



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

**Comunicación interna en la gestión del cambio de la empresa  
Sun Inversiones S.A.C., Lima, 2020**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
Licenciado en Administración

**AUTORES:**

Castillo Arismendez, Edwin Omar (ORCID: 0000-0002-2060-6195)  
Ocrosopoma Lopez, Roger Eduardo (ORCID: 0000-0001-9675-6539)

**ASESORA:**

Dra. Villanueva Figueroa, Rosa Elvira (ORCID: 0000-0002-3919-0185)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

LIMA - PERÚ

2020

## Dedicatoria

A mi madre querida, Yovana López por su apoyo, amor y sacrificio que me brindo, ya que siempre confió en mí. A todos mis hermanos (Raúl, Katherin, Giancarlos, Carlos y Alyson) por estar presentes siempre apoyándome. A mi padrastro Carlos Arteta por los valores que inculcó en mí. Que Dios los bendiga siempre a toda mi familia.

*Roger Ocrosopoma López*

A mis padres, por cada día de sus vidas que dedicaron a mi formación, gracias por enseñarme a ser constante. A mi hermana, por creer en mí. A mi tío Andrés Castillo Valenzuela, por ayudarme a dar el primer paso en mi vida universitaria; tu ejemplo versado y profesional perdurará en toda la familia.

*Edwin Castillo Arismendez*

## Agradecimientos

A la Dra. Rosa Elvira Villanueva Figueroa, por su diligente labor y asesoramiento en cada paso de elaboración de la presente investigación.

Al gerente general de la empresa Sun Inversiones S.A.C. Rolando Solier Prado, quien nos dio la apertura y confianza incondicional para realizar el estudio en la organización.

A la Universidad Cesar Vallejo, por poner a nuestra disposición todas las herramientas y recursos académicos necesarios para el desarrollo de esta investigación.

# Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>4</b>
<b>III. METODOLOGÍA</b>	<b>12</b>
3.1 Enfoque de investigación	12
3.2 Método de investigación	12
3.3 Tipo y diseño de investigación	12
3.4 Variables y operacionalización	13
3.5 Población	14
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	14
3.7 Procedimientos	15
3.8 Método de análisis de datos	15
3.9 Aspectos éticos	16
<b>IV. RESULTADOS</b>	<b>17</b>
<b>V. DISCUSIÓN</b>	<b>28</b>
<b>VI. CONCLUSIONES</b>	<b>34</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES</b>	<b>35</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>36</b>
<b>ANEXOS</b>	

## Índice de tablas

Tabla 1	Frecuencia de variable independiente: Comunicación interna	17
Tabla 2	Frecuencia de variable dependiente: Gestión del cambio	18
Tabla 3	Grado de relación según coeficiente de correlación	19
Tabla 4	Coeficiente de correlación Rho de Spearman	20
Tabla 5	Coeficiente de correlación entre comunicación interna y cambios en los procesos	20
Tabla 6	Coeficiente de correlación entre comunicación interna y adaptación al entorno	21
Tabla 7	Coeficiente de correlación entre comunicación interna y el aprendizaje continuo	22
Tabla 8	Coeficiente de discriminación R <sup>2</sup> Gestión del cambio	22
Tabla 9	ANOVA Gestión del cambio	22
Tabla 10	Coeficientes Gestión del cambio	23
Tabla 11	Coeficiente de discriminación R <sup>2</sup> Cambio en los procesos	24
Tabla 12	ANOVA Cambio en los procesos	24
Tabla 13	Coeficientes Cambio en los procesos	25
Tabla 14	Coeficiente de discriminación R <sup>2</sup> Adaptación al entorno	25
Tabla 15	ANOVA Adaptación al entorno	26
Tabla 16	Coeficientes Adaptación al entorno	26
Tabla 17	Coeficiente de discriminación R <sup>2</sup> Aprendizaje continuo	27
Tabla 18	ANOVA Aprendizaje continuo	27
Tabla 19	Coeficientes Aprendizaje continuo	27

## Índice de figuras

Figura 1	Gráfica de resultados: Comunicación interna	17
Figura 2	Gráfica de resultados: Gestión del cambio	18
Figura 3	Gráfica de la ecuación lineal de regresión	23

## Resumen

La presente investigación tuvo como principal objetivo, explicar la influencia de la comunicación interna en la gestión del cambio de la empresa Sun Inversiones S.A.C, 2020. Dado que la comunicación en las organizaciones es una herramienta que va ligada a la estrategia, a los objetivos, valores y modelo de negocio, y que los cambios que se producen durante su funcionamiento, resultan necesarios de informar a los colaboradores, esto contribuirá a que se sientan comprometidos e involucrados y las decisiones que se tomen serán beneficiosas para la organización, facilitando el proceso de gestión del cambio. Con un enfoque cuantitativo, el tipo de investigación fue aplicada y diseño no experimental de corte transversal, de nivel explicativo y el método utilizado fue hipotético deductivo. Como principal técnica se empleó la encuesta y como instrumento el cuestionario modalidad online aplicado a una población de 108 trabajadores. Se obtuvo como resultado que el cambio que experimenta la variable dependiente por efectos de la variable independiente es de 33.29% según el coeficiente de discriminación  $R^2$ , y nivel de significancia de  $0.00 < 0.05$ , en consecuencia, existe influencia significativa de la comunicación interna en la gestión del cambio de la empresa Sun Inversiones S.A.C. en el 2020.

**Palabras clave:** Comunicación interna, gestión del cambio, procedimientos administrativos.

## **Abstract**

The main objective of this investigation was to explain the influence of internal communication on the change management of Sun Inversiones S.A.C, 2020. Given that communication in organizations is a tool that is linked to strategy, objectives, values and business model, and that the changes that occur during its operation, are necessary to inform collaborators, this will help them feel engaged and involved and the decisions that are made will be beneficial to the organisation, facilitating the change management process. With a quantitative approach, the type of research was applied and non-experimental design of cross-sectional, explanatory level and the method used was hypothetical deductive. The main technique used was the survey and the online questionnaire applied to a population of 108 workers. It was obtained as a result that the change experienced by the dependent variable due to the effects of the independent variable is 33.29% according to the discrimination coefficient  $R^2$ , and a significance level of  $0.00 < 0.05$ , consequently, there is a significant influence of the internal communication in the change management of the company Sun Inversiones S.A.C. in 2020.

**Keywords:** Internal communication, change management, administrative procedures.



## I. INTRODUCCIÓN

Entender las relaciones dentro de una empresa que atraviesa un proceso de cambio y obtener el apoyo para generar nuevas prácticas organizacionales es una estrategia que debe realizarse en todos los niveles funcionales (Aggerholm y Thomsen, 2016). Por ello la percepción de los colaboradores es un factor importante, puesto que nos encontramos en una situación sin precedentes a nivel mundial que está obligando a muchas empresas a responder de forma rápida a una situación poco previsible, como lo fue la pandemia del COVID-19. Por esta razón las compañías están trabajando en una serie de cambios sobre sus diferentes áreas funcionales que impacta desfavorablemente en sus trabajadores, debido a que los avances y noticias sobre estos cambios son inciertos para ellos, además que se observa desmotivación e incomodidad al no percibir de manera detallada las consecuencias de los procedimientos establecidos y la poca información recibida. Implementar una adecuada política de comunicación interna traerá una ventaja para la compañía, puesto que el personal necesita sentir que es parte del proceso de cambio en la empresa, así como también conocer el rol que cumple en este desarrollo.

De esta manera a nivel internacional, según la publicación de Corresponsables en España (20 de abril del 2020) en una entrevista a Paloma Cabral precisó que es importante tener a los trabajadores motivados y ordenados debido a que en McDonald's España se debe sincronizar la totalidad de las fuentes de información con las que cuentan para que de esta manera se cree una nueva narrativa de comunicación interna. Pues consideran a sus trabajadores como la conexión entre su estrategia y el cliente. También es preciso aludir a la revista científica *International Journal of Management and Human Resources* en la cual mediante un estudio de caso de la compañía Telecom de Kuwait, los autores Alabduljader, Elhagrasy y Adams (2018), explicaron que, para gestionar el cambio en los trabajadores, se requiere una comunicación efectiva utilizando las nuevas tecnologías, puesto que los participantes no estaban de acuerdo con la eficacia del proceso de comunicación en la empresa. Por otra parte, en un artículo publicado en LinkedIn (25 de junio 2016) Weissman, expuso que según el estudio de Economist Intelligence Unit (EIU) un 90 % de 349 ejecutivos en el mundo mencionan que la rapidez comunicacional de la empresa se convierte en el factor

diferenciador ante los competidores, pero el 27% de éstos, perciben que sus empresas no cuentan con esta agilidad frente a sus competidores atribuyendo a factores internos en la organización que obstaculizan sus procesos de cambio.

Es así que en el Perú según un artículo del diario Gestión (01 de mayo del 2020) mediante una entrevista a Jimena Mendoza, gestora general de LHH (Lee Hecht Harrison) DBM Perú, puntualizó que se debe reforzar la claridad y orden del mensaje conforme a nuestro estilo de comunicación para que la persona o el conjunto de personas puedan asimilarlo de forma clara anticipando sus dudas. Además, sugiere iniciar el mensaje describiendo el contexto por el que pasa la organización para que se pueda detallar cómo impacta esto en los trabajadores. De la misma forma (Corvetto,2017, julio 01), en una publicación del diario El Peruano señaló que la organización debe estar preparada para responder a las opiniones de los trabajadores en cuanto a sus procesos, y una forma de incluir a los trabajadores en éstos es la gestión del cambio, lo que puede generar miedo y dudas en ellos, pero que se pueden contrarrestar involucrándolos en ese cambio y para lograr esto no solo los líderes deben manejar la comunicación interna sino el conjunto de trabajadores con un determinado rol y buena actitud.

De este modo encontramos en Lima a la empresa Sun Inversiones S.A.C., donde se percibió esta situación en la que por el contexto mencionado se establecieron políticas de cambios en procedimientos administrativos para sus niveles funcionales y operativos, los cuales se observaron que no estaban siendo canalizados de manera efectiva, a falta de un mejor uso de las herramientas de comunicación interna, lo que trajo como resultado incertidumbre y poco compromiso por parte de los trabajadores. Debido a que la comunicación está ligada a la estrategia de la empresa y es necesaria para el cumplimiento de objetivos y modelo de negocio, la alteración que se produzca durante su funcionamiento, resulta necesaria de informar a los colaboradores, además de los resultados obtenidos o hechos que puedan suscitarse, ya sean buenos o malos, esto debe contribuir a que los trabajadores se muestren comprometidos y participativos en un contexto cambiante y a que las iniciativas que se tomen sean de utilidad para la organización, facilitando un proceso de cambio. Por ello se planteó el problema general ¿Cómo influye la comunicación interna en la gestión del cambio de la empresa Sun Inversiones S.A.C., en el 2020?, En cuanto a los

problemas específicos ¿Cómo influye la comunicación interna en el cambio en los procesos de la empresa Sun Inversiones S.A.C., en el 2020? ¿Cómo influye la comunicación interna en la adaptación al nuevo entorno de la empresa Sun Inversiones S.A.C., en el 2020? Y ¿Cómo influye la comunicación interna en el aprendizaje continuo de la empresa Sun Inversiones S.A.C., en el 2020?

La justificación teórica fue obtener evidencia empírica que permita profundizar en las variables de estudio y sus dimensiones. De esta manera aportamos en el basto estudio realizado a las teorías comunicacionales y de gestión del cambio, permitiendo observar el efecto que causan estas variables en un contexto de crisis sanitaria donde los protocolos y procedimientos han modificado el modo de servicio de varias empresas. De acuerdo con Bernal (2010), existe una justificación teórica en el momento que el objeto del estudio es causar observación y discusión académica sobre el conocimiento que existe, comparar una teoría, cotejar efectos o aportar al conocimiento. En cuanto a la justificación metodológica Bernal (2010), indicó que la justificación metodológica existe cuando el proyecto a efectuar plantea un nuevo método o una nueva estrategia para originar conocimientos válidos y que sean confiables. El estudio se realizó utilizando instrumentos de recopilación de datos, lo cual permite que una vez que hayan sido validados y determinado su confiabilidad, pueda servir a futuros estudios que consideren las mismas variables. Del mismo modo Bernal (2010), consideró que una investigación posee justificación práctica cuando su desarrollo apoya a solucionar un problema o, aunque sea ofrece estrategias que al ser aplicados aportaran a solucionarlo. Por ello, la justificación práctica permitió resolver el problema de la empresa en cuanto a políticas de comunicación interna en el proceso de cambio de los trabajadores en la empresa Sun Inversiones S.A.C.

Se estableció como objetivo general explicar la influencia de la comunicación interna en la gestión del cambio de la empresa Sun Inversiones S.A.C., en el 2020, además como los objetivos específicos, explicar la influencia de la comunicación interna en el cambio en los procesos de la empresa Sun Inversiones S.A.C., en el 2020, explicar la influencia de la comunicación interna en la adaptación al nuevo entorno de la empresa Sun Inversiones S.A.C., en el 2020 y explicar la influencia de la comunicación interna en el aprendizaje continuo de la empresa Sun Inversiones S.A.C., en el 2020.

Se propuso como hipótesis general que la comunicación interna influye significativamente en la gestión del cambio de la empresa Sun Inversiones S.A.C. en el 2020. Asimismo, se establecieron las hipótesis específicas, la comunicación interna influye significativamente en el cambio en los procesos de la empresa Sun Inversiones S.A.C., en el 2020; la comunicación interna influye significativamente en la adaptación al nuevo entorno de la empresa Sun Inversiones S.A.C., en el 2020 y la comunicación interna influye significativamente en el aprendizaje continuo de la empresa Sun Inversiones S.A.C., en el 2020.

## **II. MARCO TEÓRICO**

En relación a los antecedentes nacionales tenemos a Rios (2017), en su tesis tuvo como principal objetivo precisar el grado en que la comunicación interna y el manejo de conflictos se relacionan en los trabajadores del área administrativa de la Universidad Nacional de San Martín de la ciudad de Tarapoto en el año 2016. La investigación fue un diseño no experimental, conformado por una población 339 colaboradores, de la que resultó una muestra de 179 participantes, la toma de los datos para el análisis fue realizado a través del cuestionario. Se concluyó que las variables tuvieron una conexión positiva con un grado de 0.896 a través del estadístico Rho de Spearman.

Perez (2018), realizó su tesis en la que consideró como objetivo principal determinar la relación existente entre las variables, comunicación interna y gestión del cambio en la Escuela Hogar Comunitaria Regional Sagrada Familia. Siendo una investigación aplicada de nivel descriptivo correlacional y diseño no experimental de corte transversal. El estudio se desarrolló empleando una muestra probabilística de 45 profesores. Se utilizó como técnica la encuesta e instrumento el cuestionario dando como resultados a un nivel de confianza del 95%, donde  $p$  fue 0.139 siendo este valor mayor que 0.05 concluyendo que no existe una relación significativa entre la comunicación interna y la gestión del cambio en la Escuela Hogar Comunitaria Regional Sagrada Familia, Ventanilla, 2018.

Lujan (2018), en su artículo científico fijó como objetivo general expresar la influencia de las habilidades directivas en la gestión del cambio, se utilizó un enfoque positivista de diseño explicativo para la cual se trabajó con una muestra de 56 colaboradores, el mecanismo usado para la recolección de datos fue el

cuestionario con una confiabilidad de 0.923 y 0.943, se obtuvo como resultado más sobresaliente que el 84% de la variación de la gestión del cambio fue explicada por la comunicación y trabajo en equipo así como también el 85.3% por falta de estrategias comunicativas que deterioran la identificación de los colaboradores, concluyendo que la desinformación acerca de las amenazas del entorno generan incapacidad de superar dificultades en los miembros del equipo de trabajo.

Por otro lado Delgado y Nuñez (2015), elaboraron una tesis, la cual abarcó como finalidad promover e identificar la importancia de poseer una determinada estrategia de comunicación interna en procesos de cambio organizacional de una empresa transnacional del sector energía en el Perú. En una investigación de enfoque mixto se aplicó el cuestionario al 100% de los trabajadores y se realizaron entrevistas a las cinco gerencias, mostrando como resultado la evidencia de carencias en la comunicación interna, en especial en las centrales hidroeléctricas más alejadas de la zona. Debido a esto los trabajadores restan importancia al proceso de cambio y no están identificados ni involucrados con el mismo.

Bendezu (2016), en su tesis estableció el objetivo de estudiar la relación entre la comunicación interna y la identidad corporativa en la Municipalidad Distrital de la Perla. La investigación fue de tipo correlacional, con una muestra probabilística de 226 colaboradores de la Municipalidad Distrital de la Perla, se utilizó como instrumentos los cuestionarios. Como resultado central se determinó mediante la prueba Chi cuadrado de Pearson que el valor alfa es inferior a 0.01 con una estadística de prueba de 142,041. Llegó a la conclusión que la relación entre la variable comunicación interna e identidad corporativa existe de manera positiva y significativa en el entorno de trabajo de los colaboradores.

De acuerdo a la tesis realizada por Rojas (2018), tuvo como objetivo principal, estudiar la forma en que la gestión del cambio se relaciona con el desarrollo del potencial humano en el Centro de Salud de Tambo Ayacucho 2017. El diseño fue descriptivo correlacional, contó con un total de 65 trabajadores, con una muestra de estudio de 46 trabajadores, se utilizó como herramienta de recolección de datos el cuestionario, resolviendo a través de la prueba tau\_b de Kendall, que hay argumentos estadísticos e investigativos suficientes que permitieron demostrar que la gestión del cambio se relaciona con el desarrollo del potencial humano con una constante de tau\_b=0,526.

Ibarra (2018), mediante su artículo científico puntualizó como objetivo determinar el modo en que se relacionan la comunicación interna y la calidad de la gestión administrativa en los centros educativos de nivel secundarios en Puente Piedra, Lima 2014, abarcó un enfoque cuantitativo de diseño descriptivo, causal correlacional y transversal, de tal forma que se trabajó con una muestra de 75 docentes para la que se preparó dos cuestionarios estructurados. Los resultados registrados mediante la prueba de Ch2 mostraron un índice de correlación de 0.953 y un índice de libertad de 0.047, concluyendo que la comunicación interna se relaciona con la calidad de la gestión administrativa en las unidades de análisis contempladas.

Entre los antecedentes internacionales, Karanges, Johnston, Beatson y Lings (2015), a través de su artículo científico centraron el objetivo general en responder el efecto que causa la comunicación interna en el compromiso de los empleados a tiempo completo en Australia, por medio de un análisis factorial exploratorio cuantitativo, se conformó una muestra de 200 participantes entre hombres y mujeres de 18 a 65 años trabajadores a tiempo completo de empresas con más de 50 personas, el estadígrafo aplicado fue una encuesta en línea. Como resultado principal se tuvo que en la primera regresión que involucra la comunicación interna de la organización y compromiso de los empleados (RQ1), se encontró una asociación significativa y positiva entre las dos variables ( $r = .48$ ,  $p < .001$ ). Además, la comunicación interna de la organización representó el 23,04% de la variación en el compromiso de los trabajadores.

Calle (2019), en su tesis tuvo como objetivo estructurar procesos de comunicación interna para la gestión del cambio organizacional en la Planta Cairo de Cementos Argos. Fue una investigación mixta, en la que la población fue de 11 empleados y como la cantidad de población no supera el monto requerido fue considerado como muestra no probabilístico, donde se utilizaron como técnicas entrevistas estructuradas, evaluaciones y encuestas de satisfacción, se concluyó que la comunicación demostró ser una herramienta primordial para conducir los procesos de cambio dentro de las empresas, al tramitar correctamente los canales de información para que los datos correctos fluyan dentro de la organización.

Por otro lado, Campoverde y Galarza (2016), en su tesis tuvieron como objetivo realizar un plan de gestión organizacional que optimice el desempeño

laboral de la Ferretería Colombati de la ciudad de Babahoyo. Para esta investigación se utilizó un método de tipo inductivo – deductivo, al permitir el logro de objetivos propuestos y al estudio de las variables abordadas. Analítico - Sintético, porque permitió comprender todos los hechos observados en el estudio, la población tomada fue de 10 trabajadores, los instrumentos que se emplearon fueron encuestas, el investigador llegó a la conclusión de que para conocer el compromiso y aptitud a futuros cambios o ascensos de los trabajadores es necesario adaptar un modelo para la formación y gestión de talento humano, analizando los requisitos de los puestos y evaluando el desempeño laboral.

Zainun, Johanim y Adnan (2018), en su estudio científico abarcaron como objetivo examinar el efecto moderador de la comunicación interna en la relación entre factores estresantes y el compromiso con el cambio organizacional. Se utilizó una muestra de 225 trabajadores administrativos de la región norte de Malasia. La técnica usada para la recopilación de datos fue la encuesta y un cuestionario con 45 ítems como instrumento. Como resultado principal se obtuvo que la comunicación interna ( $b = 0.300$ ,  $t = 5.350$ ,  $p < 0.01$ ) tenía una influencia sustancial en el compromiso de cambio. Asimismo, se encontró que el conflicto de roles y el conflicto interpersonal no eran significativos para predecir compromiso con el cambio. Con base en ello se concluyó que la comunicación interna es un moderador significativo en la asociación entre rol de ambigüedad y compromiso con el cambio, donde la sobrecarga de roles, la poca claridad en los roles y las limitaciones organizacionales ejercen una influencia sustancial en el compromiso con el cambio.

Pundziene, Alonderiene y Solveiga (2007), en su artículo científico fijaron como objetivo general buscar los vínculos entre una correcta comunicación de un cambio y el éxito que genera su gestión. Mediante un enfoque cuantitativo se tuvo como población a las organizaciones de rápido crecimiento en Lituania, usando la técnica de encuesta el cuestionario fue distribuido a gerentes de todos los niveles dentro de las empresas. Se envió a 106 organizaciones retornando en total 52 cuestionarios completados de 40 organizaciones. En tal sentido se tuvo como conclusión que los gerentes lituanos no asumen las competencias comunicativas como significativas durante el cambio y por lo tanto las actitudes de los gerentes lituanos hacia la comunicación durante el cambio puede no coincidir con la opinión de los empleados y ser una de las razones porqué la mayoría de los cambios falla.

Es conveniente acotar que Neil, Men y Yue (2019), en su escrito científico incluyeron como objetivos examinar la razón de como un clima de comunicación abierta y participativa es importante para la identidad organizacional y su respuesta específica al cambio. Se utilizó una muestra aleatoria estratificada de 1034 trabajadores de los Estados Unidos de diversos sectores industriales. La técnica usada fue encuesta mediante el cuestionario en modalidad online. Los hallazgos representativos fueron que un clima de comunicación abierta y participativa contribuye directamente al compromiso con el cambio. Además, un clima de comunicación caracterizado por la apertura y la participación aumenta la identificación de los empleados con la organización, lo que conduce a una reacción positiva de los empleados a cambiar.

En los enfoques teóricos, respecto a comunicación tenemos que Lasswell (1948 citado en Muñoz 2005), mediante el modelo de Lasswell propone los elementos del proceso comunicacional, estableciendo los elementos de interacción, el emisor envía un mensaje a un receptor a través de un determinado canal logrando un efecto en éste. De este modo se establecen interrogantes básicas para un proceso de comunicación efectivo. ¿Quién dice, qué, a quién, por qué canal y con qué efecto? A ello establece que existen 5 elementos para poder interrelacionarse mediante la comunicación los cuales son: Emisor, canal, mensaje, receptor y efectos.

Estos elementos proponen una relación dialéctica y dinámica, en consecuencia esto permite que los estudios dejen datos cuantitativos y empíricos, la cual a través de su metodología se puede analizar de forma amplia. Por lo tanto, si llevamos esta teoría al contexto de la organización encontraremos la interrelación entre los elementos propuestos. Del mismo modo, la teoría de las relaciones humanas desarrollada mediante los estudios de Hawthorne que abarca investigaciones sobre la conducta y actitudes de trabajadores en empresas y dirigida por Elton Mayo, dio lugar a la escuela de relaciones humanas, donde se considera al componente humano como el elemento de mayor importancia en una organización. En esta teoría se centra el interés en el rol de los directivos de una compañía, así como la importancia de las relaciones sociales no planeadas en la empresa y la preocupación por los pequeños grupos informales y la comunicación,



además que sitúa estas relaciones de trabajo en un contexto sociológico. (Lucas, 1992). Aquí se propone el libre flujo de la información por diferentes canales lo que lleva a una mayor participación al tomar decisiones por parte de los niveles bajos en la organización generando confianza entre todos los integrantes de una organización, enfocado en el pensamiento y sentimiento que desean transmitir los trabajadores, de forma humana.

Por su parte en la teoría de la contingencia se considera el modo de respuesta de una organización frente a una situación específica, de modo que sea contingente frente al entorno situacional. Tiene como exponentes a Lawrence y Losh en 1967 y Woodward en 1965, los cuales estudiaron la relación de los subsistemas empresariales con el ambiente externo, por lo que la teoría propone que las labores y demandas de la empresa deben relacionarse con el manejo interno para lograr su competencia. A razón de ello se le atribuyen las características de presentar una comunicación formal entre sistemas y subsistemas en una organización, las cuales pueden ser por medio oral y escrito, se puede implementar de manera horizontal, vertical, interna y externa, la regulación varía según la situación del entorno, la descentralización varía según el contexto y presenta a la comunicación como elemento de integración (Marín y Cuartas, 2014).

De otro modo en la teoría del cambio, Guizar (2013), menciona que el modelo de Kurt Lewin define al cambio como la variación de las fuerzas que conservan un comportamiento estable en un determinado sistema, estas dos fuerzas son, fuerzas impulsoras que contribuyen a que se ejecute un cambio y fuerzas restrictivas las cuales dificultan el cambio y provocan que se mantenga un status quo. En cuanto estas dos fuerzas estén niveladas de igual manera se obtendrá un “equilibrio cuasi estacionario” por lo que, si se desea implementar un cambio, podemos incrementar las fuerzas impulsoras y/o reducir las fuerzas restrictivas.

En tal sentido, propuso tres fases para el cambio planeado, descongelamiento, donde se minimiza a las fuerzas que mantienen a la empresa en su actual nivel, cambio o movimiento, que es cuando se dirige hacia el nuevo estado, lo que implica implementar nuevas conductas, hábitos y actitudes y recongelamiento donde se estabiliza a la organización recurriendo al apoyo como la cultura o normas para su continuidad.

A todo lo anterior mencionado se puede añadir el esquema de raíz cuadrada como un modelo al efecto que establece la implementación de cambio en la organización, donde se observa que en una etapa inicial (descongelamiento) prevalece una productividad estática, luego se introduce el cambio, lo que puede producir caídas en la productividad debido a los nuevos procesos o métodos implantados, para luego observar el incremento de la producción, puesto que los trabajadores se adaptan y asimilan los cambios, y por último la etapa de (recongelamiento) con el nuevo método integrado como una actividad habitual del trabajo.

Por su parte el enfoque teórico de gestión del cambio enfocado en los 8 pasos de Kotter (2000), en las que establece un proceso mediante el cual las empresas puedan obtener una guía de transformación organizacional, tecnológicas o adaptativas en la que la comunicación de la nueva visión que se desea establecer son determinantes para el éxito de cambio y estas deben incluirse en todas las comunicaciones internas posibles. Por lo que primero, se debe detectar un sentido de urgencia ante la necesidad de un cambio, para luego integrar un equipo calificado para que pueda actuar sobre el proceso de cambio. Después, se debe crear una visión que no genere dudas en las personas implicadas asegurado la claridad del mensaje que se desea transmitir, lo que nos lleva al siguiente paso de comunicar de manera efectiva y alcanzando a toda la organización la nueva visión que se pretende instaurar, es preciso también reparar en detectar y separar las dificultades que generan conflictos en el proceso de cambio. También es indispensable consolidar éxitos a corto plazo para que no se disminuya la inercia del trabajo realizado y de esta manera todas estas nuevas formas de trabajo quedarán fijadas en la cultura de la organización.

Es así como vemos que el papel de la comunicación es fundamental para el proceso de cambio, puesto que nos permitirá tener alineados a todos los involucrados en la organización para el cumplimiento de los nuevos retos y establecer una nueva cultura que sea beneficiosa tanto para los gerentes como para los trabajadores.

En cuanto al enfoque conceptual, la comunicación interna refiere al cliente interno en una empresa o sea al trabajador, por la que se busca mantener a todos los departamentos en constante interacción para el logro conjunto de objetivos. Para

Brandolini y Gonzáles, es un medio para alcanzar un objetivo donde se busca que la recepción y comprensión de los mensajes sea eficaz, además de estar dirigida propiamente al público interno de una empresa para así generar un entorno de armonía y participación (2009). Por su parte Cuenca y Verazzi (2019), la comunicación interna mantiene la coordinación entre los distintos sectores de la organización, favoreciendo la interacción y disminución de conflictos en las relaciones interpersonales, contribuyendo al clima de confianza y motivación. Esta definición está centrada en el contexto que se desea aplicar en la empresa, puesto que el propósito es que los trabajadores estén intercomunicados y entiendan los mensajes con los que la empresa afrontará el proceso de cambio.

Con respecto a gestión del cambio, Paredes (2018), establece que es la acción intencionada de transformar un proceso que busca adaptarse a un nuevo entorno, mediante un aprendizaje continuo y puede afectar las estructuras, la tecnología, el comportamiento humano. Del mismo modo Zimmermann (2000), precisa que se puede plasmar un cambio como el procedimiento de aprendizaje que pretende cambiar valores y actitudes en las personas, así como procesos y estructuras. Por otro lado, Paredes (2018), menciona por cambio en los procesos a las actividades que permite a la empresa, ya sea acciones operativas que abarcan el alcance de la misión de la empresa y las administrativas las cuales se encargan de sincronizar el funcionamiento de todas las áreas en la compañía. Etkin (2009), menciona que los procesos de adaptación a un entorno, son pautas de relación que se ajustan con el tiempo, para que los involucrados puedan ocuparse de la presión de los cambios del medio externo, los cuales deben dar una respuesta para sobrevivir a dichos cambios. En cuanto al aprendizaje continuo Malbos (2015), lo define como la búsqueda de respuestas a preguntas previamente formuladas y de acción voluntaria, el cual se sostiene cuando su contenido es relevante para la persona. Es así como se definen las variables y sus dimensiones que serán aplicados en este estudio, enfocados en la situación cambiante de la empresa, la cual ha sido suscitada de manera intempestiva y no planeada, por ello se sostiene las definiciones mediante estos autores.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Enfoque de investigación**

Esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo, según Lerma (2009), este tipo de enfoque se caracteriza cuando plantean las hipótesis, estas se pueden mostrar como propuestas matemáticas o también en fórmulas matemáticas que manifiestan relación funcional entre variables, y se emplean técnicas estadísticas muy estructuradas para el estudio de la información.

#### **3.2. Método de investigación**

El método de investigación fue hipotético deductivo, Cabezas, Andrade y Torres (2018), determinaron que este método desarrolla diversos pasos fundamentales: exploración del evento a estudiar, crear una hipótesis para aclarar el fenómeno al que se va a estudiar, deducción de los resultados o sugerencias más fundamentales que la propia hipótesis, verificación y validación de la veracidad de los enunciados deducidos para así poder cotejar con la experiencia.

#### **3.3. Tipo y diseño de investigación**

El tipo de investigación fue aplicada, según Espinoza (2015), tuvo como objetivo crear nuevas tecnologías a partir de la cognición adquirida por medio de la investigación estratégica para poder definir si pueden ser eficientes a la hora de aplicarlos con o sin mayor cuidado para los propósitos determinados. El resultado de una investigación realizada a través de este tipo, debería ser utilizable en cualquier sitio y por consiguiente brinda oportunidades significativas para su difusión.

De igual magnitud esta investigación fue de diseño no experimental y de corte transversal, Hernández, Fernández y Baptista (2014), indicaron que podría definirse como estudios que se efectúan sin manipular voluntariamente las variables. En otras palabras, se trata de indagaciones en los que no se hace cambiar en forma premeditada las variables independientes para ver el resultado que plasma en las otras variables.

El nivel fue explicativo Espinoza (2015), explicó que la conducta de una variable en función a otras variables; por ser una investigación causa y efecto exige verificación y deben cumplir diferentes criterios de causalidad.

### **3.4. Variables y operacionalización**

A causa de que la investigación fue de nivel explicativo, se establecieron dos variables:

#### **Variable independiente:**

##### **Comunicación interna**

Berceruelo (2011), es una herramienta que permite la interacción entre los diferentes departamentos de las empresas cubriendo la necesidad de mensajes de información a los trabajadores, así como también de motivarlos e integrarlos.

En cuanto a sus dimensiones:

##### **Interacción**

Según Berceruelo, es una acción comunicacional que sirve para generar un diálogo descentralizado, estableciendo una fluidez de transmisión de mensajes y reduciendo el tiempo de respuesta. (2011).

##### **Información**

Brown (2014), consiste en los datos que deben ser transmitidos por canales seguros reforzando su claridad y debe mantener un alto alcance en toda la organización.

##### **Retroalimentación**

En este sentido Berceruelo (2011), precisa que el feedback de los trabajadores evalúa la efectividad del mensaje y los reorienta en caso no cumpla la expectativa del emisor.

##### **Motivación e integración**

Robbins y Judge, mencionan que son procesos que incurren en la intensidad, persistencia y dirección que los trabajadores realizan con el fin de alcanzar sus objetivos (2013).

#### **Variable dependiente:**

##### **Gestión del cambio**

Pariente (2012), lo define como los procedimientos de cambios de nivel individual y organizacional el cual tiene un enfoque sistémico para implementar cambios en

los procesos, tecnología y evaluar su adaptación al entorno empresarial, por medio del aprendizaje continuo organizacional.

Tiene por dimensiones:

### **Cambios en procesos**

Carro y Gonzales (2012), definen a la gestión proceso como la selección y definición de entradas, operaciones, flujo de trabajo y métodos que servirán en una determinada tarea de producción o prestación de servicios.

### **Adaptación al entorno**

Londoño (2009), establece que la adaptación al cambio es un proceso interno que nace de una percepción de preocupación ante una posible pérdida de algo a causa del cambio provocando resistencia al cambio, luego una etapa de negociación y por último la aceptación del cambio.

### **Aprendizaje continuo**

Paredes (2018), precisa que se da mediante capacitaciones donde se discuten y analizan experiencias de los problemas a los que se enfrentan en el trabajo para que posteriormente sean aplicadas en las situaciones reales.

## **3.5. Población**

Es el conjunto de elementos que se tomará en cuenta para el análisis en este proyecto de investigación. De acuerdo con Bernal (2010), la población es la totalidad de los componentes de personas que poseen características parecidas sobre la cual se realizara el estudio. La población finita definida fue de 300 trabajadores en primera instancia, pero debido a la prolongada incertidumbre del contexto este número se vio reducido a 108 trabajadores en la empresa Sun Inversiones S.A.C.

## **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

De acuerdo con Bernal (2010), el cuestionario se diseña mediante preguntas con el propósito de generar los datos objetivos para el estudio. La técnica empleada para llevar a cabo la recolección de los datos de estudio, fue la encuesta, de modo que se utilizó el instrumento de cuestionario en la modalidad online para este caso particular debido al aislamiento social decretado en todo el país.

## **Validez**

En referencia a validez de contenido Creswell (2015), define que es la medida en que Los ítems del instrumento y las puntuaciones de éstos representan todas las interrogantes posibles que se podrían hacer sobre el contenido o la técnica. Por causa de ello, el cuestionario propuesto fue sometido a juicio de 3 expertos en ciencias administrativas, quienes lo evaluaron según su pertinencia, relevancia y claridad.

## **Confiabilidad**

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), es el grado en el que la aplicación de nuestro instrumento de recolección de datos, produce el mismo resultado de manera consecutiva, en las mismas personas consideradas para el objeto de estudio. Se estableció una prueba piloto, que consideró a 30 personas de similares características a la muestra de estudio para definir la confiabilidad del instrumento, y se obtuvo 0.881 en el Alfa de Cronbach para el instrumento de la variable comunicación interna y 0.763 como estadística de fiabilidad para el instrumento de la variable gestión del cambio.

### **3.7. Procedimientos**

Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario virtual que fue elaborado en google forms; debido al contexto fue difícil realizarlo de manera directa y presencial. Se aplicó la escala de Likert, luego se codificaron los resultados que luego fueron tabulados procediendo así a su análisis estadístico. Se solicitó la conformidad de la empresa, con el apoyo de la Jefa de Recursos Humanos para el contacto a los trabajadores que respondieron el cuestionario virtual a través de un link enviado a cada uno de los participantes. El documento de aceptación de la empresa fue incluido en anexos.

### **3.8. Método de análisis de datos**

El método usado mediante el cual se analizaron los datos recolectados fue a través de un análisis descriptivo e inferencial. Como apoyo al análisis, se utilizó el programa estadístico SPSS, en su versión 24 en idioma español a modo de herramienta. Para la presentación de datos descriptivos, se utilizaron tablas y gráficas de barras que mostraron los resultados de manera numérica y porcentual.

En cuanto al análisis inferencial, de acuerdo con Rendón, Villasís y Miranda (2016), al ser las variables cualitativas (categóricas), no es imprescindible establecer la distribución de los datos. Por esta razón fueron sintetizados en frecuencias relativas de porcentajes. En concordancia con Flores, Miranda y Villasís (2017), si las variables son ordinales y alguna de las dos variables por correlacionar no sigue una distribución normal se utiliza las pruebas del conjunto no paramétrico, coeficiente Rho de Spearman. De modo idéntico Hernández, Fernández y Baptista (2014), precisan que son coeficientes que se utilizan para relacionar de forma estadística escalas de tipo Likert consideradas ordinales y para evaluar la significancia se interpreta del mismo modo que Pearson, mediante el coeficiente de determinación R cuadrado.

### **3.9. Aspectos éticos**

Por razones éticas se asegura que la teoría y elaboración de esta investigación ha sido realizado de acuerdo a los parámetros internacionales y no ha incidido en plagio, por lo que toda la información citada está debidamente referenciada. Se ha solicitado el permiso correspondiente al representante de la empresa Sun Inversiones S.A.C., donde se llevó a cabo el estudio. Los participantes encuestados fueron informados del motivo y finalidad del estudio, así como la reserva y confidencialidad total de los datos que nos han sido brindados.



## IV. RESULTADOS

### Análisis descriptivo

#### Variable Independiente

Tabla 1

Frecuencia de variable independiente: Comunicación interna

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Válido				
En desacuerdo	3	2,8	2,8	2,8
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	10,2	10,2	13,0
De acuerdo	66	61,1	61,1	74,1
Totalmente de acuerdo	28	25,9	25,9	100,0
Total	108	100,0	100,0	

Fuente: Datos provenientes de la muestra de estudio

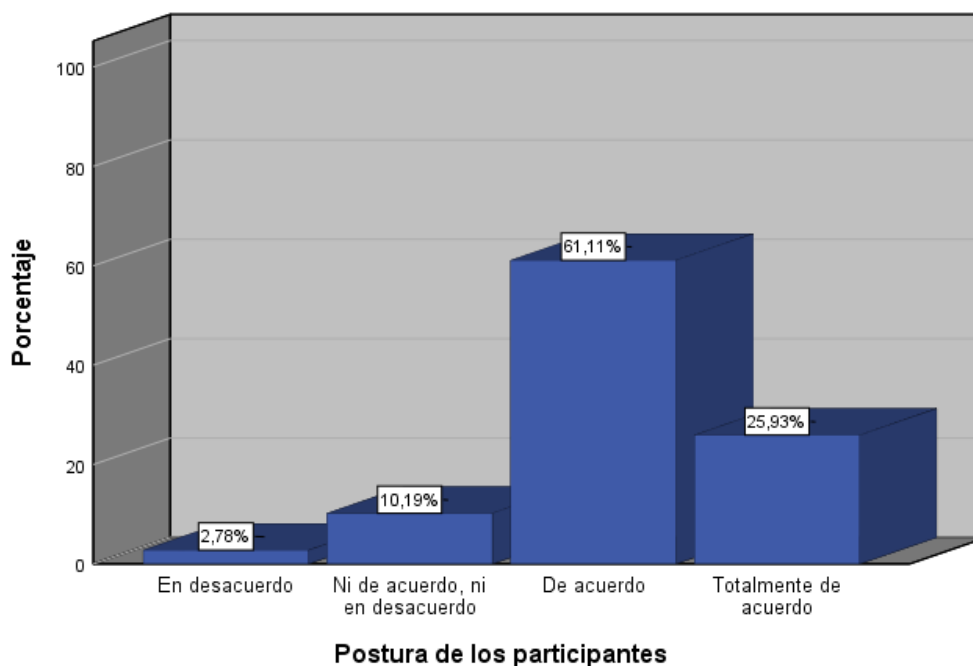


Figura 1. Gráfica de resultados: Comunicación interna.

Interpretación: Producto de los resultados obtenidos, el 2.78 % de los participantes manifestaron estar “en desacuerdo” con la variable Comunicación interna, mientras que un 10.19% menciona estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” con la variable. Por otro lado, un 61.11% indica estar “de acuerdo” y el 25.93% “Totalmente de acuerdo”.

## Variable Dependiente

Tabla 2

*Frecuencia de variable dependiente: Gestión del cambio*

		Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Válido	En desacuerdo	1	,9	,9	,9
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	10,2	10,2	11,1
	De acuerdo	80	74,1	74,1	85,2
	Totalmente de acuerdo	16	14,8	14,8	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Fuente: *Datos provenientes de la muestra de estudio*

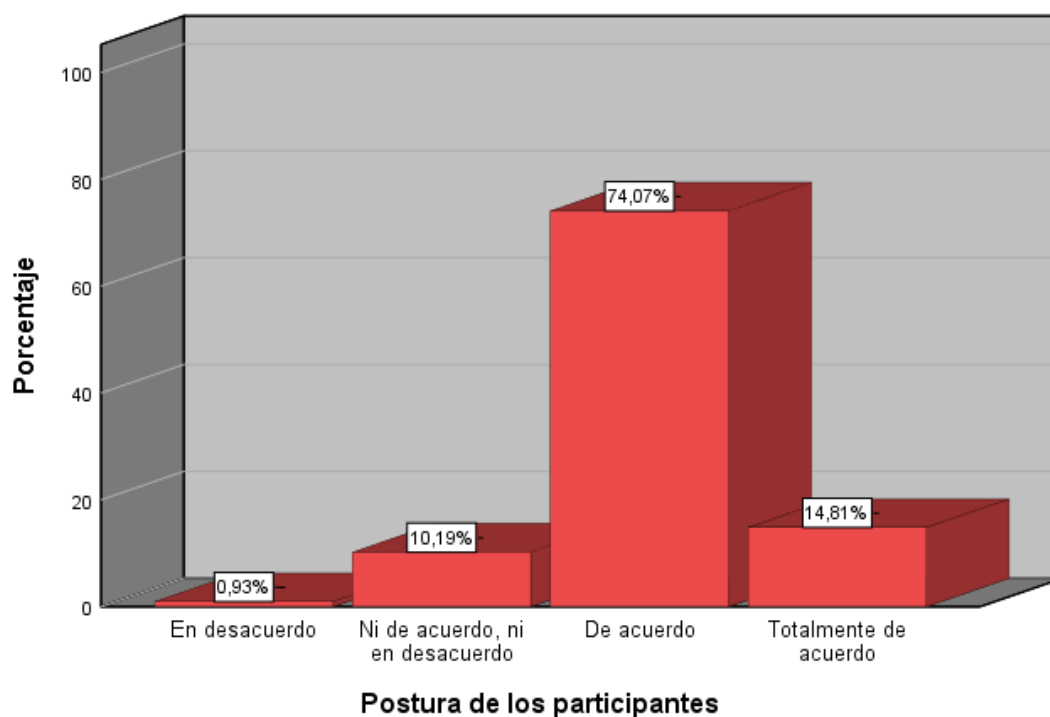


Figura 2. Gráfica de resultados: Gestión del cambio.

Interpretación: Mediante las respuestas obtenidas para la variable dependiente, se puede observar que un 0.93% de encuestados declaran estar “en desacuerdo” respecto a la gestión del cambio, un 10.19% mostró estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” con respecto a la variable. Por otra parte, un 74.07% expresó estar “de acuerdo” y el 14.81% “totalmente de acuerdo”.

## Análisis inferencial

### Prueba de hipótesis de grado de correlación

Tabla 3  
*Grado de relación según coeficiente de correlación*

Rango	Relación
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa moderada
-0.11 a -0.50	Correlación negativa débil
-0.01 a -0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	Correlación nula
+0.01 a +0.10	Correlación positiva muy débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva débil
+0.51 a +0.75	Correlación positiva moderada
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: *Hernández, Fernández y Baptista (2014). Metodología de la investigación científica.*

#### Condiciones:

$\alpha = 0.05$ , Nivel de confianza = 95 %,  $Z = 1.96$

#### Regla de decisión:

Si  $\alpha < 0.05$ , entonces se rechaza  $H_0$

Si  $\alpha > 0.05$ , entonces se acepta  $H_0$

#### Formulación de hipótesis general:

$H_0$  = No existe correlación entre la comunicación interna y la gestión del cambio de la empresa Sun Inversiones S.A.C. en el año 2020.

$H_1$  = Existe correlación entre la comunicación interna y la gestión del cambio de la empresa Sun Inversiones S.A.C. en el año 2020.

Tabla 4  
*Coefficiente de correlación Rho de Spearman*

			Comunicación Interna (Agrupada)	Gestión del cambio (Agrupada)
Rho de Spearman	Comunicación Interna	Coefficiente de correlación	1,000	,577**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	108	108
	Gestión del cambio	Coefficiente de correlación	,577**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	108	108

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: *Datos provenientes de la muestra de estudio*

Se puede observar, que el grado de correlación entre la comunicación interna y la gestión del cambio es de 0.557, por lo que se expresa una correlación positiva moderada entre las variables. Además, al ser la significación encontrada  $0.00 < 0.05$ , se descarta la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alterna  $H_1$ . Por lo que se afirma que existe correlación entre la comunicación interna y la gestión del cambio de la empresa Sun Inversiones S.A.C. en el año 2020.

### Hipótesis específica 1:

$H_0$  = No existe correlación entre la comunicación interna y el cambio en los procesos de la empresa Sun Inversiones S.A.C. en el año 2020.

$H_1$  = Existe correlación entre la comunicación interna y el cambio en los procesos de la empresa Sun Inversiones S.A.C. en el año 2020.

Tabla 5  
*Coefficiente de correlación entre comunicación interna y cambios en los procesos*

			Comunicación Interna (Agrupada)
Rho de Spearman	Cambios en los procesos	Coefficiente de correlación	,586 **
		Sig. (bilateral)	,000
		N	108

Fuente: *Datos provenientes de la muestra de estudio*

Se contempla que existe una correlación positiva moderada entre la comunicación interna y el cambio en los procesos de 0.586. Asimismo, se rechaza  $H_0$  debido al nivel de significancia resultante  $0.00 < 0.05$ , se desprende que existe correlación entre la comunicación interna y el cambio en los procesos de la empresa Sun Inversiones S.A.C.

### Hipótesis específica 2:

$H_0$  = No existe correlación entre la comunicación interna y la adaptación al entorno de los trabajadores de la empresa Sun Inversiones S.A.C. en el año 2020.

$H_1$  = Existe correlación entre la comunicación interna y la adaptación al entorno de los trabajadores de la empresa Sun Inversiones S.A.C. en el año 2020.

Tabla 6

*Coefficiente de correlación entre comunicación interna y adaptación al entorno*

		Comunicación Interna (Agrupada)	
Rho de Spearman	Adaptación al entorno	Coefficiente de correlación	,306**
		Sig. (bilateral)	,001
		N	108

Fuente: *Datos provenientes de la muestra de estudio*

Se contempla que existe una correlación positiva débil entre la comunicación interna y adaptación al entorno de 0.306. Asimismo, se rechaza  $H_0$  debido al nivel de significancia resultante  $0.01 < 0.05$ , se desprende que existe correlación entre la comunicación interna y la adaptación al entorno de la empresa Sun Inversiones S.A.C.

### Hipótesis específica 3:

$H_0$  = No existe correlación entre la comunicación interna y el aprendizaje continuo de la empresa Sun Inversiones S.A.C. en el año 2020.

$H_1$  = Existe correlación entre la comunicación interna y el aprendizaje continuo de la empresa Sun Inversiones S.A.C. en el año 2020.

Tabla 7  
Coeficiente de correlación entre comunicación interna y el aprendizaje continuo

		Comunicación Interna (Agrupada)	
Rho de Spearman	Aprendizaje continuo	Coeficiente de correlación	,500**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	108

Fuente: Datos provenientes de la muestra de estudio

Se contempla que existe una correlación positiva débil entre la comunicación interna y el aprendizaje continuo de 0.500. Asimismo, se rechaza  $H_0$  debido al nivel de significancia resultante  $0.00 < 0.05$ , se desprende que existe correlación entre la comunicación interna y el aprendizaje continuo de la empresa Sun Inversiones S.A.C.

## Análisis R<sup>2</sup>

### Formulación de hipótesis general:

$H_0$  = No existe influencia significativa de la comunicación interna en la gestión del cambio de la empresa Sun Inversiones S.A.C. en el año 2020.

$H_1$  = Existe influencia significativa de la comunicación interna en la gestión del cambio de la empresa Sun Inversiones S.A.C. en el año 2020.

Tabla 8  
Coeficiente de discriminación R<sup>2</sup> Gestión del cambio

Coeficiente de correlación	R <sup>2</sup>
0.577	0.3329

Fuente: Datos provenientes de la muestra de estudio

Tabla 9  
ANOVA Gestión del cambio

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	11,256	1	11,256	60,683	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	19,661	106	,185		
	Total	30,917	107			

a. Variable dependiente: Gestión del cambio (Agrupada)

b. Predictores: (Constante), Comunicación Interna (Agrupada)

Tabla 10  
**Coefficientes Gestión del cambio**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta		
1 (Constante)	1,554	,194		8,027	,000
Comunicación Interna (Agrupada)	,475	,061	,603	7,790	,000

a. Variable dependiente: Gestión del cambio (Agrupada)

Fuente: *Datos provenientes de la muestra de estudio*

### Gráfica de la ecuación lineal de regresión

$$Y = B_0 + B_1X$$

Donde:

Y: Variable dependiente: Gestión del cambio

X: Variable independiente: Comunicación interna

B<sub>0</sub>: Valor del punto de corte de la recta de regresión con el eje Y: (1,55)

B<sub>1</sub>: Valor de porcentaje de aporte de la variable independiente: Comunicación interna para la alteración de la variable dependiente: Gestión del cambio (48 %)

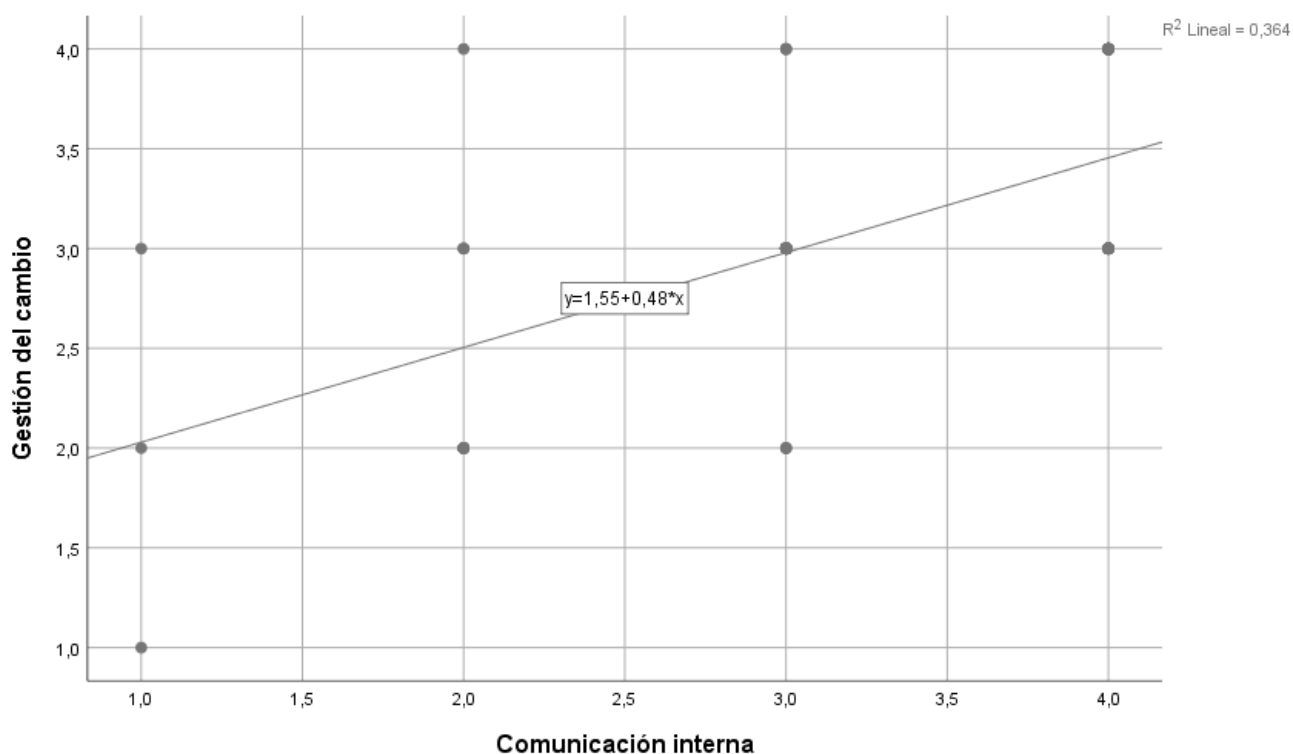


Figura 3. Gráfica de la ecuación lineal de regresión

Se observa que, según el coeficiente de discriminación  $R^2$  el cambio que experimenta la variable gestión del cambio por efectos de la comunicación interna es de 33.29 %. Además, al ser la significación encontrada  $0.00 < 0.05$ , se descarta la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alterna  $H_1$ . Por lo que se afirma que existe influencia significativa de la comunicación interna en la gestión del cambio de la empresa Sun Inversiones S.A.C. en el año 2020. Del mismo modo, se contempla que la variable Comunicación interna aporta un 48% para que se produzca la variación en la Gestión del cambio.

### Hipótesis específica 1:

$H_0$  = No existe influencia significativa de la comunicación interna en el cambio en los procesos de la empresa Sun Inversiones S.A.C. en el año 2020.

$H_1$  = Existe influencia significativa de la comunicación interna en el cambio en los procesos de la empresa Sun Inversiones S.A.C. en el año 2020.

Tabla 11  
Coeficiente de discriminación  $R^2$  Cambio en los procesos

Coeficiente de correlación	$R^2$
0.586	0.343

Fuente: Datos provenientes de la muestra de estudio

Tabla 12  
ANOVA Cambio en los procesos

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	21,540	1	21,540	68,922	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	33,127	106	,313		
	Total	54,667	107			

a. Variable dependiente: D: Cambios en los procesos (Agrupada)

b. Predictores: (Constante), Comunicación Interna (Agrupada)

Fuente: Datos provenientes de la muestra de estudio



Tabla 13  
*Coefficientes Cambio en los procesos*

Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados		t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta			
1	(Constante)	1,073	,251		4,268	,000
	Comunicación Interna (Agrupada)	,657	,079	,628	8,302	,000

a. Variable dependiente: D: Cambios en los procesos (Agrupada)

Fuente: *Datos provenientes de la muestra de estudio*

Se observa que, según el coeficiente de discriminación  $R^2$  el cambio que experimenta la dimensión Cambios en los procesos por efectos de la comunicación interna es de 34.3 %. Además, al ser la significación encontrada  $0.00 < 0.05$ , se descarta la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alterna  $H_1$ . Por lo que se afirma que existe influencia significativa de la comunicación interna en el cambio en los procesos de la empresa Sun Inversiones S.A.C. en el año 2020. Del mismo modo, se contempla que la variable Comunicación interna aporta un 65.7 % para que se produzca la variación en el cambio en los procesos.

### Hipótesis específica 2:

$H_0$  = No existe influencia significativa de la comunicación interna en la adaptación al entorno de la empresa Sun Inversiones S.A.C. en el año 2020.

$H_1$  = Existe influencia significativa de la comunicación interna en la adaptación al entorno de la empresa Sun Inversiones S.A.C. en el año 2020.

Tabla 14  
*Coefficiente de discriminación  $R^2$  Adaptación al entorno*

Coefficiente de correlación	$R^2$
0.306	0.093

Fuente: *Datos provenientes de la muestra de estudio*

Tabla 15  
ANOVA Adaptación al entorno

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	6,316	1	6,316	15,240	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	43,934	106	,414		
	Total	50,250	107			

a. Variable dependiente: D: Adaptación al entorno (Agrupada)

b. Predictores: (Constante), Comunicación Interna (Agrupada)

Fuente: Datos provenientes de la muestra de estudio

Tabla 16  
Coeficientes Adaptación al entorno

Modelo	Coeficientes			t	Sig.	
	Coeficientes no estandarizados		estandarizado			
	B	Desv. Error	Beta			
1	(Constante)	1,646	,289	5,687	,000	
	Comunicación Interna (Agrupada)	,356	,091	,255	3,904	,000

a. Variable dependiente: D: Adaptación al entorno (Agrupada)

Fuente: Datos provenientes de la muestra de estudio

Se observa que, según el coeficiente de discriminación  $R^2$  el cambio que experimenta la dimensión adaptación al entorno por efectos de la comunicación interna es de 9.3 %. Además, al ser la significación encontrada  $0.00 < 0.05$ , se descarta la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alterna  $H_1$ . Por lo que se afirma que existe influencia significativa de la comunicación interna en la adaptación al entorno de la empresa Sun Inversiones S.A.C. en el año 2020. Del mismo modo, se contempla que la variable Comunicación interna aporta un 35.6% para que se produzca la variación en la adaptación al entorno-

### Hipótesis específica 3:

$H_0$  = No existe influencia significativa entre la comunicación interna y el aprendizaje continuo de la empresa Sun Inversiones S.A.C. en el año 2020.

$H_1$  = Existe influencia significativa entre la comunicación interna y el aprendizaje continuo de la empresa Sun Inversiones S.A.C. en el año 2020.

Tabla 17  
*Coefficiente de discriminación R<sup>2</sup> Aprendizaje continuo*

<b>Coefficiente de correlación</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
0.500	0.250

Fuente: *Datos provenientes de la muestra de estudio*

Tabla 18  
*ANOVA Aprendizaje continuo*

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	14,645	1	14,645	40,563	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	38,271	106	,361		
	Total	52,917	107			

a. Variable dependiente: D: Aprendizaje continuo (Agrupada)

b. Predictores: (Constante), Comunicación Interna (Agrupada)

Fuente: *Datos provenientes de la muestra de estudio*

Tabla 19  
*Coefficientes Aprendizaje continuo*

Modelo		Coefficientes		t	Sig.	
		Coefficientes no estandarizados	estandarizados			
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	1,680	,270		6,220	,000
	Comunicación Interna (Agrupada)	,542	,085	,526	6,369	,000

a. Variable dependiente: D: Aprendizaje continuo (Agrupada)

Se observa que, según el coeficiente de discriminación R<sup>2</sup> el cambio que experimenta la dimensión aprendizaje continuo por efectos de la comunicación interna es de 25%. Además, al ser la significación encontrada  $0.00 < 0.05$ , se descarta la hipótesis nula H<sub>0</sub> y se acepta la hipótesis alterna H<sub>1</sub>. Por lo que se afirma que existe influencia significativa de la comunicación interna en el aprendizaje continuo de la empresa Sun Inversiones S.A.C. en el año 2020. Del mismo modo, se contempla que la variable Comunicación interna aporta un 54.2% para que se produzca la variación en el aprendizaje continuo.

## V. DISCUSIÓN

El propósito de esta investigación fue explicar la influencia que ejerce la comunicación interna en la gestión del cambio de la empresa Sun Inversiones S.A.C., 2020. Por ello, se propuso como hipótesis general que la comunicación interna influye significativamente en la gestión del cambio de la empresa Sun Inversiones S.A.C. en el 2020. Como consecuencia de los datos recabados se obtuvo que el 61.1 % y el 25.9% están de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente con la variable comunicación interna. De acuerdo al método inferencial de análisis de datos, se determinó en primer lugar la correlación Rho de Spearman la cual fue de 0.577 precisando una correlación positiva moderada y posteriormente a través del análisis de regresión lineal, se obtuvo el  $R^2$  equivalente a 0.33, lo cual explica que la gestión del cambio varía en 33% por causa de la comunicación interna en la empresa. Mostrando así que, a un mejor manejo de las herramientas de comunicación interna en la organización, la gestión del cambio mostrará mejores resultados.

Los resultados concuerdan con la investigación de Lujan (2018) titulada *Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional*, la cual tuvo como objetivo exponer la influencia que las habilidades directivas causan en la gestión del cambio en la Dirección Regional de Producción - Ancash, logró explicar a través de la contrastación del modelo regresión lineal y múltiple ANOVA – Prueba F- Snedecor y t-student un método de análisis de datos diferente a la presente investigación que el 84% de la varianza de la gestión del cambio es a causa de la comunicación y el trabajo en equipo, y el 85.3 % por la falta de estrategias comunicativas. Sin embargo, los resultados coinciden con el presente informe al demostrar que la comunicación y sus estrategias aportan para generar una varianza significativa en la gestión del cambio en la unidad de análisis.

Por otro lado, los resultados de Bendezu (2016) mediante su tesis titulada *La comunicación interna y su incidencia en el fortalecimiento de la identidad corporativa en la Municipalidad Distrital de la Perla - Callao*, que tuvo como objetivo precisar la relación entre la comunicación interna y la identidad corporativa en la Municipalidad Distrital de la Perla que mediante el análisis descriptivo el 55.2 % de los trabajadores estuvo “De acuerdo” con la Comunicación interna; el 19,7 % manifestó estar “Muy de acuerdo” , mientras que el 25.1% se mostró indiferente a

la variable estudiada. Asimismo, los resultados mediante Chi Cuadrado se precisó un valor alfa inferior a 0.01 por lo que se demostró la relación significativa entre la comunicación interna y la identidad corporativa de los trabajadores en la entidad. Este resultado a diferencia de la prueba estadística aplicada en el presente estudio, coinciden en mostrar una aceptación en la variable comunicación interna y como ésta genera una aceptable identidad en los trabajadores, mostrándolos comprometidos ante cualquier cambio que se pueda producir en la organización.

A su vez, concuerdan los resultados descriptivos con Rojas (2018) en su tesis doctoral *Gestión del cambio y desarrollo del potencial humano Ayacucho 2017*, que comprendió como objetivo general establecer la relación entre la gestión del cambio y el desarrollo del potencial humano en el Centro de Salud de Tambo Ayacucho 2017, en la cual se trabajó con una muestra de 46 trabajadores de una población de 65 a diferencia de la muestra censal usada en el presente informe se pudo determinar a través del estadígrafo tau\_b de Kendall que la relación entre las variables fue directa y moderada con una constante de tau\_b=0,526. Pese a que la prueba usada para la aceptación de la hipótesis fue distinta se pudo inferir de manera similar que la gestión del cambio llevado de manera efectiva, produce el desarrollo de potencial en los trabajadores, manifestando así su importancia para ser implementada por las organizaciones.

Del mismo modo Rios (2017), en su tesis nombrada *Comunicación interna y su relación con el manejo de conflictos del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín de la ciudad de Tarapoto año 2016*. Tuvo como objetivo general determinar la relación existente entre la comunicación interna y el manejo de conflictos. Por intermedio del análisis inferencial en la prueba de correlación de Rho Spearman, demostró la existencia de una relación significativa de 0.00 entre la comunicación interna y el manejo de conflictos, dicha correlación es calificada como positiva alta debido a que el coeficiente de correlación que obtuvo fue de 0.896. Dando como desenlace de manera similar a la presente investigación, que existe una relación directa y significativa entre la comunicación interna y el manejo de conflictos comparándolo con la presente investigación concuerdan en la existencia de una relación significativa.

De modo contrario a Perez (2018), en su tesis titulada *La comunicación interna y su relación con la gestión del cambio, Escuela Hogar comunitaria Regional*

*Sagrada Familia, Ventanilla, 2018*, que tuvo como objetivo central determinar la relación que existe entre la Comunicación Interna y la Gestión del Cambio, por medio del análisis descriptivo al procesar la información obtuvo como resultado que la comunicación interna y la gestión del cambio tienen una relación positiva débil ya que obtuvo 0.224 como coeficiente de correlación y un nivel de significación de 0.139, por lo que concluyó que se rechaza la hipótesis de investigación es decir que no existe una relación significativa entre la Comunicación Interna y la Gestión del Cambio. Estos resultados al ser comparados con el presente estudio, no coinciden debido a que el nivel de significancia que se obtuvo fue de 0.00 y el grado de correlación entre la comunicación interna y la gestión del cambio fue de 0.557, por lo que se expresa una correlación positiva moderada entre las variables

Mientras que Ibarra (2018) en su artículo científico titulado *Comunicación interna en la calidad de la gestión administrativa en las II.EE. del nivel secundario de la red 09 de Puente Piedra-Lima -2014*, abarcó como objetivo principal abordar el rol que cumple la comunicación interna y su relación con la calidad de la gestión administrativa en la entidad de estudio. Se manifestó de forma descriptiva que un 45.30% de los participantes indicaron que la “mayoría de veces” el nivel del flujo de comunicación en la institución es promedio, mientras que el 44% y el 10.7 % indicaron “algunas veces” y “pocas veces” respectivamente. En comparación con los resultados obtenidos en esta investigación los participantes muestran una postura dividida en cuanto a la variable comunicación interna, esto debido a que la apreciación de los participantes con la gestión administrativa en la entidad fue de acuerdo a la escala Likert “Algunas veces” de calidad.

Delgado y Nuñez (2015), en su tesis titulada *El rol de la comunicación interna en la gestión del cambio organizacional: evidencia de una empresa transnacional del sector energía en el Perú*. Dicha investigación tuvo como objetivo estudiar el papel de la comunicación interna dentro de un contexto de gestión del cambio organizacional. De los resultados que demostraron en su investigación concluyeron que la comunicación tiene una función transversal que asegura el éxito, sin embargo, la participación de los jefes es vital, no solo como responsables de transmitir información, sino que también asegurar que el mensaje e impacto de lo informado sea asimilado de manera efectiva por el grupo de trabajo logrando el alineamiento y compromiso con el objetivo de gestión establecido. Este resultado a

diferencia de la actual investigación coincide ya que vemos que el papel de la comunicación es fundamental para el proceso de cambio, puesto que nos permitirá tener alineados a todos los que están involucrados en la empresa para el logro de los objetivos y también establecer una nueva cultura que sea beneficiosa tanto para los jefes como para los integrantes de la organización.

Del mismo modo al artículo científico realizado por Karanges, Johnston, Beatson y Lings (2015) titulada *The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study*, establecieron como principal objetivo manifestar el efecto que la comunicación interna causa en el compromiso de los trabajadores a tiempo completo en Australia, donde se realizó un cuestionario virtual del mismo modo que el presente informe, los resultados obtenidos a nivel inferencial por medio de un análisis de regresión lineal (RQ1), se encontró asociación significativa y positiva entre las dos variables ( $r = .48$ ,  $p < .001$ ). Además, la comunicación organizacional interna representó el 23.04% de la variación en el compromiso de los empleados. Coincidiendo con los resultados de la investigación presentada, se mostró una incidencia de la variable comunicación interna en la predisposición de los trabajadores a tiempo completo para un eventual cambio organizacional.

Resultados congruentes con la investigación de Calle (2019) que llevó por nombre *La comunicación interna como apalancador de la gestión del cambio en el proceso de transformación de la Planta Cairo de Cementos Argos*, para lo cual planteo el objetivo de estructurar procesos de comunicación interna para la gestión del cambio organizacional en la Planta Cairo de Cementos Argos. A diferencia del presente informe se realizó un enfoque mixto por lo que los hallazgos encontrados explicaron que la comunicación probó ser el principal instrumento para conducir los procesos de cambio en las organizaciones mediante una adecuada gestión de los canales de información y así los datos correctos fluyan dentro de la empresa evitando ruidos e interferencia para garantizar la sintonía entre los diferentes miembros de las organizaciones, coincidiendo con la postura de la unidad de estudio del presente informe.

Del mismo modo a la tesis de Campoverde y Galarza (2016), titulada *Gestión organizacional para mejorar el desempeño laboral en la Ferreteria Colombatti de la ciudad de Babahoyo*, fijaron como objetivo general Diseñar un plan de gestión

organizacional que mejore el desempeño laboral de la Ferretería Colombati de la ciudad de Babahoyo. En contraste con la metodóloga de la presente investigación se utilizó un enfoque mixto, que pudo mostrar a través de resultados descriptivos que el 80 % de los participantes manifestaron estar “insatisfechos” con la gestión que desarrolla la compañía, además, de acuerdo al análisis efectuado el 50% del personal desconoce la información de los productos que ofrecen esto debido a que no existe una correcta gestión de la comunicación entre los gestores y trabajadores. Los resultados discrepan con la presente investigación al detectar un nivel bajo de comunicación interna entre los miembros de la organización.

Se confirmó también con Zainun, Johanim y Adnan (2018), en su artículo científico que llevó por nombre *Stressor factors, internal communication and commitment to change among administrative staff in Malaysian public higher-education institutions*, presentando como objetivo primordial estudiar el efecto moderador de la comunicación interna y su relación entre factores estresantes y el compromiso con el cambio organizacional. De manera diversa al presente estudio para probar las hipótesis de investigación se realizó la técnica de modelado de ecuaciones estructurales (PLS-SEM) a través de Smart PLS 2.0. Con los que se mostraron resultados similares en cuanto a la variable comunicación interna ( $b = 0.300$ ,  $t = 5.350$ ,  $p < 0.01$ ) se reveló que tenían una influencia sustancial en el compromiso de cambio, coincidiendo con el hallazgo presentado en este informe de investigación. Además, se halló que el conflicto de roles y el conflicto interpersonal no eran significativos para generar compromiso con el cambio.

El resultado descriptivo discrepa en similitud con Pundziene, Alonderiene y Solveiga (2007), mediante su artículo científico nombrado *Managers' change communication competence links with the success of the organisational change*, que planteó como objetivo central descubrir el vínculo entre un cambio de la competencia de comunicación y la gestión del cambio en Lituania, la cual evidenció que por motivo de los resultados de la encuesta, la competencia de comunicación se adquirieron a través del aprendizaje formal e informal donde el 67% de los gerentes no participaron en ningún programa de aprendizaje, el 75% de los encuestados que han sido involucrados en programas de educación o capacitación para los cuales recibieron apoyo financiero completo para sus estudios, y en comparación con la investigación presentada se demostró que la relación entre



competencias de comunicación y el éxito del cambio no fue significativo. El resultado adverso podría mejorar si se utiliza otra unidad de análisis como la usada en el informe presentado, fijando las encuestas y el análisis sobre los trabajadores en lugar de los gerentes, ya que son ellos los que hacen uso de las competencias comunicativas en la gestión del día a día, además de proponer programas de formación en competencias comunicativas para ellos.

Podemos agregar la contrastación con Neil, Men y Yue (2019) por medio de su artículo científico titulado *How communication climate and organizational identification change*, fijaron como objetivo esencial examinar la razón de cómo un clima de comunicación abierta y participativa es importante para la identidad organizacional y su respuesta específica al cambio, el estudio coincide con la escala empleada para la medición de los elementos, utilizando una escala tipo Likert, aunque en otro sentido discrepa con el procedimiento de confiabilidad del instrumento presentado puesto que muestra un Alpha de Cronbach por cada elemento, resultando así la fiabilidad total de su instrumento. La prueba de hipótesis realizada de manera distinta a este informe utilizó un análisis de modelado de ecuaciones estructurales de dos pasos con el software AMOS 25.0., la cual reveló la conexión positiva entre el clima de la comunicación y la reacción al cambio de los trabajadores basado en el resultado  $\beta = 0.82$   $P < 0.001$ . Coincidiendo con el resultado del presente informe, se evidencia que los trabajadores necesitan un clima de comunicación sólido para poder afrontar a los procesos de cambios que experimenten en sus respectivas organizaciones.

## VI. CONCLUSIONES

Primera: De acuerdo a los resultados obtenidos se demostró que existe influencia significativa entre la comunicación interna y la gestión del cambio, ya que el cambio que experimenta la variable dependiente por efectos de la variable independiente según el coeficiente de determinación  $R^2$  fue de 33.29% y un nivel de significancia de  $0.00 < 0.05$ , en consecuencia, se acepta la hipótesis alterna.

Segunda: Mientras en el objetivo específico 1, el coeficiente de determinación  $R^2$  encontrado respecto al cambio que experimenta la dimensión cambios en los procesos por efectos de la comunicación interna es de 34.3%, y la significación resultante fue de  $0.00 < 0.05$ , es decir se acepta la hipótesis alterna por lo que se afirma que existe influencia significativa de la variable independiente hacia la dimensión.

Tercera: En cuanto al objetivo específico 2, existe influencia significativa de la comunicación interna en la adaptación al entorno, debido a que el coeficiente de determinación  $R^2$  hallado fue de 0.093, el cambio que experimenta la dimensión por efectos de la variable independiente es de 9.3 % y al ser la significación encontrada  $0.00 < 0.05$ , se acepta la hipótesis alterna.

Cuarta: Por último, en el objetivo específico 3, se muestra que existe influencia significativa de la comunicación interna en el aprendizaje continuo, puesto que el coeficiente de determinación  $R^2$  con respecto al cambio que experimenta la dimensión frente a la variable independiente es de 25% y con una significancia de  $0.00 < 0.05$ , ante ello se afirma que la hipótesis alterna es válida para la investigación.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Primera: Es recomendable que la empresa Sun Inversiones S.A.C. implemente un plan de trabajo sobre la comunicación interna en la empresa para una adecuada gestión del cambio de los protocolos y procesos nuevos de atención, tomando en cuenta la participación de los trabajadores, contribuyendo así al compromiso y motivación con el cambio.

Segunda. La empresa debe disponer de una política de comunicación interna respecto al cambio en los procesos que pretenda implementar, teniendo en cuenta las habilidades de sus colaboradores y los nuevos métodos a los que irán a sustituir, con el objetivo de que la información pueda llegar de manera clara y oportuna a todos los involucrados en la gestión.

Tercera. En coherencia con la tercera conclusión que expresa la variación de la adaptación al cambio en un 9.3% a casusa de la comunicación interna, se debe diseñar un modelo comunicacional de acceso previo a la información para la adaptación al cambio como parte de la cultura empresarial, para que de esta forma los trabajadores conozcan el método de trabajo y adecuación a un entorno cambiante.

Cuarta. Se recomienda capacitar a los trabajadores de la empresa Sun Inversiones S.A.C. en el desarrollo de habilidades comunicativas considerando sus experiencias, para un constante aprendizaje usando todos los canales de comunicación existentes en la compañía con la finalidad de que estos conocimientos sean aplicados en el proceso de gestión del cambio ante este nuevo contexto que la empresa enfrenta.

## REFERENCIAS

- Aggerholm, H. K., y Thomsen, C. (2016). Legitimation as a Particular Mode of Strategic Communication in the Public Sector. *International Journal of Strategic Communication*, 10(3), 195–206. doi:10.1080/1553118x.2016.1176570
- Alabduljader, S. A., Elhagrasy, G., y Adams, M. (2018). Major factors affecting change management in organizational human resources: The case of Telecom Company in Kuwait. *International Journal of Management and Human Resources*, 6(1), 142-162. Recuperado de <https://link.gale.com/apps/doc/A578440759/AONE?u=univcv&sid=AONE&xid=96f1c6db>
- Bendezu, S. (2016). *La comunicación interna y su incidencia en el fortalecimiento de la identidad corporativa en la Municipalidad Distrital de la Perla, Callao*. (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/4942>
- Berceruelo, B. (2011). Comunicación Interna en la Empresa. Claves y desafíos. Recuperado de <http://www.comunicacioninterna.pe/pdf/pdf1.pdf>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (3.ª ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Brandolini, A. y González, M. (2009). Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes. Recuperado de [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Brown, O. (17 de octubre de 2014). Importancia de la comunicación en la gestión del cambio organizacional. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/10/17/importancia-comunicaciongestion-cambio-organizacional/>
- Cabezas, E., Andrade, D. y Torres, J. (2018), Introducción a la metodología de la investigación científica. Recuperado de <http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf>
- Cabral, P. (20 de abril de 2020). La comunicación interna como antídoto contra la incertidumbre. Corresponsables en España. Recuperado de <https://www.corresponsables.com/actualidad/ods8-la-comunicacion-interna-como-antidoto-contra-la-incertidumbre>
- Calle, M. (2019). *La comunicación interna como apalancador de la gestión del cambio en el proceso de transformación de la Planta Cairo de Cementos Argos* (Tesis de maestría). Recuperada de

[http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/2679/1/Comunicacion\\_interna\\_apalancador\\_gestion\\_del\\_cambio.pdf](http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/2679/1/Comunicacion_interna_apalancador_gestion_del_cambio.pdf)

- Campoverde, A. y Galarza, M. (2016). *Gestión organizacional para mejorar el desempeño laboral en la ferretería Colombatti de la ciudad de Babahoyo*. (Tesis de maestría). Recuperada de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/5103/1/TUBADM021-2016.pdf>
- Carro, R y González, D. (2012). Diseño y selección de procesos. Recuperado de [http://nulan.mdp.edu.ar/1613/1/08\\_diseno\\_procesos.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1613/1/08_diseno_procesos.pdf)
- Corvetto, G. (01 de julio de 2017). Comunicación interna y el empleado. Diario El Peruano. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/noticia-comunicacion-interna-y-empleado-57187.aspx>
- Creswell, J. (2015). *Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research, 4th Edition*. NJ: Pearson Merrill Prentice Hall
- Cuenca, J. y Verazzi, L. (2019). Guía fundamental de la comunicación interna. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=mxSzDwAAQBAJ&lpg=PP1&dq=comunicacion%20interna&hl=es&pg=PT3#v=onepage&q&f=false>
- Delgado, J., y Núñez, G. (2015). El rol de la comunicación interna en la gestión del cambio organizacional: evidencia de una empresa transnacional del sector energía en el Perú. (Tesis de maestría). Recuperado de <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1730>
- Espinoza, F. (2015). La tesis universitaria. Recuperado de <http://investigacion.unajma.edu.pe/sites/default/files/Espinoza2015Latesisuniversitaria.pdf>
- Etkin, J. (2009). Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=3FcdBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Etkin&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjnk-6L9cjpAhX9H7kGHTluDI8Q6AEIJzAA#v=onepage&q=presi%C3%B3n%20de%20los%20cambios%20del%20medio%20externo&f=false>
- Flores-Ruiz, E., Miranda-Novales, M. G., y Villasís-Keever, M. Á. (2017). El protocolo de investigación VI: cómo elegir la prueba estadística adecuada. *Estadística inferencial. Revista Alergia México*, 64(3), 364-370.
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. (4.ª ed.). México DF: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014), Metodología de la investigación. Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

- Ibarra, A. (2018). Comunicación interna en la calidad de la gestión administrativa en las I.I.E.E. del nivel secundaria de la Red 09 de Puente Piedra-Lima - 2014. *IGOBERNANZA*, 1(I), 68 - 87. Recuperado de <https://igob.edu.pe/ojs/index.php/IGOB/article/view/12>
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., y Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1), 129–131. doi:10.1016/j.pubrev.2014.12.003
- Kotter, J. (2000), Gestión del cambio, Volumen 4. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=T2\\_axgEACAAJ&dq=Kotter+gestion+del+cambio&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiSjdOYoMnpAhUcGbkGHSyQDzQQ6AEIMDAB](https://books.google.com.pe/books?id=T2_axgEACAAJ&dq=Kotter+gestion+del+cambio&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiSjdOYoMnpAhUcGbkGHSyQDzQQ6AEIMDAB)
- Lerma, H. (2009). Metodología de la investigación propuesta, anteproyecto y proyecto. Recuperado de <http://roa.ult.edu.cu/jspui/bitstream/123456789/3244/1/METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION%20PROPUESTA%20ANTEPROYECTO%20Y%20PROYECTO.pdf>
- Londoño, C. (2009). Cómo sobrevivir al cambio: Inteligencia emocional y social en la empresa. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=WUFg\\_cLyhHEC&lpq=PA93&dq=adaptaci%C3%B3n%20al%20cambio&hl=es&pg=PA92#v=onepage&q=adaptaci%C3%B3n%20al%20cambio&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=WUFg_cLyhHEC&lpq=PA93&dq=adaptaci%C3%B3n%20al%20cambio&hl=es&pg=PA92#v=onepage&q=adaptaci%C3%B3n%20al%20cambio&f=false)
- Lucas, A. (1992). *Sociología de la empresa*. (5.ª ed.). Madrid: Iberico Europea de ediciones S.A.
- Lujan, G. (2018). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional. *Revista UCV-Scientia*. 10(1), 24-36. doi: 10.18050/RevUcv-Scientia.v10n1a2
- Malbos, P. (2015). Empatía motivacional: manejo inteligente de las emociones. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=EZQtBgAAQBAJ&lpq=PA47&dq=aprendizaje%20continuo&hl=es&pg=PA5#v=onepage&q=aprendizaje%20continuo&f=false>
- Marín, D. y Cuartas, J. (2014). Teorías del análisis y diseño organizacional: Una revisión a los postulados contingentes y de la co-alineación estratégica. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 22(1), 153-168. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v22n1/v22n1a11.pdf>
- Martínez, C. (2012). *Estadística y muestreo*. (13.ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mendoza, J. (01 de mayo de 2020). ¿Cómo manejar una comunicación difícil? Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/gestion-tv/20-empleabilidad/como-manejar-una-comunicacion-dificil-noticia/?ref=ges>

- Muñoz, B. (2005). *Cultura y comunicación, introducción a las teorías contemporáneas*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=AUpBFhMS9J8C&pg=PA44&dq=teorias+de+la+comunicaci%C3%B3n+Laswell&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiLyKzDk8npAhXXIbkGHZzcAMAQ6AEISjAE#v=onepage&q=teorias%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20Laswell&f=false>
- Neill, M., Men, L. y Yue, C. (2019). How communication climate and organizational identification impact change. *Corporate Communications: An International Journal*. 25(2), 281-298. doi: 10.1108/CCIJ-06-2019-0063
- Paredes, E. (2018). *Gestión del Cambio Organizacional*. Pamplona, Colombia. Recuperado de <https://dokumen.site/download/gestion-del-cambio-organizacional-a5b39f05c7f040>
- Pariente, J. (2012). *Gestión del cambio y el desarrollo en las organizaciones*. Recuperado de [https://issuu.com/mauriciogabrielrodriguezwylerortiz/docs/pariente\\_del\\_desarrollo\\_organizacio](https://issuu.com/mauriciogabrielrodriguezwylerortiz/docs/pariente_del_desarrollo_organizacio)
- Perez, W. (2018). *La comunicación interna y su relación con la gestión del cambio, Escuela Hogar comunitaria Regional Sagrada Familia, Ventanilla, 2018* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/20026>
- Pundziene, A., Alonderiene, R. y Solveiga, B. (2007). Managers' Change Communication Competence Links with the Success of the Organisational Change. *Engineering Economics*, 54(4), 61-69. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/26496199\\_Managers'\\_Change\\_Communication\\_Compotence\\_Links\\_with\\_the\\_Success\\_of\\_the\\_Organisation\\_al\\_Change](https://www.researchgate.net/publication/26496199_Managers'_Change_Communication_Compotence_Links_with_the_Success_of_the_Organisation_al_Change)
- Rendón-Macías, M. E., Villasís-Keeve, M. Á., y Miranda-Novales, M. G. (2016). Estadística descriptiva. *Revista Alergia México*, 63(4), 397-407.
- Rios, C. (2017). *Comunicación interna y su relación con el manejo de conflictos del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín de la ciudad de Tarapoto año 2016* (Tesis de maestría). Recuperada de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16676/R%C3%ADos\\_Y\\_CX.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16676/R%C3%ADos_Y_CX.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15a ed.). México D.F: Pearson Educación.
- Rojas, G. (2018). *Gestión del cambio y desarrollo del potencial humano. Ayacucho 2017* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/20553>

- Weissman, E. (25 de junio 2016). El camino hacia la agilidad organizacional. *LinkedIn*. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/el-camino-hacia-la-agilidad-organizacional-ernesto-weissmann>
- Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional. Caminos y herramientas*. (2a ed.). Quito: Ediciones Abya-Yala.
- Zainun, N., Johanim, J. y Adnan, Z. (2018). Stressor factors, internal communication and commitment to change among administrative staff in Malaysian public higher-education institutions. *On the Horizon*. 26(4), 291-306. doi: 10.1108/OTH-12-2017-0094



Matriz de consistencia: Comunicación interna en la gestión del cambio de la empresa Sun Inversiones S.A.C., Lima, 2020

Planteamiento del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Metodología
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>		<b>Variable independiente</b>		
¿Cómo influye la comunicación interna en la gestión del cambio de la empresa Sun Inversiones S.A.C., en el 2020?	Explicar la influencia de la comunicación interna en la gestión del cambio de la empresa Sun Inversiones S.A.C., en el 2020.	La Comunicación interna influye significativamente en la gestión del cambio en la empresa Sun Inversiones S.A.C., en el 2020.	Comunicación interna	Interacción Información Retroalimentación Motivación e integración	
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>	<b>Variable dependiente</b>		<b>Enfoque:</b> Cuantitativo <b>Tipo:</b> Aplicada <b>Diseño:</b> No experimental <b>Nivel:</b> Explicativo <b>Población:</b> 108 trabajadores de la empresa Sun Inversiones S.A.C. <b>Técnica:</b> Encuesta <b>Instrumento:</b> Cuestionario
¿Cómo influye la comunicación interna en el cambio en los procesos de la empresa Sun Inversiones S.A.C., en el 2020?	Explicar la influencia de la comunicación interna en el cambio en los procesos de la empresa Sun Inversiones S.A.C., en el 2020.	La Comunicación interna influye significativamente en el cambio en los procesos de la empresa Sun Inversiones S.A.C., en el 2020.		Cambios en procesos	
¿Cómo influye la comunicación interna en la adaptación al nuevo entorno de la empresa Sun Inversiones S.A.C., en el 2020?	Explicar la influencia de la comunicación interna en la adaptación al nuevo entorno de la empresa Sun Inversiones S.A.C., en el 2020.	La Comunicación interna influye significativamente en la adaptación al nuevo entorno de la empresa Sun Inversiones S.A.C., en el 2020.	Gestión del cambio	Adaptación al entorno	
¿Cómo influye la comunicación interna en el aprendizaje continuo de la empresa Sun Inversiones S.A.C., en el 2020?	Explicar la influencia de la comunicación interna en el aprendizaje continuo de la empresa Sun Inversiones S.A.C., en el 2020.	La Comunicación interna influye significativamente en el aprendizaje continuo de la empresa Sun Inversiones S.A.C., en el 2020.		Aprendizaje continuo	

## Matriz operacional de la variable independiente: Comunicación interna

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
De acuerdo a Berceruelo (2011): Es una herramienta que permite la interacción entre los diferentes departamentos de las empresas cubriendo la necesidad de información a los trabajadores así como también de motivarlos e integrarlos en un entorno cambiante.	El autor Berceruelo menciona cuatro elementos que consideramos como dimensiones, interacción, información, retroalimentación y motivación e integración como los alcances de la variable en un entorno cambiante. De la misma forma se describen tres indicadores relacionada a cada dimensión, y un indicador para la dimensión retroalimentación para medir a la variable en este contexto.	Interacción	Dialogo descentralizado	El diálogo entre distintas áreas en la empresa es activo y frecuente.	Likert - Ordinal  (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo
			Fluidez de transmisión	Los mensajes que transmite por correo o llamadas, a los miembros de la empresa, llegan con facilidad.	
			Tiempo de respuesta	Recibe una respuesta o información por parte de la empresa en un tiempo adecuado.	
		Información	Canales	La empresa utiliza los medios formales (correo, anexos, documentación oficial) para difundir información importante.	
			Claridad	La información difundida en la empresa, expresa de manera clara su propósito.	
			Alcance	Una noticia o comunicado de la empresa es transmitida a todos los trabajadores por igual.	
		Retroalimentación	Evaluación del mensaje	Los miembros de la empresa recomiendan y reciben propuestas de mejora en la comunicación entre ellos.	
		Motivación e integración	Dirección del esfuerzo	El esfuerzo que dedica en el trabajo, beneficia a sus metas personales y las de la empresa.	
			Persistencia del esfuerzo	Mantiene su esfuerzo en una tarea o indicación el tiempo necesario para lograr el objetivo.	

Matriz operacional de la variable dependiente: Gestión del cambio

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
De acuerdo a Pariente (2012), lo define como los procedimientos de cambios de nivel individual y organizacional el cual tiene un enfoque sistémico para implementar cambios en los procesos, tecnología y evaluar su adaptación al entorno empresarial, por medio del aprendizaje continuo organizacional.	El autor Pariente precisa tres aspectos que consideramos como dimensiones, cambio en procesos, adaptación al entorno y aprendizaje continuo como las etapas de la variable. De la misma forma se describen tres indicadores relacionada a cada dimensión, como las características y elementos que permitirán medir la variable para el objetivo del estudio.	Cambios en procesos	Habilidades humanas	Los jefes directos identifican sus habilidades para tenerlo(a) en cuenta en ascensos futuros.	Likert - Ordinal  (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo
			Flujo de trabajo	Los procesos internos que realiza en la empresa requieren ser optimizados para agilizar su trabajo.	
			Métodos de trabajos	Los procedimientos para realizar las nuevas formas de atención, están bien definidos por la empresa.	
		Adaptación al entorno	Resistencia al cambio	Si ocurren cambios estructurales en la empresa, no es aceptado con facilidad por los colaboradores.	
			Negociación	Se realizan negociaciones de mutuo acuerdo ante un conflicto en el proceso de cambio.	
			Aceptación del cambio	Las conductas para adaptarse a cambios de la empresa, dependen en gran mayoría a la participación de todos los trabajadores.	
		Aprendizaje continuo	Capacitaciones	Son necesaria las capacitaciones constantes en el área de trabajo al que pertenece.	
			Experiencias	Le resultan de utilidad la experiencia laboral en otras empresas.	
			Aplicación	Los líderes generalmente brindan el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje, entrenamiento y aplicación.	

## Validación de juicio de expertos



## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: COMUNICACIÓN INTERNA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Interacción:</b>							
1	El diálogo entre distintas áreas en la empresa es activo y frecuente.	✓		✓		✓		
2	Los mensajes que transmite por correo o llamadas, a los miembros de la empresa, llegan con facilidad.	✓		✓		✓		
3	Recibe una respuesta o información por parte de la empresa en un tiempo adecuado.	✓		✓		✓		
	<b>Información:</b>	✓		✓		✓		
4	La empresa utiliza los medios formales (correo, anexos, documentación oficial) para difundir información importante.	Si	No	Si	No	Si	No	
5	La información difundida en la empresa, expresa de manera clara su propósito.	✓		✓		✓		
6	Una noticia o comunicado de la empresa es transmitida a todos los trabajadores por igual.	✓		✓		✓		
	<b>Retroalimentación:</b>	✓		✓		✓		
7	Los miembros de la empresa recomiendan y reciben propuestas de mejora en la comunicación entre ellos.	✓		✓		✓		
	<b>Motivación e integración</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
8	El esfuerzo que dedica en el trabajo, beneficia a sus metas personales y las de la empresa.	✓		✓		✓		
9	Mantiene su esfuerzo en una tarea o indicación el tiempo necesario para lograr el objetivo.	✓		✓		✓		

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. VILLANUEVA FIGUEROA, ROSA ELVIRA**

DNI: 07586867

Especialidad del validador: **Dra. en Administración; Mg. Marketing y Comercio Internacional; Mg. Gestión Pública; Mg. Educación; Lic. Adm.**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

Los Olivos, 22 de junio del 2020

-----  
Firma del Experto Informante

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

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Cambios en procesos:</b>							
1	Los jefes directos identifican sus habilidades para tenerlo(a) en cuenta en ascensos futuros.	✓		✓		✓		
2	Los procesos internos que realiza en la empresa requieren ser optimizado para agilizar su trabajo.	✓		✓		✓		
3	Los procedimientos para realizar las nuevas formas de atención están bien definidos por la empresa.	✓		✓		✓		
	<b>Adaptación al entorno:</b>	✓		✓		✓		
4	Si ocurren cambios estructurales en la empresa, no es aceptado con facilidad por los colaboradores.	Si	No	Si	No	Si	No	
5	Se realizan negociaciones de mutuo acuerdo ante un conflicto en el proceso de cambio.	✓		✓		✓		
6	Las conductas para adaptarse a cambios de la empresa dependen en gran mayoría a la participación de todos los trabajadores.	✓		✓		✓		
	<b>Aprendizaje continuo:</b>	✓		✓		✓		
7	Son necesaria las capacitaciones constantes en el área de trabajo al que pertenece.	✓		✓		✓		
8	Le resultan de utilidad la experiencia laboral en otras empresas.	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Los líderes generalmente brindan el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje, entrenamiento y aplicación.	✓		✓		✓		

**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. VILLANUEVA FIGUEROA, ROSA ELVIRA**

**DNI: 07586867**

**Especialidad del validador:** **Dra. en Administración; Mg. Marketing y Comercio Internacional; Mg. Gestión Pública; Mg. Educación; Lic. Adm.**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

**Los Olivos, 22 de junio del 2020**



-----  
**Firma del Experto Informante**



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: COMUNICACIÓN INTERNA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>Interacción</b>								
1	El dialogo entre distintas áreas en la empresa es activo y frecuente.	✓		✓		✓		
2	Los mensajes que transmite por correo o llamadas, a los miembros de la empresa, llegan con facilidad.	✓		✓		✓		
3	Recibe una respuesta o información por parte de la empresa en un tiempo adecuado.	✓		✓		✓		
<b>Información</b>								
4	La empresa utiliza los medios formales (correo, anexos, documentación oficial) para difundir información importante.	✓		✓		✓		
5	La información difundida en la empresa, expresa de manera clara su propósito.	✓		✓		✓		
6	Una noticia o comunicado de la empresa es transmitida a todos los trabajadores por igual.	✓		✓		✓		
<b>Retroalimentación</b>								
7	Los miembros de la empresa recomiendan y reciben propuestas de mejora en la comunicación entre ellos.	✓		✓		✓		
<b>Motivación e integración</b>								
8	El esfuerzo que dedica en el trabajo, beneficia a sus metas personales y las de la empresa.	✓		✓		✓		
9	Mantiene su esfuerzo en una tarea o indicación el tiempo necesario para lograr el objetivo.	✓		✓		✓		

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: CARDENAS SAQUEDAS DNI: 07424958  
A B R A M A N

Especialidad del validador: ADMINISTRADOR

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

Los Olivos, <sup>27</sup> de junio del 2020

  
-----  
Firma del Experto Informante.

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Cambios en procesos</b>							
1	Los jefes directos identifican sus habilidades, para tenerlo(a) en cuenta en ascensos futuros.	✓		✓		✓		
2	Los procesos internos que realiza en la empresa requieren ser optimizado para agilizar su trabajo.	✓		✓		✓		
3	Los procedimientos para realizar las nuevas formas de atención están bien definidos por la empresa.	✓		✓		✓		
	<b>Adaptación al entorno</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
4	Si ocurren cambios estructurales en la empresa no es aceptado con facilidad por los colaboradores.	✓		✓		✓		
5	Se realizan negociaciones de mutuo acuerdo ante un conflicto en el proceso de cambio.	✓		✓		✓		
6	Las conductas para adaptarse a cambios de la empresa dependen en gran mayoría a la participación de todos los trabajadores.	✓		✓		✓		
	<b>Aprendizaje continuo</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Son necesaria las capacitaciones constantes en el área de trabajo al que pertenece.	✓		✓		✓		
8	Le resultan de utilidad la experiencia laboral en otras empresas.	✓		✓		✓		
9	Los líderes generalmente brindan el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje, entrenamiento y aplicación.	✓		✓		✓		

**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: CARDENAS SAAVEDRA ABRAHAM*    **DNI: 074 24958**

**Especialidad del validador:** *ADMINISTRADOR*

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

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

Los Olivos, *23* de junio del 2020



Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: COMUNICACIÓN INTERNA**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Interacción</b>							
1	El dialogo entre distintas áreas en la empresa es activo y frecuente.	✓		✓		✓		
2	Los mensajes que transmite por correo o llamadas, a los miembros de la empresa, llegan con facilidad.	✓		✓		✓		
3	Recibe una respuesta o información por parte de la empresa en un tiempo adecuado.	✓		✓		✓		
	<b>Información</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
4	La empresa utiliza los medios formales (correo, anexos, documentación oficial) para difundir información importante.	✓		✓		✓		
5	La información difundida en la empresa, expresa de manera clara su propósito.	✓		✓		✓		
6	Una noticia o comunicado de la empresa es transmitida a todos los trabajadores por igual.	✓		✓		✓		
	<b>Retroalimentación</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
7	Los miembros de la empresa recomiendan y reciben propuestas de mejora en la comunicación entre ellos.	✓		✓		✓		
	<b>Motivación e integración</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
8	El esfuerzo que dedica en el trabajo, beneficia a sus metas personales y las de la empresa.	✓		✓		✓		
9	Mantiene su esfuerzo en una tarea o indicación el tiempo necesario para lograr el objetivo.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Víctor Hugo Fernández Bedoya   DNI: 44326357


Especialidad del validador: Investigador RENACYT, especialista en Ciencias Empresariales

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



My Lic. Adm. Víctor H. Fernández Bedoya  
 INVESTIGADOR EN CIENCIAS EMPRESARIALES  
 CLAD REGUC 91968  
 22 de junio de 2020



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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Cambios en procesos</b>							
1	Los jefes directos identifican sus habilidades, para tenerlo(a) en cuenta en ascensos futuros.	✓		✓		✓		
2	Los procesos internos que realiza en la empresa requieren ser optimizado para agilizar su trabajo.	✓		✓		✓		
3	Los procedimientos para realizar las nuevas formas de atención están bien definidos por la empresa.	✓		✓		✓		
	<b>Adaptación al entorno</b>							
4	Si ocurren cambios estructurales en la empresa no es aceptado con facilidad por los colaboradores.	✓		✓		✓		
5	Se realizan negociaciones de mutuo acuerdo ante un conflicto en el proceso de cambio.	✓		✓		✓		
6	Las conductas para adaptarse a cambios de la empresa dependen en gran mayoría a la participación de todos los trabajadores.	✓		✓		✓		
	<b>Aprendizaje continuo</b>							
7	Son necesaria las capacitaciones constantes en el área de trabajo al que pertenece.	✓		✓		✓		
8	Le resultan de utilidad la experiencia laboral en otras empresas.	✓		✓		✓		
9	Los líderes generalmente brindan el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje, entrenamiento y aplicación.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Víctor Hugo Fernández Bedoya   DNI: 44326357

Especialidad del validador: Investigador RENACYT, especialista en Ciencias Empresariales

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

My Lic. Adm. Víctor H. Fernández Bedoya  
INVESTIGADOR EN CIENCIAS  
EMPRESARIALES  
CLAD REGUC 819026

22 de junio de 2020

## Instrumentos

## CUESTIONARIO

IMPORTANTE: El presente cuestionario pretende evaluar la comunicación interna en la gestión del cambio por el cual atraviesa su empresa. Le agradecemos que responda con sinceridad teniendo en cuenta que la información que nos brinde será solo de conocimiento de los investigadores.

N°	Items	1	2	3	4	5
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	El diálogo entre distintas áreas en la empresa es activo y frecuente.					
2	Los mensajes que transmite por correo o llamadas, a los miembros de la empresa, llegan con facilidad.					
3	Recibe una respuesta o información por parte de la empresa en un tiempo adecuado.					
4	La empresa utiliza los medios formales (correo, anexos, documentación oficial) para difundir información importante.					
5	La información difundida en la empresa, expresa de manera clara su propósito.					
6	Una noticia o comunicado de la empresa es transmitida a todos los trabajadores por igual.					
7	Los miembros de la empresa recomiendan y reciben propuestas de mejora en la comunicación entre ellos.					
8	El esfuerzo que dedica en el trabajo, beneficia a sus metas personales y las de la empresa.					
9	Mantiene su esfuerzo en una tarea o indicación el tiempo necesario para lograr el objetivo.					
10	Los jefes directos identifican sus habilidades, para tenerlo(a) en cuenta en ascensos futuros.					
11	Los procesos internos que realiza en la empresa requieren ser optimizado para agilizar su trabajo.					
12	Los procedimientos para realizar las nuevas formas de atención están bien definidos por la empresa.					
13	Si ocurren cambios estructurales en la empresa, no es aceptado con facilidad por los colaboradores.					
14	Se realizan negociaciones de mutuo acuerdo ante un conflicto en el proceso de cambio.					
15	Las conductas para adaptarse a cambios de la empresa dependen en gran mayoría a la participación de todos los trabajadores.					
16	Son necesaria las capacitaciones constantes en el área de trabajo al que pertenece.					
17	Le resultan de utilidad la experiencia laboral en otras empresas.					
18	Los líderes generalmente brindan el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje, entrenamiento y aplicación.					

### Resultados de la prueba de confiabilidad de los instrumentos

Se llevó a cabo una muestra piloto de 30 participantes con características similares a la muestra de estudio objetivo, la cual permitió medir el nivel de confiabilidad de los cuestionarios creados para este estudio.

#### Interpretación de Alfa de Cronbach

Coeficiente alfa	>0.9	Excelente
	>0.8	Bueno
	>0.7	Aceptable
	>0.6	Cuestionable
	>0.5	Pobre
	<0.5	Inaceptable

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014)

#### Confiabilidad de la variable independiente: Comunicación interna

##### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
<b>Casos</b>	Válido	30	100
	Excluido	0	0
	Total	30	100

Fuente: Datos provenientes de la muestra piloto de estudio.

##### Estadísticos de confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.881	9

Fuente: Datos provenientes de la muestra piloto de estudio.

El resultado obtenido por medio del Alfa de Cronbach fue de 0.881, lo que señala que la fiabilidad del cuestionario para la variable comunicación interna es buena.

## Confiabilidad de la variable dependiente: Gestión del cambio

### Resumen de procesamiento de casos

		<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Casos</b>	Válido	30	100
	Excluido	0	0
	Total	30	100

*Fuente: Datos provenientes de la muestra piloto de estudio.*

### Estadísticos de confiabilidad

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
0.763	9

*Fuente: Datos provenientes de la muestra piloto de estudio.*

El resultado obtenido, por medio del Alfa de Cronbach fue de 0.763, lo que señala que la fiabilidad del cuestionario para la variable gestión del cambio es aceptable.

## BASE DE DATOS DE LA MUESTRA DE ESTUDIO

	Ítems COMUNICACIÓN INTERNA									Ítems GESTIÓN DEL CAMBIO								
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9
<b>M1</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>M2</b>	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
<b>M3</b>	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4
<b>M4</b>	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	2	5	4	5	4
<b>M5</b>	5	5	3	4	5	5	4	5	4	5	4	4	3	2	5	5	4	5
<b>M6</b>	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4
<b>M7</b>	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>M8</b>	4	5	4	5	5	3	4	5	5	3	4	4	4	3	5	5	5	5
<b>M9</b>	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	5	4	4
<b>M10</b>	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
<b>M11</b>	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	2	5	5	5	5
<b>M12</b>	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4
<b>M13</b>	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
<b>M14</b>	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	5
<b>M15</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5
<b>M16</b>	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	5	4
<b>M17</b>	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>M18</b>	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
<b>M19</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>M20</b>	4	5	3	4	4	3	4	3	5	4	3	4	3	5	3	5	4	5
<b>M21</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5
<b>M22</b>	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4
<b>M23</b>	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4

<b>M24</b>	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
<b>M25</b>	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>M26</b>	3	4	4	2	3	3	2	2	2	2	2	2	5	3	3	4	4	3
<b>M27</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>M28</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5
<b>M29</b>	3	5	4	4	4	2	1	5	4	4	5	3	4	2	3	1	4	2
<b>M30</b>	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	5	5
<b>M31</b>	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5
<b>M32</b>	4	2	4	2	4	2	2	4	5	4	4	4	2	2	2	4	4	4
<b>M33</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	4	5
<b>M34</b>	4	4	5	5	4	5	5	5	3	3	4	4	3	5	4	4	3	3
<b>M35</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
<b>M36</b>	4	3	4	2	4	4	3	3	4	4	4	3	4	1	4	4	5	4
<b>M37</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>M38</b>	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>M39</b>	2	4	2	3	3	1	3	1	3	4	3	2	4	4	4	4	5	4
<b>M40</b>	2	2	2	2	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3
<b>M41</b>	4	3	3	1	2	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
<b>M42</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>M43</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>M44</b>	4	2	3	4	4	2	4	3	5	5	5	3	2	3	5	5	5	4
<b>M45</b>	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	2	4	4	5	5	5
<b>M46</b>	4	3	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	3	3	4	3	5	5
<b>M47</b>	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	3	3	4	5	5	4
<b>M48</b>	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
<b>M49</b>	5	3	4	2	4	4	4	5	5	4	4	4	2	2	4	4	5	5
<b>M50</b>	4	5	2	3	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	1
<b>M51</b>	5	4	4	5	4	3	3	4	5	4	3	3	4	4	5	5	5	5
<b>M52</b>	5	3	4	5	4	1	5	2	3	5	4	2	2	4	3	5	5	4

<b>M53</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5
<b>M54</b>	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>M55</b>	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>M56</b>	4	4	4	5	3	2	4	2	5	2	4	3	2	3	5	5	4	4	4
<b>M57</b>	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5
<b>M58</b>	5	5	4	2	3	4	5	4	5	2	5	5	4	4	5	5	3	5	5
<b>M59</b>	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4
<b>M60</b>	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	5	4	4
<b>M61</b>	2	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	2
<b>M62</b>	4	3	5	4	4	3	4	3	5	5	5	3	3	5	5	5	4	5	5
<b>M63</b>	4	3	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4
<b>M64</b>	4	3	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4
<b>M65</b>	2	3	2	4	2	2	3	2	2	1	3	2	4	2	4	4	4	4	2
<b>M66</b>	3	4	2	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
<b>M67</b>	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4
<b>M68</b>	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
<b>M69</b>	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5
<b>M70</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>M71</b>	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	2	5	5	5	5	4
<b>M72</b>	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3
<b>M73</b>	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	5	4	4
<b>M74</b>	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	5	5
<b>M75</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>M76</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>M77</b>	4	3	3	5	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	2	4	3	4	4
<b>M78</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5
<b>M79</b>	5	4	4	3	4	2	3	4	4	2	4	4	5	4	5	5	5	4	4
<b>M80</b>	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	3	3	4	5	4	4	4
<b>M81</b>	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4

<b>M82</b>	3	4	5	2	3	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5
<b>M83</b>	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	3	5	5	5	4
<b>M84</b>	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	3	5	5	5	4
<b>M85</b>	5	1	1	1	4	1	3	5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	5
<b>M86</b>	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
<b>M87</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>M88</b>	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	3	3	4	5	5	4
<b>M89</b>	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4
<b>M90</b>	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	3	2	4	5	5	5	5
<b>M91</b>	4	2	2	4	4	4	3	4	4	3	4	2	2	2	2	4	4	3
<b>M92</b>	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	3	4	1	4	5	5	4	5
<b>M93</b>	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	2	4	3	4	3	4	3
<b>M94</b>	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4
<b>M95</b>	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	2	5	5	5	4
<b>M96</b>	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	3
<b>M97</b>	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	5	4
<b>M98</b>	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	5
<b>M99</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>M100</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>M101</b>	4	3	3	5	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	2	4	3	4
<b>M102</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5
<b>M103</b>	5	4	4	3	4	2	3	4	4	2	4	4	5	4	5	5	5	4
<b>M104</b>	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	3	3	4	5	4	4
<b>M105</b>	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4
<b>M106</b>	3	4	5	2	3	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5
<b>M107</b>	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	3	5	5	5	4
<b>M108</b>	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	3	5	5	5	4





**CARTA DE ACEPTACION DE LA EMPRESA**

Lima 30 de junio del 2020

Señores: Ocrosopoma Lopez Roger y Castillo Arismendez Edwin  
Estudiantes de la Universidad Cesar Vallejo

Tengo el agrado de dirigirme a Ustedes, con la finalidad de hacer de su conocimiento que cuentan con la autorización para realizar el desarrollo de su proyecto de investigación en nuestra empresa en el 9no y 10mo ciclo de su carrera titulada COMUNICACIÓN INTERNA EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO DE LA EMPRESA SUN INVERSIONES S.A.C., LIMA, 2020.

Aprovecho la oportunidad para expresarle mi consideración y estima personal.

Atentamente.



---

GERENTE GENERAL  
ROLANDO SOLIER PRADO