



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD

Comunicación Interna y Gestión del Cambio en los Colaboradores
de un Policlínico, Lima-2022.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud

AUTORA:

Arellano Renteria, Johanna Vanessa (orcid.org/0000-0001-8334-0964)

ASESOR:

Dr. Mendez Vergaray, Juan (orcid.org/0000-0001-7286-0534)

CO-ASESORA:

Dra. Rivera Arellano, Edith Gissela (orcid.org/0000-0002-3712-5363)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Calidad de las prestaciones asistenciales y gestión del riesgo en salud

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Apoyo a la reducción de brechas y carencias en la educación en todos sus
niveles

LIMA - PERÚ

2023

Dedicatoria:

Esta investigación está dedicada a mi hijo, esposo y madre por su apoyo inconstante y ser el motor de mi vida.

Agradecimiento:

A la universidad Cesar Vallejo. Por brindar las herramientas necesarias para alcanzar mis metas.

Al Dr. Juan Méndez Vergaray por su asesoría, compromiso y profesionalismo.

A la Dra. Edith Gissela Rivera Arellano. Por su aporte en la asesoría.

A los directores de la institución que facilitaron realizar la investigación.

A los participantes por su colaboración en la investigación.

Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA	18
3.1. Tipo y diseño de investigación	19
3.2. Variables y operacionalización	20
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis	21
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	22
3.5. Procedimientos	24
3.6. Método de análisis de datos	25
3.7. Aspectos éticos	25
IV. RESULTADOS	26
V. DISCUSIÓN	41
VI. CONCLUSIONES	48
VII. RECOMENDACIONES	50
REFERENCIAS	52
ANEXOS	60

Índice de tablas

		Pág.
Tabla 1	Asociación entre el área laboral y la comunicación interna (CI).	27
Tabla 2	Asociación entre el área laboral y la gestión del cambio (GC).	27
Tabla 3	Asociación entre la edad y la comunicación interna (CI).	28
Tabla 4	Asociación entre la edad y la gestión del cambio (GC).	29
Tabla 5	Asociación entre el sexo y la comunicación interna (CI).	29
Tabla 6	Asociación entre el sexo y la gestión del cambio (GC).	30
Tabla 7	Asociación entre el grado de instrucción y la comunicación interna (CI).	30
Tabla 8	Asociación entre el grado de instrucción y gestión de cambio (GC).	31
Tabla 9	Asociación entre la comunicación interna (CI) y la gestión del cambio (GC).	32
Tabla 10	Distribución asociativa entre CI y la dimensión valoración de la GC.	32
Tabla 11	Distribución de frecuencias entre la CI y la dimensión comunicación de la GC	33
Tabla 12	Distribución de frecuencias entre la CI y la dimensión conocimiento de la GC.	34
Tabla 13	Distribución de frecuencias entre la CI y la dimensión motivación de la GC.	34
Tabla 14	Distribución de frecuencias entre la CI y la dimensión liderazgo de la GC.	35
Tabla 15	Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov.	36
Tabla 16	Correlación de la CI y la GC.	37
Tabla 17	Correlación entre la CI y la dimensión valoración de la GC.	37
Tabla 18	Correlación entre CI y la dimensión comunicación de la GC.	38
Tabla 19	Correlación entre CI y la dimensión conocimiento de la GC.	38
Tabla 20	Correlación entre la CI y la dimensión motivación de la GC.	39
Tabla 21	Correlación entre la CI y la dimensión liderazgo de la GC.	40

Resumen

Objetivo: La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la comunicación interna y la gestión del cambio. **Metodología:** Esta indagación de tipo básica, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, transversal, correlacional; contó con una población de 80 colaboradores del área de salud; los cuales fueron evaluados con el cuestionario de comunicación interna de Portugal y el cuestionario de gestión del cambio de Espino. **Resultados:** Los resultados evidenciaron una correlación de 0,808 y con un nivel de significancia de $p=0.000$ en la hipótesis general; al correlacionar la comunicación interna con las dimensiones: valoración, comunicación, conocimiento, motivación y liderazgo se observó una correlación de 0,566; 0,697; 0,519; 0,693 y 0,792 respectivamente. **Conclusiones:** En general se observó correlación alta entre la comunicación interna y la gestión del cambio y sus dimensiones.

Palabras clave: cambio, comunicación interna, gestión, salud.

Abstract

Objective: The objective of the research was to determine the relationship between internal communication and change management. **Methodology:** This basic research, with quantitative approach, non-experimental, cross-sectional, correlational design, had a population of 80 employees in the health area, who were evaluated with the internal communication questionnaire of Portugal and the change management questionnaire of Espino. **Results:** The results evidenced a correlation of 0.808 and with a significance level of $p=0.000$ in the general hypothesis; when correlating internal communication with the dimensions: valuation, communication, knowledge, motivation and leadership a correlation of 0.566; 0.697; 0.519; 0.693 and 0.792 respectively was observed. **Conclusions:** In general, a high correlation was observed between internal communication and change management and its dimensions.

Keywords: change, internal communication, management, health.

I. INTRODUCCIÓN

A lo largo del tiempo la comunicación interna ha sido considerada como un elemento esencial para todas las organizaciones incluso en las instituciones de salud. Poccioni (2019) mencionó que en el entorno hospitalario la comunicación incide efectivamente en los colaboradores, pacientes y en toda la organización además de permitir adaptarse a las constantes situaciones. Este proceso de comunicación ayuda al adecuado funcionamiento de la gestión en cualquier institución, debido a la interacción entre las personas obteniendo mayor entendimiento de las actividades delegadas ya que las dificultades que frecuentemente aparecen son por la falta de comunicación interna y confianza entre gerentes y colaboradores (Jakubiec, 2019).

A nivel internacional en Indonesia la comunicación favorece el desarrollo de la organización activando el diálogo entre el empleado y el líder a través de una comunicación ascendente y descendente el cual genera mejores resultados si va acompañado de palabras motivadoras; asimismo, en toda organización el ambiente interno se ve más afectado que el factor externo en la aceptación de un cambio (Ophilia & Hidayat, 2021). Por otro lado, en España los colaboradores coinciden que la comunicación interna es un punto importante para sus empresas en el caso de tener una alta dirección al momento de crear objetivos. No obstante, la insuficiente importancia de la comunicación en el ámbito interno evidenciaría falta de compromiso real en las organizaciones (Aced-Toledano & Miguel-Segarra, 2021).

En Irán en el sector salud el acceso a la correcta información en la toma de decisiones es un factor influyente para la comunicación interna y está es útil para mejorar la productividad, satisfacción, gestión del cambio y lealtad en el personal administrativo y asistencial; además, el trabajo en equipo ayudaría a mejorar la comunicación donde el colaborador sea libre de expresar sus ideas desarrollando una comunicación eficaz (Rezaee et al., 2022).

En Colombia los errores en la comunicación son un factor causal frente a los cambios por la pérdida del vínculo afectivo generando comportamientos de resistencia y que el personal no se sienta identificado como parte de ese cambio (Restrepo, 2019). También, en ese mismo año en Colombia la comunicación se

asume como un ente eficaz en el desarrollo interno ya que es decisiva en los colaboradores centrándose en la gestión y el cambio para una mayor integración y búsqueda de la excelencia en la organización (Parra, 2019).

Según Brandão (2018), la comunicación interna funciona como un instrumento eficiente apoyado en la interacción de los integrantes de una organización al compartir información y conocimientos, garantizando el desarrollo de relaciones interpersonales y el éxito de la organización. En cambio, Cadena (2021) mencionó que la comunicación interna es un conjunto de planes que toda organización tiene como fin a ejecutar, para instaurar y mantener las buenas relaciones entre los integrantes, acompañado de distintas formas de comunicación de tal manera se encuentren informados, se integren y se mantengan activos por lo tanto tengan participación en la elaboración de las metas y logros en la organización.

Duran (2018) precisó que gestionar el cambio consiste en hacer frente a las nuevas situaciones en que la persona va desde un punto A y se dirige a un punto B guiando todo el proceso hasta que se lleve a cabo con éxito. Asimismo, consideró que la gestión del cambio es la manera habitual de hacer las cosas con el fin de hacerlas distintas.

A nivel nacional SERVIR (2017) confirmó que para el desarrollo de la comunicación interna se deben implantar acciones estratégicas que ayuden en el compromiso y en el sentido de pertinencia generando una mayor comunicación entre los servidores y los jefes directivos impartiendo opiniones y reduciendo los problemas como efecto de distorsiones en la comunicación durante los procesos de cambio en una institución.

En Puno en las instituciones de salud, la comunicación interna de los trabajadores con los jefes en las diferentes áreas se encuentra totalmente debilitadas ya que la información brindada no llega a todo el personal de manera adecuada afectando la gestión y en consecuencia a las metas planteadas en conjunto para la expansión de la institución (Chávez, 2019).

Por otra parte, en Trujillo según la perspectiva del colaborador las acciones que se ejecutan para mantener una buena comunicación y la interrelación entre los miembros, no son suficientes para mantener un crecimiento en la organización (Vilca et al., 2021).

El presente estudio se realizó en un policlínico que estuvo en proceso de nuevos cambios en el cual la comunicación entre los colaboradores, jefes y entre áreas se encontraban por procesos de reestructuración para la mejoría de la institución.

Por lo anteriormente mostrado se plantea el problema de investigación: ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación interna y gestión del cambio en los colaboradores de un policlínico Lima-2022? Asimismo, se presenta los problemas específicos (Ver anexo B).

En la presente investigación en cuanto a la justificación teórica en base al bienestar de los colaboradores y la organización, se tomó en cuenta en la variable comunicación interna a las teorías de Fayol y de Elton Mayo. Por otro lado, en la variable gestión del cambio se consideró a la teoría de liderazgo adaptativo y la teoría de la U.

En la justificación práctica este estudio permite plantear medidas e identificar las dificultades que se originan en la comunicación interna y gestión del cambio con la finalidad de ver el impacto en su relación y así plantear futuros proyectos para la mejorar la organización. La comunicación interna es capaz de generar lazos sociales entre colaboradores, resolver problemas y aportar beneficios a la institución (Aguerreberre & Pacanowski, 2017).

En cuanto a la perspectiva metodológica en este estudio se utilizó para la recolección de datos dos instrumentos acentuando validez y confiabilidad. El cuestionario para evaluar la comunicación interna (Portugal, 2005). Además, del cuestionario para evaluar la gestión del cambio (Espino, 2016)

Finalmente, en la perspectiva epistemológica se consideró relacionar sujeto-objeto de las variables explicando el fenómeno analizado (Lecourt, 2005). Por tal

motivo en la investigación a presentar, se logrará describir las repercusiones que podrían ocasionar los grandes cambios en los trabajadores y así sirva como base para futuras soluciones creando nuevos instrumentos y mejoras en las organizaciones.

De lo planteado anteriormente se presenta el objetivo general: Determinar la relación de la comunicación interna y gestión del cambio en los colaboradores de un policlínico Rímac 2022. Del mismo modo, se plantearon objetivos específicos: Determinar la relación de la comunicación interna y la dimensión valoración, comunicación, conocimiento, motivación y liderazgo en los colaboradores de un policlínico Lima-2022 (Ver anexo B).

El estudio realizado planteó como hipótesis general: Existe relación entre la comunicación interna y gestión del cambio en los colaboradores de un policlínico, Lima - 2022. Asimismo, se plantearon hipótesis específicas que servirán para verificar la existencia o no de la asociación entre la variable de estudio: Existe relación entre la comunicación interna y la dimensión valoración, comunicación, conocimiento, motivación y liderazgo en los colaboradores de un policlínico Lima-2022 (Ver anexo B).

II. MARCO TEÓRICO

En los apartados de los textos literarios sobre los antecedentes nacionales se informa que los hallazgos se ven plasmados tanto en artículos científicos como en tesis, los cuales se narran a continuación.

De acuerdo con Damián et al. (2021), en su pesquisa relacionaron a la comunicación interna con el desempeño en los colaboradores en un hospital público de Chimbote, utilizando un estudio descriptivo correlacional en los colaboradores con la aplicación de cuestionarios a 100 profesionales de salud valorando la correlación de Pearson. Como resultado se obtuvo que los encuestados consideraron a la comunicación interna en nivel medio de 57%, en sus dimensiones descendente en un 52%, ascendente 44% y horizontal 58%. El estudio concluyó que la comunicación interna estuvo en nivel medio, relacionándose directa y significativamente con el desempeño en los profesionales de salud.

Vela (2021) realizó una investigación en el cual evaluó la relación del cambio en la gestión con el progreso del profesional de salud en tiempo de la pandemia en un hospital; en el cual aplicó un cuestionario a 100 colaboradores del hospital. En su estudio se evidenció a la gestión del cambio en un 55% de manera regular y el 63% consideraban que el progreso profesional estaba en nivel de inicio, asimismo, existía una correlación positiva ($r: 0.449$) entre ambas variables.

Pezo et al. (2020), en su estudio indagaron como la realidad de la parte administrativa de la comunicación interna era considerada para favorecer la cultura en la organización y enfocada a la promoción de la salud entre los colaboradores asistenciales y administrativos aplicando una entrevista a 140 colaboradores de distintas áreas y puestos jerárquicos. En efecto, los entrevistados coincidieron que la comunicación, el trabajo en grupos y la confianza ayudan a que la organización sea más eficiente, permitiendo la adecuada integración de las áreas administrativas y médicas. Se concluyó que el establecimiento medico carece de cultura organizacional basado en la promoción de la salud debido a que su estrategia de comunicación interna ha estado más enfocada en la salud ocupacional y acuerdo corporativo.

Kaseng (2020) evaluó la comunicación dentro de una institución de salud, utilizando un formulario aplicado a 185 colaboradores públicos. En su estudio

identificó que los colaboradores consideraban a la comunicación dentro de manera regular, en el cual lo que más predominaba era comunicación descendente donde los colaboradores aceptaban la información que les proporcionaba sus superiores a través de un dialogo sencillo, claro y directo. Asimismo, consideraban que la información y la coordinación no se realizaba de la manera óptima.

Riega (2020), en su investigación precisó como la gestión influye en la utilización de planes de calidad en los colaboradores de un hospital. Su metodología fue cuantitativa, no experimental correlacional, evaluando a 76 colaboradores. Los resultados fueron que el 64.5% de los colaboradores consideraron que los cambios organizacionales no son aceptados adecuadamente, así mismo el 63.2% de los colaboradores establecieron que la comunicación entre grupos no es efectiva y que el trabajo en equipo es deficiente. En conclusión, manifestó que existe una incidencia significativa entre la gestión y los planes de calidad.

En cuanto a los antecedentes internacionales en revisiones de diversos artículos, Costa-Sánchez & López-Golán (2022) realizaron una investigación en donde evaluaron el efecto de la pandemia en la comunicación de los profesionales asistenciales en instituciones de salud públicos y privados, esta investigación fue de metodología descriptiva y analítica aplicado a 35 hospitales utilizando un cuestionario online. Se obtuvo como resultado que los hospitales cuentan con un sistema de gestión para la comunicación en 85.7%, el tiempo empleado para la comunicación interna es de 28% y el 8.4% es para las actividades de la comunicación. Para las organizaciones particulares el tiempo dedicado a la comunicación fue de 24.7%. En este estudio se concluyó que con la aparición de la pandemia el 70 % de los hospitales utilizaron la comunicación a través de medios para informarse; asimismo, para la comunicación interna ha habido la necesidad de colocar a profesionales en administración de comunicación considerando como función importante a la motivación y la información.

McBeth et al. (2021) examinaron en su estudio la comunicación administrativa enfocada a la difusión y retención de la información para las instituciones de salud públicos. Utilizaron herramientas de comunicación direccional aplicado al personal a través del reto de la comunicación. Los resultados

fueron que la confianza en la persona líder es un factor clave para la comunicación debido a que el líder escucha las inquietudes y brinda información de esta manera generando confianza a los trabajadores. En este estudio concluyeron que las organizaciones de salud necesitarían estrategias de comunicación para promover el compromiso del colaborador, considerando que el líder elabore políticas en seguridad fomentando la confianza organizacional y buena comunicación.

Petković & Rapajić (2021) realizaron una investigación donde evaluaron el efecto de la comunicación en la motivación de los empleados que existe internamente en el centro de laboral. En su estudio aplicaron una encuesta a 500 participantes de diferentes edades, educación y situación laboral. En efecto, el 79,61% de los participantes creyeron que una comunicación adecuada puede aumentar significativamente la motivación; el 17,8% que la comunicación no afectaba demasiado a la motivación y el 2,91% consideraron que no afectaba en lo absoluto a la motivación laboral; asimismo, con el aumento en la posición de cargos en los participantes, mayor era la relevancia de la comunicación como factor de la motivación. Finalmente, concluyeron que la comunicación es el principal componente que ayuda a cubrir de cierta manera las necesidades de los trabajadores y la principal estrategia desarrollar la motivación; del mismo modo, confirmaron que existió diferencias de opiniones entre gerentes y colaboradores sobre la comunicación.

Antep & Öngel (2021), en su investigación determinaron la relevancia de la cultura en relación con el cambio organizacional y el desempeño en hospitales. En su estudio aplicaron un cuestionario a 300 profesionales de la salud. En conclusión, evidenciaron que el cambio y la cultura en la organización se relacionaba de manera positiva, así mismo, en cuanto a la cultura organizacional y el desempeño existe una relación positiva identificándose los fuertes vínculos de los profesionales a través del sentido de pertinencia y el trabajo en equipo; también, que la cultura organizacional es considerada como la pieza más relevante para el proceso de cambio.

Cervi et al. (2020), en su estudio examinaron la gestión de comunicación interna y el impacto al sentimiento de pertinencia de los colaboradores de la institución hospitalaria. Asimismo, aplicaron una encuesta a 89 colaboradores. En

efecto la comunicación interna de la organización se da a través de reuniones en un 20.2%, medio telefónico en 49% y la mayoría de información que recibían se daba por reuniones en 37%; sin embargo, los gerentes brindaban poca información y no permitían que la comunicación sea más fluida. En este estudio demostraron que la comunicación interna se podía utilizar como sistema para disminuir las barreras entre áreas usando comunicación formal e informal; asimismo, dependía del género y del grado de instrucción. Por otro lado, los colaboradores sentían más sentimiento de pertinencia cuando se consideraba sus opiniones.

Castro-Martínez & Díaz-Morilla (2020), en su investigación examinaron los planes de comunicación y los materiales que han sido aplicados a los usuarios en instituciones de salud privadas durante la pandemia. Su metodología fue mixta y la muestra estuvo conformado por 13 establecimientos de salud privados, aplicando un cuestionario de preguntas cerradas y abiertas valorado por la escala de Likert. En consecuencia, la comunicación interna se encontró en 38.5% dependiendo en 46.2% de los trabajadores, 15.4% de los jefes y 7.7% de dirección de comunicación; en cuanto a las estrategias empleadas se instauraron varios contenidos para diferentes usuarios. En este estudio se resolvió que la pandemia ha generado cambios en la rutina laboral y que la comunicación es primordial en el ámbito hospitalario.

Dobosz (2020) analizó el proceso de la comunicación frente a una crisis organizacional en hospitales. Su investigación fue de tipo cualitativo exploratorio y la muestra es de 14 hospitales realizando una entrevista a profundidad. En los resultados el 57.1% de los participantes mencionaron que las instituciones de salud tenían una gestión que integraba la comunicación y la crisis de manera estándar. En este estudio se concluyó que los hospitales tenían la capacidad de resolver la crisis más aun cuando existía la unión de la comunicación y la administración operativa de crisis promoviendo estrategias de gestión.

Øygarden et al. (2020) evaluaron el conocimiento del cambio organizacional, el dominio y las decisiones por parte de los gerentes para la calidad de prestación en hospitales. En este estudio utilizaron una encuesta transversal aplicada a cuatro hospitales noruegos. Como resultado obtuvieron que el cambio organizacional se relacionaba significativa y positivamente con el desempeño priorizando la toma de

decisiones, mientras que se relacionaba negativamente con la satisfacción. Por otro lado, el liderazgo orientado al cambio se relacionó negativamente con el desempeño.

Tuğlacı & Öztop (2020), en su investigación precisaron la apreciación del personal de salud en relación con el cambio organizacional. Utilizaron una muestra de 265 participantes aplicando un cuestionario para la recolección de datos. Como resultados obtuvieron que el 41.5% de participantes manifestaron que la jefatura de la institución está centrada a dar órdenes ya que no existe confianza en los subordinados, mientras que el 23.8% manifiesta lo contrario. Por otro lado, con respecto a los cambios en la organización el 20.4% no considera adaptarse a los cambios. En conclusión, identificaron que la relevancia del cambio organizacional aumenta el nivel de satisfacción de colaboradores, pacientes y familiares; además que la causa de resistencia a ese cambio es por los cambios de rutina durante el proceso.

Fiorio et al. (2018), en su investigación estimaron los efectos del cambio organizacional en el cuidado del paciente en una institución de salud. La metodología fue cuasiexperimental con datos administrativos de las altas hospitalarias, además realizaron un análisis diferencial de eficiencia y eficacia. Los resultados mostraron que la eficiencia y eficacia aumentaron significativamente en modelos de cambio en hospitales confirmando de que los encargados inviertan en nuevos modelos organizativos. En este estudio resolvieron que un cambio organizacional tendría como consecuencia la reestructuración de responsabilidades entre el personal del hospital, además que mejora la eficacia y calidad.

Bahía et al. (2017) concretaron un estudio donde expresaron el desarrollo de la comunicación en un hospital público verificando los primordiales sucesos que apoyaban o dificultaban la comunicación. Su método fue de enfoque cuantitativo y cualitativo aplicando un cuestionario a 416 profesionales de la salud. Los datos encontrados fueron que el 93% de entrevistados consideraban como factor primordial a la comunicación interna para el logro del hospital; asimismo, se constató a la comunicación informal en 71.9% seguido de la comunicación escrita en 46%. Por otro lado, la comunicación descendente y ascendente fue limitada, en

cambio, en la comunicación horizontal fue dominante al intercambiar información entre los colegas. Concluyeron que un plan de comunicación es capaz de perfeccionar la información y aumentar el dominio de la comunicación en los profesionales de las diferentes entidades de salud.

Moradpour et al. (2017) evaluaron la conexión entre liderazgo y la resistencia al cambio en jefes de enfermería. Este estudio fue correlacional descriptivo utilizando los cuestionarios de autoliderazgo y resistencia de cambio organizacional de Wayne y Andy, aplicadas a 156 personas incluyendo a los jefes de enfermería de diferentes centros. Los hallazgos que se evidenciaron fueron que en el liderazgo la puntuación media se encontraba por encima de (54,0 + 3,88) y en resistencia del cambio organizacional el 92 % de los encuestados se encontraban en el nivel medio, asimismo, identificaron que existía una relación positiva entre ambas variables ($r=0,310$) evidenciando que el autoliderazgo se incrementaba cuando había mayor experiencia laboral ($r=0,154$) y la resistencia del cambio organizacional incrementaba cuando había mayor experiencia laboral (0,05). Finalmente se concluyó que el cambio organizacional estaba en el nivel medio considerando que el incremento de la edad y experiencia laboral de los jefes de enfermería se asociaban al autoliderazgo y la resistencia al cambio, además, que en toda organización para que los cambios sean positivos es relevante orientar la conducta de los jefes experimentados para disminuir la resistencia.

Con respecto, a los datos de la literatura se consideraron a las teorías según las variables correspondientes: Para la inconstante comunicación interna se consideró a la teoría de las relaciones humanas (TRH) planteada por Elton Mayo en el cual tenía como visión global a dos premisas muy importantes donde las personas se veían motivadas por emplear alianzas con su entorno social y una participación beneficiosa entre sí de tal manera que si hubiese cambios que favorezcan al entorno actual de la persona esta generaría una buena salud mental y de satisfacción personal; además, de ocasionar que la colaboración entre todos los integrantes sea más productiva dejando muy en claro que los problemas o conflictos son los síntomas de una organización social dañada (Sarachek, 1968).

Según Sandoval (2015), la importancia fundamental de la teoría de Mayo en donde expresa que se debe concebir al trabajador como ser humano y que un

agradable clima generaría una mayor coordinación en el trabajo; asimismo, la mayor productividad en cada organización se manifestaba cuando se tenían mayores consideraciones personales hacia el colaborador. Finalmente, que la actitud mental y el goce del trabajo aparecen cuando no existe llamadas de atención y una vigilancia estricta.

Por otro parte, se consideró a la teoría clásica de Fayol que tuvo como finalidad optimizar la eficacia y favorecer la gestión de las compañías de acuerdo con su estructura y como esta ejecuta los principios originales de la administración con un fundamento científico, teniendo en cuenta que es de mucha importancia la administración de las empresas siendo este un componente esencial para el crecimiento económico y organizacional de una empresa (Rocha et al., 2014).

Según Fayol (s/f, citado por Miranda & Carvalho, 2011), en la teoría de la gestión definió la correcta funcionalidad del área administrativa manifestando que no hay delimitación entre la administración y las demás áreas; por el contrario, interactúan e influyen en reciprocidad entrelazándose sin perder su esencia y funcionalidad; enfatizando la necesidad de gestionar normas y reglas para el tratamiento de situaciones complejas para que actúen de manera conjunta y no individualmente.

La variable comunicación interna desde el aspecto teórico está conformada por los integrantes de la organización siendo este una herramienta muy importante para que este encaminada a lograr propósitos y objetivos viéndose comprometidos cada una de las personas en la misión institucional (Saló, 2005). Además, es considerada como instrumento de gestión concurrente en todos los procesos y al servicio de todos los integrantes de la organización (Guerrero et al., 2022).

Según Fernández (2009), la comunicación interna es la comunicación que se manifiesta entre áreas y niveles jerárquicos usando el dialogo a profundidad y compartiendo información a los colaboradores; asimismo, es ejecutada para mantener las buenas relaciones entre los integrantes obteniendo un trabajo exitoso en la organización. Por otra parte, la comunicación interna es aquella que se usa en las jefaturas para difundir la información a los trabajadores de las diversas áreas de un hospital (Aguerrebere & Pacanowski, 2017).

Además, la inconstante de Comunicación interna cuenta con las siguientes dimensiones: Comunicación ascendente, descendente y horizontal (Robbins,1999, citado por Merlano, 2012). Según Robbins & Judge (2009) precisaron que la comunicación ascendente es aquella que fluctúa hacia una categoría superior en la institución para adquirir información sobre las actividades, objetivos y eventualidades; de tal manera se pueda estar informado sobre la situación actual de los trabajadores con la finalidad de plantear propuestas de mejora.

La comunicación descendente describe como la información se traslada desde los rangos de mayor jerarquía hacia los niveles de menor cargo (Gómez & Prowesk, 2011). En el cual, lo aplican las personas que están a cargo y los gerentes con la finalidad de plantear objetivos, pautas, comunicar procesos y dificultades que ayuden a mejorar el desempeño (Robbins & Judge, 2009).

La comunicación horizontal tiene como objetivo llevar la información, procedimientos y acciones que se generan internamente entre los colaboradores de un mismo nivel laboral (Chamba-Rueda et al., 2018). Es de mucha importancia en la comunicación para coordinar las operaciones de trabajo entre departamentos (Gómez & Prowesk, 2011).

Para la variable gestión del cambio se consideró a la teoría del liderazgo adaptativo en el cual Heifetz et al. (2012) mencionó que para comprender la conexión que hay entre el liderazgo, la adaptabilidad, los procedimientos y el cambio, es relevante conocer los orígenes de la evolución y como el ser humano se fue desarrollando para la convivencia y la necesidad elaborar nuevos sistemas que permiten las estructuras de las labores que realizaban mejorando así la capacidad de aprender y de adaptación en el cambio evolutivo ante distintas circunstancias modificando sus conductas y mostrando un liderazgo que se adapta según las circunstancias.

Del mismo modo, el liderazgo buscaba brindar herramientas necesarias para solucionar desafíos que se pueden presentar en cualquier tiempo de la vida y en distintos lugares. Asimismo, en esta teoría se enfatizó que el liderazgo adaptativo se presentaba como un inicio a la adaptación permitiendo la supervivencia de un organismo hacia un ambiente nuevo, semejante a las organizaciones cuando tienen

que afrontar dificultades y situaciones inesperadas deben buscar soluciones nuevas. Luego, aparecía el desafío técnico en el cual eran los problemas que aparecieron en el pasado donde se estableció una solución. Sin embargo, existió el desafío de adaptación donde las dificultades no tenían soluciones adecuadas generando malestar en los individuos y en la organización. Finalmente, la Zona de desequilibrio en el cual se generaba una zona de malestar en los individuos sintiéndose obligados a realizar algo nuevo, innovar y plantear soluciones asumiendo la responsabilidad de estos (Heifetz et al., 2012, citado por Gutiérrez, 2019). Mientras que, López (2019), el líder debe crear un ambiente adecuado para la interrelación de los integrantes del grupo y así de esa manera puedan producirse mejores adaptaciones al cambio en el sistema afrontando los problemas.

Por otra parte, tenemos a la teoría de la U en donde se presentan cuatro modos de funcionamiento como el pensar, el conversar, el estructurar y el coordinar; en esta teoría el autor Scharmer explicó que cuando el ser humano se encuentra muy atento ante una situación de manera grupal o individual busca la dirección de ese hecho y la manera como emerge. Asimismo, para que aparezca el proceso de la U debe incluir cinco movimientos de íntima conexión con el mundo haciendo realidad los pensamientos nuevos y descubrir el futuro; estos cinco movimientos incluían: El co-iniciar que se definía como el detenerse a escuchar a otros lo que la vida estaba pidiendo que haga; el presenciar que es conectarse con el deseo y la inspiración; el co-sentir que es el percibir e ir a lugares a escuchar con su mente y corazón; el co-crear prototipos de lo que se imagina en la mente explorando el futuro haciéndolo realidad. Finalmente, el co-evolucionar incorporando un nuevo sistema desde la totalidad. Del mismo modo, para que la sucesión de la U se lleve a efecto debe ir de la mano con las capacidades del liderazgo (Scharmer, 2007).

Según Calia et al. (2018), el proceso de la U de Otto se desarrollaba bajo el enfoque de gestión y era usado en las organizaciones para brindar soluciones empleando modos de atención de manera empática y compasiva identificando la experiencia humana en diferentes roles y funciones y las ocurrencias en el sistema de la organización.

La variable gestión del cambio según Chiavenato (2007), es un compuesto de modificaciones en las estructuras y del comportamiento de cada institución, los cuales dan origen al desarrollo organizacional. Por otro lado, Polo (2021) mencionó que la gestión del cambio permite gestionar nuevos planes precisando que los directores de las organizaciones evolucionen la percepción con el fin de prepararse ante contingencias; en tal sentido para que la gestión del cambio se presente de manera exitosa se debe contribuir con los integrantes de la organización para así evitar la resistencia. Del mismo modo, Martínez (2021) afirmó que la gestión del cambio cada vez adquiere mayor importancia en las diferentes entidades reforzando a los directivos en la gestión para el proceso de transición durante un cambio.

De igual manera, la variable Gestión del cambio se encuentra conformada por las siguientes dimensiones: valoración, comunicación, conocimientos, motivación, liderazgo. Según Cordero et al. (2021), la valoración es importante para que se defina el tipo de carácter de cada organización, no obstante, estos se manifiesten en la manera específica de actuar de la persona o de cierta asociación, por el cual permiten construir las bases para la comprensión de las actitudes, motivación y cada expectativa que tienen las personas en dicha organización.

Báez (2000) definió que la comunicación es la expresión de interactuar y compartir lo que uno quiere decir a través de símbolos, ideas, sentimientos y la manera de actuar comprendiendo lo que la otra persona quiere decir.

Según Teece (1998, citado por Segarra & Bou, 2005), el conocimiento tiene presencia en gran cantidad almacenados grupal e individualmente información aprendida adoptando diversas formas logrando que la organización pueda desarrollarse con distintas capacidades adquiridas por la experiencia y habilidades de las personas siendo un recurso muy útil brindando acceso a que el conocimiento resalte las capacidades.

Para Diez (2021), la motivación se puntualiza como un impulso de energía que acelera, conduce y orienta lo que vamos a realizar dirigida a una meta concreta o específica; esta meta tiene una conexión fuerte con el gozo de las exigencias de cada persona.

Barria (2020) mencionó que el liderazgo es una competencia propia de la persona constituido de ciertas habilidades en conjunto. Asimismo, el conocimiento adquirido por el aprendizaje desde otros modelos o actividades del exterior es una cualidad única que se muestra en las funciones que una persona realiza cuando se es líder.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

3.1.1 Tipo de investigación:

La elaboración de esta indagación es de tipo básica, por consiguiente, permite la realización de crear nuevas ideas y conocimientos (Arias & Covinos, 2021). Asimismo, se elaboró para ampliar el conocimiento al relacionar las inconstantes comunicación interna y gestión del cambio en los colaboradores.

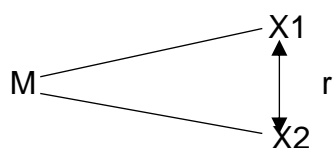
Igualmente, la metodología considera un enfoque cuantitativo en tanto a que tiene como finalidad resolver preguntas y demostrar hipótesis previamente elaboradas en la investigación a través de recopilación y estudio de las mismas, de igual manera las variables se cuantifican con instrumentos mediante métodos estadísticos (Ñaupas et al., 2014).

3.1.2 Diseño de investigación:

El diseño del trabajo se sitúa dentro de las no experimentales debido a que las inconstantes no serán posibles de manipuleo (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018); transversales, porque el proceso evaluativo será realizado en un momento único (Ñaupas et al., 2014); correlacionales en tanto establece asociación entre dos o más inconstantes (Arias & Covinos, 2021); en este caso el trabajo investigativo tendrá como inconstantes la comunicación interna y la gestión del cambio.

Figura 1

Esquema de diseño de correlacional simple.



Notación:

M = Muestra

X1 = Comunicación interna

X2 = Gestión del cambio

r = Correlación

3.2 Variables y operacionalización

Las variables, tienen como finalidad responder a un estudio que se pueda manipular, manejar, moldear y medir de acuerdo con su significancia conceptual u operacional, mediante un primer paso que es la definición teórica, posterior a ello la disociación mediante el procedimiento deductivo, desde el punto base hasta lo más significativo (Arias & Covinos, 2021). El tema principal de la investigación tiene como variables a la comunicación interna y Gestión del cambio.

Con respecto, a la operacionalización se describe como el proceso que se debe ejecutar para la identificación teórica y poder realizar la medición de una variable (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018); correspondiente a las dimensiones se plantea de acuerdo con el escenario teórico de la investigación definiendo conceptualmente cada dimensión y categorizando sus indicadores de tal manera sea cuantificable, posteriormente en la escala de medición se contempla como deben ser evaluadas las variables para su análisis de medición (Arias & Covinos, 2021). De acuerdo con lo mencionado anteriormente se elaboró la matriz de operacionalización (ver Anexo A).

A. Variable X1: Comunicación interna

- **Definición conceptual:** Según Pineda (2020), la comunicación interna es un mecanismo estratégico fundamental para conseguir que los integrantes de una organización canalicen correctamente sus actividades y direccionen sus esfuerzos juntamente con las metas y objetivos que se propongan junto con la organización.
- **Definición operacional:** La variable comunicación interna es el resultado de la operacionalización que se ejecutó de acuerdo con la puntuación adquirida de los reactivos de las dimensiones media la escala de valores de Likert; la variable CI se dividió en las dimensiones: comunicación ascendente, descendente y horizontal; también se consideraron 9 indicadores y 15 ítems.
- **Indicadores:** Permiten visualizar los valores de una inconstante que se recaba de las dimensiones de tal forma que son expresadas en números, palabras o frases, siendo consecuente con la argumentación teórica y lo planteado por las herramientas de recopilación de datos.

- **Escala de medición:** La inconstante CI se desarrolló bajo una escala ordinal en el cual se empleó los valores numéricos tales como: nunca=0, ocasionalmente=1, algunas veces=2, frecuentemente=3 y siempre=4; teniendo como finalidad que los participantes opten por marcar las alternativas que más consideren pertinentes relacionado al caso; los niveles de rango que se implementaron fueron: Alto, medio y bajo (ver Anexo C).

B. Variable X2: Gestión del cambio

- **Definición conceptual:** La gestión del cambio es el contexto por el cual se cursa nuevos procesos, pretendiendo que las instituciones y los directores sean flexibles, sino también quienes estén involucrados en la dirección puedan elaborar competencias perceptivas previniendo contingencias y estar siempre a la vanguardia (Polo, 2021).
- **Definición operacional:** La variable gestión del cambio es el resultado de la suma global de los reactivos que conforman la dimensión el cual se dispuso mediante la escala de valor de Likert, es estudio tuvo por conveniente dividirla en 5 dimensiones: valoración, comunicación, conocimiento, motivación y liderazgo; teniendo cuenta 18 indicadores y 40 ítems.
- **Indicadores:** Permiten visualizar los valores de una inconstante que se recaba de las dimensiones de tal forma que son expresadas en números, palabras o frases, siendo consecuente con la argumentación teórica y lo planteado por los instrumentos de recopilación de datos.
- **Escala de medición:** La variable GC se elaboró bajo una escala ordinal en el cual se empleó los valores numéricos tales como: nunca=0, casi nunca=1, casi siempre=2 y siempre=3; teniendo como finalidad que los participantes opten por marcar las alternativas que más consideren pertinentes relacionado al caso; los niveles de rango que se implementaron fueron alto, medio y bajo (ver Anexo D).

3.3 Población, muestra, muestreo y unidad de análisis

Población: Se conoce como una reunión de componentes que tienen similares particularidades (Arias & Covinos, 2021). Este trabajo de investigación se realizó con la población equivalente a 102 colaboradores del área de salud, tanto

asistencial como administrativos; de los cuales, después de los criterios de exclusión quedaron 80 colaboradores (asistencial=49 y administrativo=31).

Los criterios para incluir a los participantes fueron los siguientes: (a) colaboradores que firmaron el consentimiento informado, (b) que estuvieron trabajando durante el proceso de recogida de información, (c) que contaran con un equipo para responder al formato Google Forms.

Asimismo, se tuvo en consideración los criterios de exclusión: (a) participantes que estaban de vacaciones, (b) los que habían culminado sus contratos, (c) los que no desearon cooperar en el trabajo.

Unidad de análisis: Está constituido por cada uno de los elementos partícipes de la indagación (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas: Son un conglomerado de procesos que se utilizan en la indagación investigativa en el cual se empleó la encuesta que consiste en un grupo de interrogantes que deben ser respondidas por el participante (Arias & Covinos, 2021).

Instrumento de recolección de datos: Son herramientas que tienen por finalidad obtener información relevante en relación con determinados hechos o fenómenos (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). En la presente indagación se utilizaron dos instrumentos:

A. Cuestionario de comunicación interna (CCI) de Portugal (2005).

El instrumento está compuesto de 15 reactivos que se distribuyen en 3 dimensiones (comunicación ascendente=5 reactivos, horizontal=5 reactivos y descendente=5 reactivos). La aplicación puede ser ejecutada grupal o individualmente; en este caso, se realizó a través de un formato digital. Esta herramienta está dirigida a obtener información de la manera como las personas establecen lazos comunicativos institucionales. El CCI fue construido utilizando el método Likert (ver Anexo C). Esta herramienta permite obtener un resultado sumativo total como por dimensiones (Portugal, 2005).

- a. **Validez:** Es el rango de precisión que se requiere en un instrumento para que obtenga resultados con mucha mayor exactitud y eficacia (Ñaupas et al., 2014). El análisis respecto a la validez se realizó a través del análisis factorial demostrando que la estructura del instrumento era adecuada. (Ver anexo C).
- b. **Confiabilidad:** La confiabilidad de un instrumento se define cuando sus puntuaciones son consistentes y estas no conllevan a cambios significativos que se puedan dar en el tiempo o la ejecución a distintas personas (Ñaupas et al., 2014). La consistencia interna Cronbach Alpha para el formulario CI obtuvo un coeficiente de 0.914. La fiabilidad (Ver anexo C).
- c. **Proceso de aplicación:** En el caso específico de esta investigación que se realizó en línea se requirió que el participante contara con un equipo digital para responder a los reactivos del instrumento; además, como en cualquier proceso de obtención de información se necesita de un ambiente tranquilo y sin ruidos, con la finalidad de que el probando no se distraiga. Asimismo, el Google Forms fue elaborado de suerte que cada reactivo fuese obligatorio, así evitar que algunos ítems no fueran contestados.
- d. **Proceso de calificación:** El CCI permitió obtener información general del proceso comunicativo; así como también, tener datos de cada una de las dimensiones que sirvieron para hacer el análisis descriptivo como inferencial (ver Anexo A).

B. Cuestionario de Gestión del cambio (GC) de Espino (2016)

Este instrumento está conformado por 40 reactivos que se distribuyen en 5 dimensiones (valoración= 8 reactivos, comunicación= 10 reactivos, conocimientos= 4 reactivos, motivación= 8 reactivos, liderazgo= 10 reactivos). La aplicación del instrumento puede ser ejecutada de manera grupal o individualmente; en este caso, se realizó a través de un formato digital. Esta herramienta tiene como objetivo recopilar información acerca del comportamiento ante las situaciones de cambio en la organización. El GC fue elaborado utilizando el método de escala de Likert (ver Anexo D). Esta herramienta permite tener la valoración acerca del tema dado (Espino, 2016).

- a. **Validez:** Se conoce como el rango de precisión que se requiere en un instrumento y así de esa manera se obtengan resultados con mayor eficacia (Ñaupas et al.,2014). En esta investigación el análisis respecto a la validez se realizó a través del análisis factorial demostrando que la estructura del instrumento era adecuada. (Ver anexo D).
- b. **Confiabilidad:** Se define cuando sus puntuaciones son consistentes y no conllevan a cambios que se puedan dar en el tiempo (Ñaupas et al.,2014). La consistencia interna Cronbach Alpha para el instrumento GC obtuvo un coeficiente de 0.954 (Ver anexo D).
- c. **Proceso de aplicación:** En la presente investigación se requirió que el participante contara con datos de internet y con un equipo digital para responder a los reactivos del instrumento; además, como en cualquier proceso de obtención de información se necesita de un ambiente cómodo y sin ruidos, con la finalidad de que el probando no se distraiga. Asimismo, el Google Forms fue elaborado de suerte que cada reactivo fuese obligatorio, así evitar que algunos ítems no fueran contestados.
- d. **Proceso de calificación:** El GC permitió obtener información general del proceso comunicativo; así como también, tener datos de cada una de las dimensiones que sirvieron para hacer el análisis descriptivo como inferencial (ver anexo A).

3.5 Procedimientos

Se realizó las directrices con los directores de la institución para el consentimiento de la empleabilidad de los formularios que resolverían los colaboradores de dicha institución; asimismo, se pudo gestionar la coordinación con la Escuela de Posgrado para que proporcionaran la carta de presentación de tal manera las autoridades permitan el acceso a la aplicación de la investigación.

Además, se procedió a comunicar a los colaboradores el proceso de los cuestionarios a través de la plataforma de Google Forms con medios digitales. Asimismo, terminado el uso de los instrumentos se efectuó el procesamiento de los elementos obtenidos para fijar la correlación de las inconstantes del estudio.

3.6 Método de análisis de datos

El análisis de datos se preparó mediante un proceso estadístico para la aprobación de la hipótesis y determinar valores (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). En el análisis descriptivo se utilizaron tablas cruzadas representadas en porcentajes, permitiendo evaluar los datos recopilados de las inconstantes de estudio. Asimismo, se efectuó el análisis inferencial verificando la prueba de normalidad para la prueba de hipótesis, utilizando la prueba de Pearson o Rho Spearman.

3.7 Aspectos éticos

El investigador debe informar de manera sencilla, todo el proceso de método utilizado y los protocolos de la investigación con la finalidad de proteger a la persona que acceda voluntariamente al estudio (Acevedo, 2002). La presente investigación consideró los principios éticos fundamentales para la elaboración de este estudio procurando la confidencialidad y protección de la información personal de los participantes. Antes realizar el proceso de estudio se le brindó un consentimiento informado para que puedan participar voluntariamente explicándoles que la información brindada era de uso académico. El trabajo realizado respetó los criterios establecidos de la autoría intelectual mediante normas APA considerando los valores académicos de la investigación.

IV. RESULTADOS

4.1 Análisis descriptivo

Tabla 1

Asociación entre el área laboral y la comunicación interna (CI).

			Comunicación Interna			Total
			Mala	Regular	Buena	
Área laboral	Asistencial	Recuento	11	19	19	49
		%	22,4%	38,8%	38,8%	100,0%
	Administrativo	Recuento	4	8	19	31
		%	12,9%	25,8%	61,3%	100,0%
Total		Recuento	15	27	38	80
		% CI	18,8%	33,8%	47,5%	100,0%

La información que se evidencia en la tabla 1, refleja que de los 80 contribuyentes a la evaluación: el 47,5% perciben que la CI es buena; 33,8% consideran que es regular y 18,8% que es mala. Al asociar el área laboral y la CI se observa que de los 31 colaboradores que pertenecen al área administrativa: el 61,3% perciben que la CI es buena; 25,8% que la CI es regular y 12,9% que la CI es mala. Además, de los 49 participantes del área asistencial: 38,8% perciben que la CI es buena; 38,8% que la CI es regular y 22,4% que la CI es mala. De lo observado se colige que la percepción de los participantes del área administrativa con respecto a la CI es más positiva.

Tabla 2

Asociación entre el área laboral y la gestión del cambio (GC).

			Gestión del Cambio			Total
			Mala	Regular	Buena	
Área laboral	Asistencial	Recuento	10	25	14	49
		%	20,4%	51,0%	28,6%	100,0%
	Administrativo	Recuento	5	13	13	31
		%	16,1%	41,9%	41,9%	100,0%
Total		Recuento	15	38	27	80
		% de GC	18,8%	47,5%	33,8%	100,0%

La información aportada en la tabla 2, se evidencia que de los 80 colaboradores a la evaluación: el 47,5% perciben que la GC es regular; 33,8% perciben que es buena y el 18,8% consideran que es mala. Al asociar el área laboral y la GC se evidencia que de los 31 colaboradores que pertenecen al área administrativa: el 41,9% perciben que la GC es buena, 41,9% que la GC es regular y 16,1% que la

GC es mala. Por otro lado, de los 49 participantes que pertenecen al área asistencial: el 51% perciben que la GC es regular; 28,6% que la GC es buena y el 20,4% que es mala. De lo observado se infiere que la percepción de los participantes del área asistencial con respecto a la GC es regularmente positiva.

Tabla 3

Asociación entre la edad y la comunicación interna (CI).

			Comunicación Interna			Total
			Mala	Regular	Buena	
Rango de edad	20-30	Recuento	2	4	9	15
		%	13,3%	26,7%	60,0%	100,0%
	31-40	Recuento	5	8	12	25
		%	20,0%	32,0%	48,0%	100,0%
	41-50	Recuento	3	3	11	17
		%	17,6%	17,6%	64,7%	100,0%
	51-60	Recuento	5	12	6	23
		%	21,7%	52,2%	26,1%	100,0%
Total	Recuento	15	27	38	80	
	% de CI	18,8%	33,8%	47,5%	100,0%	

La información aportada en la tabla 3, al considerar la relación de la edad y la CI muestra evidencia que de los 23 evaluados en el rango 51-60 años: el 52,2% considera que la CI es regular; 26,1% que la CI es buena y el 21,7% que la CI es mala. Al asociar el rango de edad 41-50 años con la CI: se observa que el 64,7% considera que la CI es buena; 17,6% que es regular y 17,6% que es mala; la asociación del rango de edad 31-40 años con la CI evidencia que el 48% percibe que la CI es buena; 32% regular y 20% mala. Finalmente, los participantes del rango 20-30 años: el 60% consideran que la CI es buena; 26,7% regular y 13,3% mala. De lo anterior se puede deducir que los rangos de edad de 20-30 años y de 41-50 años tienen una mejor percepción de la CI del grupo investigado.

Tabla 4*Asociación entre la edad y la gestión del cambio (GC).*

			Gestión del Cambio			Total
			Mala	Regular	Buena	
Rango de edad	20-30	Recuento	3	3	9	15
		%	20,0%	20,0%	60,0%	100,0%
	31-40	Recuento	6	11	8	25
		%	24,0%	44,0%	32,0%	100,0%
	41-50	Recuento	2	8	7	17
		%	11,8%	47,1%	41,2%	100,0%
51-60	Recuento	4	16	3	23	
	%	17,4%	69,6%	13,0%	100,0%	
Total		Recuento	15	38	27	80
		% de GC	18,8%	47,5%	33,8%	100,0%

De la información aportada en la tabla 4, al relacionar la edad y la gestión del cambio se evidencia que de los 23 evaluados en el rango 51-60 años: el 69.6% percibe que la GC es regular; 17,4% que la GC es mala y el 13% que la GC es buena. Al asociar el rango de edad 41-50 años con la GC: el 47,1% considera que la GC es regular; 41,2% buena y 11,8% mala; mientras que la asociación del rango de edad 31-40 años con la GC evidencia que el 44% percibe que la GC es regular; 32% considera que la GC es buena y el 24% percibe que la GC es mala. Finalmente, al asociar el rango de edad 20-30 años se evidencia que el 60% considera que la GC es buena; 20% regular así mismo 20% considera que la GC es mala. De lo observado se puede colegir que el rango de edad 20-30 años tienen una mayor percepción de la GC del grupo investigado.

Tabla 5*Asociación entre el sexo y la comunicación interna (CI).*

			Comunicación Interna			Total
			Mala	Regular	Buena	
Sexo	Femenino	Recuento	15	24	27	66
		%	22,7%	36,4%	40,9%	100,0%
	Masculino	Recuento	0	3	11	14
		%	0,0%	21,4%	78,6%	100,0%
Total		Recuento	15	27	38	80
		% de CI	18,8%	33,8%	47,5%	100,0%

De la información aportada en la tabla 5, al asociar el sexo y la CI se evidencia que de los 14 contribuyentes del sexo masculino: el 78,6% perciben que la CI es buena y el 21,4% que la CI es regular. Además, de los 66 colaboradores del sexo

femenino: el 40,9% considera que la CI es buena; 36,4% considera que la CI es regular y el 22,7% que la CI es mala. De lo anteriormente evidenciado se puede deducir que la percepción de los participantes del sexo masculino con respecto a la CI es más positiva a comparación de los del sexo femenino.

Tabla 6

Asociación entre el sexo y la gestión del cambio (GC).

			Gestión del Cambio			Total
			Mala	Regular	Buena	
Sexo	Femenino	Recuento	14	34	18	66
		%	21,2%	51,5%	27,3%	100,0%
	Masculino	Recuento	1	4	9	14
		%	7,1%	28,6%	64,3%	100,0%
Total	Recuento	15	38	27	80	
	% de GC	18,8%	47,5%	33,8%	100,0%	

La información proporcionada en la tabla 6, al asociar el sexo con la GC se observa que de los 14 participantes del sexo masculino: El 64,3% considera que la GC es buena; 28,6% percibe que la GC es regular y el 7,1% considera que la GC es mala. Por otro lado, de los 64 contribuyentes del sexo femenino: el 51,5% percibe que la GC es regular; 27,3% considera que la GC es buena y el 21,2% que la GC es mala. De lo observado se puede inferir que la percepción de los participantes del sexo masculino con respecto a la GC es más positiva, mientras que la percepción de los participantes del sexo femenino con respecto a la GC es regular.

Tabla 7

Asociación entre el grado de instrucción y la comunicación interna (CI).

			Comunicación Interna			Total
			Mala	Regular	Buena	
Grado de Instrucción	Superior	Recuento	6	7	18	31
		%	19,4%	22,6%	58,1%	100,0%
	Técnico	Recuento	8	16	14	38
		%	21,1%	42,1%	36,8%	100,0%
	Secundaria Completa	Recuento	1	4	6	11
		%	9,1%	36,4%	54,5%	100,0%
Total	Recuento	15	27	38	80	
	% de CI	18,8%	33,8%	47,5%	100,0%	

De la información aportada en la tabla 7, al asociar el grado de instrucción y la CI se evidencia que de los 11 evaluados del grado de instrucción secundaria completa:

el 54,5% perciben que la CI es buena; 36,4% considera que la CI es regular y el 9,1% perciben que la CI es mala. Al asociar el grado de instrucción técnico y la CI se evidencia que de los 38 evaluados: el 42,1% perciben que la CI es regular; 36,8% considera que la CI es buena y el 21,1% que la CI es mala. Al asociar el grado de instrucción superior y la CI se observa que de los 31 participantes: el 58,1% percibe que la CI es buena; 22,6% percibe que la CI es regular y el 19,4% considera que la CI es mala. De lo anteriormente evidenciado se puede deducir que los participantes del grado de instrucción superior tienen una mayor percepción de la CI del grupo investigado.

Tabla 8

Asociación entre el grado de instrucción y gestión de cambio (GC).

			Gestión del Cambio			Total
			Mala	Regular	Buena	
Grado de Instrucción	Superior	Recuento	7	12	12	31
		%	22,6%	38,7%	38,7%	100,0%
	Técnico	Recuento	5	23	10	38
		%	13,2%	60,5%	26,3%	100,0%
	Secundaria Completa	Recuento	3	3	5	11
		%	27,3%	27,3%	45,5%	100,0%
Total		Recuento	15	38	27	80
		% de GC	18,8%	47,5%	33,8%	100,0%

La información aportada en la tabla 8, al asociar el grado de instrucción y la gestión del cambio se evidencia que, de 11 participantes del grado de instrucción secundaria completa: el 45,5% perciben que la GC es buena; 27,3% considera que la GC es regular y el 27,3% percibe que la GC es mala. Al asociar el grado de instrucción técnico y la GC se evidencia que de los 38 colaboradores: el 60,5% perciben que la GC es regular; 26,3% perciben que la GC es buena y el 13,2% considera que la GC es mala. Finalmente, al asociar el grado de instrucción superior y la GC se observa que de los 31 colaboradores: el 38,7% perciben que la GC es buena; así mismo, el 38,7% consideran que la GC es regular y el 22,6% perciben que la GC es mala. De lo anteriormente observado se puede colegir que la percepción de los participantes del grado de instrucción secundaria con respecto a la GC es más positiva.

Tabla 9*Asociación entre la comunicación interna (CI) y la gestión del cambio (GC).*

			Gestión del Cambio			Total
			Mala	Regular	Buena	
Comunicación Interna	Mala	Recuento	9	6	0	15
		% de CI	60,0%	40,0%	0,0%	100,0%
	Regular	Recuento	6	20	1	27
		% de CI	22,2%	74,1%	3,7%	100,0%
	Buena	Recuento	0	12	26	38
		% de CI	0,0%	31,6%	68,4%	100,0%
Total		Recuento	15	38	27	80
		% de GC	18,8%	47,5%	33,8%	100,0%

De la información aportada en la tabla 9 se evidencia que, de los 80 colaboradores, 47,5% perciben que la gestión de cambio es regular; 33,8% entienden que este cambio es bueno y 18,8% consideran que la gestión es mala. Por otra parte, de los 38 colaboradores que perciben una comunicación interna buena: 68,4% lo relacionan con una buena gestión de cambio, mientras que 31,6% con una gestión regular. Asimismo, de los 27 participantes que evidencian una comunicación interna regular: 74,1% entienden que la gestión es regular; 22,2% mala y 3,7% buena. Finalmente, 15 de los colaboradores que entienden que la comunicación interna es mala: 60% lo relacionan con una gestión mala y 40% con una regular gestión.

Tabla 10*Distribución asociativa entre CI y la dimensión valoración de la GC.*

			Valoración			Total
			Mala	Regular	Buena	
Comunicación Interna	Mala	Recuento	10	4	1	15
		% de CI	66,7%	26,7%	6,7%	100,0%
	Regular	Recuento	6	19	2	27
		% de CI	22,2%	70,4%	7,4%	100,0%
	Buena	Recuento	3	24	11	38
		% de CI	7,9%	63,2%	28,9%	100,0%
Total		Recuento	19	47	14	80
		% de valoración de GC	23,8%	58,8%	17,5%	100,0%

La información aportada en la tabla 10 se evidencia que, del grupo de 80 colaboradores el 58,8% perciben que la valoración de la GC es regular; 23,8%

consideran que la valoración de GC es mala y 17,5% entienden que la valoración de GC es buena. Por otro lado, de los 38 colaboradores que perciben que la CI es buena: 63,2% perciben que la valoración de la GC es regular; 28,9% buena y 7,9% mala. Además, de los 27 participantes que entienden que la CI es regular: 70,4% lo asocian a una valoración de la GC regular; 22,2% mala y el 7,4% buena. Finalmente, de los 15 colaboradores que consideran la CI mala: 66,7% lo relacionan con una mala valoración de la GC; 26,7% con regular y 6,7% con buena valoración de la GC.

Tabla 11

Distribución de frecuencias entre la CI y la dimensión comunicación de la GC.

			Comunicación			Total	
			Mala	Regular	Buena		
Comunicación Interna	Mala	Recuento	6	8	1	15	
		% de CI	40,0%	53,3%	6,7%	100,0%	
	Regular	Recuento	4	19	4	27	
		% de CI	14,8%	70,4%	14,8%	100,0%	
	Buena	Recuento	1	10	27	38	
		% de CI	2,6%	26,3%	71,1%	100,0%	
	Total			11	37	32	80
	Total						
			% de comunicación de GC	13,8%	46,3%	40,0%	100,0%

De la información aportada en la tabla 11 se evidencia que, de los 80 colaboradores, 46,3% consideran que la comunicación de la GC es regular, 40% perciben que la comunicación de la GC es buena y 13,8% entienden que la comunicación de la GC es mala. Por otro lado, de los 38 colaboradores que perciben que la CI es buena: 71,1% perciben que la comunicación de la GC es buena; 26,3% regular y el 2,6% mala. Además, de los 27 colaboradores que entienden que la CI es regular: 70,4% perciben que la comunicación de la GC es regular; 14,8% buena y el 14,8% mala. Finalmente, de los 15 colaboradores que perciben la CI mala: 53,3% lo relacionan con una regular comunicación de la GC; 40% con una mala comunicación de la GC y 6,7% con una buena comunicación de la GC.

Tabla 12*Distribución de frecuencias entre la CI y la dimensión conocimiento de la GC.*

			Conocimientos			Total
			Mala	Regular	Buena	
Comunicación Interna	Mala	Recuento	6	8	1	15
		% de CI	40,0%	53,3%	6,7%	100,0%
	Regular	Recuento	6	14	7	27
		% de CI	22,2%	51,9%	25,9%	100,0%
	Buena	Recuento	1	20	17	38
		% de CI	2,6%	52,6%	44,7%	100,0%
		Recuento	13	42	25	80
Total	% de conocimiento de GC		16,3%	52,5%	31,3%	100,0%

De la información aportada en la tabla 12, de los 80 participantes, 52,5% perciben que el conocimiento de la GC es regular; 31,3% consideran que el conocimiento de la GC es regular y el 16,3% que el conocimiento de la GC es mala. Además, de los 38 colaboradores que entienden que la CI es buena: 52,6% lo relacionan al conocimiento de la GC regular; 44,7% buena y el 2,6% mala. Por otro lado, de los 27 contribuyentes que entienden la CI regular: 51,9% perciben que el conocimiento de la GC es regular; 25,9% buena y el 22,2% mala. Finalmente, de los 15 colaboradores que consideran que la CI es mala: 53,3% asocian al conocimiento de la GC regular; 40% lo relacionan al conocimiento de la GC mala y el 6,7% al conocimiento de la GC buena.

Tabla 13*Distribución de frecuencias entre la CI y la dimensión motivación de la GC.*

			Motivación			Total
			Mala	Regular	Buena	
Comunicación Interna	Mala	Recuento	10	5	0	15
		% de CI	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
	Regular	Recuento	11	15	1	27
		% de CI	40,7%	55,6%	3,7%	100,0%
	Buena	Recuento	2	22	14	38
		% de CI	5,3%	57,9%	36,8%	100,0%
		Recuento	23	42	15	80
Total	% de motivación de GC		28,8%	52,5%	18,8%	100,0%

La información aportada en la tabla 13, de los 80 evaluados, 52,5% entienden que la motivación de la GC es regular; 28,8% perciben que la motivación de la GC es mala y el 18,8% que la motivación de la GC es buena. Por otro lado, de los 38 participantes que entienden la CI buena: 57,9% lo asocian a una motivación de la GC regular; 36,8% lo relacionan a una motivación de la GC buena y 5,3% a una mala motivación de la GC. Además, de los 27 participantes que entienden la CI regular: 55,6% lo asocian a la motivación de la GC regular; 40,7% mala y 3,7% buena. Finalmente, de los 15 participantes que entienden la CI mala: 66,7% lo relacionan a una motivación de la GC mala y el 33,3% a una motivación de la GC regular.

Tabla 14

Distribución de frecuencias entre la CI y la dimensión liderazgo de la GC.

			Liderazgo			Total
			Mala	Regular	Buena	
Comunicación Interna	Mala	Recuento	12	2	1	15
		% de CI	80,0%	13,3%	6,7%	100,0%
	Regular	Recuento	8	15	4	27
		% de CI	29,6%	55,6%	14,8%	100,0%
	Buena	Recuento	0	8	30	38
		% de CI	0,0%	21,1%	78,9%	100,0%
Total		Recuento	20	25	35	80
		% de liderazgo de GC	25,0%	31,3%	43,8%	100,0%

De la información aportada en la tabla 14, muestra que, de los 80 colaboradores, 43,8% perciben el liderazgo de la GC buena; 31,3% consideran que el liderazgo de la GC es regular y el 25% perciben que el liderazgo de la GC es mala. Por otro lado, de los 38 participantes que perciben que la CI es buena: 78,9% lo asocian al liderazgo de la GC buena y el 21,1% al liderazgo de la GC regular. Además, de los 27 colaboradores que consideran la CI regular: 55,6% lo relacionan al liderazgo de la GC regular; 29,6% mala y 14,8% buena. Finalmente, de los 15 colaboradores que perciben que la CI es mala: 80% entienden que el liderazgo de la GC es mala; 13,3% lo asocian al liderazgo de la GC regular y el 6,7% al liderazgo de la GC mala.

4.2 Análisis inferencial

Antes de proceder al análisis inferencial, primero se ejecutó la prueba de normalidad con el ánimo de verificar la normalidad de los datos, previo a la utilización del estadístico correspondiente.

Tabla 15

Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov.

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Comunicación interna	,107	80	,024
Gestión del cambio	,099	80	,005
Valoración	,095	80	,073
Comunicación	,096	80	,063
Conocimientos	,096	80	,068
Motivación	,083	80	,200*
Liderazgo	,136	80	,001

Ho: Las inconstantes y sus dimensiones no tienen una distribución normal.

Ha: Las inconstantes y sus dimensiones tienen una distribución normal.

$\alpha = 0.05$; si $p > \alpha$ se acepta Ho; si $p < \alpha$ no se acepta Ho.

Los datos informativos de la tabla 15 muestran evidencias que la distribución de las inconstantes en todos los casos no es superior a 0.05; por consiguiente, se acepta que la distribución muestral no es normal en todos los casos; en consecuencia, se debe utilizar un estadístico no paramétrico para el análisis de las hipótesis; en este caso será Rho de Spearman.

A continuación, se realizará la contrastación de las hipótesis estadísticas.

Hipótesis general

Ho: No existe relación entre la CI y la GC en los colaboradores de un policlínico Lima-2022.

Ha: Existe relación entre la CI y la GC en los colaboradores de un policlínico Lima-2022.

Tabla 16*Correlación de la CI y la GC.*

			CI	GC
Spearman rho	CI	r	1,000	,808**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	GC	r	,808**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 16 se evidencia que, el coeficiente de correlación es de 0,808 y su nivel de significancia es de $p=0.000$; esto indica que existe una correlación alta y significativa, con un margen de error del 1%. En consecuencia, la hipótesis alterna es aceptada (ver Ha).

Hipótesis específica 1

Ho: No existe relación entre la CI y la valoración en los colaboradores de un policlínico Lima-2022.

Ha: Existe relación entre la CI y la valoración en los colaboradores de un policlínico Lima-2022.

Tabla 17*Correlación entre la CI y la dimensión valoración de la GC.*

			CI	Valoración
Spearman rho	CI	r	1,000	,566**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Valoración	r	,566**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

La información aportada en la tabla 17 se demuestra que, el coeficiente de correlación es de 0,566 y su nivel de significancia es de $p=0,000$; esto señala que existe una correlación alta y significativa, con un margen de error del 1%. Por consiguiente, la afirmación alterna es aceptada (ver Ha).

Hipótesis específica 2

Ho: No existe relación entre CI y la dimensión comunicación de la valoración personal en los colaboradores de un policlínico Lima-2022.

Ha: Existe relación entre CI y la dimensión comunicación de la valoración personal en los colaboradores de un policlínico Lima-2022.

Tabla 18

Correlación entre CI y la dimensión comunicación de la GC.

			CI	Comunicación
Spearman rho	CI	r	1,000	,697**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Comunicación	r	,697**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

La información aportada en la tabla 18 demuestra que, el coeficiente de correlación es de 0,697, y su nivel de significancia es de $p=0.000$; esto demuestra que existe una correlación alta y significativa, con un margen de error del 1%. Por consiguiente, la afirmación alterna es aceptada (ver Ha).

Hipótesis específica 3

Ho: No existe relación entre CI y el conocimiento en los colaboradores de un policlínico Lima-2022.

Ha: Existe relación entre CI y el conocimiento en los colaboradores de un policlínico Lima-2022.

Tabla 19

Correlación entre CI y la dimensión conocimiento de la GC.

			CI	Conocimientos
Spearman rho	CI	r	1,000	,519**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Conocimiento	r	,519**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

La información obtenida en la tabla 19 evidencia que, el coeficiente de correlación es de 0,519 y su nivel de significancia es de $p=0.000$; esto señala que existe una correlación alta y significativa, con un margen de error del 1%. Por consiguiente, la afirmación alterna es aceptada (ver H_a).

Hipótesis específica 4

H_0 : No existe relación entre la CI y la motivación en los colaboradores de un policlínico Lima-2022.

H_a : Existe relación entre la CI y la motivación en los colaboradores de un policlínico Lima-2022.

Tabla 20

Correlación entre la CI y la dimensión motivación de la GC.

			CI	Motivación
Spearman rho	CI	r	1,000	,693**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Motivación	r	,693**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

La información de la tabla 20 muestra que, el coeficiente de correlación es de 0,693 y su nivel de significancia es de $p=0.000$; esto señala que existe una correlación alta y significativa, con un margen de error del 1%. Por consiguiente, la hipótesis alterna es aceptada (ver H_a).

Hipótesis específica 5

H_0 : No existe relación entre la CI y el liderazgo en los colaboradores de un policlínico Lima-2022.

H_a : Existe relación entre la CI y el liderazgo en los colaboradores de un policlínico Lima-2022.

Tabla 21*Correlación entre la CI y la dimensión liderazgo de la GC.*

			CI	Liderazgo
Spearman rho	CI	r	1,000	,792**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Liderazgo	r	,792**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

La información aportada en la tabla 21 evidencia que, el coeficiente de correlación es de 0,792 y su nivel de significancia es de $p=0,000$; esto señala que existe una correlación alta y significativa, con un margen de error del 1%. En consecuencia, la afirmación alterna es aceptada (ver H_a).

V. DISCUSIÓN

En esta investigación se priorizó la necesidad de encontrar cómo se relacionaban la comunicación interna y la gestión del cambio en los colaboradores de un policlínico en Lima. Estos hallazgos se pueden contrastar con otras investigaciones de diferentes autores, como también de las teorías. Cabe resaltar que la comunicación adquiere relevancia porque facilita la coparticipación interna de todos los integrantes de una organización y a la vez es considerada como transmisor de la cultura laboral (Guerrero, 2019, citado por Guerrero et al., 2022). Por otro lado, la gestión del cambio actúa como agente de un estado de transición, es decir de un estado actual hacia un estado nuevo dirigida en cualquier organización (Martínez, 2021).

De los resultados hallados al analizar la información recabada en la hipótesis general, mostró evidencias de una correlación alta y significativa entre las inconstantes comunicación interna y gestión del cambio; en concordancia con estos resultados Damián et al. (2021) concluyeron que la comunicación interna se relacionaba significativamente con el inconstante desempeño en los profesionales de salud evidenciando que la comunicación se encontraba en un nivel medio, teniendo mayor predominancia en la comunicación de manera descendente de los superiores hacia los colaboradores enfatizando la confianza, el compromiso y el trabajo en equipo. Asimismo, Bahía et al. (2017), en sus hallazgos evidenciaron que la comunicación es un factor primordial para los colaboradores teniendo algunas limitaciones en la comunicación tanto de superiores a empleados como de empleados a superiores (ascendente y descendente); Además, evidenciaron que la comunicación entre colegas era la más utilizada y que el uso adecuado de un sistema de comunicación era capaz de perfeccionar la información transmitida obteniendo una mayor eficiencia entre las áreas de la institución.

Por otro lado, Vela (2021), en su investigación evidenció que el cambio en la gestión se correlaciona positivamente con el progreso profesional, de esta manera halló que la gestión del cambio fue considerada de manera negativa y regular. Además, de relacionarse en con progreso profesional en la dimensión de planificación, recursos y la organización en un nivel de inicio. No obstante, Riega (2020) afirmó que los cambios en las organizaciones no son aceptados adecuadamente por los trabajadores debido a la deficiente efectividad de la

comunicación y al deficiente trabajo en equipo; evidenciando así una incidencia significativa. Se puede estimar que al no tener una adecuada comunicación dentro de la organización más aun frente a un cambio, generaría la incomodidad de los colaboradores a los nuevos cambios.

De acuerdo con la teoría de Fayol se enfatizó que la optimización y la adecuada gestión de las estructuras de una organización es indispensable para el crecimiento organizacional ya que no debe existir delimitación o separación entre áreas; por el contrario, deben interactuar de manera conjunta y así poder llegar a culminar con las metas en la organización y estar preparados ante situaciones inesperadas a veces marcada por diferentes sucesos (Rocha et al., 2014). Del mismo modo, en esta teoría se enfatizó que el prestigio de una institución depende de las habilidades técnicas de los jefes en donde el líder debe ser buen gestor al administrar utilizando adecuadamente los recursos disponibles y realizando operaciones técnicas en las organizaciones (Miranda et al., 2011).

Con respecto al análisis de la hipótesis 1, mostró evidencias de una correlación alta y significativa entre la CI y la valoración de la GC en los colaboradores de la institución; en concordancia con esta hipótesis los investigadores Antep & Öngel (2021) evidenciaron una relación de manera positiva entre el cambio en la organización y la cultura, esta relación se encontraba asociada al ambiente interno identificándose un fuerte vínculo del sentido de pertinencia de los trabajadores y el trabajo en equipo haciendo énfasis que el recurso humano puede en algunos casos se ve afectado o se convierte en más efectivo durante el proceso de cambio. Además, que el proceso de cambio un factor relevante es la cultura organizacional.

Por otro lado, Pezo et al. (2020) afirmaron que la comunicación, la empatía y la confianza entre colaboradores en un trabajo en conjunto ayudan el trabajo se realice de manera más ágil y eficiente en la organización integrando a las diferentes áreas de una institución. En ese aspecto, en la teoría de Mayo sobre las relaciones humanas (TRH) se expresa que al considerar frecuentemente al trabajador como ser humano ofreciéndole confianza y acondicionando un ambiente adecuado su mayor comodidad, generaría que el trabajador se sienta considerado e importante por sus superiores y así de esa manera mejore su productividad en el trabajo.

También, en esta teoría se describe a las organizaciones no solo como una entidad sino como una familia por el cual los cambios positivos al modificar el trato en los trabajadores generarían un clima de gratificación y gozo personal (Sandoval, 2015).

Para el análisis de la hipótesis 2, se evidenció una correlación alta y significativa entre la CI y la comunicación de la GC, al respecto Kanseng (2020), en su hallazgo mostró que en las instituciones de salud la información que brindaban los jefes era aceptada cuando ellos utilizaban un dialogo sencillo, claro y directo. Asimismo, evidenció que lo más predominante era la comunicación descendente, es decir la comunicación de superiores a trabajadores enfatizando a la comunicación dentro de la organización de manera regular. Por otro lado, Castro-Martínez & Díaz-Morilla (2020) demostraron que la comunicación interna dependía en gran medida de los trabajadores, seguidamente de los jefes y de la dirección de comunicación concluyendo que la comunicación entre los trabajadores y jefes es primordial en la rutina laboral del ámbito hospitalario.

Con respecto a la hipótesis 3, se evidenció en los hallazgos una correlación alta y significativa entre la CI y el conocimiento. Al respecto, Cervi et al. (2020) encontraron que la CI se podía utilizar como un sistema para disminuir las barreras entre áreas ya que la información que recibían los trabajadores no era tan eficiente lo cual no permitía que la comunicación sea más fluida ya que solo se brindaba a través de reuniones; sin embargo, los trabajadores le daban mayor relevancia al dialogo de frente entre los empleados y jefes.

Según Dobosz (2020), en las organizaciones de salud los colaboradores tenían una mayor capacidad para resolver las crisis solamente cuando existía una correcta comunicación, el conocimiento suficiente para aplicar técnicas y la correcta operatividad por parte de los colaboradores ya que ocasionalmente estos elementos tienen un alcance limitado.

En relación con la hipótesis 4, mostró evidencias de una correlación alta y significativa de la CI con la motivación; al respecto, Costa-López & López-Golán (2022) mostraron que la comunicación es utilizada en todas las organizaciones de salud considerando como aspectos más relevantes en la CI a la valoración de la motivación del trabajo del personal a través de palabras motivadoras que ayudan

en el ánimo de cada uno de los integrantes para la ejecución con mayor satisfacción de su trabajo más aún si se encuentran en procesos de cambios. En este sentido, Fiorio et al. (2018) mostraron con sus resultados que un cambio en la organización de una entidad hospitalaria tendría como consecuencia la reestructuración de responsabilidades en los colaboradores modificando así de esa manera su eficiencia, habilidades y mejora en la atención.

Por otra parte, Petković & Rapajić (2021), en sus hallazgos demostraron que la comunicación adecuada aumenta significativamente a la motivación, ya que es considerada como agente para saciar las necesidades de los colaboradores y desarrollar motivación; asimismo, determinaron que la percepción sobre la comunicación y la motivación los gerentes y trabajadores eran diferentes. Por otra parte, en relación con la teoría de RH los cambios favorables del entorno social de las personas generan una mayor motivación y una óptima salud mental logrando de esa manera una mejor producción de sus actividades (Sarachek, 1968).

En la hipótesis 5, se mostró una correlación alta y significativa entre la CI y el liderazgo. En concordancia con estos resultados McBeth et al. (2021) evidenciaron que la confianza en el líder es un agente clave para la comunicación en las organizaciones de salud, de tal manera que genere políticas y promueva el compromiso del trabajador además del éxito del equipo.

Por su parte, Øygarden et al. (2020) afirmaron que el liderazgo está orientado al cambio relacionándose significativamente con la toma de decisiones; asimismo, estas decisiones en particular afectan en los trabajadores y a la organización. Por tal motivo, precisaron que el liderazgo se encuentra incluido en los cambios y en el bienestar del trabajador.

Al respecto, Tuğlacı & Öztop (2020), en sus hallazgos demostraron que en la mayoría de las jefaturas de las instituciones están centradas frecuentemente en dar órdenes ya que por parte de los superiores no existe la confianza suficiente para dejar el trabajo a los subordinados; mientras que, en la minoría de las jefaturas manifiesta lo contrario. También los autores evidenciaron que los cambios seguidos en las organizaciones aumentan en la satisfacción de los colaboradores siempre y

cuando quien dirija sea un líder correcto, sin embargo, durante el proceso de cambio algunas veces aparece la resistencia a la misma situación.

En este sentido, Moradpour et al. (2017), en sus hallazgos identificaron que el liderazgo se incrementaba cuando había una mayor experiencia laboral, conocimiento y fluidez en la comunicación; además que en toda organización la conducta de los líderes experimentados orientan mejor a que los cambios sean positivos y que los jefes que tengan mayor habilidad de autoliderazgo tiene un mejor desarrollo ya que tienen la capacidad de planificar y expandir un propósito anhelado.

De acuerdo con la teoría de la U sobre el liderazgo demuestra que el ser humano presenta cuatro modos de funcionamiento a la hora de prestar mayor atención ante una situación nueva. Estas premisas se encuentran en el pensamiento, el dialogo, la estructura y la coordinación que emergen desde el interior del ser y van acompañadas con las capacidades para un adecuado liderazgo. Por otra parte, el proceso de líder incluye la conexión con diferentes ideas para solucionar las adversidades escuchando al entorno y presenciando la realidad de la naturaleza, obteniendo como idea la creación de prototipos con el fin de incorporar un nuevo sistema desde la totalidad (Scharmer, 2007).

Para Calia et al. (2018), en la teoría de la U el significado de la vida durante el trabajo es buscar descubrir el propósito de la vida de manera satisfactoria; además, de que los líderes tiene una mayor claridad cuando se autoevalúa desde el interior aplicando la teoría de la U y así lograr encaminarse en las metas de la una institución.

Por otra parte, Heifetz et al. (2012), en la teoría de liderazgo adaptativo el ser humano en su evolución elabora nuevos sistemas a través de la adaptación a diferentes cambios, modificando de esa manera la conducta y generando un adecuado liderazgo. También, la teoría demuestra que la adaptación de un buen líder en las situaciones inesperadas ayuda a afrontar las dificultades buscando obtener soluciones nuevas. Además, esta teoría demuestra que el buen líder debe brindar un ambiente adecuado e interrelacionarse con los demás miembros del entorno.

Según Gutiérrez (2019), en la teoría anteriormente mencionada se afirma que el liderazgo es la base para el alcance de las metas planteadas en los diferentes cambios de distintas organizaciones ya que ayudaría a todo individuo no solo en ser capaz de enfrentar las dificultades sino también a dirigir al resto de personas a su cargo a que sean capaces de afrontar los desafíos poniendo énfasis en la comunicación.

Finalmente, el liderazgo ante el contexto de cambios presenta desafíos en los cuales debe existir una solución establecida con una respuesta técnica ante situaciones pasadas y una solución por establecer ante situaciones nuevas. Además, el líder debe crear un ambiente adecuado para que la comunicación entre los colaboradores de su equipo sea la adecuada y con el tiempo se adapten a los cambios en la organización (López, 2019).

VI. CONCLUSIONES

Primera: Con relación al objetivo general relacionado con la CI y la GC se verificó la existencia de relación directa entre dichas inconstantes. Además, se observó que al asociar la CI y la GC el mayor porcentaje de CI estaba relacionada con una GC regular.

Segunda: Con relación al primer objetivo específico relacionado con la CI y la valoración se verificó la existencia de relación directa entre dichas inconstante. Asimismo, se observó que al asociar la CI y la valoración el mayor porcentaje de CI estaba relacionada con una valoración regular.

Tercera: Con relación al segundo objetivo relacionado con la CI y la dimensión comunicación se verificó la existencia de relación directa entre dichas inconstantes. Además, se observó que al asociar la CI y la dimensión comunicación el mayor porcentaje de la CI estaba relacionado con una comunicación regular.

Cuarta: Con relación al tercer objetivo específico relacionado con la CI y el conocimiento se verificó la existencia de relación directa entre dichas inconstantes. Además, se evidenció que al asociar la CI y el conocimiento el mayor de CI estaba relacionado con un conocimiento regular.

Quinta: Con relación al cuarto objetivo específico relacionado con la CI y la motivación se verificó la existencia de relación directa entre dichas inconstantes. Además, se observó que el mayor porcentaje de CI estaba relacionado con una motivación regular.

Sexta: Con relación al quinto objetivo específico relacionado con la CI y el liderazgo se evidenció la existencia de relación directa entre dichas inconstantes. Así mismo, se observó que al asociar la CI y el liderazgo el mayor porcentaje de CI estaba relacionado con un liderazgo bueno.

VII. RECOMENDACIONES

Primera: Se requiere reforzar la comunicación entre las áreas administrativas y asistenciales mediante capacitaciones que permitan un lenguaje más sencillo de entender en todas las coordinaciones que se gestionen en la institución.

Segunda: Gestionar talleres de liderazgo a los jefes área con la finalidad de que puedan orientar, motivar y generar la confianza para la buena administración del trabajo y metas diarias.

Tercera: Se recomienda realizar un diagnóstico situacional en la institución para identificar las falencias que involucran los aspectos negativos que perciben una comunicación no adecuada y que afecta en los cambios que se dan periódicamente.

REFERENCIAS

- Aced-Toledano, C., & Miquel-Segarra, S. (2021). La comunicación interna de las empresas españolas en clave estratégica. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 12(2), 245-261. <https://doi.org/10.14198/MEDCOM.18692>
- Acevedo, I. (2002). Aspectos éticos en la investigación científica. *Ciencia y enfermería*, 8(1), 15-18. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532002000100003>
- Aguerreberre, P. M., & Pacanowski, A. G. (2017). Las estrategias de comunicación corporativa en los hospitales. *Austral Comunicación*, 6(1), 161-180. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6067436>
- Antep, Z., & Öngel, V. (2021). The Relationship between Organizational Culture and Task Performance in Lean Hospitals: the Mediating Role of Organizational Culture. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(1), 353-366. <https://doi.org/10.16951/atauniiibd.835882>
- Arias, J., & Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoque consulting eirl.
- Báez, C. J. (2000). *La comunicación efectiva*. Intec.
- Bahia, D. C., Campos, V. B., & Andrea, G. (2017). Comunicar com saúde: um estudo da comunicação interna em um Hospital Público. *Comunicação & Sociedade*, 39(2), 209-236. 10.15603/2175-7755/cs.v39n2p209-236
- Barría, R. (2020) Liderazgo en enfermería y el liderazgo más allá de la enfermería. *Revista Cuidarte*, 9(18), 48-56. 10.22201/fesi.23958979e.2020.9.18.1.77577
- Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Mídia & Jornalismo*, 18(33), 91-102. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_6
- Cadena, C. (2021). *Relación entre la comunicación interna y el compromiso organizacional en una cooperativa de transporte público de Ambato* [Universidad Católica del Ecuador]. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/3344>

- Calia, R. C., Oliveira, M. S. B., & Demarzo, M. M. P. (2018). Mindfulness and Theory U for the professional sense of purpose. *Revista de Administração Mackenzie*, 19(5). doi:10.1590/1678-6971/eRAMG180021
- Castro, A., & Díaz, P. (2020). Gestión de la comunicación interna y externa en instituciones hospitalarias privadas en España durante la crisis del COVID19. *Revista de Comunicación y Salud*, 10(2), 525-547. [https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10\(2\).525-547](https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10(2).525-547)
- Cervi, C., Blümke, AC., & Blümke, SW (2020). Cervi, A., y Blümke, SW (2020). Reducción de barreras organizacionales: la comunicación interna como estrategia gestión hospitalaria. *Rvdo. administración sist. Salud, San Pablo*,9(2), 173-192. <https://doi.org/10.5585/rgss.v9i2.14332>
- Chamba-Rueda, L., Gómez, Á. H., & Pardo-Cueva, M. (2018). La comunicación como agente dinamizador de los factores de calidad empresarial. *Revista Ibérica De Sistemas e Tecnologías De Informação*, (E16), 257-269. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/la-comunicación-como-agente-dinamizador-de-los/docview/2194005557/se-2>
- Chávez, A. R. (2019). *Influencia de la comunicación interna en la calidad de los servicios de salud del Hospital III Base Puno–Essalud*. [Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/9175>
- Chiavenato, I. (2007). *El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cordero, I., Gonzales, M., & Gómez, F., (2021). Los valores organizacionales compartidos para el ejercicio de la dirección: consideraciones teóricas necesarias. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 12(1), 201-213. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7909864>
- Costa-Sánchez, C., & López-Golán, M. (2022). Impacto de la COVID-19 en la comunicación de los hospitales en España. Adaptaciones y evaluación de sus profesionales. *Revista De Comunicación*, 21(2), 69–90. <https://doi.org/10.26441/RC21.2-2022-A4>

- Damián, J., Castillo, E., Reyes, C., Salas, R., & Ayala, C. (2021). Comunicación interna y desempeño laboral en profesionales sanitarios peruanos durante la pandemia COVID-19. *Medisur*, 19(4), 624-632. <http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/5033>
- Diez, M. (2021) *La motivación 3.0 en la gestión del talento en las organizaciones*. [Universidad de Valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/49474>
- Dobosz, S. (2020). Crisis, Communication, and Canadian Hospitals: An Analysis and Evaluation of Risk Preparedness and Crisis Communication Efforts of Ontario Hospitals. *Canadian Journal of Communication*, 45(3), 365-385. <https://doi.org/10.22230/cjc.2020v45n3a3591>
- Durán, A. (2018). *Gestión del cambio*. Editorial E-learning.
- Espino, J. V. (2016). *Gestión del cambio y el desempeño laboral en los trabajadores I.E. San Luis Gonzaga de Ica. 2016*. [Universidad Autónoma de Ica]. <http://repositorio.autonomadeica.edu.pe/handle/autonomadeica/956>
- Fernández, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas.
- Fiorio, C.V., Gorli, M. & Verzillo, S. (2018). Evaluación del cambio organizacional en la atención de salud: el modelo hospitalario centrado en el paciente. *BMC Health Services Research*, 18(95), 1-15. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-2877-4>
- Gómez, D., & Prowesk, K., (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico*, 9(17), 57-68. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000200006&lng=en&tlng=.](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000200006&lng=en&tlng=)
- Guerrero, M., Sotelo, J., & Cabezuelo, F. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *ADResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 27(27), e206. <https://doi.org/10.7263/adresic-27-206>
- Gutierrez, Y. F. (2019). *El liderazgo adaptativo de Ronald A. Heifetz. Características alcances y limitaciones* [Universidad del Rosario]. https://doi.org/10.48713/10336_19871

- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2012). *La práctica del liderazgo adaptativo*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education
- Jakubiec, M. (2019). The importance of internal communication for management of an organisation. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, 134, 47-62. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2019.134.4>
- Kaseng, L. M. (2020). *Gestión de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño, Breña 2020*. [Universidad Cesar Vallejo] https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/63587/Kaseng_VLM-SD.pdf?sequence=1
- Lecourt, D. (2005). *Para una crítica de la epistemología*. Siglo XXI.
- López, L. A. (2019). *El liderazgo en las organizaciones no gubernamentales*. [Universidad Pontificia]. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/31804>
- Martínez Oropesa, C. (2021). La gestión del cambio y la gerencia de proyectos, un enfoque de integración. *Latin American Journal of Applied Engineering*, 6(1), 31-36. <https://hdl.handle.net/10614/13915>
- McBeth, B., Karanas, Y., Nguyen, P., Kurani, S., & Bhimani, M. (2021). Improving communication between hospital administrations and healthcare providers during COVID-19: experience from a large public hospital system in Northern California. *Journal of Communication in Healthcare*, 14(4), 274-282. <https://doi.org/10.1080/17538068.2021.1975250>
- Merlano, S. (2012). La comunicación interna en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*, 3. <http://www.eumed.net/ce/2012/>
- Miranda, E., & Carvalho, A., (2011). Publicações Póstumas De Henri Fayol: Revisitando Sua Teoria Administrativa. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(1), 207–227. 10.1590/S1678-69712011000100008

- Moradpour, S., Abedi, A., & Bahonar, A. (2017). Investigating the relationship between self-leadership and resistance to organizational changes in the nursing managers of hospitals affiliated with Isfahan University of Medical Sciences, 2015. *Annals of Tropical Medicine & Public Health*, 10(5), 1333-1340. [10.4103/ATMPH.ATMPH_205_17](https://doi.org/10.4103/ATMPH.ATMPH_205_17)
- Ñaupas, H., Mejia, E., Novoa, E., & Villagomez, A. (2014). *Metodología de la investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis*. Ediciones la U.
- Ophilia, A., & Hidayat, Z. (2021). Leadership Communication during Organizational Change: Internal Communication Strategy: A Case Study in Multinational Company Operating in Indonesia. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(2), 24. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0035>
- Øygarden, O., Olsen, E., & Mikkelsen, A. (2020). Changing to improve? Organizational change and change-oriented leadership in hospitals. *Journal of Health Organization and Management*, 34(6), 687-706. DOI 10.1108/JHOM-09-2019-0280
- Polo, M. P. (2021). Gestión del cambio planeado en docente de instituciones educativas públicas. *Encuentros*, 19(02), 61-73. <https://doi.org/10.15665/encuen.v19i02.2446>
- Parra, M. (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. *Interdisciplinaria, Revista de Psicología y Ciencias Afines*. 36(1), 155-170. <http://www.ciipme-conicet.gov.ar/ojs/index.php?journal=interdisciplinaria&page=article&op=view&path%5B%5D=589&path%5B%5D=html>
- Petković, N. & Rapajić, M. (2021). The Influence of Internal Communication on Employees Motivation in Organizations in Serbia. *Economic Themes*, 59(4) 515-523. <https://doi.org/10.2478/ethemes-2021-0029>
- Pezo, A., Vargas, J., & Gallardo, E. (2020). Comunicación interna, cultura organizacional y promoción de la Salud: la visión de los promotores peruanos de salud. *Fonseca, Journal of Communication*, 20 (20), 125-142. <https://doi.org/10.14201/fjc202020125142>.

- Poccioni, M. T. (2019). La Comunicación en hospitales: enfoques y perspectivas. *Question/Cuestión*, 1(63), e189. <https://doi.org/10.24215/16696581e189>
- Portugal (2005). Test de comunicación organizacional interna.
- Restrepo, M. (2019). *Comportamientos de resistencia al cambio que se presentan más comúnmente en los colaboradores de una organización prestadora de Servicios de salud, a partir del cambio de gerente*. [Universidad EAFIT]. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/17030/RestrepoGomez_Myriam_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Rezaee, R., Zare, S., Niknam, F., Akbari, A., Shirdeli, M., Falahati, F., & Aghajani, S. (2022). Contributing Factors in Hospital Internal Communication based on Hospital Managers and Healthcare Personnel's Attitudes: A Qualitative Study. *Journal of Health Sciences & Surveillance System*, 10(3), 342-350. doi: 10.30476/jhsss.2021.91998.1278
- Riega, G. D. (2020). La gestión administrativa sanitaria y su incidencia en la aplicación del programa de mejora de calidad del Hospital de Emergencias Villa El Salvador Lima-Perú 2020. [Universidad san Martin de Porres] <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2853280>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición. México: Editorial Pearson Educación.
- Rocha, D., Correia, F., Costa, M., Vieira, S., & Macedo, A. (2014). Teste no tempo: da teoria clássica da administração à organização atual do trabalho de Enfermagem. *Revista de Enfermagem Referência*, IV(2),111-120. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388239972015>
- Sandoval, J. G. (2015). La teoría de las relaciones humanas: ¿un enfoque humanista real del trabajo?. *Innovación en la gestión* (13), 29-39. <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/8025>
- Saló, N. (2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Ediciones Paidós Iberoamerica

- Sarachek, B. (1968). Elton Mayo's Social Psychology and Human Relations. *Academy of Management Journal*, 11(2), 189–197. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4297413&lang=es&site=ehost-live>
- Segarra, M., & Bou, J. (2005) Concepto, tipos y dimensiones del conocimiento: configuración del conocimiento estratégico. *Revista de economía y empresa*, 22(52), 175-196. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2274043>
- SERVIR. (2017). *Publica las guías para la gestión de los procesos de “Cultura y Clima Organizacional” y “Comunicación Interna” del Sistema Administrativo de Gestión de los Recursos Humanos en el Estado*. <https://www.servir.gob.pe/servir-publica-las-guias-para-la-gestion-de-los-procesos-de-cultura-y-clima-organizacional-y-comunicacion-interna-del-sistema-administrativo-de-gestion-de-los-recur/>
- Tuğlacı Yılmaz, M. & Öztop, S. (2020). Sağlık çalışanlarının örgütsel değişim sürecindeki algıları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11 (26), 259-278. DOI: 10.21076/vizyoner.651448
- Vela, W. A. (2021). *Gestión del cambio y el desarrollo profesional durante la Covid–19 en el Hospital Militar Central–Lima, 2021*. [Universidad Cesar Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/72280/Vela_LWA-SD.pdf?sequ
- Vilca, A., De la Cruz, M., Vilca, M., M., & Loo, Jave. (2021). Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional dentro de una empresa. *SCIÉENDO*, 24(3), 147-153. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2021.018>

ANEXOS

Anexo A: Operacionalización de las variables de estudio

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Variable 1: Comunicación interna	Es un instrumento fundamental para conseguir que los integrantes de una organización canalicen correctamente sus actividades y direccionen sus esfuerzos conjuntamente con las metas y objetivos que se propongan junto con la organización.	La variable gestión del cambio es el resultado de la suma global de los reactivos que conforman la dimensión el cual se dispuso mediante la escala de valor de Likert, es estudio tuvo por conveniente dividirla en 5 dimensiones: valoración, comunicación, conocimiento, motivación y liderazgo; teniendo cuenta 18 indicadores y 40 ítems.	Comunicación ascendente	- Atención al usuario - Comentarios y sugerencias - Confianza	1; 2; 3; 4; 5	Ordinal Nunca = 0 Ocasionalmente = 1 Algunas veces = 2 Frecuentemente = 3 Siempre = 4
			Comunicación descendente	- Recibe información de desempeño - Comunicación precisa y sencilla - Recibe información pertinente	6; 7; 8; 9;10	
			Comunicación horizontal	- Confianza en los compañeros. - Integración y coordinación - Comunicación abierta	11; 12; 13; 14; 15	
Variable 2: Gestión del cambio	La gestión del cambio es el contexto por el cual se cursa nuevos procesos, pretendiendo que las instituciones y los directores sean flexibles, sino también quienes estén involucrados en la dirección puedan elaborar competencias perceptivas previniendo contingencias y estar siempre a la vanguardia.	La variable gestión del cambio es el resultado de la suma global de los reactivos que conforman la dimensión el cual se dispuso mediante la escala de valor de Likert, es estudio tuvo por conveniente dividirla en 5 dimensiones: valoración, comunicación, conocimiento, motivación y liderazgo; teniendo cuenta 18 indicadores y 40 ítems.	Valoración	- Esfuerzo y lealtad - Competitividad - Cuidado y pertinencia - Honradez y respeto	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8	Ordinal Nunca = 0 Casi nunca= 1 Casi siempre = 2 Siempre = 3
			Comunicación	- Demandas - Oportunidades - Comunicación - Información	9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18	
			Conocimientos	- Conocimientos adquiridos - Conocimientos aplicados	19; 20; 21; 22	
			Motivación	- Promoción - Evaluación - Aceptación Motivación	23; 24; 25; 26; 27; 28; 29; 30	
			Liderazgo	- Mandos de líder - Ambiente laboral - Escucha Políticas de cambio	31; 32; 33; 34; 35; 36; 37; 38; 39; 40	

Anexo B: Matriz de consistencia

Matriz de consistencia				
Titulo: Comunicación Interna y Gestión del Cambio en los Colaboradores de un Policlínico, Lima-2022				
Autor: Arellano Renteria Johanna Vanessa				
Problema	Objetivos generales	Hipótesis general	Variables / Dimensiones	Metodología
¿Cuál es la relación que existe entre comunicación interna y gestión del cambio en los colaboradores de un policlínico Lima-2022?	Determinar la relación de la comunicación interna y gestión del cambio en los colaboradores de un policlínico Lima-2022.	Existe relación entre comunicación interna y gestión del cambio en los colaboradores de un policlínico Lima-2022.	Variable X1: Comunicación interna Dimensiones: -Comunicación Ascendente -Comunicación Descendente -Comunicación Horizontal	Tipo de investigación: -Básica Enfoque: -Cuantitativo Nivel: -Correlacional Diseño: -No experimental -Transversal -Correlacional simple
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		
¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación interna y la valoración en los colaboradores de un policlínico Lima-2022?	Determinar la relación de la comunicación interna y la valoración en los colaboradores de un policlínico Lima- 2022.	Existe relación entre comunicación interna y la valoración en los colaboradores de un policlínico Lima- 2022.	Variable X2: Gestión del cambio Dimensiones: -Valoración -Comunicación	Población: N= 102 Técnica: -Encuesta Instrumentos: - Cuestionario de Comunicación interna. - Cuestionario de Gestión del cambio. Análisis descriptivo: Porcentajes Tabla de contingencia Análisis Inferencial: -Kolmogorov-Smirnov (prueba de normalidad). -Pearson (si es normal). -Rho de Spearman (si no es normal).
¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación interna y la dimensión comunicación de la valoración personal en los colaboradores de un policlínico Lima-2022?	Determinar la relación de la comunicación interna y la dimensión comunicación de la valoración personal en los colaboradores de un policlínico Lima-2022.	Existe relación entre comunicación interna y la dimensión comunicación de la valoración personal en los colaboradores de un policlínico Lima-2022.	-Conocimientos -Motivación -Liderazgo	
¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación interna y el conocimiento en los colaboradores de un policlínico Lima-2022?	Determinar la relación de la comunicación interna y el conocimiento en los colaboradores de un policlínico Lima-2022.	Existe relación entre comunicación interna y el conocimiento en los colaboradores de un policlínico Lima- 2022.		
¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación interna y la motivación en los colaboradores de un policlínico Lima-2022?	Determinar la relación de la comunicación interna y la motivación en los colaboradores de un policlínico Lima-2022.	Existe relación entre la comunicación interna y la motivación en los colaboradores de un policlínico Lima		
¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación interna y el liderazgo en los colaboradores de un policlínico Lima-2022?	Determinar la relación de la comunicación interna y el liderazgo en los colaboradores de un policlínico Lima-2022.	Existe relación entre la relación de comunicación interna y la motivación en los colaboradores de un policlínico Lima-2022.		

Análisis factorial: Validez de constructo de la variable comunicación interna.

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,901
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	769,492
	gl	105
	Sig.	,000

La prueba Bartlett parte del hecho que los reactivos no están correlacionados entre sí, en la medida que evalúa la matriz de correlación observada, se espera que $p < 0.05$ por lo que se rechaza la hipótesis de p que es mayor que la matriz de identidad. Las pruebas de KMO y Bartlett permite decidir que el AFE procede.

Comunalidades

	Inicial	Extracción
CI1	1,000	,701
CI2	1,000	,599
CI3	1,000	,636
CI4	1,000	,619
CI5	1,000	,581
CI6	1,000	,573
CI7	1,000	,760
CI8	1,000	,656
CI9	1,000	,633
CI10	1,000	,651
CI11	1,000	,697
CI12	1,000	,785
CI13	1,000	,847
CI14	1,000	,884
CI15	1,000	,759

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Las comunalidades permiten reproducir el modelo factorial de un ítem, explica como varían los ítems; así el ítem 1 explica el 70,1% de la variabilidad. Los resultados indican que la variabilidad de los reactivos es explicada dentro de lo esperado. La menor variabilidad se observa en el ítem 6 que explica el 57,3% de la variabilidad y la mayor variabilidad se observa en el ítem 14 que explica el 88,4% de la variabilidad.

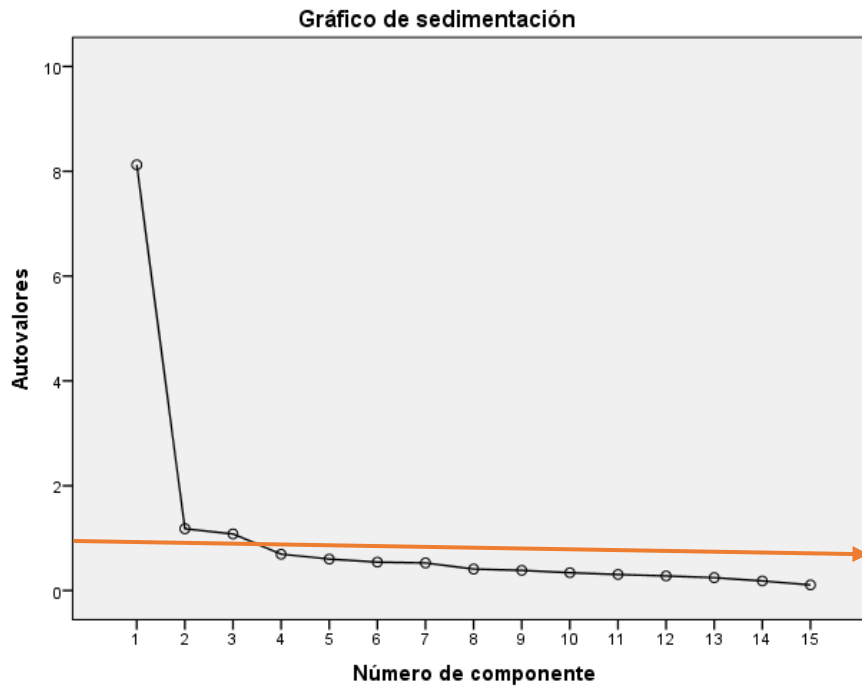
Varianza total explicada

Componente	Varianza total explicada								
	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	8,123	54,153	54,153	8,123	54,153	54,153	5,141	34,271	34,271
2	1,179	7,860	62,013	1,179	7,860	62,013	3,991	26,604	60,875
3	1,080	7,200	69,214	1,080	7,200	69,214	1,251	8,339	69,214
4	,693	4,622	73,835						
5	,600	4,002	77,837						
6	,542	3,616	81,453						
7	,527	3,512	84,965						
8	,410	2,732	87,697						
9	,385	2,568	90,265						
10	,341	2,271	92,536						
11	,306	2,041	94,577						
12	,278	1,852	96,429						
13	,246	1,639	98,068						
14	,182	1,216	99,285						
15	,107	,715	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Los factores logran explicar el 69,21% de la variabilidad del constructo comunicación interna, siendo un porcentaje apropiado.

Gráfico de sedimentación



La gráfica de sedimentación evidencia la existencia de tres factores tal como se observa en la tabla de la varianza total explicada.

Matriz de componentes rotados

Matriz de componentes rotados ^a			
	Componente		
	1	2	3
CI1	,775	,307	,077
CI2	,678	,327	,180
CI3	,579	,548	,013
CI4	,682	,319	,229
CI5	,708	,151	-,239
CI6	,670	,349	,050
CI7	,619	,560	,252
CI8	,769	,161	,196
CI9	,709	,337	,129
CI10	,662	,461	,007
CI11	,380	,734	,117
CI12	,369	,795	,127
CI13	,235	,856	,241
CI14	-,128	-,092	-,927
CI15	,248	,814	-,186

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 4 iteraciones.

Las cargas factoriales 1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9 y 10 corresponden al factor 1. Las cargas factoriales 11; 12; 13 y 15 corresponden al factor 2. Finalmente, la carga factorial 14 corresponde al factor 3.

Confiabilidad de la variable comunicación interna

<i>Variable</i>	<i>Número de Ítems</i>	<i>Coefficiente de confiabilidad</i>
<i>Comunicación Interna</i>	<i>15</i>	<i>0.914</i>

La prueba de confiabilidad de consistencia interna Alfa de Cronbach para el cuestionario de comunicación interna se obtuvo un coeficiente de 0.914, lo cual indica que el instrumento posee una alta confiabilidad.

Baremos de la variable comunicación interna

Niveles	Rangos
Mala	15-29
Regular	30-43
Buena	44-57

18	Obtengo información clara y concisa para que mi trabajo sea realizado de la mejor manera.				
Dimensión 3: CONOCIMIENTOS		3	2	1	0
19	Todo el personal de la empresa aprovecha al máximo los conocimientos adquiridos en los cursos de capacitación.				
20	Los conocimientos de cada persona les ha proporcionado un lugar jerárquico dentro de la organización.				
21	Considero que la capacitación es un beneficio mayor para mí que para la organización.				
22	Creo que los conocimientos del personal contratado por el área de recursos humanos aumentan la capacidad de estos.				
Dimensión 4: MOTIVACION		3	2	1	0
23	Son justos los procedimientos de promoción dentro de la organización.				
24	Son justos los procedimientos para evaluar el desempeño dentro de la organización.				
25	Son justos los procedimientos para determinar los incrementos de salario.				
26	Estoy usualmente conforme con mi trabajo actual.				
27	Siento que mis compañeros apoyarían más los proyectos si recibieran alguna motivación.				
28	Creo que la motivación que proporciona la institución es la adecuada.				
29	Mis compañeros me motivan para apoyar los proyectos de mejora de la institución.				
30	El ambiente laboral me motiva a hacer las cosas bien desde el principio.				
Dimensión 5: LIDERAZGO		3	2	1	0
31	Observo que en mi institución hay liderazgo para el cumplimiento de las metas.				
32	Observo que mi jefe inmediato nos da el ejemplo de cómo hacer las cosas.				
33	Mi jefe me ofrece el mejor ambiente para realizar mejor mi trabajo.				
34	Mi jefe me permite saber que trabajo necesita ser realizado.				
35	Mi jefe me permite saber que áreas de mi desempeño son débiles.				
36	Si tengo problemas, mi jefe está dispuesto a escucharme.				
37	Mi jefe se toma el tiempo para escuchar lo que tengo que decir.				
38	Cuando hago una pregunta, mi jefe hace lo mejor que puede para darme una respuesta.				
39	Mi jefe explica claramente las políticas de cambio en la organización.				
40	Mi jefe nos permite saber acerca de los cambios que se requieren.				

Análisis factorial: Variable del constructo de la variable gestión del cambio.

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,814
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2396,571
	gl	780
	Sig.	,000

La prueba Bartlett parte del hecho que los reactivos no están correlacionados entre si, en la medida que evalúa la matriz de correlación observada, se espera que $p < 0.05$ por lo que se rechaza la hipótesis de p que es mayor que la matriz de identidad. Las pruebas de KMO y Bartlett permite decidir que el AFE procede.

Comunalidades

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
GC1	1,000	,427
GC2	1,000	,551
GC3	1,000	,515
GC4	1,000	,610
GC5	1,000	,307
GC6	1,000	,362
GC7	1,000	,504
GC8	1,000	,333
GC9	1,000	,583
GC10	1,000	,641
GC11	1,000	,630
GC12	1,000	,447
GC13	1,000	,808
GC14	1,000	,718
GC15	1,000	,795
GC16	1,000	,684
GC17	1,000	,679
GC18	1,000	,595
GC19	1,000	,635
GC20	1,000	,619
GC21	1,000	,465
GC22	1,000	,478
GC23	1,000	,549
GC24	1,000	,677
GC25	1,000	,652
GC26	1,000	,444
GC27	1,000	,517
GC28	1,000	,635
GC29	1,000	,524
GC30	1,000	,527
GC31	1,000	,717
GC32	1,000	,731
GC33	1,000	,752
GC34	1,000	,725
GC35	1,000	,610
GC36	1,000	,621
GC37	1,000	,708
GC38	1,000	,777
GC39	1,000	,701
GC40	1,000	,712

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Las comunalidades permiten reproducir el modelo factorial de un ítem, explica como varían los ítems; así el ítem 1 explica el 42,7% de la variabilidad. Los resultados indican que la variabilidad de los reactivos es explicada dentro de lo esperado. La menor variabilidad se observa en el ítem 5 que explica el 30,7% de la variabilidad

y la mayor variabilidad se observa en el ítem 13 que explica el 80,8% de la variabilidad.

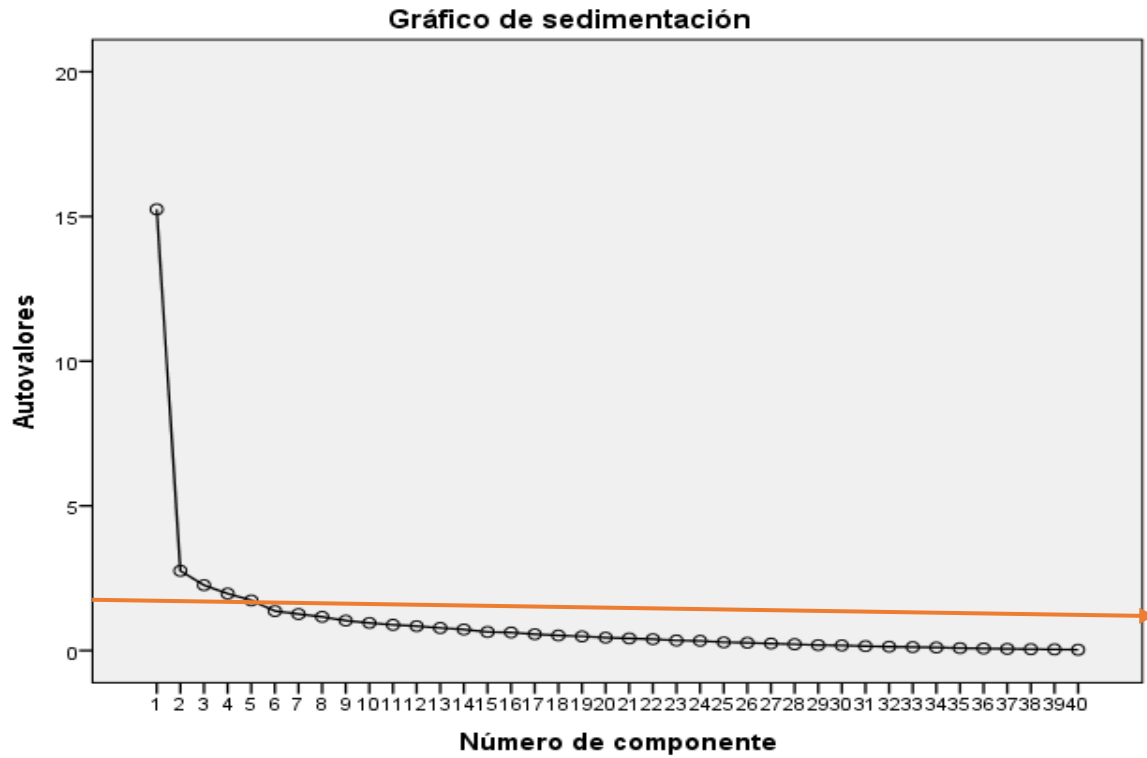
Varianza total explicada

Componente	Varianza total explicada								
	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	15,246	38,114	38,114	15,246	38,114	38,114	8,610	21,526	21,526
2	2,755	6,889	45,003	2,755	6,889	45,003	4,956	12,390	33,916
3	2,259	5,647	50,650	2,259	5,647	50,650	4,271	10,678	44,594
4	1,969	4,924	55,573	1,969	4,924	55,573	3,232	8,081	52,675
5	1,734	4,334	59,907	1,734	4,334	59,907	2,893	7,233	59,907
6	1,366	3,415	63,323						
7	1,261	3,152	66,475						
8	1,166	2,916	69,391						
9	1,035	2,587	71,978						
10	,954	2,386	74,364						
11	,888	2,221	76,585						
12	,844	2,110	78,695						
13	,780	1,949	80,644						
14	,728	1,819	82,464						
15	,642	1,605	84,068						
16	,626	1,566	85,634						
17	,565	1,413	87,047						
18	,522	1,304	88,351						
19	,491	1,227	89,578						
20	,447	1,117	90,696						
21	,421	1,053	91,748						
22	,394	,986	92,734						
23	,350	,874	93,608						
24	,336	,841	94,449						
25	,286	,714	95,164						
26	,270	,675	95,839						
27	,242	,604	96,443						
28	,218	,545	96,988						
29	,187	,469	97,456						
30	,178	,445	97,901						
31	,152	,379	98,280						
32	,134	,335	98,615						
33	,119	,297	98,913						
34	,104	,260	99,172						
35	,084	,210	99,382						
36	,073	,183	99,565						
37	,058	,145	99,711						
38	,049	,122	99,833						
39	,040	,101	99,934						
40	,026	,066	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Los factores logran explicar el 59,90 % de la variabilidad del constructo de gestión del cambio, siendo un porcentaje apropiado.

Gráfica de sedimentación



La gráfica de sedimentación evidencia la existencia de tres factores tal como se observa en la tabla de la varianza total explicada.

Matriz de componentes rotados

	Matriz de componentes rotados ^a				
	Componente				
	1	2	3	4	5
GC1	,050	-,123	,508	,147	,360
GC2	,168	,433	,211	,489	-,227
GC3	-,029	,179	,448	,481	,223
GC4	,035	,379	,642	-,186	,137
GC5	,082	-,145	,481	,140	,167
GC6	,142	,252	,513	,112	-,051
GC7	,143	-,031	,179	,670	,035
GC8	,056	,536	,154	,133	,029
GC9	,309	,146	,148	-,213	,632
GC10	,313	,550	,286	-,205	,342
GC11	,308	,456	,180	-,149	,522
GC12	,296	-,139	,034	,272	,515
GC13	,631	,077	,631	,073	-,011
GC14	,483	,277	,630	-,029	-,100
GC15	,558	,245	,643	,083	-,059
GC16	,310	,028	,509	,562	,107
GC17	,487	,275	,561	,227	,027
GC18	,419	,261	,533	,172	,195
GC19	,287	,381	,047	,453	,447
GC20	,325	,508	,012	-,005	,505
GC21	-,023	,214	,145	,150	,613
GC22	,156	,321	-,035	,443	,392
GC23	,364	,633	,100	,051	,053
GC24	,362	,683	,149	,083	,226
GC25	,326	,691	,022	,002	,259
GC26	,450	,370	,184	,254	,079
GC27	,045	,002	-,048	,716	-,006
GC28	,336	,683	,051	,221	,065
GC29	,301	,367	,141	,526	,044
GC30	,500	,383	,269	,240	,000
GC31	,701	,270	-,055	,017	,386
GC32	,791	,192	,047	,032	,255
GC33	,778	,325	,076	,120	,144
GC34	,744	,117	,292	,115	,242
GC35	,603	,292	,326	,173	,158
GC36	,709	,220	,254	,022	,077
GC37	,788	,209	,107	,098	,153
GC38	,812	,043	,123	,286	,135
GC39	,723	,292	,277	,080	,099
GC40	,716	,303	,213	,248	-,002

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 12 iteraciones.

Las cargas factoriales 26; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 37; 38; 39 y 40 corresponden al factor 1. Las cargas factoriales 08; 10; 20; 23; 24; 25 y 28 corresponden al factor 2. Las cargas factoriales 1; 4; 5; 6; 14; 15; 17 y 18 corresponden al factor 3. Las cargas factoriales 2; 3; 7; 16; 22; 27 y 29 corresponden al factor 4. Finalmente, las cargas factoriales 9; 11; 12 y 21 corresponden al factor 5. Cabe destacar que el ítem 13 satura en los factores 1 y 3; sin embargo, teniendo en consideración el fundamento teórico de los autores el ítem se conserva en el factor 1.

Confiabilidad de la gestión del cambio

<i>Variable</i>	<i>Número de Ítems</i>	<i>Coefficiente de confiabilidad</i>
<i>Gestión del Cambio</i>	<i>40</i>	<i>0.954</i>

La prueba de confiabilidad de consistencia interna Alfa de Cronbach para el cuestionario de gestión del cambio se obtuvo un coeficiente de 0.954, lo cual indica que el instrumento posee una alta confiabilidad.

Baremos de la variable gestión del cambio

Niveles	Rangos
Mala	47-72
Regular	73-97
Buena	98-121

Baremos de las dimensiones de la variable gestión del cambio.

Niveles	Dimensión				
	Valoración	Comunicación	Conocimientos	Motivación	Liderazgo
Mala	13-17	9-16	1-5	8-14	9-16
Regular	18-21	17-23	6-9	15-20	17-23
Buena	22-24	24-30	10-12	21-25	24-30

Anexo E: Consentimiento informado (versión Google Forms)

Sección 1 de 2

Comunicación interna y gestión del cambio

Descripción del formulario

CONSENTIMIENTO INFORMADO:

El propósito de este documento es brindar clara explicación acerca del estudio que se viene realizando, así como el rol que ejercerán los participantes.

El objetivo del estudio es tener información de la investigación titulada: **Comunicación interna y gestión del cambio en los colaboradores de un policlínico, Lima - 2022.**

La información que proporcionará es voluntaria y anónima. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de esta investigación.

Entiendo que la información que estoy proporcionando será utilizada con fines investigación. Mediante la presente declaro que he leído el consentimiento informado.

En caso de tener preguntas o dudas, los participantes pueden hacerlas en cualquier momento; cabe resaltar, que este estudio no perjudica de ninguna manera las actividades diarias que los participantes tienen en sus respectivas instituciones.

Si acepto

Varias opciones



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, MENDEZ VERGARAY JUAN, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ESTE, asesor de Tesis titulada: "Comunicación Interna y gestión del cambio en los colaboradores de

un policlínico, Lima-2022.", cuyo autor es ARELLANO RENTERIA JOHANNA VANESSA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 6.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 20 de Diciembre del 2022

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
MENDEZ VERGARAY JUAN DNI: 09200211 ORCID: 0000-0001-7286-0534	Firmado electrónicamente por: JMENDEZVE el 20- 12-2022 23:44:51

Código documento Trilce: TRI - 0496890