo?	✓		✓		✓	
37	¿Está preocupado por si le trasladan contra su voluntad a otro lugar de trabajo, obra, funciones, unidad, departamento o sección?	✓		✓		✓	
38	¿Está preocupado por si le cambian de tareas contra su voluntad?	✓		✓		✓	
39	¿Está preocupado por si le cambian contra su voluntad los horarios (turnos, días de la semana, horas de entrada y salida)?	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN LIDERAZGO		Si	No	Si	No	Si	No
40	Sus jefes directos, ¿se aseguran de que cada uno de los trabajadores/as tiene buenas oportunidades de desarrollo profesional? (perfeccionamiento, educación, capacitación)	✓		✓		✓	
41	Sus jefes directos, ¿planifican bien el trabajo?	✓		✓		✓	
42	Sus jefes directos, ¿resuelven bien los conflictos?	✓		✓		✓	
43	Sus jefes directos, ¿se comunican (bien) de buena forma y claramente con los trabajadores/as?	✓		✓		✓	
44	Sus jefes directos, ¿le dan importancia a que los trabajadores/as estén a gusto en el trabajo?	✓		✓		✓	
45	Sus jefes directos, ¿asignan bien el trabajo?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

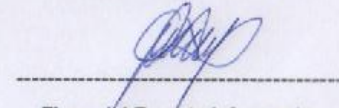
Apellidos y nombres del juez validador (Dr/ Mg): ALCAS ZAPATA NOEL DNI: 0.6167282

Especialidad del validador: Metodólogo

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**Cierdad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

14 de 02 del 2017



Firma del Experto Informante.
Especialidad

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN PERSONAS							
1	¿Con qué frecuencia habla con sus compañeros/as sobre cómo lleva a cabo su trabajo?	✓		✓		✓		
2	¿Con qué frecuencia sus compañeros/as están dispuestos a escuchar sus problemas en el trabajo?	✓		✓		✓		
3	¿Con qué frecuencia recibe ayuda y apoyo para el trabajo de sus compañeras/os?	✓		✓		✓		
4	¿Hay un buen ambiente entre usted y sus compañeros/as de trabajo?	✓		✓		✓		
5	Entre compañero/as ¿se ayudan en el trabajo?	✓		✓		✓		
6	¿Recibe ayuda y apoyo de su superior directo?	✓		✓		✓		
7	En su trabajo, ¿siente usted que forma parte de un grupo o equipo de trabajo?	✓		✓		✓		
8	Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco	✓		✓		✓		
9	Mis compañeros de trabajo me dan el reconocimiento que merezco	✓		✓		✓		
10	En las situaciones difíciles en el trabajo recibo el apoyo necesario	✓		✓		✓		
11	En mi trabajo me tratan injustamente	✓		✓		✓		
12	Si pienso en todo el trabajo y esfuerzo que he realizado, el reconocimiento que recibo en mi trabajo me parece adecuado	✓		✓		✓		
13	¿Está preocupado por si le despiden o no le renuevan el contrato?	✓		✓		✓		
14	¿Está preocupado por lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de que se quedara sin su empleo?	✓		✓		✓		
15	¿Está preocupado por si le varían el sueldo (que no se lo reajusten, de una manera inadecuada)?	✓		✓		✓		
16	¿Está preocupado por si no le hacen un contrato indefinido?	✓		✓		✓		
17	¿Está preocupado por si no le ascienden?	✓		✓		✓		
18	Cuando está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias domésticas y familiares?	✓		✓		✓		
19	¿Hay situaciones en las que debería estar en el trabajo y en la casa a la vez? (Para cuidar un hijo enfermo, por accidentes de algún familiar, por el cuidado de abuelo o por algún compromiso respecto de actividades de hijos escolares, etc.)	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN COMUNICACIÓN							
20	¿En su empresa o institución se le informa con suficiente anticipación de los cambios que pueden afectar su futuro, tanto laboral como personal?	✓		✓		✓		
21	¿Recibe toda la información que necesita para realizar bien su trabajo?	✓		✓		✓		
22	¿Su superior habla con usted acerca de cómo lleva a cabo su trabajo?	✓		✓		✓		
23	Su superior directo, ¿está dispuesto a escuchar sus problemas en el trabajo?	✓		✓		✓		

24	¿Sabe exactamente qué margen de autonomía (decisión personal) tiene en su trabajo?	✓		✓		✓	
25	¿Su trabajo tiene objetivos o metas claras?	✓		✓		✓	
26	¿Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad?	✓		✓		✓	
27	¿Sabe exactamente qué se espera de usted en el trabajo?	✓		✓		✓	
28	¿Debe hacer o se siente presionado a hacer cosas en el trabajo que no son aceptadas por algunas personas?	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN ESTRUCTURA Y PROCESOS		Si	No	Si	No	Si	No
29	¿Le gustaría quedarse en la empresa o institución en la que está para el resto de su vida laboral, manteniendo las condiciones personales y laborales actuales?	✓		✓		✓	
30	¿Habla con entusiasmo de su empresa o institución?	✓		✓		✓	
31	¿Siente que los problemas en su empresa o institución son también suyos?	✓		✓		✓	
32	¿Siente que su empresa o institución tiene una gran importancia para usted?	✓		✓		✓	
33	¿Se le exigen cosas contradictorias en el trabajo?	✓		✓		✓	
34	¿Tiene que hacer tareas que usted cree que deberían hacerse de otra manera?	✓		✓		✓	
35	¿Tiene que realizar tareas que le parecen innecesarias?	✓		✓		✓	
36	¿Tiene que hacer cosas en contra de sus principios y valores en el trabajo?	✓		✓		✓	
37	¿Está preocupado por si le trasladan contra su voluntad a otro lugar de trabajo, obra, funciones, unidad, departamento o sección?	✓		✓		✓	
38	¿Está preocupado por si le cambian de tareas contra su voluntad?	✓		✓		✓	
39	¿Está preocupado por si le cambian contra su voluntad los horarios (turnos, días de la semana, horas de entrada y salida)?	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN LIDERAZGO		Si	No	Si	No	Si	No
40	Sus jefes directos, ¿se aseguran de que cada uno de los trabajadores/as tiene buenas oportunidades de desarrollo profesional? (perfeccionamiento, educación, capacitación)	✓		✓		✓	
41	Sus jefes directos, ¿planifican bien el trabajo?	✓		✓		✓	
42	Sus jefes directos, ¿resuelven bien los conflictos?	✓		✓		✓	
43	Sus jefes directos, ¿se comunican (bien) de buena forma y claramente con los trabajadores/as?	✓		✓		✓	
44	Sus jefes directos, ¿le dan importancia a que los trabajadores/as estén a gusto en el trabajo?	✓		✓		✓	
45	Sus jefes directos, ¿asignan bien el trabajo?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

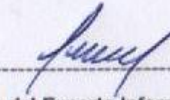
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Garro Alberto Luján DNI: 09469026

Especialidad del validador: temático

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

24 de 01 del 2017



Firma del Experto Informante.
Especialidad

Artículo científico

1. TÍTULO

Cambio organizacional en dos hospitales del Ministerio de Salud - Lima, 2017

2. AUTOR (A, ES, AS)

Br. Nataly Katty Barrios De La Cruz

3. RESUMEN

En la investigación titulada: Cambio organizacional en dos hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017, el objetivo general de la investigación fue determinar las diferencias en el cambio organizacional de dos hospitales de Lima en el año 2017.

El tipo de investigación es básico, el diseño descriptivo comparativo, con enfoque cuantitativo. Las dos muestras de los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017, estuvieron conformadas por 50 trabajadores cada una. La técnica que se utilizó es la encuesta y el instrumento de recolección de datos fue un cuestionario aplicado a los trabajadores. Para la validez del instrumento se utilizó el juicio de expertos y para la confiabilidad se aplicó el estadístico Alfa de Crombach que salió muy alto: 0,937.

Con referencia al objetivo general: Determinar la diferencia en el cambio organizacional entre el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017, se concluye que existe diferencia significativa en el cambio organizacional entre el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017 (p – valor = $0,000 < 0.05$, U de Mann-Whitney = 446,000).

4. PALABRAS CLAVE

Palabras Clave: Cambio organizacional

5. ABSTRACT

In the research entitled: Organizational change in two San Bartolomé and Ministry of Health hospitals - Lima, 2017, the general objective of the research was to determine the differences in the organizational change of two hospitals in Lima in 2017.

The type of research is basic, comparative descriptive design, with quantitative approach. The two samples of the hospitals San Bartolomé and National Institute of

Health of the Child Lima, 2017, were conformed by 50 workers each one. The technique used was the survey and the data collection instrument was a questionnaire applied to workers. For the validity of the instrument was used the expert judgment and for reliability was applied the statistic Crombach Alpha that came out very high: 0.937.

With reference to the general objective: To determine the difference in organizational change between the San Bartolomé Hospital and the National Institute of Child Health Lima, 2017, it is concluded that there is a significant difference in the organizational change between the San Bartolomé Hospital and the National Health Institute of Child Lima, 2017 (p -value = 0.000 <0.05, Mann-Whitney U = 446,000).

6. KEYWORDS

Palabras Clave: Organizational Change

7. INTRODUCCIÓN

Robbins (2009), refiriéndose al cambio organizacional afirmó que:

El cambio organizacional es una actividad esporádica. Es decir, comienza en cierto punto, continúa a través de una serie de etapas y culmina con un resultado que los involucrados esperan sea una mejoría respecto del punto inicial. Tiene un principio, un punto medio y un final. (p. 650)

Domínguez y Giordano (2009) sobre el cambio organizacional afirmaron que:

Los procesos de cambio organizacional serán exitosos si se atiende simultáneamente los aspectos comunicacionales, de liderazgo, de estructura y procesos y de las personas. La medición por medio de indicadores de estas dimensiones permitirá planificar el cambio así como evaluarlo. (p. 5)

Es decir, el cambio organizacional, requiere tener en cuenta, aspectos como las comunicacionales, de liderazgo, de estructura y procesos y de las personas, dado que las comunicaciones deben ser fluidas, claras y oportunas. El liderazgo tiene que ser ejercido por personas que tengan ascendencia natural en sus demás compañeros y asimismo que puedan orientar los procesos y actividades dentro de la organización. También, las personas que laboran

en la empresa u organización debe poseer calidad humana, compromiso individual y corporativo, para aportar el cambio que necesita la institución.

Acosta (2002), citado por Domínguez y Giordano (2009, refirió que:

El cambio planeado es la transformación intencional, de gran magnitud y alcance de la organización, con el fin de mejorar su desempeño actual y proyectarse a futuro. No tiene la intención de introducir una filosofía administrativa en particular sino la transformación sostenida en aquellos patrones que determinará la planeación estratégica. (p. 7)

En cambio organizacional en esencia es una transformación intencionada, analizada y consensuada, en función a los objetivos establecidos y las las metas que se quieren alcanzar. Es necesario por lo tanto que los trabajadores, empresarios, funcionarios o directivos se pongan de acuerdo en algunas líneas básicas para que todos interactúen coordinadamente y en forma consiente, en las actividades de la organización.

Tsoukas y Chia (2002), citados por Ruiz, Ruiz, Martínez y Peláez (2006), consideraron que “el cambio está vinculado a la acción humana en un conjunto de categorías institucionalizadas. Por lo tanto, la organización surge de las estructuras cognitivas y es una propiedad emergente del cambio” (p. 6). Es decir, el cambio organizacional también está asociado con la capacidad que tienen las personas de desarrollarse profesionalmente, su crecimiento personal y compromiso organizacional.

Quattrone y Hopper (2001), citado por Ruiz, et al (2006), toman el cambio como “el producto de una deriva, movimiento aleatorio en el tiempo con orientación implícita. De allí, el concepto de praxis como acto que permite a los individuos dar sentido a una acción dentro de una organización”. (p. 6). En ese sentido para que el cambio se realice en una organización, previamente se debe identificar el problema y sobre todo reconocerlo. Tomando conciencia que se necesita cambiar corporativamente, porque está en juego la supervivencia de la institución y la estabilidad de los colaboradores en sus puestos de trabajo.

Chiavenato (2010) refiriéndose al cambio sostuvo que el cambio organizacional debe involucra a toda la organización y es necesario lograr ciertos pasos

como el reconocimiento de problema que se tienen en la organización, la identificación de las causas, y asimismo la búsqueda institucional, para evaluar el cambio y establecer y aplicar estrategias.

Para que una empresa sea realmente exitosa en el cambio organizacional, los dirigentes deben ser capaces de identificar el problema o los problemas y ver su viabilidad de solución. El cambio organizacional, sucede en todas las industrias, y proceso de cambio está orientado o centrado en las personas. Las reestructuraciones, mejoras de proceso, fusiones, adquisiciones y despidos que todas las empresas realizan, ocurren con bastante frecuencia. Las empresas deben ser más eficientes en el camino, manejan el cambio y se cree, que el corazón del problema está dentro de cada uno involucrados en la organización, y en particular en cada uno de los niveles o áreas. Los niveles más bajos de empleadores, así como los niveles más altos deben involucrarse en el cambio organizacional. Los cambios en las empresas, pueden actuar de manera más eficiente y eficaz en todo el proceso. Por otra parte, todo el mundo tiene una mentalidad diferente, cuando se trata de cambiar.

METODOLOGÍA

Para la metodología, se ha aplicado como el método científico como un método general y unitario. Asimismo se ha hecho uso del método hipotético deductivo para la contratación de las hipótesis, el mismo que va de lo general a lo particular.

Método hipotético deductivo

Hernández, et al (2009), afirman que:

De acuerdo con el método hipotético deductivo, la lógica de la investigación científica se basa en la formulación de una ley universal y en el establecimiento de condiciones iniciales relevantes que constituyen la premisa básica para la construcción de teorías. Dicha ley universal se deriva de especulaciones o conjeturas más que de consideraciones inductivistas. Así las cosas, la ley universal puede corresponder a una proposición como la siguiente: Si “X sucede, Y sucede” o en forma estocástica: “X sucede si Y sucede con probabilidad P.” (p.4).

Podemos mencionar que el método hipotético-deductivo es un proceso interactivo, es decir, que se repite constantemente, durante el cual se examinan hipótesis a la luz de los datos que van arrojando los experimentos.

8. RESULTADOS

El análisis de los datos, contiene dos aspectos, un aspecto descriptivo y otro inferencial. Por otra parte, se elaboraron tablas y figuras las cuales fueron adecuadamente interpretadas.

Tabla 5

Niveles de la variable compromiso organizacional en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017

Niveles	Hospital San Bartolomé		Instituto Nacional de Salud del Niño	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Baja	0	0,0%	0	0,0%
Moderada	50	100,0%	42	84,0%
Alta	0	0,0%	8	16,0%
Total	50	100,0%	50	100,0%

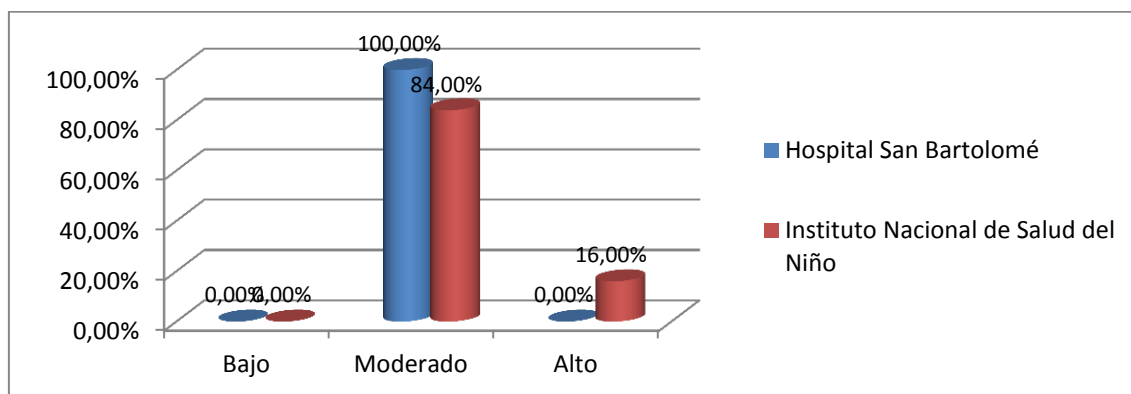


Figura 2. Niveles del compromiso organizacional en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017

En la tabla 5 y figura 2, se muestran los niveles de la variable compromiso organizacional en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017, en donde en el nivel moderado, se tiene al 100,0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé, frente al 84,0% de los trabajadores del Instituto Nacional de

Salud del Niño. Asimismo el nivel alto del compromiso organizacional, se ubica al 16,0% de los trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño, frente al 0,0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé.

Tabla 6

Niveles de la dimensión personas en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017

Niveles	Hospital San Bartolomé		Instituto Nacional de Salud del Niño	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Baja	0	0,0%	2	4,0%
Moderada	49	98,0%	39	78,0%
Alta	1	2,0%	9	18,0%
Total	50	100,0%	50	100,0%

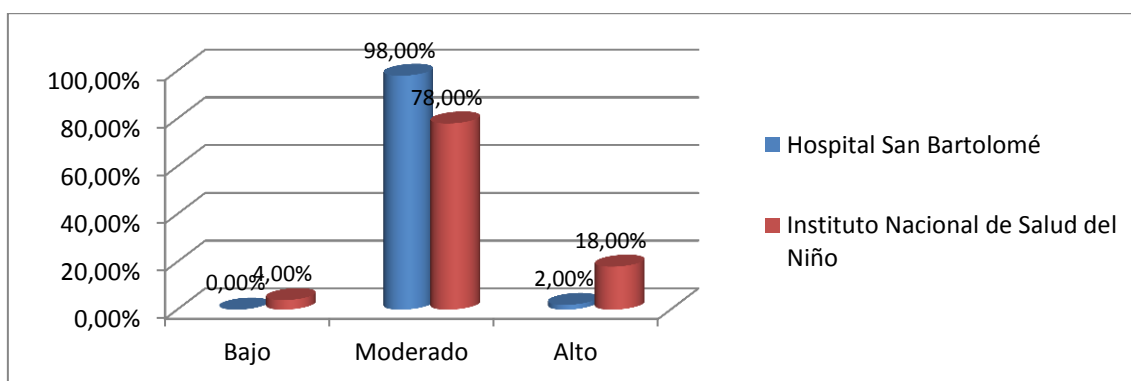


Figura 3. Niveles de la dimensión personas en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017.

En la tabla 6 y figura 3, se muestran los niveles de la dimensión personas del compromiso organizacional en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017, en donde en el nivel moderado, se tiene al 98,0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé, frente al 78,0% de los trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño. Asimismo el nivel alto de la dimensión personas, se ubica al 18,0% de los trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño, frente al 2,0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé.

Tabla 7

Niveles de la dimensión comunicación en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017

Niveles	Hospital San Bartolomé		Instituto Nacional de Salud del Niño	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Baja	10	32,0%	0	0,0%
Moderada	31	62,0%	36	72,0%
Alta	3	6,0%	14	28,0%
Total	50	100,0%	50	100,0%

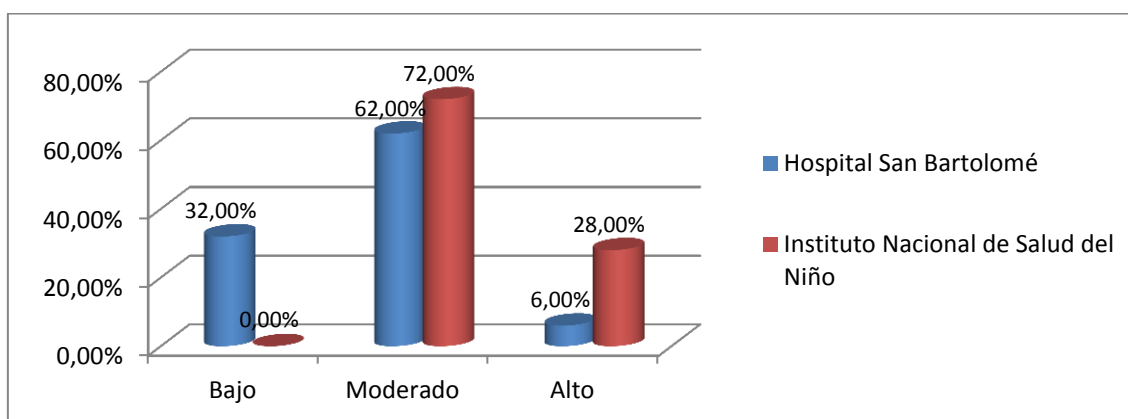


Figura 4. Niveles de la dimensión comunicación en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017.

En la tabla 7 y figura 4, se muestran los niveles de la dimensión comunicación del compromiso organizacional en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017, en donde en el nivel bajo se tiene al 32,0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé, frente al 0,0% de trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño. Por otro lado en el nivel moderado se tiene el 72,0% de trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño frente al 62,0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé. También, en el nivel alto, se tiene el 28,0% de los trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño, frente al 6.0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé.

Tabla 8

Niveles de la dimensión estructura y procesos en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017

Niveles	Hospital San Bartolomé		Instituto Nacional de Salud del Niño	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Baja	20	40,0%	12	24,0%
Moderada	30	60,0%	30	60,0%
Alta	0	0,0%	8	16,0%
Total	50	100,0%	50	100,0%

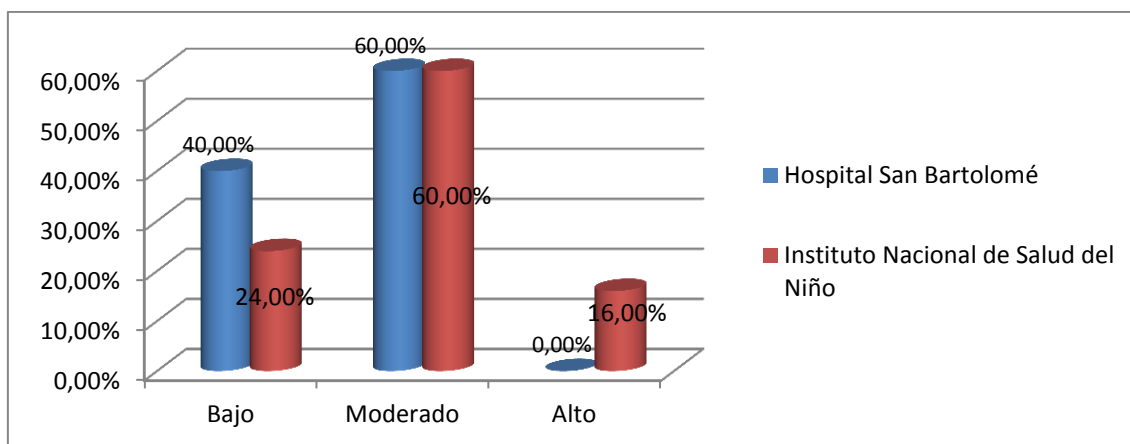


Figura 5. Niveles de la dimensión estructura y procesos en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017.

En la tabla 8 y figura 5, se muestran los niveles de la dimensión estructura y procesos del compromiso organizacional en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017, en donde en el nivel bajo se tiene al 40,0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé, frente al 24,0% de trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño. Por otro lado en el nivel moderado se tiene el 60,0% de trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño frente al 60,0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé. También, en el nivel alto, se tiene el 16,0% de los trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño, frente al 0.0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé.

Tabla 9

Niveles de la dimensión liderazgo en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017

Niveles	Hospital San Bartolomé		Instituto Nacional de Salud del Niño	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Baja	7	14,0%	0	0,0%
Moderada	37	74,0%	21	42,0%
Alta	6	12,0%	29	58,0%
Total	50	100,0%	50	100,0%

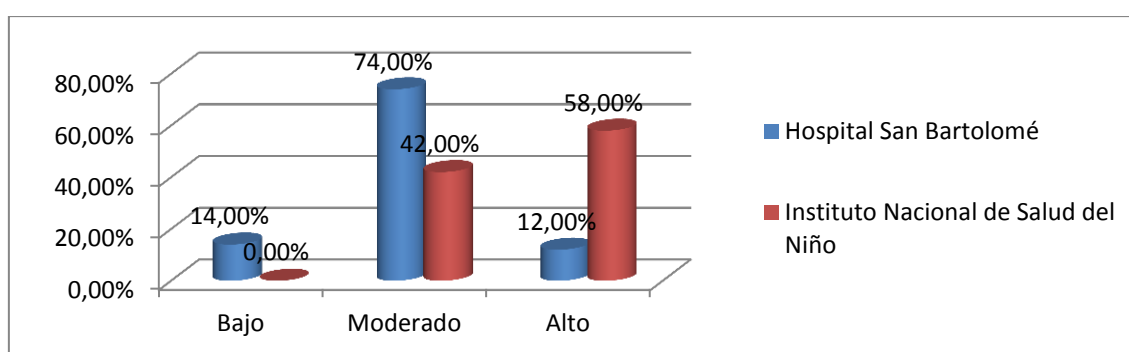


Figura 6. Niveles de la dimensión liderazgo en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017.

En la tabla 9 y figura 6, se muestran los niveles de la dimensión liderazgo del compromiso organizacional en los hospitales San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño - Lima, 2017, en donde en el nivel bajo se tiene al 14,0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé, frente al 0,0% de trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño. Por otro lado en el nivel moderado se tiene el 74,0% de trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño frente al 42,0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé. También, en el nivel alto, se tiene el 58,0% de los trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño, frente al 12,0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé.

9. DISCUSIÓN

En este estudio descriptivo comparativo, se pretende conocer en un primer momento, los niveles del cambio organizacional en los Hospitales San Bartolomé e Instituto

Nacional de Salud del Niño Lima, 2017. Asimismo, se busca determinar las diferencias significativas de la variable cambio organizacional en ambos hospitales.

En referencia a la hipótesis general, los resultados obtenidos con la prueba estadística no paramétrica U de Mann-Whitney, indican que existe diferencia significativa en el cambio organizacional entre el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017 (p -valor = $0,000 < 0,05$, U de Mann-Whitney = 446,000). Asimismo, los resultados descriptivos indican que en el nivel moderado, se tiene al 100,0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé, frente al 84,0% de los trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño. También, en el nivel alto del compromiso organizacional, se ubica al 16,0% de los trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño, frente al 0.0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé. Un resultado similar fue el de García (2010). Afirmó que se evidencian asociaciones significativas y positivas entre efectividad y comunicación en un 0,685 concluyó que la comunicación y la actitud al cambio son elementos importantes en un proceso de cambio organizacional. Para efectos de futuras investigaciones se podría ampliar la muestra y adaptar el cuestionario de liderazgo transformacional a la población colombiana. También, Sandoval (2014) afirmó que la gestión del cambio organizacional tiene muchas facetas que deben ser comprendidas previamente, si se quiere responder de manera adecuada a las necesidades de entenderlo y usarlo para crear valor en las organizaciones. Por otra parte, estos resultados coinciden con el estudio de Pérez, Vilariño y Ronda (2016), quienes sostuvieron que, el cambio organizacional es un proceso que permite cambiar la estructura, la cultura y el liderazgo para de esta forma coadyuvar con la implementación de la estrategia.

También, Ortega y Solano (2016), sostuvo que la aplicación de las teorías de cambio en el sector público está sujeta a variaciones relacionadas fundamentalmente a las características propias de este tipo de entidades, como la dimensión política, las reglas administrativas y las personas al interior de estas. Otro resultado fue el de Jáuregui (2016), sostuvo que el 61% de los ejecutivos encuestados consideran que no se incluye al personal en la implementación del cambio. El 80% de los ejecutivos preció que afirma que no se desarrollan estrategias de comunicación con los trabajadores para ayudarlos el sentido del cambio. El 88% cree que no se comprende al personal de forma directa en la planeación y la implementación del cambio. Finalmente, el 42% considera que las transformaciones no se llevarán a cabo de forma exitosa a veces, nunca o casi

nunca. Asimismo, Saravia (2015), concluyó que en los ejecutivos, prevalecen las actitudes de aceptación y, de manera muy cercana, las actitudes de temor ante el cambio organizacional. En menor escala, se presentan las reacciones de cinismo. Por otro lado, el análisis cluster logró identificar cuatro perfiles ejecutivos de acuerdo a su comportamiento o actitud en el cambio organizacional: un grupo de Ejecutivos que presentan un patrón armónico de cogniciones y afectos, con altos índices de aceptación y pocas actitudes negativas de cinismo y temores; otro grupo de Ejecutivos que presentan claridad y consistencia de actitudes, con bajos niveles de aceptación y muchas actitudes negativas de temores y cinismo; y un tercer grupo de ejecutivos que presentan un patrón divergente de actitudes.

Sobre la primera hipótesis específica, los resultados obtenidos con la prueba estadística no paramétrica U de Mann-Whitney, indican que no hay evidencias suficientes para concluir que existe diferencia significativa de la dimensión personas en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017. (p -valor = 0,054 > 0.05, U de Mann-Whitney = 970,500). En relación a los resultados descriptivos, se observa en el nivel moderado, al 98,0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé, frente al 78,0% de los trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño. Asimismo el nivel alto de la dimensión personas, se ubica al 18,0% de los trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño, frente al 2.0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé.

En relación a la segunda hipótesis específica, los resultados obtenidos con la prueba estadística no paramétrica U de Mann-Whitney, indican que existe diferencia significativa de la dimensión comunicación en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017 (U de Mann-Whitney = 557,500; p -valor = 0,000 < 0.05). Por otra parte, los resultados descriptivos indican que en el nivel bajo, se tiene al 32,0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé, frente al 0,0% de trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño. Por otro lado en el nivel moderado se observa al 72,0% de trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño frente al 62,0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé. También, en el nivel alto, se tiene el 28,0% de los trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño, frente al 6.0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé.

En referencia a la tercera hipótesis específica, los resultados obtenidos con la prueba estadística no paramétrica U de Mann-Whitney, indican que existe diferencia significativa de la dimensión Estructura y procesos en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017 (U de Mann-Whitney = 764,500; p – valor = 0,001 < 0.05). Por otra parte, en relación al análisis descriptivo de los datos de la dimensión estructura de procesos, se observa en el nivel bajo, al 40,0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé, frente al 24,0% de trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño. Asimismo, en el nivel moderado, se observa al 60,0% de trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño frente al 60,0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé. También, en el nivel alto, se tiene el 16,0% de los trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño, frente al 0.0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé.

Sobre la cuarta hipótesis específica, los resultados obtenidos con la prueba estadística no paramétrica U de Mann-Whitney, indican que existe diferencia significativa de la dimensión liderazgo en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017 (U de Mann-Whitney = 519,500; p – valor = 0,000 < 0.05). En los resultados descriptivos de la dimensión liderazgo, se observa en el nivel bajo al 14,0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé, frente al 0,0% de trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño. Por otro lado en el nivel moderado se tiene el 74,0% de trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño frente al 42,0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé. También, en el nivel alto, se tiene el 58,0% de los trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño, frente al 12.0% de los trabajadores del Hospital San Bartolomé.

CONCLUSIONES

Primera

En referencia al objetivo general, se concluye que existe diferencia significativa en el cambio organizacional entre el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017 (p –valor = 0,000 < 0.05, U de Mann-Whitney = 446,000).

Segunda

En referencia al primer objetivo específico, se concluye que, no hay evidencias suficientes para afirmar que existe diferencia significativa de la dimensión personas en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017. (p –valor = 0,054 > 0.05, U de Mann-Whitney = 970,500).

Tercera

Sobre el segundo objetivo específico, se concluye que existe diferencia significativa de la dimensión comunicación en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017 (U de Mann-Whitney = 557,500; p – valor = 0,000 < 0.05).

Cuarta

En referencia al tercer objetivo específico, se concluye que existe diferencia significativa de la dimensión Estructura y procesos en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017 (U de Mann-Whitney = 764,500; p – valor = 0,001 < 0.05).

Quinta

En referencia al tercer objetivo específico, se concluye que existe diferencia significativa de la dimensión Estructura y procesos en el Hospital San Bartolomé e Instituto Nacional de Salud del Niño Lima, 2017 (U de Mann-Whitney = 764,500; p – valor = 0,001 < 0.05).

10.REFERENCIAS

Domínguez, L. y Giordano, J. P. (2009). *Sistema de Indicadores para el Cambio Organizacional – S.I.C.O.: Una propuesta de medición del cambio organizacional*. Recuperado desde <https://www.colibri.udelar.edu.uy/bitstream/123456789/720/1/M-CD3874.pdf>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. D.F, México: McGraw-Hill.

Ortega, P. M. y Solano, C. G. (2016). *La gestión del cambio organizacional en*

entidades públicas del poder ejecutivo peruano: una aplicación de las teorías de cambio provenientes de la gestión privada. Recuperado desde <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7501>

Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13ra edición). Naucalpan de Juárez. México: Pearson Educación

Ruiz, J., Ruiz, C., Martínez, I. y Peláez, J.J. (2006). *Modelo para la gestión del cambio organizacional en las PYMES*. Recuperado desde <http://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/MODELO%20PARA%20LA%20GESTION%20DEL%20CAMBIO.pdf>

Saravia, E. (2015). Actitudes de cinismo, de temores y de aceptación ante el cambio organizacional en un grupo de ejecutivos de Lima. *Journal of Business*, 7(1): 20-31.