



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
PÚBLICA**

**Gestión del cambio durante Covid19 del personal administrativo
en dos hospitales de Lima Norte 2020**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gestión Pública**

AUTORA:

Br. García Mejía, Jessenia Janina (ORCID: 0000-0002-0960-1967)

ASESORA:

Dra. Palacios Garay, Jessica Paola (ORCID: 0000-0002-2315-1683)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Públicas

LIMA - PERÚ

2021

Dedicatoria

Para mi familia por su apoyo incondicional y por impulsarme a seguir adelante.

Agradecimiento

Para todos mis profesores de la maestría, en especial a mi asesora la dra. Jessica Palacios por todo su apoyo brindado y la confianza que tuvo hacia cada uno de nosotros.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	11
3.1. Tipo y diseño de investigación	11
3.2. Variables y operacionalización	12
3.3. Población muestra, muestreo, unidad de análisis	12
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	13
3.5. Procedimientos	15
3.6. Método de análisis de datos	15
3.7. Aspectos éticos	15
IV. RESULTADOS	16
V. DISCUSIÓN	23
VI. CONCLUSIONES	28
VII. RECOMENDACIONES	29
REFERENCIAS	30
ANEXOS	36

Índice de tablas

Tabla 1	Baremos de la variable gestión del cambio	14
Tabla 2	Validez de la variable gestión del cambio	14
Tabla 3	Fiabilidad de la variable gestión del cambio	15
Tabla 4	Niveles de gestión del cambio de dos hospitales de Lima Norte	16
Tabla 5	Niveles de la dimensión recongelamiento en dos hospitales de Lima Norte	17
Tabla 6	Niveles de la dimensión movimiento de dos hospitales de Lima Norte	17
Tabla 7	Niveles de recongelamiento de dos hospitales de Lima Norte	18
Tabla 8	Resultados de la prueba de bondad de ajuste para la variable	19
Tabla 9	Nivel de significación de la Gestión de cambio durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte	19
Tabla 10	Nivel de significación de la dimensión descongelamiento durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte	20
Tabla 11	Nivel de significación de la dimensión movimiento propiamente dicho durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte	21
Tabla 12	Nivel de significación dimensión recongelamiento de dos Hospitales de Lima Norte	21

Índice de figuras

Figura 1	Niveles de gestión del cambio de dos hospitales de Lima Norte	16
Figura 2	Niveles de la dimensión recongelamiento en dos hospitales de Lima Norte	17
Figura 3	Niveles de la dimensión movimiento de dos hospitales de Lima Norte	18
Figura 4	Niveles de recongelamiento de dos hospitales de Lima Norte	18

Resumen

La investigación titulada Gestión del cambio durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte, 2020 y el objetivo fue Gestión de cambio durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte, 2020.

En cuanto a la metodología, se ha realizado una investigación de enfoque cuantitativo, de tipo básica de nivel descriptivo comparativo, de método hipotético deductivo, además se realizó la validez y confiabilidad de la variable gestión del cambio; se aplicó el instrumento al personal administrativo de los dos hospitales de Lima Norte. La prueba que se realizó fue no paramétrica de U de Mann Whitney para comparar dos grupos diferentes.

La investigación concluyó que existen diferencias significativas en el nivel de Gestión del cambio durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte, 2020; debido a que se observó a la variable gestión del cambio, del grupo control y experimental presentan en el test de (U-Mann-Whitney:813,000 y $z = -7,518$), con una $p = 0.00$ ($p < 0.05$).

Palabras clave: Gestión del cambio, descongelamiento, movimiento recongelamiento

Abstract

The research entitled Change management during Covid19 of the administrative staff in two North Lima Hospitals, 2020 and the objective was Change Management during Covid19 of the administrative staff in two North Lima Hospitals, 2020.

Regarding the methodology, a quantitative approach research has been carried out, of a basic type of comparative descriptive level, of a hypothetical deductive method, in addition, the validity and reliability of the change management variable was carried out; The instrument was applied to the administrative personnel of the two hospitals in North Lima. The non-parametric Mann Whitney U test was performed to compare two different groups.

The research concluded that there are significant differences in the level of Change Management during Covid19 of the administrative staff in two Hospitals of North Lima, 2020; Due to the fact that the variable management of change was observed, the control and experimental group presented in the test of (U-Mann-Whitney: 813,000 and $z = -7,518$), with a $p = 0.00$ ($p < 0.05$).

Keywords: Change management, defrost, refreeze movement

I. INTRODUCCIÓN

En el desarrollo de los avances de ciencia y tecnología en el mundo, que van cambiando los modelos, enfoques, la forma de pensar en los cambios sociales, culturales y económico de diferentes ámbitos y que no generan esquemas sustentables y sostenibles, se verifican cambios que se tienen, aunque asumir como cotidianos, y la segunda es que los altos niveles del cambio no es posible estar al mismo rango ya que el cambio se da en tiempo en real. Si las compañías le brindan atención a estos cambios y elementos mencionados pueden permanecer en el mercado (Villacreses, 2017). Asimismo, los países del mundo han experimentado pandemias y otros a lo largo de las existencias, estos fenómenos sanitarios no solo afectan a un país sino varios países y exige a las autoridades de la salud pública asumir responsabilidades y generar mecanismos para evitar la propagación de la enfermedad (Banco Mundial, 2020).

En Latinoamérica los cambios son asumidos con retardo, lo cual causa problemas en las organizaciones, ya que las empresas tienen que improvisar frente a diversas circunstancias que puedan aparecer, es más las empresas no realizan sus planes, los cuales los conllevan a sus metas (Johnson, 2017). Es notorio evidenciar que algunas entidades tienden a sentir temor o miedo a superar los nuevos cambios, en ocasiones prefieren abstenerse a implementar sistemas diferentes a los que estaban acostumbrados a manejar, que les contribuye a optimizar tiempo, recursos, entre otros (Martínez et al., 2018). Sin embargo, existen entidades que deciden conservar su activo principal, el cual es considerado como el talento humano y hacen lo posible por reubicar a las personas, así sea en diferentes áreas, lo importante es no dejar perder esas competencias que ha logrado obtener cada empleado dentro de la entidad, además la experiencia adquirida a lo largo de su desempeño (Pérez et al., 2016).

En el Perú, se percibe que un cambio inicialmente se origina a causa de una necesidad, que en gran medida afecta a un todo. No solamente se piensa en un crecimiento organizacional, sino también en los diferentes factores que tienen influencia, como lo es el caso de mejorar el servicio a los clientes, se opta en brindar un servicio satisfactorio que va a beneficiar a ambas partes, el uno a suplir su requerimiento y el otro a solventar su necesidad, aumentando la credibilidad de la entidad (Ramírez et al., 2017). Por otra parte, se encuentra el cumplimiento de las

reglamentaciones legales, el Gobierno expide las normas, las pone a disposición y la organización se encarga de acatarlas para evitar sanciones, ambas partes se benefician y no generan reprocesos y así sucede con los demás ejemplos (Lobo et al., 2020).

En los dos Hospitales de Lima Norte, en cuanto a la gestión del cambio se identifica que se requiere el reconocimiento de las necesidades del cambio, el desarrollo de nuevas actitudes y comportamientos para el establecimiento del cambio y del mismo modo se requiere consolidar el cambio en nuevos niveles. Del mismo modo los colaboradores creen que el cambio no es necesario, por ello las metas de la empresa no se plantean con claridad, con ello vienen consecuencias como la poca motivación, bajo desempeño, la mayoría de las personas no se adaptan a los cambios. Debido a las creencias que los cambios hacen que las personas se vuelvan menos eficientes, con ello nace la idea de que las personas que laboran en un espacio deben pensar y actuar como si el cambio le trae mejor consecuencia para sus entornos, solo es cuestión de realizar los mecanismos necesarios lograr la predisposición de los mismos. Para visualizar las destrezas y metas, con ello se logra un incremento de la productividad. En tal sentido, la gestión del cambio dentro de una organización es muy importante para los directivos y así tener resultados positivos. Por supuesto son cambios que deben asimilarse y apropiarse lo más pronto posible, pero hay que ser conscientes de la magnitud o grado del mismo, por ello es primordial compartir la cultura para encaminar los esfuerzos de los colaboradores para poder trabajar hacia una misma dirección.

Además, se planteó el problema general: ¿Qué diferencias existen en la gestión del cambio durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte, 2020? Los problemas específicos: (a) ¿Qué diferencia existe en existen en la dimensión descongelamiento durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte, 2020?, (b) ¿Qué diferencia existe en la dimensión movimiento propiamente dicho durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte, 2020? y (c) ¿Qué diferencia existe en la dimensión recongelamiento durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte, 2020?

En la justificación de la investigación se consideró justificación teórica, se apoyó a la teoría de Rodríguez y Fernández (2007) quien se basó al modelo de

Kart Lewin. Asimismo, es importante la gestión referida al cambio debido a que se debe compartir el conocimiento con los colaboradores para poder lograr un incremento en diversos tiempos. También, en la justificación práctica, los resultados de esta investigación contribuirán a mejorar y a resolver los problemas de la gestión. En la justificación legal, Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, lo que se busca es mantener clara la idea de que las empresas tengan dentro de sus conocimientos la idea de que el cambio es necesario y obligatoria para que se puedan mantener en el mercado, ello trae como consecuencia que se deben convertir en empresas modernas que se acoplan a los cambios que trae el mercado y la sociedad, es una regla de oro la adaptación, y en la justificación metodológica, se busca que los instrumentos empleados en este estudio se puedan aplicar a otras realidades donde se haga un estudio direccionado hacia las mismas variables, los resultados debe traer resultados similares, ya que han sido validados por expertos. Los estudios cuantitativos necesitan instrumentos que ayuden a medir las variables.

EL objetivo general: Comparar las diferencias que existen en la gestión del cambio durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales. Los objetivos específicos: (a) Comparar las diferencias que existen en la dimensión descongelamiento durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales (b) Comparar la diferencia que existe en la dimensión movimiento propiamente dicho durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales y (c) Determinar las diferencias que existe en la dimensión recongelamiento durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales.

También, se detalló la hipótesis general: Existe diferencia significativa en la gestión del cambio durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte, 2020. Los objetivos específicos: (a) Existe diferencia significativa en la dimensión descongelamiento durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte, 2020, (b) Existe diferencia significativa en la dimensión movimiento propiamente dicho durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales y (c) Existe diferencia significativa existe en la dimensión recongelamiento durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales.

II. MARCO TEÓRICO

Se realizó la revisión de los hallazgos como: antecedentes internacionales, según Urbina y Juana (2018) en su publicación precisó que el resultado fue que el 65% muestran que la gestión tiene la cualidad de adecuada y el 61% de los encuestados indicando que el cambio es regular. Concluyendo que la profesionalización de las enfermeras que laboran en el área que se está analizando, en base a una lógica orientada a las políticas del sector. Según Al et al., (2017) investigó en Emiratos árabes se encontró el liderazgo orientado al cambio tiene efectos directo positivo y significativo sobre el cambio planificado ($\beta = 0,20$, $p < 0,01$) y un efecto positivo y significativo pero indirecto sobre el cambio planificado ($\beta = 0,279$, $p < 0,01$) y el cambio emergente ($\beta = 0,262$, $p < 0,01$). De la misma forma, Lobo, et al (2020) concluyó que el 45% de los encuestado muestran que hay poca existencia de los marcos jurídicos además de plataformas de registros únicos en salud interoperable, existencias de marcadas brechas digitales, además de las participaciones de gobierno y colegio médico.

Asimismo, Martínez et al., (2018) en su estudio manifestaron que el 76% indican que la gestión referida al cambio está dentro de los parámetros adecuados, sirviendo como base para poder lograr las actividades de los planes haciendo uso de sus estrategias más válidas y que se acoplen a los cambios que se puedan presentar. De tal forma, González (2017) en su estudio publicado arribó que el 55% de los encuestados señalan que la resistencia a los cambios es alta, lo cual se busca que se puedan concretar en el contexto, ello dependerá que la empresa pueda realizar sus planes considerando estas estrategias y se implementen de manera correcta y traerá beneficios para la empresa y será parte de la cultura de la empresa, con lo cual mejorará su productividad y cumplir con modelos que ayuden a la mejora de la empresa. De la misma forma, Zuinaga (2017) en su publicación indicó que el 61% de los encuestados dicen que los líderes encargados realizan los planes para que sean implementados en la empresa, siempre y cuando pueda controlar los conflictos dentro de la entidad, y debe salir controlar el caos que ocasiona cualquier plan que conduzca a implementar cambios sustanciales. Según Kiefer et al., (2015) encontraron que el anuncio del presupuesto en sí, antes de que se implementaran los cambios, afectó negativamente el bienestar y las actitudes individuales en el trabajo. Un aumento en los cambios relacionados con la

innovación no solo tuvo efectos menos negativos sino positivos en el bienestar positivo, la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados a lo largo del tiempo.

Se consideró los antecedentes nacionales según Carranza y Yuptón (2019) en su publicación concluyó que el 89.7% desean implementar desean la implementación de cambios, esto se ven reflejados en las ideas que han aportado los colaboradores respetando su forma de pensar. Por lo que se fortalecen recursos humanos en las ejecuciones de cambios y garanticen la sostenibilidad de las empresas. En la opinión de Naranjo (2017) encontró que el 45.11% sostienen que la gestión referida al cambio en el área de gestión administrativa fue de nivel medio y el 45.86% sostuvo que el área de recursos humanos se ubica en un nivel bajo. De acuerdo con Rivas (2018) arribó que un 45,9% de personal sostienen que en la gestión del cambio en las instituciones se alcanzó un nivel aceptable. Johnson (2018) concluyó que el 82,5% sostiene que hay un cambio en la gestión que se refiere al cambio, el 84.4%, sostienen que existe una comunicación y trabajo en equipo tiene un valor medio, el 85,3% sostiene que no se establecen contacto visual, tonos inadecuados, estrategias que no se acoplan a la realidad de la empresa, ello no trae buenos resultados para la empresa, y tampoco se logra que los colaboradores se identifiquen con la entidad.

De la misma forma, Tarazona (2017) concluyó que el 45.11% tuvieron la percepción de gestión del cambio medio, es decir, la Dirección General de Intervención Estratégica en Salud Pública debiendo realizar la promoción de estrategia institucional para que el proceso de cambio institucional no afecta el clima de las organizaciones en los servidores generando en ellos una reacción positiva mediante procesos de mejora continua que involucre a todos los grupos de ocupaciones.

En cuanto a las teorías relacionadas a la variable gestión del cambio, Sandoval (2014) definió como una metodología de cambio de doctrinas necesarias para la mejora de la conducción en la línea del tiempo del proyecto de la organización. Las organizaciones deben reinventarse, y para esto es importante gestionar el cambio como estrategia de adaptación a las nuevas necesidades y demandas del entorno y para mejorar sus procesos (Pérez y Iannacone, 2020).

Además, implica una mayor y estrecha colaboración entre las tecnologías inteligentes y los seres humanos, con una progresiva auge de que la tecnología va en la sustitución de este último, por lo que los procesos de cambio no son más que la integración de estas nuevas tecnologías inteligentes con las personas a fin de operar con opciones factibles para guiar sus decisiones sobre cómo proceder de la mejor manera, como una forma de colaboración entre personas y tecnologías inteligentes, haciendo que los procesos se ejecutarán más rápido, las decisiones serán mejores y los resultados, mucho mayores y mejores (Villagra, 2020). La gestión de cambio es una función administrativa de identificar los procesos que movilizan a la organización como una estructura generadora de sinergias para romper con las resistencias, retos o brechas, los mismos que se plantean como una orientación estratégica de éxito (Ramírez et al., 2017). Es un entrenamiento de la sensibilidad, consultoría de procesos, construcción de equipos, reuniones de confrontación que van a permitir que los agentes de cambio puedan alcanzar aquello que se proponen interactuando como facilitadores de su implementación que cohesionan la organización en relación al cambio a partir de la relación con los usuarios, mantener niveles de compromiso, comunicar, influenciar a la gente, identificar diferencias y valorar las percepciones que respecto al cambio tengan los colaboradores e interesados (Villacreses, 2017).

Asimismo, debido a la globalización de los negocios se hace necesario que las organizaciones planteen en sus contextos, gestión de cambio como una reestructuración de capacidades que sean dinámicas, que aproveche el conocimiento para la elaboración y aplicación de las acciones (Johnson, 2017). De la misma forma, Mora et al., (2017) definieron a la gestión de cambio como un aspecto de la planeación estratégica que garantiza que los proyectos consoliden sus metas en forma objetiva, aportando así en el proceso de mejora continua de su modelo de negocio, además sugiere considerarlo como un proceso de transición del servicio organizado y controlado en la organización.

Por otro lado, Jerez (2019) planteó frente a una realidad institucional de presupuestos limitados y diversas dificultades se buscan emplear de manera eficiente los recursos; con la meta de establecer un crecimiento paulatino y poder reducir al mínimo las mermas que puedan causar pérdidas de dinero y activos de la empresa. Se busca la mejora de los resultados de la empresa. Dicha acción lo

ejercen los líderes competentes en un escenario laboral diverso, conducir equipos de personas y promover capacidades distintivas con ventajas competitivas comprobadas, haciendo de las organizaciones culturalmente diversas y oportunidades de éxito (Campas et al., 2020).

Igualmente, Ramírez (2016) señaló considerando al recurso humano como la base del funcionamiento de la organización en la ejecución de cambios, detalla que los procesos de como la participación de los colaboradores dentro de los procedimientos relacionados al cambio teniendo en cuenta aspectos como la comunicación abierta entre los departamentos de la organización, procesos de sensibilización, capacitación frente a los nuevos procedimientos y sistemas instaurados. Los cambios ocurren desde el enfoque denominado estructurado de forma de transiciones de una clase de comportamientos a una institución sería suave (Gil, 2015). Por otro lado, Rojo (2017) indicó que las alteraciones de las estrategias o diseños de la organización de una entidad con el propósito de que los integrantes de estas cambien las formas de realizar las actividades de innovaciones o cambios en las formas de realizar estas actividades; Zimmearmann (2016) se hace referencia con los cambios organizacionales que afectan de forma directa las emociones y las carreras profesionales de los involucrados, de las identidades individuales y de las posiciones sociales.

La gestión del cambio tiene un impacto significativo en los cumplimientos de los objetivos y plazos del programa de cambio, pero los resultados no muestran un impacto (Raineri, 2011). Así mismo la gestión del cambio ofrece oportunidades para contribuir en las organizaciones (Todnem, 2020). La reflexión sobre los conceptos interconectados de formación, desarrollo e innovación y el potencial que tienen para abordar el cambio en las organizaciones. Llamamos cambio tanto al proceso a través del cual algo se vuelve diferente como al resultado de ese proceso (Sartori et al., 2018). Las organizaciones más exitosas son aquellas que pueden adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones. La preparación para el cambio, la gestión del cambio a través del plan de gestión de la resistencia y el refuerzo del cambio se han identificado en el artículo como las frases principales del proceso de gestión del cambio que conducen a mejorar el desempeño de la organización. Gestionar la resistencia al cambio es una parte importante para garantizar el éxito de cualquiera de los esfuerzos de cambio en cada empresa (Kuzhda, 2020, McCalman, et al.,

2016). Las prácticas de gestión del cambio se aplican solo de manera moderada en la implementación de recortes, el análisis indica que estos pueden aliviar en parte la relación negativa entre recortes y compromiso organizacional. Por tanto, se debe prestar más atención a los procesos a través de los cuales se implementan los recortes presupuestarios en las organizaciones públicas (Van der Voet y Vermeeren, 2016).

De este modo, Coria, et al., (2016) consideró las teorías del cambio de tres etapas de Lewin (1951) en una estructura útil que posibilitan la identificación de elementos principales para las programaciones de cambios. Si bien estos modelos se han establecido en entidades lucrativas en todo el mundo como herramientas exitosas para los cambios. Asimismo, el modelo de Lewin de Descongelamiento, Movimiento, Recongelamiento permite analizar estas fuerzas para modificar el balance en la dirección del cambio planeado. En cuanto al descongelamiento se requiere el vencimiento de los esfuerzos de resistencias de forma individual y grupal; implicando la preparación de la organización para las aceptaciones para los cambios necesarios. Estos pasos no se pueden ver de forma aislada de otros procesos interrelacionados, incluida la investigación-acción, la dinámica de grupo y el análisis del campo de fuerza (Rosenbaum et al., 2018). Por otro lado, se aprendió además que el liderazgo es uno de los factores principales para lograr un cambio afirmativo en las organizaciones. Por ejemplo, el liderazgo es cuando el líder guía a los empleados hacia la dirección que desean para lograr las metas organizacionales. También se descubrió que el liderazgo se ha convertido en un componente esencial para un cambio exitoso en cualquier organización con el fin de enfrentar la competitividad del mercado siempre contenciosa (Mansaray, 2019; Alqatawenh, 2018). De la misma forma en la gestión del cambio según Rodríguez y Fernández (2007) sostuvo que La gestión referida al cambio es el mecanismo donde se aplican métodos que se encaminan a gestionar las actividades de las personas que están dentro de los planes de los cambios, ello asegura su cumplimiento y adaptación los nuevos sistemas de mercados y de administración de los mismos, para ello es necesario el trabajo colaborativo.

De la misma forma, Lobo, et al (2020) definieron: cambios en la gerencia de procesos y del factor comportamental humano mediante estrategias y técnicas acordes a las exigencias de los contextos, donde hay cualidades que deben ser

estudiadas para lograr los resultados deseados, adquisiciones, competencia, fusiones entre organizaciones que afectan a las personas y sus paradigmas. Al respecto la expectativa en el campo institucional, entienden realizar la demostración de lo necesario (Escalante, 2016). El sector público está sujeta a variaciones relacionadas fundamentalmente a las características propias, como la dimensión política, las reglas administrativas y las personas al interior de estas (Ortega y Solano, 2015). Asimismo, se consideró los caracteres de la gestión del cambio, es la innovación de las características esenciales, los cambios en los aspectos significativos producidos por el nuevo estado de cosas diferente de los antiguos (Martínez et al., 2018). El cambio se ve desde diferentes perspectivas teóricas: estratégicas, estructurales, tecnológicas, políticas, humanas y culturales. Debe explicar la razón del cambio, lo que debe cambiarse, la estrategia para lograr lo deseado, debe detallarse lo más posible para que no haya dudas al respecto. Es el resultado de un conjunto de fuerzas dentro de un sistema (Mora et al., 2017). De tal forma, se enmarcó la importancia de gestión del cambio es necesaria para la participación ciudadana, es un paradigma inscripto para cambiar los diversos procesos de organización y gestión del cambio en las administraciones públicas (Campas et al., 2020).

En la nueva Gestión Pública los gerentes públicos elegidos para resolver la ambigüedad, la incertidumbre y los conflictos en torno a las políticas públicas, para describir de antemano lo que sus funcionarios quieren lograr en un período de tiempo determinado; las funciones de la política y las operaciones se asignarían a diferentes organizaciones, con las compañías operativas dirigidas por personal de administración capacitado, mientras que los sistemas administrativos centralizados deberían reformarse para transferir los derechos, la autoridad y la responsabilidad a niveles más cercanos a los ciudadanos (Rivera, 2016). La gestión del cambio es importante porque se basa en el desarrollo de políticas, estrategias, en la eliminación gradual de la burocracia, la generación de valor público, herramientas apropiadas, mejora de las ganancias macroeconómicas y la equidad social. (Ceplan, 2016). A esto se debe agregar el permitir políticas de control (Mendoza, 2017).

Se consideró dimensiones y como primera dimensión se estableció el descongelamiento manifestaron que el descongelamiento está referido a que los

líderes deben ser los encargados de canalizar las energías de los equipos para que las actividades planificadas se concreten y se vuelvan reales para poder atacar a las personas que se rehúsan a participar en las acciones consideradas para la mejora, de lo contrario no se alcanzara las metas de la empresa (Rodríguez y Fernández, 2007; Sandoval, 2014). Asimismo, Díaz y Loayza (2020) indicaron que el descongelamiento como toda modificación de un estado a otro ancestral o tradicional, observado carácter relativamente perdurable, siendo así cambios administrados que toman en cuenta los estudios de las conductas para la planificación de la empresa, así será útil durante las fases de la implementación del desarrollo organizacional.

Asimismo, en la segunda dimensión fue movimiento y establece que se fomentan nuevos valores, actitud y comportamiento, intentando el logro que los miembros de la organización se identifican con ellos y los interioricen (Rodríguez y Fernández, 2007; Sandoval, 2014). De la misma forma, Jiménez (2019) definió que es un proceso mediante determinados estados de las cosas se suceden a otros estados como cambios en los sistemas organizativos, económicos y socioculturales del ser humano y en su modo de relacionamiento con su entorno, surgidas como respuesta de procesos anteriores. El cambio o movimiento en una organización son comportamientos de asumen los encargados de una empresa, en las cuales se busca que los colaboradores sean comprometidos con las metas de la empresa, para ello el líder debe motivar a sus integrantes para obtener el éxito (Valles, 2019). De tal forma, en la tercera dimensión recongelamiento es un novedoso modelo de conductas que muestre que las personas se adapten a las situaciones Rodríguez y Fernández, 2007; Sandoval, 2014). De la misma manera, Pérez et al., (2017) señalaron que es una estrategia dentro de una organización para la mejora del desempeño del personal, que permita el empoderamiento de los directivos y subalternos respecto a los procedimientos de gestión y mejora de aspecto referidos a la calidad del servicio que ofrece, su papel principal es alcanzar estándares referidos a aspectos de calidad, reflejándolos en un clima de trabajo equilibrado y en mejores relaciones interpersonales dentro de la empresa.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de la investigación

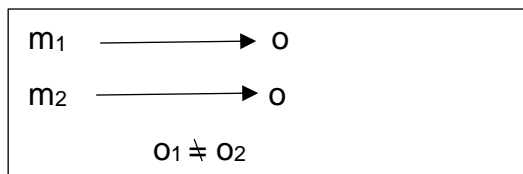
Tipo sustantiva, responde a problemas sustanciales, se encuentra dirigida a detallar, explicar o aclarar los temas, con el objetivo de relacionarlos con leyes y principios que propicien la teoría científica (Sánchez y Reyes, 2016).

El diseño para el estudio fue no experimental de clase transversal, porque no se manipularon ni se sometieron a prueba las variables del estudio. A la vez, se consideró de corte transversal debido a que se miden las variables en espacios y tiempos únicos. Hernández y Mendoza (2018), indican respecto al diseño que, “Plan o estrategia que se desarrolla para obtener información (datos) requerida en una investigación con el fin último de responder satisfactoriamente el planteamiento del problema” (p.150). Asimismo, señalaron que, en cuanto al diseño no experimental, “Este tipo de investigaciones se caracterizan por no manipular deliberadamente la variable independiente. El investigador para este tipo de diseño no experimenta con las variables sólo se sustrae a contemplan los fenómenos en su estado natural, para luego analizarlos. El investigador no realiza ninguna transformación de la realidad”

El tipo de investigación descriptivo comparativo de corte transversal no experimental. La presente investigación presenta un enfoque cuantitativo, Hernández y Mendoza (2018) indicaron que, “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

En el curso de la esta investigación fue considerado el método hipotético deductivo, es decir se parte de una hipótesis, y con deducciones pertinentes se llegó a las conclusiones. Al respecto señala Bernal (2016), indicó que “El método de investigación consiste en un procedimiento que se inicia con unas aseveraciones que fue las hipótesis y se busca refutar, deduciendo de estas, conclusiones que debió confrontarse con la realidad” (p. 60).

Al respecto, la investigación está considerado con el nivel descriptivo comparativo de acuerdo con lo señalado por Sánchez y Reyes (2016) las consideraciones de las investigaciones simples toman en cuenta las informaciones importantes en diversas muestras en relación de los mismos fenómenos de la data recogida y realiza comparación de data general.



Dónde:

m1: Hospital 1.

O: Variable gestión de cambio

m2: Hospital 2.

3.2 Variables y operacionalización

Definición conceptual de la gestión del cambio

Rodríguez y Fernández (2007) sostuvo que La gestión referida al cambio es el mecanismo donde se aplican métodos que se encaminan a gestionar las actividades de las personas que están dentro de los planes de los cambios, ello asegura su cumplimiento y adaptación los nuevos sistemas de mercados y de administración de los mismos, para ello es necesario el trabajo colaborativo.

Definición operacionalización de gestión del cambio

Es una variable de naturaleza cuantitativa y se mide con la escala de Likert. Se consideró 4 dimensiones, en un cuestionario tipo Likert.

3.3 Población, muestra y muestreo

Población

Al respecto, Hernández y Mendoza (2018) precisaron que la población es el “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.199). La población considerada para la investigación estuvo compuesta por 150 trabajadores de dos hospitales de Lima Norte.

Muestra

Según Hernández et al., (2014), señalaron sobre la muestra censal o censo que, “Sólo cuando queremos efectuar un censo debemos incluir todos los casos [...] del universo o la población” (p. 172). En la presente investigación, el total de la muestra de la investigación es de 75 por cada hospital, considerándose que la aplicación

del instrumento de medición fue aplicada a los trabajadores administrativos de dos hospitales de Lima Norte.

Unidad de análisis

Establecida por los trabajadores administrativos de dos hospitales de Lima Norte.

3.4 Técnica e instrumento de recolección de datos.

Técnica

Para la presente investigación se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta, donde Bernal (2010) señaló que “La técnica más utilizada para investigaciones cuantitativas son la encuesta, entrevistas, observación sistemática, análisis de contenido, Experimentos, Pruebas estadísticas, entre otras. Luego de definir la técnica, debe dejarse claro el instrumento que servirá de apoyo a la misma” (p. 116). Así mismo la encuesta conceptualiza como técnica que permite la recolección de datos que proporcionan los individuos de una población, o más comúnmente de una muestra de ella, para identificar sus opiniones.

Instrumento

También, el instrumento de medición documentaria utilizada para la investigación es el cuestionario que, a concepto de Hernández et al., (2018) son un conjunto de preguntas técnicamente estructuradas y ordenadas, que se presentan escritas e impresas, para ser respondidas igualmente por escrito o a veces de manera oral” (p. 89).

Ficha técnica

Instrumento: gestión del cambio

Autor: Sandoval

Año: 2014

Objetivo: Conocer los niveles de gestión del cambio de dos instituciones

Contenido: Cuestionario de 26 preguntas con escala de Likert.

5. Siempre (S)
4. Casi Siempre (CS)
3. Algunas veces (AV)
2. Casi nunca (CN)
1. Nunca (N)

Validación de instrumento.

Sobre los instrumentos señalan Grinnell et al., (2009) que “Es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente” (Citado por Hernández, et al., 2014, p. 199).

Hernández et al., (2014) señalaron que, “La validez en términos generales se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que quiere medir”. Para la validez del instrumento se obtuvo a través del juicio de expertos, actividad que se revisó en todas las fases de la investigación, sometiendo el instrumento de medición a la consideración y juicio de conocedores de la materia en cuanto a promoción y metodología. Asimismo, la validez de contenido y para tal efecto se considerarán tres aspectos: pertinencia, relevancia y claridad (p. 209). Para la investigación se ha realizado la validez del instrumento partiendo del juicio de dos expertos, tomando en consideración tres elementos por cada indicador. Pertinencia, relevancia y claridad.

Tabla 2

Validez de la variable gestión del cambio

Jueces	Resultados
Dra. Jessica Palacios Garay	Suficiencia
Dra. Violeta Cadenillas Albornoz	Suficiencia
Dr. Chantal Jara Aguirre	Suficiencia

Confiabilidad del instrumento.

Según, Bernal (2010) afirmó que la pregunta clave para determinar la confiabilidad de un instrumento de medición es, “Si se miden fenómenos o eventos una y otra con el mismo instrumento de medición, para este estudio se analizó mediante el método estadístico cuantitativo, el Alfa de Cronbach. De acuerdo con los resultados obtenidos de la evaluación de confiabilidad mediante el software SPSS v.25, aplicada a la muestra de 30 individuos, señalamos lo siguiente:

Tabla 3

Confiabilidad de la variable gestión del cambio

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,949	26

Los resultados de la Confiabilidad de gestión del cambio de Alfa de Cronbach con un valor de 0.949 puntos considerándose alta fiabilidad de las variables.

3.5. Procedimiento

Se ejecutó en los dos hospitales de Lima Norte, se emitió una solicitud dirigida a los encargados de los dos hospitales, una vez aceptado, se procedió a realizar la encuesta a los trabajadores administrativos luego de recolectar las hojas con el cuestionario resuelto se procedieron con el procesamiento de los datos.

3.6. Métodos de análisis de datos

Para el análisis de los datos de la variable se ha utilizado el paquete estadístico SPSS versión 25. Asimismo, se utilizará Excel para realizar los gráficos, después de aplicar el instrumento procederemos a obtener información, organizarla, y así tener nuestra base de datos que nos permitirá presentar los resultados el cual nos permitió realizar el análisis estadístico descriptivo generando tablas de frecuencias y porcentajes de cada una de las preguntas.

La Prueba de U de Whitney es apropiada para comparación de datos de muestras diferentes.

3.7. Aspectos éticos

En cuanto a los aspectos éticos, se consideran las formas de participación de los encuestados, siendo esta de forma voluntaria y conservando el anonimato de los encuestados. En cuanto a la autonomía, la muestra del estudio tiene la posibilidad de participar en la investigación. Así mismo se conservará la privacidad de los participantes de la investigación.

IV. Resultados

4.1 Resultados descriptivos

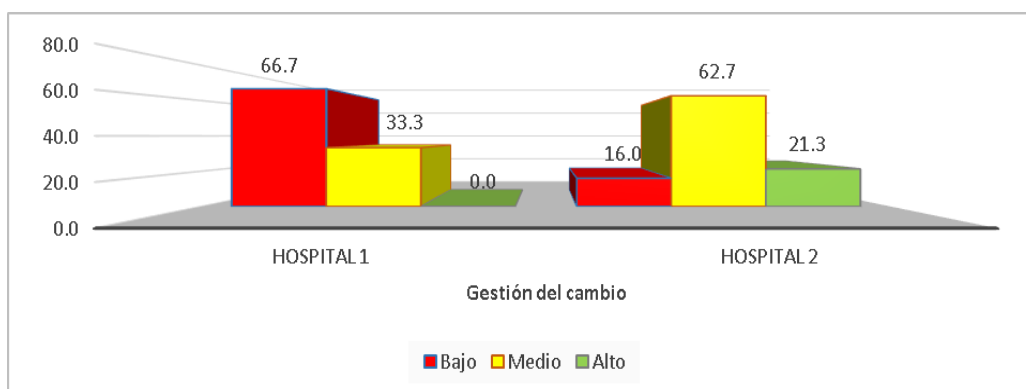
Tabla 4

Niveles de gestión del cambio de dos hospitales de Lima Norte

		Niveles de gestión del cambio			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Hospitales de Lima Norte	Hos 1	fi	50	25	0	75
		% fi	66.7%	33.3%	0%	100
	Hosp 2	fi	12	47	16	75
		% fi	16%	62.7%	21.3%	100

Figura 1.

Niveles de gestión del cambio de dos hospitales de Lima Norte



Nota: elaboración propia

En la tabla se observó que en el hospital 1 el 66.7% presentó nivel bajo, el 33.3% presentó nivel medio y en cuanto al hospital 2, el 16% presentó niveles bajo, el 62.7% presentó niveles medio y el 21.3% presentó niveles alto.

4.2. Prueba de normalidad

Tabla 8

Resultados de la prueba de bondad de ajuste para la variable

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del cambio Hospital 1y 2	,076	150	,032
Descongelamiento_Hospital1 y 2	,121	150	,000
Movimiento_Hospital 1 y 2	,105	150	,000
Recongelamiento_Hospital 1 y 2	,104	150	,000

En la tabla 8 se presentaron la prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov (K-S) se observó que la mayor parte de los puntos de estas variables no se aproximaron a la distribución normal, puesto que ($p < 0,000$); por lo tanto, la prueba estadística será no paramétrica: U de Mann-Whitney.

4.3 Contrastación de hipótesis

Prueba de hipótesis general

Ho: No existen diferencias significativas en el nivel de Gestión del cambio durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte, 2020.

Hi: Existen diferencias significativas en el nivel de Gestión del cambio durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte, 2020.

Elección de nivel de significancia $\alpha = ,05$

Reglas de decisiones Si $p < \alpha$ entonces se rechazan la hipótesis nula.

Tabla 9

Nivel de significación de la Gestión del cambio durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte

Rangos				
	Hospitales de Lima Norte	N	Rango promedio	Suma de rangos
Gestión del cambio Hospital 1	Hospital 1	75	48,84	3663,00
	Hospital 2	75	102,16	7662,00
	Total	150		

Estadísticos de prueba^a	
Gestión del cambio Hospital 1	
U de Mann-Whitney	813,000
W de Wilcoxon	3663,000
Z	-7,518
Sig. asintótica(bilateral)	,000

a. Variable de agrupación: Hospitales de Lima Norte

En la tabla se observó a la variable gestión del cambio, de ambos hospitales presentaron en el test de (U-Mann-Whitney:813,000 y $z = -7,518$), con una $p = 0.00$ ($p < 0.05$), rechazando la hipótesis nula.

Prueba de hipótesis específica 1

Ho: No existen diferencias en el nivel de la dimensión descongelamiento durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte, 2020

Hi: Existen diferencias en el nivel de la dimensión descongelamiento durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte, 2020

Tabla 10

Nivel de significación de la dimensión descongelamiento durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte

Rangos				
	Hospitales de Lima Norte	N	Rango promedio	Suma de rangos
Descongelamiento_Hospital 1	Hospital 1	75	55,79	4184,00
	Hospital 2	75	95,21	7141,00
	Total	150		

Estadísticos de prueba^a	
Descongelamiento_Hospital1	
U de Mann-Whitney	1334,000
W de Wilcoxon	4184,000
Z	-5,565
Sig. asintótica(bilateral)	,000

a. Variable de agrupación: Hospitales de Lima Norte

En la tabla se observó que de la dimensión descongelamiento presentó la (U-Mann-Whitney:1334,000 y $z = -5,565$), con una $p = 0.000$ ($p < 0.05$), rechazándose la hipótesis nula.

Prueba de hipótesis específica 2

Ho: No existen diferencias en el nivel de la dimensión movimiento propiamente dicho durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte, 2020

Hi: Existen diferencias en el nivel de la dimensión movimiento propiamente dicho durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte, 2020

Tabla 11

Nivel de significación de la dimensión movimiento propiamente dicho durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte

Rangos				
	Hospitales de Lima Norte	N	Rango promedio	Suma de rangos
Movimiento_Hospital 1	Hospital 1	75	57,17	4287,50
	Hospital 2	75	93,83	7037,50
	Total	150		

Estadísticos de prueba^a

	Movimiento_Hospital 1
U de Mann-Whitney	147,500
W de Wilcoxon	4287,500
Z	-5,177
Sig. asintótica(bilateral)	,000

a. Variable de agrupación: Hospitales de Lima Norte

En la tabla de la dimensión movimiento presentó una (U-Mann-Whitney:147,500 y $z = -5,177$), con una $p = 0.000$ ($p < 0.05$), rechazando la hipótesis nula.

Prueba de hipótesis específica 3

Ho: No existen diferencias en el nivel de la dimensión recongelamiento durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte, 2020

Hi: Existen diferencias en el nivel de la dimensión recongelamiento durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte, 2020

Tabla 12

Nivel de significación dimensión recongelamiento de dos Hospitales de Lima Norte

Rangos				
	Hospitales de Lima Norte	N	Rango promedio	Suma de rangos
Recongelamiento_Hospital 1	Hospital 1	75	49,43	3707,00
	Hospital 2	75	101,57	7618,00
	Total	150		

Estadísticos de prueba^a	
	Recongelamiento_Hospital 1
U de Mann-Whitney	857,000
W de Wilcoxon	3707,000
Z	-7,361
Sig. asintótica(bilateral)	,000

a. Variable de agrupación: Hospitales de Lima Norte

En la tabla se observó (U-Mann-Whitney: 857,000 y $z = -7,361$), con una $p = 0.000$ ($p < 0.05$), rechazándose la hipótesis nula.

V. Discusión

Se realizó la discusión de resultados de la investigación titulada Gestión del cambio durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte, 2020.

En relación a la hipótesis general se encontró que existen diferencias significativas en el nivel de gestión del cambio durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte, 2020; debido a que se observó a la variable gestión del cambio, del grupo control y experimental presentan en el test de (U-Mann-Whitney:813,000 y $z = -7,518$). La forma de pensar en los cambios sociales, culturales y económico de diferentes ámbitos y que no generan esquemas sustentables y sostenibles, se verifican cambios que se tienen, aunque asumir como cotidianos, y la segunda es que los altos niveles del cambio no es posible estar al mismo rango ya que el cambio se da en tiempo en real. Si las compañías le brindan atención a estos cambios y elementos mencionados pueden permanecer en el mercado (Villacreses, 2017). Debido a las creencias que los cambios hacen que las personas se vuelvan menos eficientes, con ello nace la idea de que las personas que laboran en un espacio deben pensar y actuar como si el cambio le trae mejor consecuencia para sus entornos, solo es cuestión de realizar los mecanismos necesarios lograr la predisposición de los mismos. Para visualizar las destrezas y metas, con ello se logra un incremento de la productividad. En tal sentido, la gestión del cambio dentro de una organización es muy importante para los directivos y así tener resultados positivos.

Coincidiendo con Urbina y Juana (2018) en su publicación precisó que el resultado fue que el 65% muestran que la gestión tiene la cualidad de adecuada y el 61% de los encuestados indican que el cambio es regular. Concluyó que la profesionalización de las enfermeras que laboran en el área que se está analizando, en base a una lógica orientada a las políticas del sector. Es importante precisar que Al et al., (2017) investigó en Emiratos árabes se encontró el liderazgo orientado al cambio tiene un efecto directo positivo y significativo sobre el cambio planificado ($\beta = 0,20$, $p < 0,01$) y un efecto positivo y significativo pero indirecto sobre el cambio planificado ($\beta = 0,279$, $p < 0,01$) y el cambio emergente ($\beta = 0,262$, $p < 0,01$). De la misma forma, Lobo, et al (2020) concluyó que el 45% de los encuestado muestran

que hay inexistencia de marco jurídico y de plataforma de registro único en salud interoperable, existencia de una marcada brecha digital; además, la participación del Gobierno y el Colegio Médico de Honduras como actores claves.

De la misma forma, Tarazona (2017) concluyó que el 45.11% tuvieron la percepción de gestión del cambio medio, es decir, la Dirección General de Intervención Estratégica en Salud Pública debiendo realizar la promoción de estrategia institucional para que el proceso de cambio institucional no afecta el clima de las organizaciones en los servidores generando en ellos una reacción positiva mediante procesos de mejora continua que involucre a todos los grupos de ocupaciones. La variable gestión del cambio, coincidiendo con la definición de Sandoval (2014) manifestó que es como una metodología de cambio de doctrinas necesarias para la mejora de la conducción en la línea del tiempo del proyecto de la organización. Las organizaciones deben reinventarse, y para esto es importante gestionar el cambio como estrategia de adaptación a las nuevas necesidades y demandas del entorno y para mejorar sus procesos (Pérez y Iannacone, 2020). Asimismo, debido a la globalización de los negocios se hace necesario que las organizaciones planteen en sus contextos, gestión del cambio como una reestructuración de capacidades que sean dinámicas, que aproveche el conocimiento para la elaboración y aplicación de las acciones (Johnson, 2017).

Además, implica una mayor y estrecha colaboración entre las tecnologías inteligentes y los seres humanos, con una progresiva auge de que la tecnología va en la sustitución de este último, por lo que los procesos de cambio no son más que la integración de estas nuevas tecnologías inteligentes con las personas a fin de operar con opciones factibles para guiar sus decisiones sobre cómo proceder de la mejor manera, como una forma de colaboración entre personas y tecnologías inteligentes, haciendo que los procesos se ejecutarán más rápido, las decisiones serán mejores y los resultados, mucho mayores y mejores (Villagra, 2020).

En relación a la primera hipótesis específica se encontró que existen diferencias en el nivel de la dimensión descongelamiento durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte, 2020; debido a que se

observó que de la dimensión descongelamiento presentó la (U-Mann-Whitney:1334,000 y $z = -5,565$), con una $p = 0.000$ ($p < 0.05$). Al respecto Martínez et al., (2018) en su estudio manifestaron que el 76% indican que la gestión referida al cambio está dentro de los parámetros adecuados, sirviendo como base para poder lograr las actividades de los planes haciendo uso de sus estrategias más válidas y que se acoplen a los cambios que se puedan presentar. De tal forma, González (2017) en su estudio publicado arribó que el 55% de los encuestados señalan que la resistencia a los cambios es alta, lo cual se busca que se puedan concretar en el contexto, ello dependerá que la empresa pueda realizar sus planes considerando estas estrategias y se implementen de manera correcta y traerá beneficios para la empresa y será parte de la cultura de la empresa, con lo cual mejorara su productividad y cumplir con modelos que ayuden a la mejora de la empresa.

Estableciéndose que el descongelamiento está referido a que los líderes deben ser los encargados de canalizar las energías de los equipos para que las actividades planificadas se concreten y se vuelvan reales para poder lidiar con las personas que se rehúsan a participar en las acciones consideradas para la mejora, de lo contrario no se alcanzara las metas de la empresa (Rodríguez y Fernández, 2007; Sandoval, 2014).

En relación con la segunda hipótesis específica se encontró que existen diferencias en el nivel de la dimensión movimiento propiamente dicho durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte, 2020; debido a que la dimensión movimiento presentó una (U-Mann-Whitney:147,500 y $z = -5,177$), con una $p = 0.000$ ($p < 0.05$). Es importante que los cambios son asumidos con retardo, lo cual causa problemas en las organizaciones, ya que las empresas tienen que improvisar frente a diversas circunstancias que puedan aparecer, es más las empresas no realizan sus planes, los cuales los conllevan a sus metas (Johnson, 2017). Así mismo, no solamente se piensa en un crecimiento organizacional, sino también en los diferentes factores que tienen influencia, como lo es el caso de mejorar el servicio a los clientes, se opta en brindar un servicio satisfactorio que va a beneficiar a ambas partes, el uno a suplir su requerimiento y

el otro a solventar su necesidad, aumentando la credibilidad de la entidad (Ramírez et al., 2017). Por supuesto son cambios que deben asimilarse y apropiarse lo más pronto posible, pero hay que ser conscientes de la magnitud o grado del mismo, por ello es primordial compartir la cultura para encaminar los esfuerzos de los colaboradores para poder trabajar hacia una misma dirección.

Coincidiendo con Zuinaga (2017) en su publicación indicó que el 61% de los encuestados dicen que los líderes encargados realizan los planes para que sean implementados en la empresa, siempre y cuando pueda controlar los conflictos dentro de la entidad, y debe salir controlar el caos que ocasiona cualquier plan que conduzca a implementar cambios sustanciales. Según Kiefer et al., (2015) encontraron que el anuncio del presupuesto en sí, antes de que se implementaran los cambios, afectó negativamente el bienestar y las actitudes individuales en el trabajo. Un aumento en los cambios relacionados con la innovación no solo tuvo efectos menos negativos sino positivos en el bienestar positivo, la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados a lo largo del tiempo.

De acuerdo con Rivas (2018) arribó que un 45,9% de personal sostienen que en la gestión del cambio en las organizaciones se alcanzó un nivel aceptable. Johnson (2018) concluyó que el 82,5% sostiene que hay un cambio en la gestión que se refiere al cambio, el 84,4%, sostienen que existe una comunicación y trabajo en equipo tiene un valor medio, el 85,3% sostiene que no se establecen contacto visual, tonos inadecuados, estrategias que no se acoplan a la realidad de la empresa, ello no trae buenos resultados para la empresa, y tampoco se logra que los colaboradores se identifiquen con la entidad.

Estableciéndose que fue movimiento y establece que se fomentan nuevos valores, actitudes y comportamientos, tratando de lograr que los miembros de la organización se identifiquen con ellos y los interioricen (Rodríguez y Fernández, 2007; Sandoval, 2014). De la misma forma, Jiménez (2019) definió que es un proceso mediante el que un determinado estado de las cosas se sucede a otro estado como cambios en los sistemas organizativos, económicos y socioculturales del ser humano y en su modo de relacionamiento con su entorno, surgidas como

respuesta de procesos anteriores. El cambio o movimiento en una organización son comportamientos de asumen los encargados de una empresa, en las cuales se busca que los colaboradores sean comprometidos con las metas de la empresa, para ello el líder debe motivar a sus integrantes para obtener el éxito (Valles, 2019).

Con relación a la tercera hipótesis específica se encontró que existen diferencias en el nivel de la dimensión recongelamiento durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte, 2020; debido a que se observó (U-Mann-Whitney: 857,000 y $z = -7,361$), con una $p = 0.000$ ($p < 0.05$). Es importante encontrar el cumplimiento de las reglamentaciones legales, el Gobierno expide las normas, las pone a disposición y la organización se encarga de acatarlas para evitar sanciones, ambas partes se benefician y no generan reprocesos y así sucede con los demás ejemplos (Lobo et al., 2020).

Así mismo Carranza y Yuptón (2019) en su publicación concluyó que el 89.7% desean implementar cambios, esto se ve reflejado en las objeciones e ideas que ha ido aportando cada colaborador respetando su manera de pensar. Con lo cual se fortalece recursos humanos en la ejecución de cambio y garantice la sostenibilidad de la compañía. En la opinión de Naranjo (2017) encontró que el 45.11% sostienen que la gestión referida al cambio en el área de gestión administrativa fue de nivel medio y el 45.86% sostuvo que el área de recursos humanos se ubica en un nivel bajo.

Estableciéndose que el recongelamiento es un novedoso modelo de conductas que muestre que las personas se adapten a las situaciones (Rodríguez y Fernández, 2007; Sandoval, 2014). De la misma manera, Pérez, Vilariño y Ronda (2017) señalaron que es una estrategia dentro de una organización para la mejora del desempeño del personal, que permita el empoderamiento de los directivos y subalternos respecto a los procedimientos de gestión y mejora de aspecto referidos a la calidad del servicio que ofrece, su papel principal es alcanzar estándares referidos a aspectos de calidad, reflejándolos en un clima de trabajo equilibrado y en mejores relaciones interpersonales dentro de la empresa.

VI. Conclusiones

Primera

Existen diferencias significativas en el nivel de gestión de cambio durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte, 2020; debido a que se observó a la variable gestión del cambio, del grupo control y experimental presentan en el test de (U-Mann-Whitney:813,000 y $z = -7,518$).

Segunda

Existen diferencias en el nivel de la dimensión descongelamiento durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte, 2020; debido a que se observó que de la dimensión descongelamiento presentó la (U-Mann-Whitney:1334,000 y $z = -5,565$), con una $\rho = 0.000$ ($\rho < 0.05$).

Tercera

Existen diferencias en el nivel de la dimensión movimiento propiamente dicho durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte, 2020; debido a que la dimensión movimiento presentó una (U-Mann-Whitney:147,500 y $z = -5,177$), con una $\rho = 0.000$ ($\rho < 0.05$).

Cuarta

Existen diferencias en el nivel de la dimensión recongelamiento durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte, 2020; debido a que se observó (U-Mann-Whitney: 857,000 y $z = -7,361$), con una $\rho = 0.000$ ($\rho < 0.05$).

VII. Recomendaciones

Primera

Se recomienda a los Directores de los dos hospitales de Lima Norte realizar reuniones con los líderes de cada servicio para iniciar con los procesos de gestión del cambio, debido a los bajos niveles encontrados en el presente estudio, en un hospital más que en el otro.

Segunda

Se recomienda a los directores de los dos hospitales de Lima Norte realizar reuniones para iniciar con la etapa del descongelamiento de la gestión del cambio y en esta etapa deben reconocer las necesidades de cambio de la organización.

Tercera

Se recomienda a los Directores de los dos hospitales de Lima Norte realizar en la etapa de movimiento talleres para desarrollar estrategias y evidenciar nuevas actitudes u comportamientos para establecer los cambios.

Cuarta

Se recomienda a los Directores de los dos hospitales de Lima Norte realizar en la etapa del recongelamiento capacitaciones y de este modo consolidar el cambio mediante mecanismos, políticas y normas organizacionales.

Referencias

- Al, A., Kumar, S., Al, M. y Singh, A. (2017). Change management through leadership: the mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 723-739. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-01-2017-1117/full/html>
- Alqatawenh A. S. (2018) - Transformational Leadership Style and its Relationship with Change Management, *Verslas: Teorija Ir Praktika / Business: Theory and Practice*, 19(1). 17–24. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.03>
- Banco Mundial (2020). *Una acción rápida puede ayudar a los países en desarrollo a limitar los daños económicos de la enfermedad por coronavirus*. <https://blogs.worldbank.org/es/voces/abordando-el-impacto-economico-del-coronavirus>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. https://danilotejeda.files.wordpress.com/2013/05/mi_v_bernal_ruta.pdf
- Campas, M., Álvarez, M. y Del Carmen, M. (2020). La gestión de cambio organizacional: variables asociadas para una implementación exitosa. *Ciencia, Economía y Negocios*, 4(1), 69-83. <https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciene/article/download/1793/2322?inline=1>
- Carranza, A. y Yuptón, H. (2019). *Propuesta de gestión del cambio basado en el modelo Adkar en el colegio privado Jorge Basadre de la ciudad de Chiclayo*. http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2318/1/TL_CarranzaMedina Alan_YuptionCulquiAbel.pdf
- Coria, A., Valderrama, A., Neme, O. y Rivera, I. (2016). *Application of Lewin's model to an ocs: organizational change and leadership*. <https://core.ac.uk/download/pdf/83079854.pdf>
- Decreto supremo N° 004 (2013). Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292460-004-2013-pcm>
- Díaz, F. y Loayza, F. (2020). Predisposición al cambio organizacional en los servidores públicos administrativos de las unidades de gestión educativa local, Apurímac, Perú. *DELECTUS-Revista científica, INICC-PERÚ*, 4(1),

66-82.

https://www.researchgate.net/publication/342760876_Predisposicion_al_cambio_organizacional_en_los_servidores_publicos_administrativos_de_las_unidades_de_gestion_educativa_local_Apurimac_Peru

Escalante, E. (2016). *Gestión del cambio organizacional*. México: Amazon.

Gil, J. M. (2015). *El secreto del cambio*. Barcelona: LID.

González, D. (2017). *La resistencia a los cambios internos del personal de REGES en una instalación de salud de cuarto nivel de complejidad*.
https://repositorio.umecit.edu.pa/bitstream/001/1815/1/Libesky_maestria.pdf

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas. México. Edición McGraw-Hill Educación.

Herrera, G. y Vivas, O. (2018). Risk management and disaster relief with Professional Officers of the Colombian Army Reserve. *Revista Científica General José María Córdova*, 16(22), 1-20.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-65862018000200001

Jerez, H. (2019). Hacia un cambio de gestión. *Virtualidad, Educación y Ciencia*, 10(19), 7.
<https://revistas.unc.edu.ar/index.php/vesc/article/view/24920>

Jiménez, J. (2019). Transformando la educación desde la gestión educativa: hacia un cambio de mentalidad. *Praxis*, 15(2), 223-235.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7437385.pdf>

Johnson, G. (2017). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional. *Espergesia*, 4(2), 29-44.
<http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/ESPERGESIA/article/view/1371>

Johnson, G. (2018). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional. *UCV-SCIENTIA*, 10(1), 24-36.
<http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/ESPERGESIA/article/view/1371>

Kiefer, T., Hartley, J., Conway, N., Briner, R. B. (2015). Feeling the squeeze: Public employees' experiences of cutback- and innovation-related organizational changes following a national announcement of budget reductions. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25, 1279-1305.
doi:10.1093/jopart/muu042

- Kuzhda, T. (2020). Diagnosing resistance to change in the change management process. *Economics, Management and Sustainability*, 1(1), 49-59. <https://doi.org/10.14254/jems.2016.1-1.5>
- Lizaraso, F. y Del Carmen J., (2020) Coronavirus y las amenazas a la salud mundial, Lima, 2020.
- Lobo, K., Ramirez, L., Torres, R. y Hadabel, R. (2020). La gestión del cambio en la atención médica tradicional: la telemedicina como nuevo enfoque de la atención médica al paciente en honduras. *revista científica epistemia*, 4(2). <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/EPT/article/view/1344>
- Mansaray, H. (2019). The Role of Leadership Style in Organisational Change Management: A Literature Review. *Journal of Human Resource Management* 7(1):18. https://www.researchgate.net/publication/334486140_The_Role_of_Leadership_Style_in_Organisational_Change_Management_A_Literature_Review
- Martínez, E., Carrasco, C., y Bull, M. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 88-98. https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2813
- McCalman, J., Paton, R.A. & Siebert, S. (2016). *Change Management: A Guide to Effective Implementation*. (4th ed.). Sage: London UK.
- Mendoza, R. (2017). Gestión del cambio e innovación en instituciones de educación superior en México: Retos y perspectivas. In *Congreso Universidad*, 6(6). <http://revista.congresouniversidad.cu/index.php/rcu/article/view/980>
- Mora, G., Urquijo, P. y Ramírez, J. (2017). Liderazgo para la gestión del cambio en escuela de bajo desempeño. *Revista de Investigación Educativa del Tecnológico de Monterrey*, 8(16), 53-61. <https://www.rieege.mx/index.php/rieege/article/view/465>
- Naranjo, B. (2017). *Gestión del cambio y clima organizacional en la Dirección General de Intervenciones Estratégicas en Salud Pública del Ministerio de Salud*, Lima, 2017. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14678/Tarazona_LBF.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Ortega, P. y Solano, C. (2015). *La gestión del cambio organizacional en entidades públicas del poder ejecutivo peruano: Una aplicación de las teorías de cambio provenientes de la gestión Privada* (Tesis). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7501>
- Pérez, G., y Iannaccone, J. (2020). Impacto del cambio climático en la disponibilidad de las aguas superficiales en Sudamérica. *Paideia XXI*, 10(1), 173-202. <http://revistas.urp.edu.pe/index.php/Paideia/article/view/2981>
- Pérez, L., Vilariño, C. y Ronda, G. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, 38(3), 323-332. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360453131009.pdf>
- Pollack, J. (2017). Change Management as an Organizational and Project Capability. *Cambridge Handbook Of Organizational Project Management, Researchgate*, 16(1). <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1017%2F9781316662243.021>
- Raineri, A. (2011). Change management practices: Impact on perceived change results. *Journal of Business Research*, 64(3), 266-272. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.011>
- Ramírez, J. (2016). Gestión del cambio desde el perfil técnico en el proyecto TIC del IES Gran Capitán. *e-CO: Revista digital de educación y formación del profesorado*, (13), 10-19. <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/488090>
- Ramírez, D., Laitón, S. y Ruiz, J. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. *Diálogos de saberes*, (46), 187-200. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dialogos/article/view/1429>
- Rivas, D. (2018). *Gestión del cambio organizacional y desempeño profesional del área de enfermería del hospital Hidalgo Atoche López, Chancay 2018*. <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/2501>
- Rivera, R. (2016). Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico. *360: Revista de Ciencias de la Gestión*, 1(1), 38-86. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/14870>

- Rodríguez, G. B., & Fernández, M. D. (2007). Gestión del cambio organizacional a través de proyectos. *Ingeniería Industrial*, 28(1), 6.
- Rojo, A. (2017). *Diagrama de Gantt aplicado a la gestión del cambio*. México: SBQ
- Rosenbaum, D., More, E. y Steane, P. (2018). Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2).
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-06-2015-0089/full/html>
- Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor *Estudios Gerenciales*, 30(31), 162-171.
https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1795
- Sartori, R., Costantini, A., Ceschi, A. y Tommasi, F. (2018). How Do You Manage Change in Organizations? Training, Development, Innovation, and Their Relationships. *Frontiers in Psychology*, 3(2).
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00313>
- Segredo, A. (2017). Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43, 57-67.
- Tarazona, F. (2017). *Gestión del cambio y clima organizacional en la Dirección General de Intervenciones Estratégicas en Salud Pública del Ministerio de Salud*, Lima, 2017.
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14678/Tarazona_LBF.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tarragó, J., Ávila, R., Gallardo, M. y Gálvez, D. (2020). La gestión de la información en un enfoque a partir de la entropía. *Revista Científica Sinapsis*, 1(16).
<https://www.itsup.edu.ec/sinapsis/index.php/sinapsis/article/view/296>
- Todnem, R. (2020). Organizational Change and Leadership: Out of the Quagmire. *Journal of Change Management*, 20(1).
<https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1716459>
- Urbina, A. y Juana, C. (2018). Gestión y cambio del rol de enfermería en el contexto de la atención primaria: Espacios colegiados, instancias, procesos y actores sociales en la estrategia de profesionalización de enfermeras. In *XVI Coloquio Panamericano de Investigación en Enfermería*.

<http://coloquioenfermeria2018.sld.cu/index.php/coloquio/2018/paper/download/1291/486>

- Valles, M. (2019). Modelo de gestión de la investigación para incrementar la producción científica de los docentes universitarios del Perú. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 10(1), 67-78. https://revistas.uptc.edu.co/index.php/investigacion_uitama/article/view/10012
- Van der Voet, J. y Vermeeren, B. (2016). Change Management in Hard Times: Can Change Management Mitigate the Negative Relationship Between Cutbacks and the Organizational Commitment and Work Engagement of Public Sector Employees? *The American Review of public administration*, 31. <https://doi.org/10.1177%2F0275074015625828>
- Villagra, C. (2020). Análisis de la gestión del cambio en los negocios. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento (RACC)*, 12(1), 145-146. <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/549381>
- Villacreses, G. (2017). La gestión del cambio desde la teoría y la práctica. *Polo del Conocimiento*, 2(11), 201-214. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/403/pdf>
- Zuinaga, S. (2017). Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (Pyme) del sector industrial. *Telos*, 16() 226-242. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99331125002>.
- Zimmearmann, A. (2016). *Gestión de cambio organizacional*. Quito: Ayba.

Anexos

Anexo 1: Operacionalización de la variable gestión del cambio

Operacionalización de la variable gestión del cambio

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel y rango
Descongelamiento	Reconocer la necesidad de cambio	1,2,3,4 5,6,7,8	Escala ordinal	
Movimiento	Desarrollar nuevas actitudes y comportamientos para establecer el cambio	9, 10, 11, 12 13, 14, 15	5.Siempre (S) 4.Casi Siempre (CS) 3.Algunas veces (AV) 2.Casi nunca (CN) 1.Nunca (N)	Bajo Medio Alto
Recongelamiento	Consolidar el cambio en el nuevo nivel Reforzar el cambio mediante mecanismos, políticas y normas organizacionales	16, 17,18 19,20 21, 22 23, 24 25,26,		

Anexo 2: Validez

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
DIMENSIÓN 1: Descongelamiento		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
1	Los trabajadores creen que pueden realizar cambios en el ambiente organizacional.							
2	Los cambios en esta organización son importantes porque aportan beneficios a los trabajadores.							
3	Los trabajadores aceptan el cambio en cuanto se enteran que pueden ganar con él.							
4	Trata de buscar una solución de compromiso. .							
5	Busca la experiencia técnica de tus compañeros para realizar mejor tu trabajo							
6	Los cambios en esta organización generan oportunidades para el crecimiento personal.							
7	Los cambios conllevan a la necesidad de un conocimiento más detallado de la forma de funcionamiento del trabajo.							
8	Los cambios son beneficiosos porque pueden oxigenar esta organización.							
DIMENSIÓN 2: Movimiento		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
9	Los trabajadores más jóvenes se adaptan fácilmente a los procesos de cambio.							

10	Los trabajadores se sienten optimistas por la nueva manera de trabajar.						
11	Los trabajadores conocen los procedimientos y las políticas relevantes a su trabajo.						
12	Los cambios en la organización reflejan la calidad de tu trabajo.						
13	El jefe examina situaciones pasadas para modificar su actuar ante situaciones nuevas.						
14	El jefe mantiene una posición positiva ante los problemas institucionales y de personal						
15	Adaptarse a la organización tiene la finalidad de crear un buen clima laboral.						
DIMENSIÓN 3: Recongelamiento							
16	Se articulan los elementos materiales y humanos para el adecuado funcionamiento de la institución.						
17	Cuando se da alguna rotación dentro de la institución se percibe como una oportunidad						
18	Las recompensas son un buen reflejo de la contribución individual en la institución.						
19	Los trabajadores asumen el nuevo discurso para defender de los cambios.						

20	La actitud tolerante mejora las relaciones interpersonales de los trabajadores.						
21	El proceso de cambio se suele restringir el acceso a las informaciones para que la oposición a los cambios no ocurran.						
22	El comportamiento de los trabajadores de la institución se adecua a los cambios propuestos.						
23	La ley de salud señala expresamente cuáles son las conductas que pueden originar una continuidad de contrato.						
24	Las normas de control que parten del ministerio de salud se adecuan.						
25	Las normas de control se elaboran teniendo en cuenta las recomendaciones del ministerio de salud.						
26	Las acciones positivas se toman en cuenta para un ascenso laboral.						

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

DNI:.....

Especialidad del

validador:.....

.....**de.....del 2020**

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Firma del Experto Informante.

Anexo 3: Confiabilidad de gestión del cambio

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26
3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	5	3
3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	1	4	5	4	2	2	2	2	5	3	2	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	4	3	3	2	4	3	3	3	2	2	3
4	4	5	2	3	2	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	2	3	3	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	4	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	3	4	2	2	2	2	3	2	4	3	3	4
4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
4	4	2	3	4	4	5	3	3	4	4	3	3	2	3	4	4	3	3	2	3	4	3	2	3	4
3	3	4	4	2	3	3	2	2	2	2	2	3	5	3	4	4	2	3	3	3	4	5	3	3	3
3	3	3	4	3	4	2	2	2	3	4	4	3	3	1	2	2	2	3	3	2	5	2	2	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	3	3	3	3	1	4	2	3	3	3
1	2	2	2	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	5	2	4	4	4
3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	2	4	3	3	2	3
3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3
3	3	3	4	2	4	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3	2	4	4	3	3	3	2	4	3	3	3
2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
3	3	3	3	3	2	2	3	4	4	4	5	2	3	3	2	4	3	2	3	3	5	3	4	4	4
2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	5	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2
3	5	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	5	3	3	3	2
2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	2	4	5	5	3	5	5	4	5	5	5	3
1	2	2	2	3	4	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	3	1	2	2	2	3
1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1
3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	4	5	3	3	2	4	5	3	3	3	2	4	3	3	3
1	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3
3	3	3	3	3	2	2	3	4	4	4	3	2	3	3	2	4	3	2	3	3	2	3	4	4	4
4	5	5	4	5	3	5	4	4	4	2	4	4	4	3	2	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4
2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	5	2	2	2	3	2	2	2
5	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	5	3	5	2	2	2

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,949	26

Anexo 4: Base de datos

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	D1	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	D2	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	D3	V
1	3	3	1	4	1	2	2	1	17	3	1	1	4	1	3	1	14	1	4	2	1	3	1	1	4	1	1	1	20	51
2	2	1	1	1	1	1	3	3	13	1	1	4	4	3	4	2	19	1	1	1	1	1	3	3	2	1	1	1	16	48
3	5	3	4	5	1	1	4	1	24	3	5	1	1	5	3	5	23	1	1	1	2	1	3	1	1	4	2	1	18	65
4	2	4	4	3	3	2	3	1	22	2	3	2	2	1	5	2	17	2	1	2	3	1	1	2	1	1	1	1	16	55
5	4	4	2	2	1	2	2	2	19	3	2	3	2	1	2	2	15	2	2	2	1	3	3	1	1	3	1	3	22	56
6	2	2	1	4	4	3	1	1	18	1	4	3	3	2	3	1	17	3	1	1	4	1	4	1	1	4	4	3	27	62
7	3	5	1	4	4	2	5	3	27	1	5	4	5	5	1	4	25	1	2	1	1	3	1	2	1	1	3	1	17	69
8	2	2	1	1	2	2	2	1	13	1	1	3	2	2	1	1	11	1	3	2	1	1	3	1	3	4	1	3	23	47
9	1	1	1	1	2	2	2	2	12	1	2	4	2	1	1	2	13	2	2	2	2	1	2	3	1	1	1	4	21	46
10	2	4	1	1	4	3	2	2	19	1	2	1	1	2	1	1	9	4	1	2	1	1	1	4	3	4	4	1	26	54
11	2	2	3	2	1	1	1	3	15	1	2	2	1	2	3	3	14	3	3	1	3	1	3	1	3	1	1	2	22	51
12	3	3	1	2	3	3	3	1	19	4	1	4	3	3	3	3	21	3	3	1	1	3	2	1	2	1	3	4	24	64
13	2	1	1	1	1	2	1	2	11	1	1	1	1	2	1	3	10	2	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	15	36
14	3	2	3	1	2	1	2	2	16	4	2	4	1	2	3	2	18	2	2	1	2	3	1	1	1	3	3	1	20	54
15	3	2	1	1	1	1	3	4	16	2	1	3	1	2	1	1	11	1	4	1	2	2	2	2	1	3	3	3	24	51
16	3	3	3	2	1	3	2	1	18	1	2	1	1	3	3	1	12	1	1	3	1	3	5	1	1	1	3	1	21	51
17	3	1	1	1	1	1	1	5	14	1	5	1	1	1	4	4	17	4	5	1	1	1	2	3	2	2	1	5	27	58
18	1	1	1	2	2	2	2	1	12	1	2	1	2	1	1	2	10	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	16	38
19	3	2	3	1	3	3	3	3	21	3	4	3	3	1	3	3	20	3	3	1	3	1	1	1	2	1	3	3	22	63
20	3	4	4	3	3	3	1	3	24	3	3	3	3	4	4	3	23	3	3	1	2	2	2	1	2	3	2	3	24	71
21	1	1	3	1	1	4	1	4	16	1	1	2	1	1	3	4	13	1	1	1	1	1	2	3	2	3	3	2	20	49
22	1	1	1	3	1	1	1	3	12	4	3	1	1	3	3	3	18	3	1	4	1	1	3	1	3	3	3	1	24	54
23	2	3	2	3	1	2	1	1	15	2	1	2	1	1	2	2	11	2	2	2	2	2	1	1	3	1	2	2	20	46
24	5	2	2	2	2	2	3	2	20	2	4	1	5	1	5	4	22	1	2	2	2	3	2	3	1	2	3	1	22	64
25	1	1	1	1	1	1	1	2	9	2	5	3	1	5	4	1	21	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	14	44
26	2	1	1	1	1	2	1	2	11	1	1	1	1	2	1	1	8	1	1	1	2	2	1	3	2	3	1	1	18	37
27	1	3	1	3	3	3	1	3	18	3	1	3	3	3	1	3	17	1	3	3	1	2	2	2	2	2	2	3	23	58
28	3	2	2	3	3	4	3	2	22	2	3	2	1	1	2	4	15	4	4	4	2	1	1	1	1	3	3	2	26	63
29	1	2	1	2	3	2	1	2	14	3	2	3	2	2	3	2	17	2	2	4	2	3	2	3	2	1	2	3	26	57
30	3	1	2	1	1	5	3	1	17	2	4	4	2	2	5	1	20	1	1	1	1	3	5	1	2	2	1	2	20	57

31	3	4	1	3	4	5	5	5	30	1	5	1	1	2	1	5	16	5	1	4	3	2	1	2	2	3	3	1	27	73
32	3	4	4	3	1	5	1	5	26	5	5	1	5	5	1	3	25	3	3	1	3	1	3	3	1	3	3	1	25	76
33	2	2	1	1	1	1	2	2	12	1	1	1	1	2	1	4	11	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	16	39
34	3	2	1	4	3	3	3	2	21	3	4	3	3	2	2	2	19	2	2	3	3	1	2	2	3	4	3	3	28	68
35	1	1	2	1	2	1	1	1	10	1	2	1	4	1	2	3	14	3	3	1	1	2	1	1	1	1	2	1	17	41
36	4	4	5	5	5	3	5	3	34	5	4	4	5	5	5	3	31	5	3	3	1	2	1	2	2	2	2	4	27	92
37	4	4	5	5	5	3	1	1	28	4	5	1	5	3	1	3	22	3	1	3	1	4	1	1	1	5	3	1	24	74
38	1	1	1	1	1	3	1	1	10	1	1	1	3	3	1	1	11	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	13	34
39	1	1	1	1	1	3	1	1	10	1	1	5	1	1	3	1	13	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	16	39
40	3	2	2	2	2	2	1	1	15	2	1	1	2	1	2	2	11	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	15	41
41	3	1	1	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	3	3	1	2	1	2	4	20	37
42	2	4	2	2	2	2	1	1	16	3	2	3	2	1	2	1	14	1	3	2	4	5	1	2	2	3	2	3	28	58
43	3	4	4	4	3	1	4	3	26	2	4	2	1	4	4	3	20	3	3	1	1	1	1	2	2	1	2	2	19	65
44	4	3	1	4	5	3	3	4	27	2	4	2	3	3	4	1	19	4	4	3	2	1	2	1	2	1	2	2	24	70
45	1	1	1	2	2	2	2	2	13	1	2	1	2	1	1	2	10	2	2	1	2	3	2	3	2	1	1	1	20	43
46	2	1	2	2	2	2	2	2	15	2	2	2	2	1	2	1	12	2	2	2	1	3	5	1	4	1	3	2	26	53
47	2	5	5	4	1	4	1	5	27	5	1	3	1	3	2	1	16	2	2	1	5	1	4	3	1	4	1	3	27	70
48	2	2	1	1	3	2	3	3	17	1	3	1	2	2	1	3	13	3	3	2	5	1	4	4	4	5	5	1	37	67
49	2	2	2	2	1	2	4	1	16	2	2	2	2	2	2	3	15	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	15	46
50	3	4	3	4	4	1	5	4	28	3	4	3	4	1	3	1	19	4	4	1	3	3	1	3	1	4	1	3	28	75
51	2	3	2	1	1	2	1	1	13	3	2	3	2	1	2	1	14	1	3	2	1	5	1	5	3	1	1	3	26	53
52	3	4	4	4	3	1	4	3	26	2	4	2	1	4	4	3	20	3	3	1	2	1	2	2	2	1	2	2	21	67
53	1	2	1	2	3	2	1	2	14	1	2	1	2	2	1	2	11	2	2	3	3	1	3	5	5	4	1	1	30	55
54	2	2	3	1	2	1	2	3	16	5	5	3	5	5	4	1	28	3	2	1	3	3	5	3	2	2	4	3	31	75
55	1	1	1	1	1	2	1	1	9	1	1	1	2	4	4	1	14	1	1	1	1	2	4	1	1	1	1	1	15	38
56	1	1	1	2	2	2	2	2	13	1	2	1	2	1	1	2	10	2	2	2	2	3	2	1	2	1	1	1	19	42
57	2	1	2	2	2	2	2	2	15	2	2	2	2	1	2	2	13	2	2	2	5	3	5	5	5	5	1	2	37	65
58	3	2	2	2	2	2	2	1	16	1	2	1	1	2	1	2	10	1	3	2	4	3	3	3	2	5	2	1	29	55
59	3	2	3	1	2	4	1	2	18	4	5	4	2	2	1	2	20	2	1	2	4	3	3	3	4	2	2	4	30	68
60	3	1	3	3	1	3	1	3	18	1	3	4	3	1	3	3	18	3	3	3	1	1	1	4	1	1	3	4	25	61

61	2	2	2	2	2	1	2	3	16	3	3	1	2	2	1	3	15	3	1	2	5	3	2	2	2	2	2	1	25	56
62	3	3	3	2	2	2	1	2	18	1	2	3	2	1	3	2	14	2	2	1	2	3	2	3	2	1	1	3	22	54
63	3	4	1	1	1	1	1	2	14	2	2	1	4	4	1	1	15	4	1	4	2	1	2	3	3	2	1	1	24	53
64	2	2	1	3	3	2	3	5	21	1	3	1	2	2	5	5	19	5	5	1	5	1	1	4	1	1	2	1	27	67
65	4	4	1	1	1	1	1	2	15	5	5	5	1	4	1	2	23	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	13	51
66	2	2	3	1	2	3	3	1	17	5	3	1	3	1	3	3	19	3	3	3	1	4	1	1	1	4	1	1	23	59
67	5	4	3	3	1	3	3	1	23	1	1	1	3	1	3	4	14	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	4	22	59
68	3	2	2	1	1	2	1	2	14	1	3	1	1	2	1	2	11	2	2	3	3	1	3	2	1	2	3	1	23	48
69	2	2	3	2	1	1	2	1	14	3	2	1	1	2	1	2	12	2	2	1	5	1	5	1	1	2	2	1	23	49
70	2	1	2	2	2	2	2	2	15	2	2	2	2	1	2	2	13	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	14	42
71	3	3	1	2	1	3	3	3	19	1	2	1	3	3	1	3	14	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	1	27	60
72	5	5	3	5	3	3	5	1	30	3	5	1	5	5	3	1	23	3	3	1	1	2	1	3	3	1	2	1	21	74
73	3	2	3	2	2	1	2	2	17	1	2	4	1	2	3	2	15	2	2	1	2	3	2	1	4	3	1	4	25	57
74	3	2	1	1	1	1	3	2	14	3	1	3	1	2	1	4	15	4	4	3	2	2	2	2	1	3	3	3	29	58
75	1	3	3	2	1	3	2	1	16	1	2	1	1	3	3	5	16	1	5	3	2	2	1	3	1	4	3	1	26	58

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	D1	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	D2	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	D3	V
1	4	4	2	2	2	2	2	2	20	1	2	3	2	4	2	2	16	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	17	53
2	3	3	2	3	3	4	4	4	26	2	3	2	4	3	3	4	21	4	4	4	2	3	2	3	2	3	3	3	33	80
3	3	3	3	3	3	4	3	3	25	4	3	4	4	3	3	3	24	3	3	4	3	5	3	4	3	3	3	3	37	86
4	2	1	2	2	1	2	1	2	13	2	1	2	2	1	2	2	12	2	2	2	2	2	1	1	3	1	2	2	20	45
5	5	5	5	4	4	2	5	2	32	5	5	5	5	5	5	4	34	4	2	5	2	3	2	3	4	2	2	3	32	98
6	5	5	3	5	5	4	5	3	35	5	5	3	5	5	4	5	32	3	1	1	3	3	5	5	4	5	2	5	37	104
7	2	2	3	2	3	5	5	3	25	2	2	2	1	2	3	3	15	3	3	5	3	2	3	5	3	5	5	4	41	81
8	3	3	3	2	3	3	3	3	23	4	2	4	3	3	3	3	22	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	29	74
9	3	3	3	3	3	4	3	4	26	2	3	2	4	3	3	4	21	4	4	4	2	3	2	3	2	3	3	3	33	80
10	3	4	3	3	3	3	2	3	24	3	3	3	3	4	4	2	22	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	26	72
11	3	3	3	3	3	4	4	1	24	2	3	2	1	3	3	4	18	4	4	4	2	3	2	3	2	3	3	3	33	75
12	3	3	3	3	3	4	3	3	25	4	3	4	4	3	3	3	24	3	3	4	3	5	3	1	3	3	3	3	34	83
13	3	4	4	5	5	5	2	5	33	2	4	4	5	5	5	1	26	1	1	1	5	3	5	5	4	5	3	5	38	97
14	3	4	3	3	4	5	5	5	32	5	5	4	4	5	5	5	33	5	5	4	3	2	1	2	2	3	3	3	33	98
15	3	4	4	5	5	5	5	5	36	5	5	5	5	5	4	3	32	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	34	102
16	2	5	2	4	3	4	4	5	29	5	5	3	5	3	4	4	29	2	2	2	5	5	4	3	4	4	5	5	41	99
17	3	2	2	4	3	3	3	2	22	3	4	3	3	2	2	2	19	2	2	3	3	4	2	2	3	4	3	2	30	71
18	3	3	2	4	4	4	4	3	27	4	4	4	4	1	2	3	22	3	3	4	4	4	2	2	2	3	3	3	33	82
19	4	4	5	5	5	3	5	3	34	5	2	4	5	5	5	3	29	5	3	3	1	2	1	2	2	2	2	3	26	89
20	4	4	3	5	5	3	5	4	33	4	5	5	5	3	5	3	30	3	3	3	2	4	4	5	5	5	3	5	42	105
21	3	2	3	3	1	2	4	3	21	3	3	3	2	2	3	3	19	3	3	2	1	2	2	2	1	3	3	2	24	64
22	4	4	5	5	5	3	5	2	33	4	4	5	5	5	3	5	31	3	3	2	4	4	5	5	5	3	5	2	41	105
23	3	2	2	2	2	2	2	2	17	4	2	4	2	2	3	2	19	2	3	2	4	3	3	3	2	5	2	4	33	69
24	3	4	5	5	5	5	5	4	36	4	3	4	4	5	5	5	30	5	5	4	4	3	3	3	4	2	2	3	38	104
25	2	1	2	2	2	2	1	1	13	3	2	3	2	1	2	1	14	1	1	2	4	5	1	2	2	3	4	4	29	56
26	3	4	4	4	3	1	4	3	26	2	4	2	1	4	4	3	20	3	3	1	2	1	2	2	2	1	2	2	21	67
27	4	3	4	4	5	3	3	4	30	2	2	2	3	3	4	4	20	4	4	3	2	1	2	3	2	1	2	1	25	75
28	1	1	1	2	2	2	2	2	13	1	2	1	2	1	1	2	10	2	2	2	2	3	2	3	2	1	1	3	23	46
29	3	3	3	3	3	4	3	4	26	2	3	2	4	3	3	4	21	4	4	4	2	3	2	3	2	3	3	3	33	80
30	3	4	4	3	3	3	2	3	25	3	3	3	3	4	4	3	23	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	26	74

31	3	3	3	3	3	4	4	1	24	2	3	2	1	3	3	4	18	4	4	4	2	3	2	3	2	3	3	3	33	75
32	3	3	3	3	3	4	3	3	25	4	3	4	4	3	3	3	24	3	3	4	3	5	3	1	3	3	3	3	34	83
33	2	1	2	1	3	2	1	2	14	2	1	3	2	1	2	2	13	2	3	2	2	2	1	1	3	1	2	2	21	48
34	4	5	5	4	4	4	2	4	32	5	5	4	4	4	5	5	32	4	4	4	2	3	2	3	4	2	3	3	34	98
35	4	4	4	4	4	4	5	5	34	4	4	4	4	5	4	4	29	4	4	1	3	1	3	1	1	1	1	5	25	88
36	4	1	1	4	1	1	1	2	15	2	4	4	1	1	1	1	14	1	1	1	2	1	2	3	2	3	3	3	22	51
37	1	3	1	3	3	3	1	3	18	3	1	3	1	1	3	3	15	3	3	3	2	2	5	3	5	4	5	5	40	73
38	3	2	2	3	3	4	3	4	24	2	3	2	4	2	2	4	19	4	4	4	2	1	5	3	5	4	5	5	42	85
39	1	2	1	2	3	2	1	2	14	1	2	2	2	2	1	3	13	2	2	4	5	2	5	4	5	5	5	3	42	69
40	3	3	3	2	3	4	4	4	26	2	3	2	4	3	3	4	21	4	4	4	2	3	2	3	2	3	3	3	33	80
41	3	3	3	3	3	4	3	3	25	4	3	4	4	3	3	3	24	3	3	4	3	5	3	4	3	3	3	3	37	86
42	2	1	2	1	1	2	1	2	12	2	1	2	2	1	2	2	12	2	2	2	2	2	1	1	3	1	2	2	20	44
43	5	5	5	4	4	2	5	2	32	5	5	5	5	5	5	4	34	4	2	5	2	3	2	3	4	2	3	3	33	99
44	5	5	3	5	5	4	5	3	35	5	5	3	5	5	4	5	32	3	1	1	5	3	5	5	4	5	3	5	40	107
45	2	2	3	2	3	5	5	3	25	2	2	2	1	2	3	3	15	3	3	5	3	2	3	5	3	5	5	4	41	81
46	3	3	3	2	3	3	3	3	23	4	2	4	3	3	3	3	22	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	29	74
47	3	3	3	3	3	4	3	4	26	2	3	2	4	3	3	4	21	4	4	4	2	3	2	3	2	3	3	2	32	79
48	3	4	4	3	3	3	2	3	25	3	3	3	3	4	4	3	23	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	26	74
49	3	3	3	3	3	4	4	1	24	2	3	2	1	3	3	4	18	4	4	4	2	3	2	3	2	3	3	3	33	75
50	3	3	3	3	3	4	3	3	25	4	3	4	4	3	3	3	24	3	3	4	3	5	3	1	3	3	3	3	34	83
51	3	2	2	2	2	2	2	2	17	4	2	4	2	2	2	2	18	2	2	2	4	3	3	3	2	5	2	4	32	67
52	3	4	5	5	5	5	5	4	36	4	3	4	4	5	5	5	30	5	5	4	4	3	3	2	4	2	2	4	38	104
53	2	1	2	2	2	2	1	1	13	3	2	3	2	2	2	1	15	3	1	2	4	5	1	2	2	3	4	4	31	59
54	3	4	4	4	3	3	4	3	28	2	4	2	1	4	4	3	20	3	3	1	2	1	2	2	2	1	2	2	21	69
55	4	3	4	4	5	3	3	4	30	2	2	2	3	3	4	4	20	4	4	3	2	1	2	3	2	2	2	1	26	76
56	1	1	3	2	2	2	2	2	15	1	2	1	2	1	1	2	10	2	2	2	2	3	2	3	2	1	1	3	23	48
57	2	1	2	2	2	2	2	2	15	2	2	2	2	1	2	2	13	2	2	2	5	3	5	5	4	5	3	5	41	69
58	2	5	5	4	3	4	4	5	32	5	5	3	5	3	2	2	25	2	2	2	5	5	4	3	4	4	5	5	41	98
59	2	2	1	3	3	2	3	3	19	5	3	5	2	2	1	3	21	3	3	2	5	5	4	4	4	5	5	5	45	85
60	2	2	2	2	1	2	4	1	16	2	2	2	2	2	2	1	13	1	1	2	3	4	2	2	3	3	3	3	27	56

61	3	4	3	4	4	4	5	4	31	3	4	3	4	3	3	4	24	4	4	4	3	3	2	3	3	4	2	4	36	91
62	2	1	2	2	1	2	1	1	12	3	2	3	2	1	2	1	14	1	1	2	1	5	1	5	3	5	5	4	33	59
63	3	4	4	4	3	1	4	3	26	2	4	2	1	4	4	3	20	3	3	1	2	1	2	2	2	1	2	2	21	67
64	1	2	1	2	3	2	1	2	14	1	2	1	2	2	1	2	11	2	2	3	2	5	3	5	5	4	5	3	39	64
65	5	5	3	5	5	4	5	3	35	5	5	3	5	5	4	5	32	3	2	1	3	3	5	3	5	5	4	5	39	106
66	4	4	4	5	5	5	5	4	36	5	5	5	5	4	4	4	32	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	48	116
67	2	2	1	3	3	2	3	2	18	2	3	2	2	2	5	2	18	2	2	2	5	5	3	3	4	5	5	5	41	77
68	4	4	2	2	2	2	2	2	20	3	2	3	2	4	2	2	18	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	18	56
69	2	2	1	1	2	3	3	1	15	1	1	1	3	2	1	1	10	1	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	37	62
70	3	4	4	3	3	3	2	3	25	3	3	3	3	1	4	3	20	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	27	72
71	3	3	3	3	3	4	3	4	26	2	3	2	4	3	3	4	21	4	4	4	2	3	2	3	2	3	3	3	33	80
72	3	4	4	3	3	3	2	3	25	3	3	3	3	4	4	3	23	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	26	74
73	3	3	3	3	3	4	4	1	24	2	3	2	1	3	3	4	18	4	4	4	2	3	2	3	2	3	3	3	33	75
74	3	3	3	3	3	4	3	3	25	4	3	4	4	3	3	3	24	3	3	4	3	5	3	1	3	3	2	3	33	82
75	1	1	3	4	2	3	2	3	19	5	4	2	3	1	3	3	21	3	3	3	2	1	1	1	1	5	4	1	25	65

Anexo 5: Baremos

Tabla 1

Baremos de la variable gestión del cambio

Var	Dim1	Dim2	Dim3	Niveles
96-130	30-40	27-35	41-55	Malo
61-95	19-29	17-26	26-40	Regular
26-60	8-18	7-16	11-25	Bueno

Anexo 6: Análisis descriptivo de los resultados

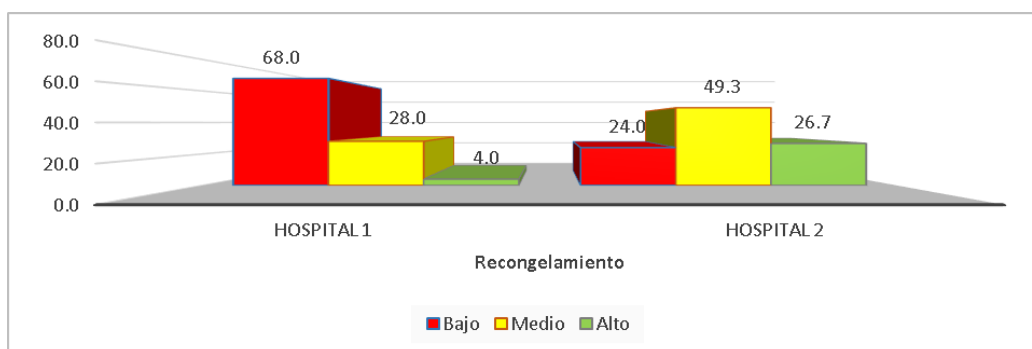
Tabla 5

Niveles de la dimensión recongelamiento en dos hospitales de Lima Norte

		Niveles de descongelamiento			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Hospitales de Lima Norte	Hos 1	fi	51	21	3	75
		% fi	68%	28%	4%	100
	Hosp 2	fi	18	37	20	75
		% fi	24%	49.3%	26.7%	100

Figura 2.

Niveles de la dimensión recongelamiento en dos hospitales de Lima Norte



Nota: elaboración propia

En la tabla se observó que en el hospital 1 el 68% presentó nivel bajo, el 28% presentó nivel medio y el 4% presentó nivel alto; en cuanto al hospital 2, el 24% presentó niveles bajo, el 49.3% presentó niveles medio y el 26.7% presentó niveles alto.

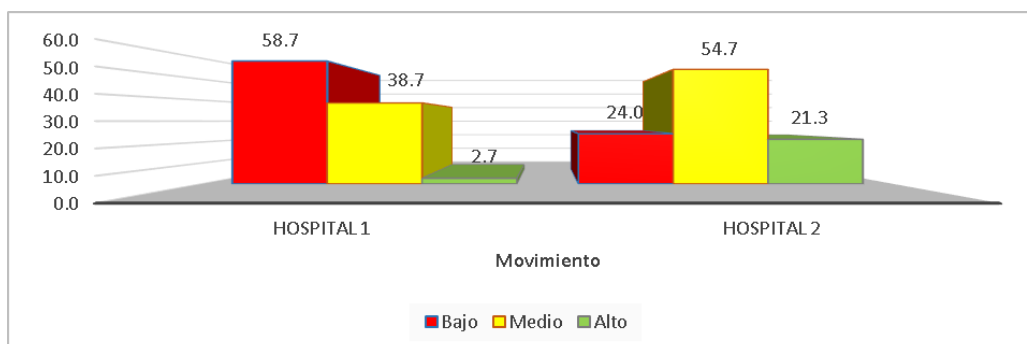
Tabla 6

Niveles de la dimensión movimiento de dos hospitales de Lima Norte

		Niveles de movimiento				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Hospitales de Lima Norte	Hos 1	fi	44	29	2	75
		% fi	58.7%	38.7%	2.7%	100
	Hosp	fi	18	41	16	75
	2	% fi	24%	54.7%	21.3%	100

Figura 3.

Niveles de la dimensión movimiento de dos hospitales de Lima Norte



Nota: elaboración propia

En la tabla se observó que en el hospital 1 el 58.7% presentó nivel bajo, el 38.7% presentó nivel medio y el 2.7% presentó nivel alto; en cuanto al hospital 2, el 24% presentó nivel bajo, el 54.7% presentó nivel medio y el 21.3% presentó nivel alto.

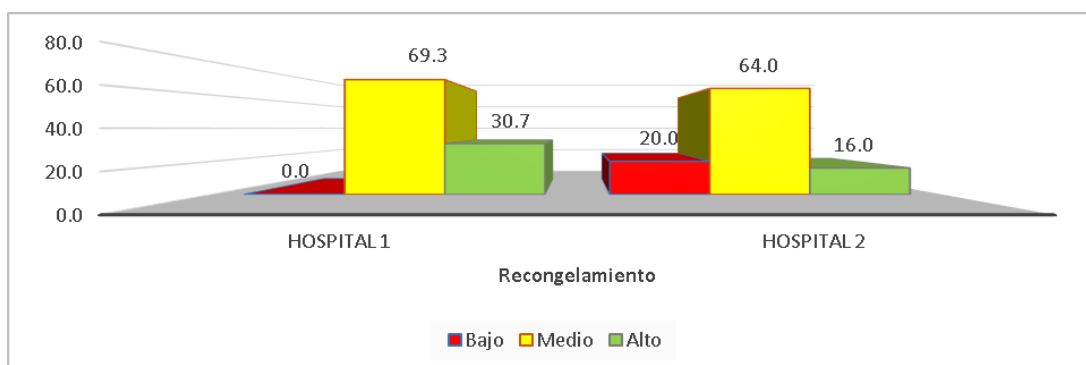
Tabla 7

Niveles de recongelamiento de dos hospitales de Lima Norte

		Niveles de recongelamiento			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Hospitales de Lima Norte	Hos 1	fi	0	52	23	75
		% fi	0%	69.3%	30.7%	100
	Hosp 2	fi	15	48	12	75
		% fi	20%	64%	16%	100

Figura 4.

Niveles de recongelamiento de dos hospitales de Lima Norte



Nota: elaboración propia

En la tabla se observó que en el hospital 1 el 69.3% presentó nivel medio y el 30.7% presentó nivel alto; en cuanto al hospital 2, el 20% presentó nivel bajo, el 64% presentó nivel medio y el 16% presentó nivel alto.

Anexo 7: Instrumento

Instrumento de gestión del cambio

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados a su ambiente de trabajo. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo con lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa. Conteste todas las proposiciones.

Escala de Likert:

5. Siempre (S)
4. Casi Siempre (CS)
3. Algunas veces (AV)
2. Casi nunca (CN)
1. Nunca (N)

Nº	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
	Dimensión 1: Descongelamiento					
1	Los trabajadores creen que pueden realizar cambios en el ambiente organizacional.					
2	Los cambios en esta organización son importantes porque aportan beneficios a los trabajadores.					
3	Los trabajadores aceptan el cambio en cuanto se enteran que pueden ganar con él.					
4	Trata de buscar una solución de compromiso. .					
5	Busca la experiencia técnica de tus compañeros para realizar mejor tu trabajo					
6	Los cambios en esta organización generan oportunidades para el crecimiento personal.					
7	Los cambios conllevan a la necesidad de un conocimiento más detallado de la forma de funcionamiento del trabajo.					
8	Los cambios son beneficiosos porque pueden oxigenar esta organización.					
	Dimensión 2: Movimiento	1	2	3	4	5
9	Los trabajadores más jóvenes se adaptan fácilmente a los procesos de cambio.					
10	Los trabajadores se sienten optimistas por la nueva manera de trabajar.					
	Los trabajadores conocen los procedimientos y las políticas relevantes a su trabajo.					
12	Los cambios en la organización reflejan la calidad de tu trabajo.					
13	El jefe examina situaciones pasadas para modificar su actuar ante situaciones nuevas.					
14	El jefe mantiene una posición positiva ante los problemas institucionales y de personal					
15	Adaptarse a la organización tiene la finalidad de crear un buen clima laboral.					
	Dimensión 3: Recongelamiento	1	2	3	4	5
16	Se articulan los elementos materiales y humanos para el adecuado funcionamiento de la institución.					
17	Cuando se da alguna rotación dentro de la institución se percibe como una oportunidad					
18	Las recompensas son un buen reflejo de la contribución individual en la institución.					
19	Los trabajadores asumen el nuevo discurso para defender de los cambios.					
20	La actitud tolerante mejora las relaciones interpersonales de los trabajadores.					
21	El proceso de cambio se suele restringir el acceso a las informaciones para que la oposición a los cambios no ocurran.					
22	El comportamiento de los trabajadores de la institución se adecua a los cambios propuestos.					
23	La ley de salud señala expresamente cuáles son las conductas que pueden originar una continuidad de contrato.					
24	Las normas de control que parten del ministerio de salud se adecuan.					
25	Las normas de control se elaboran teniendo en cuenta las recomendaciones del ministerio de salud.					
26	Las acciones positivas se toman en cuenta para un ascenso laboral.					

Gracias por completar el cuestionario.

Anexo 8: Certificado de validación



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
DIMENSIÓN 1: Descongelamiento								
1	Los trabajadores creen que pueden realizar cambios en el ambiente organizacional.	✓		✓		✓		
2	Los cambios en esta organización son importantes porque aportan beneficios a los trabajadores.	✓		✓		✓		
3	Los trabajadores aceptan el cambio en cuanto se enteran que pueden ganar con él.	✓		✓		✓		
4	Trata de buscar una solución de compromiso.	✓		✓		✓		
5	Busca la experiencia técnica de tus compañeros para realizar mejor tu trabajo.	✓		✓		✓		
6	Los cambios en esta organización generan oportunidades para el crecimiento personal.	✓		✓		✓		
7	Los cambios conllevan a la necesidad de un conocimiento más detallado de la forma de funcionamiento del trabajo.	✓		✓		✓		
8	Los cambios son beneficiosos porque pueden oxigenar esta organización.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: Movimiento								
9	Los trabajadores más jóvenes se adaptan fácilmente a los procesos de cambio.	✓		✓		✓		
10	Los trabajadores se sienten optimistas por la nueva manera de trabajar.	✓		✓		✓		
11	Los trabajadores conocen los procedimientos y las políticas relevantes a su trabajo.	✓		✓		✓		
12	Los cambios en la organización reflejan la calidad de tu trabajo.	✓		✓		✓		
13	El jefe examina situaciones pasadas para modificar su actuar ante situaciones nuevas.	✓		✓		✓		
14	El jefe mantiene una posición positiva ante los problemas institucionales y de personal.	✓		✓		✓		
15	Adaptarse a la organización tiene la finalidad de crear un buen clima laboral.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: Recongelamiento								
16	Se articulan los elementos materiales y humanos para el adecuado funcionamiento de la institución.	✓		✓		✓		
17	Cuando se da alguna rotación dentro de la institución se percibe como una oportunidad.	✓		✓		✓		
18	Las recompensas son un buen reflejo de la contribución individual en la institución.	✓		✓		✓		
19	Los trabajadores asumen el nuevo discurso para defender de los cambios.	✓		✓		✓		
20	La actitud tolerante mejora las relaciones interpersonales de los trabajadores.	✓		✓		✓		
21	El proceso de cambio se suele restringir el acceso a las informaciones para que la oposición a los cambios no ocurran.	✓		✓		✓		
22	El comportamiento de los trabajadores de la institución se adecua a los cambios propuestos.	✓		✓		✓		
23	La ley de salud señala expresamente cuáles son las conductas que pueden originar una continuidad de contrato.	✓		✓		✓		
24	Las normas de control que parten del ministerio de salud se adecuan.	✓		✓		✓		
25	Las normas de control se elaboran teniendo en cuenta las recomendaciones del ministerio de salud.	✓		✓		✓		
26	Las acciones positivas se toman en cuenta para un ascenso laboral.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir []

No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dra. Jessica Palacios Garay

DNI: 00370757

Especialidad del validador: metodóloga

09 de noviembre del 2020

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

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


Dra. JESSICA PALACIOS GARAY
CPF: 030030757
Firma del Experto Informante.

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
DIMENSIÓN 1: Descongelamiento								
1	Los trabajadores creen que pueden realizar cambios en el ambiente organizacional.	/		/		/		
2	Los cambios en esta organización son importantes porque aportan beneficios a los trabajadores.	/		/		/		
3	Los trabajadores aceptan el cambio en cuanto se enteran que pueden ganar con él.	/		/		/		
4	Trata de buscar una solución de compromiso.	/		/		/		
5	Busca la experiencia técnica de tus compañeros para realizar mejor tu trabajo	/		/		/		
6	Los cambios en esta organización generan oportunidades para el crecimiento personal.	/		/		/		
7	Los cambios conllevan a la necesidad de un conocimiento más detallado de la forma de funcionamiento del trabajo.	/		/		/		
8	Los cambios son beneficiosos porque pueden oxigenar esta organización.	/		/		/		
DIMENSIÓN 2: Movimiento								
9	Los trabajadores más jóvenes se adaptan fácilmente a los procesos de cambio.	/		/		/		
10	Los trabajadores se sienten optimistas por la nueva manera de trabajar.	/		/		/		
11	Los trabajadores conocen los procedimientos y las políticas relevantes a su trabajo.	/		/		/		
12	Los cambios en la organización reflejan la calidad de tu trabajo.	/		/		/		
13	El jefe examina situaciones pasadas para modificar su actuar ante situaciones nuevas.	/		/		/		
14	El jefe mantiene una posición positiva ante los problemas institucionales y de personal	/		/		/		
15	Adaptarse a la organización tiene la finalidad de crear un buen clima laboral.	/		/		/		
DIMENSIÓN 3: Recongelamiento								
16	Se articulan los elementos materiales y humanos para el adecuado funcionamiento de la institución.	/		/		/		
17	Cuando se da alguna rotación dentro de la institución se percibe como una oportunidad	/		/		/		
18	Las recompensas son un buen reflejo de la contribución individual en la institución.	/		/		/		
19	Los trabajadores asumen el nuevo discurso para defender de los cambios.	/		/		/		
20	La actitud tolerante mejora las relaciones interpersonales de los trabajadores.	/		/		/		
21	El proceso de cambio se suele restringir el acceso a las informaciones para que la oposición a los cambios no ocurran.	/		/		/		
22	El comportamiento de los trabajadores de la institución se adecua a los cambios propuestos.	/		/		/		
23	La ley de salud señala expresamente cuáles son las conductas que pueden originar una continuidad de contrato.	/		/		/		
24	Las normas de control que parten del ministerio de salud se adecuan.	/		/		/		
25	Las normas de control se elaboran teniendo en cuenta las recomendaciones del ministerio de salud.	/		/		/		
26	Las acciones positivas se toman en cuenta para un ascenso laboral.	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dra. Cadenillas Alborno Violeta

DNI: 09748659

Especialidad del validador: Metodóloga

...18 de 10 del 2020

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


 Dra. Violeta Cadenillas Alborno
 CPPe. 1009748659

Firma del Experto Informante.



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

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
DIMENSIÓN 1: Descongelamiento								
1	Los trabajadores creen que pueden realizar cambios en el ambiente organizacional.	✓		✓		✓		
2	Los cambios en esta organización son importantes porque aportan beneficios a los trabajadores.	✓		✓		✓		
3	Los trabajadores aceptan el cambio en cuanto se enteran que pueden ganar con él.	✓		✓		✓		
4	Trata de buscar una solución de compromiso.	✓		✓		✓		
5	Busca la experiencia técnica de tus compañeros para realizar mejor tu trabajo.	✓		✓		✓		
6	Los cambios en esta organización generan oportunidades para el crecimiento personal.	✓		✓		✓		
7	Los cambios conllevan a la necesidad de un conocimiento más detallado de la forma de funcionamiento del trabajo.	✓		✓		✓		
8	Los cambios son beneficiosos porque pueden oxigenar esta organización.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: Movimiento								
9	Los trabajadores más jóvenes se adaptan fácilmente a los procesos de cambio.	✓		✓		✓		
10	Los trabajadores se sienten optimistas por la nueva manera de trabajar.	✓		✓		✓		
11	Los trabajadores conocen los procedimientos y las políticas relevantes a su trabajo.	✓		✓		✓		
12	Los cambios en la organización reflejan la calidad de tu trabajo.	✓		✓		✓		
13	El jefe examina situaciones pasadas para modificar su actuar ante situaciones nuevas.	✓		✓		✓		
14	El jefe mantiene una posición positiva ante los problemas institucionales y de personal.	✓		✓		✓		
15	Adaptarse a la organización tiene la finalidad de crear un buen clima laboral.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: Recongelamiento								
16	Se articulan los elementos materiales y humanos para el adecuado funcionamiento de la institución.	✓		✓		✓		
17	Cuando se da alguna rotación dentro de la institución se percibe como una oportunidad.	✓		✓		✓		
18	Las recompensas son un buen reflejo de la contribución individual en la institución.	✓		✓		✓		
19	Los trabajadores asumen el nuevo discurso para defender de los cambios.	✓		✓		✓		
20	La actitud tolerante mejora las relaciones interpersonales de los trabajadores.	✓		✓		✓		
21	El proceso de cambio se suele restringir el acceso a las informaciones para que la oposición a los cambios no ocurran.	✓		✓		✓		
22	El comportamiento de los trabajadores de la institución se adecua a los cambios propuestos.	✓		✓		✓		
23	La ley de salud señala expresamente cuáles son las conductas que pueden originar una continuidad de contrato.	✓		✓		✓		
24	Las normas de control que parten del ministerio de salud se adecuan.	✓		✓		✓		
25	Las normas de control se elaboran teniendo en cuenta las recomendaciones del ministerio de salud.	✓		✓		✓		
26	Las acciones positivas se toman en cuenta para un ascenso laboral.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable

Aplicable después de corregir

No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: DR. CHANTAL JARA AGUIRRE

DNI: 25431985

Especialidad del validador: Centros Educativos

... 26 de 10 del 2020

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

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

Firma del Experto Informante.

DR. CHANTAL JARA AGUIRRE
 Economista
 CEL N° 7937

Anexo 9: matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA						
TÍTULO: Gestión de cambio durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte, 2020 AUTOR Br. Jessenia Janina García Mejía						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p>Problema principal: ¿Cuál es la diferencia en el nivel de Gestión de cambio durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte, 2020?</p> <p>Problemas secundarios: ¿Qué diferencia existe en la dimensión descongelamiento durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte, 2020?</p> <p>¿Qué diferencia existe en la dimensión movimiento propiamente dicho durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte, 2020? y</p> <p>¿Qué diferencia existe en la dimensión recongelamiento durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte, 2020?</p>	<p>Objetivo general: Comparar el nivel de Gestión de cambio durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte, 2020</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>Comparar el nivel de la dimensión descongelamiento durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte, 2020</p> <p>Comparar el nivel de la dimensión movimiento propiamente dicho durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte, 2020</p> <p>Comparar el nivel de la dimensión recongelamiento durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte, 2020</p>	<p>Hipótesis general: Existen diferencias significativas en el nivel de Gestión de cambio durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte, 2020</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>Existen diferencias en el nivel de la dimensión descongelamiento durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte, 2020</p> <p>Existen diferencias en el nivel de la dimensión movimiento propiamente dicho durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte, 2020</p> <p>Existen diferencias en el nivel de la dimensión recongelamiento durante Covid19 del personal administrativo en dos Hospitales de Lima Norte, 2020</p>	Variable 1: Gestión de cambio			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles rangos ^o
			Descongelamiento	Reconocer la necesidad de cambio	1-8	Bajo Medio Alto
			Movimiento	Desarrollar nuevas actitudes y comportamientos para establecer el cambio	9-15	
Recongelamiento	Consolidar el cambio en el nuevo nivel Reforzar el cambio mediante mecanismos, políticas y normas organizacionales	16-26				

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR
<p>TIPO: Según finalidad: Básica</p> <p>Según la secuencia: transversal</p> <p>DISEÑO: Enfoque: cuantitativo No experimental Nivel: descriptivo, comparativo</p> <p>MÉTODO: Hipotético deductivo</p>	<p>POBLACIÓN: Conjunto de casos que concuerdan con determinadas especificaciones.</p> <p>Está conformada por personal administrativo de dos hospitales de Lima Norte.</p> <p>MUESTRA: Es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolecta datos.</p> <p>Para el presente estudio se trabajará.</p>	<p>VARIABLE: Gestión de cambio</p> <p>TECNICAS: Encuesta</p> <p>INSTRUMENTO: Cuestionario</p> <p>Autor: Sandoval Año: 2014 Monitoreo: Confiabilidad Forma de Administración: Individual.</p>	<p>DESCRIPTIVA:</p> <p>Para el análisis estadístico se utilizará el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) Versión 25. Los datos obtenidos serán presentados en tablas y gráficos de acuerdo a las variables y dimensiones, para luego analizarlos e interpretarlos.</p> <p>Para el contraste de hipótesis se hará uso de la prueba estadística U de Mann - Whitney 0.95 con un 95% de confianza.</p>