

Gestión del cambio organizacional y su relación con la motivación del personal de salud en la Red Asistencial Sabogal, 2026

Organizational change management and its relationship with the motivation of healthcare personnel in the Sabogal Healthcare Network, 2026

 Flora Nelida Acosta Ponte
nelida1813@hotmail.com
Universidad Nacional Federico Villarreal, Perú

Resumen

El objetivo principal de este estudio fue determinar cómo se relacionaba la gestión del cambio organizacional con la motivación del personal sanitario en la Red Sanitaria Sabogal, 2026. Se utilizó un enfoque cuantitativo y aplicado, con un diseño no experimental y transversal. La población estuvo compuesta por 200 trabajadores y la muestra incluyó 135 participantes seleccionados mediante muestreo aleatorio simple probabilístico. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario estructurado con escalas tipo Likert, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman para probar las hipótesis. Los resultados mostraron significancia estadística entre las variables principales ($p = 0,000 < 0,05$) y una relación directa muy alta entre la gestión del cambio organizacional y la motivación laboral ($Rho = 0,858$; $N = 135$). En cuanto a las dimensiones, el proceso de cambio organizacional mostró una relación directa alta con la motivación laboral ($Rho = 0,787$; $p = 0,000$), la resistencia al cambio mostró una relación directa moderada ($Rho = 0,565$; $p = 0,000$) y la gestión del cambio mostró una relación directa alta ($Rho = 0,707$; $p = 0,000$). En general, la evidencia respalda que una gestión del cambio organizacional más favorable se relaciona significativamente con mayores niveles de motivación entre el personal sanitario y administrativo de la Red de Salud de Sabogal.

Palabras claves: gestión del cambio organizacional, motivación laboral, personal sanitario, cambio institucional, Red Sanitaria Sabogal.

Abstract

The main objective of this study was to determine how organizational change management was related to the motivation of healthcare personnel in the Sabogal Healthcare Network, 2026. A quantitative, applied approach was used, with a non-experimental and cross-sectional design. The population consisted of 200 workers and the sample included 135 participants selected through simple random probability sampling. A structured questionnaire with Likert-type scales was used for data collection. Spearman's Rho correlation coefficient was used to test the hypotheses. The results showed statistical significance between the main variables ($p = 0.000 < 0.05$) and a very high direct relationship between organizational change management and job motivation ($Rho = 0.858$; $N = 135$). By dimensions, the organizational change process showed a high direct relationship with job motivation ($Rho = 0.787$; $p = 0.000$), resistance to change showed a moderate direct relationship ($Rho = 0.565$; $p = 0.000$), and change handling showed a high direct relationship ($Rho = 0.707$; $p = 0.000$). Overall, the evidence supported that more favorable organizational change management was significantly related to higher levels of motivation among the healthcare and administrative personnel of the Sabogal Healthcare Network.

Keywords: organizational change management, job motivation, healthcare personnel, institutional change, Sabogal Healthcare Network.



Publicado: 03/08/2026
Aceptado: 03/08/2026
Recibido: 11/06/2026

 <https://doi.org/10.47422/ac.v7i3.232>



Introducción

Los sistemas de salud cambian todo el tiempo, y eso ha hecho necesario fortalecer la gestión del cambio organizacional para que los servicios sanitarios sigan siendo eficientes. En los últimos años la digitalización, la modernización administrativa y las nuevas exigencias asistenciales cambiaron la forma de trabajar del personal de salud, y la motivación se volvió un tema cada vez más importante dentro de las instituciones. Varios autores coinciden en que estos procesos de cambio necesitan liderazgo participativo comunicación efectiva y acompañamiento institucional, para bajar la resistencia y que el personal se adapte mejor (Kotter, 2012; Ryan y Deci, 2017). Por eso la motivación laboral termina siendo clave para el desempeño, la satisfacción y la calidad de atención que reciben los pacientes.

A nivel internacional, varios estudios muestran que los cambios organizacionales influyen directamente en el compromiso y el rendimiento del personal sanitario. Aplicar reformas, nuevas tecnologías y modelos nuevos de atención obliga a las organizaciones a pensar en el bienestar y la participación de sus trabajadores. Algunos organismos internacionales también señalan que, si estas transformaciones no cuidan el componente humano y la capacidad de adaptación de los equipos de salud, simplemente no se sostienen en el tiempo (World Health Organization [WHO], 2020).

Sobre los antecedentes, Vásquez (2025) encontró una relación positiva entre motivación laboral y satisfacción de los trabajadores de salud: el reconocimiento, la comunicación interna y el clima laboral favorecen el compromiso del personal, lo que muestra que las condiciones de la organización influyen bastante en cómo se sienten y rinden.

Del Aguila (2024), por su parte, encontró que gestionar bien el cambio organizacional se relaciona de forma significativa con el rendimiento laboral del personal sanitario. El autor destacó que la planificación estratégica y la comunicación efectiva fortalecen el compromiso institucional y facilitan la adaptación frente a los procesos de transformación en las organizaciones de salud.

Asimismo, Caci et al. (2025) señalaron que la preparación organizacional para el cambio depende del liderazgo transformacional, la cultura participativa y la disponibilidad de recursos. Los autores concluyeron que estas condiciones incrementan la disposición del personal para adaptarse a innovaciones y favorecen mayores niveles de motivación laboral.

De igual manera, Wu et al. (2024) evidenciaron que el liderazgo transformacional y participativo influye

positivamente en la motivación y satisfacción laboral del personal de salud. Según los investigadores, los líderes que promueven la participación del trabajador generan mayor compromiso y disposición frente a los cambios institucionales.

En nuestro país, Fernández (2022) describió que un buen clima organizacional mejora la actitud y la motivación del personal de salud. Sus resultados demostraron que cuando falla el liderazgo o la comunicación interna, eso afecta el desempeño y cómo los trabajadores perciben su propio trabajo dentro de las instituciones sanitarias.

De forma parecida, el investigador Córdova (2023) encontró que buena parte del personal de salud tenía niveles medios y bajos de motivación, sobre todo por la sobrecarga laboral y la falta de incentivos. El estudio concluyó que las políticas de reconocimiento y el liderazgo participativo son clave para fortalecer el bienestar laboral.

Por su parte, Pari (2024) identificó una relación significativa entre motivación y rendimiento laboral en trabajadores de cuidados intensivos: a mayor motivación mejor desempeño, y eso ayuda a cumplir mejor las funciones asistenciales.

Finalmente, García (2025) estableció que el clima organizacional se relaciona directamente con la motivación laboral de los trabajadores administrativos de salud. El estudio destacó que la comunicación interna y el reconocimiento institucional aumentan el compromiso y la satisfacción del personal.

En la Red Asistencial Sabogal, los procesos de reorganización institucional, la modernización tecnológica y el rediseño de los servicios han traído nuevas exigencias para el personal de salud. Aun así, persisten problemas como la comunicación interna deficiente, la sobrecarga asistencial, la resistencia al cambio y la poca retroalimentación organizacional. Esto afecta el sentido de pertenencia, la adaptación del trabajador y sus niveles de motivación. Aunque la institución ha puesto en marcha algunas estrategias de mejora, todavía hay brechas en la gestión integral del cambio y en el acompañamiento del personal durante los procesos de transformación.

La investigación se justifica porque va a permitir entender cómo se relaciona la gestión del cambio organizacional con la motivación del personal de salud dentro de la Red Asistencial Sabogal. En el plano teórico, aporta al conocimiento sobre comportamiento organizacional y gestión institucional en salud. En lo metodológico, da evidencia útil para futuras investigaciones y para diseñar estrategias que fortalezcan el clima laboral y la adaptación al cambio. En lo social, es relevante porque un personal

motivado favorece una atención más eficiente segura y humanizada para los usuarios del sistema de salud.

En cuanto a los objetivos, el estudio busca determinar la relación entre la gestión del cambio organizacional y la motivación del personal de salud en la Red Asistencial Sabogal durante el 2026. También se busca analizar la relación entre el proceso de cambio organizacional y la motivación laboral, identificar cómo influye la resistencia al cambio en la motivación del personal, y evaluar la relación entre el manejo del cambio organizacional y el desempeño motivacional de los trabajadores sanitarios.

Método

Se optó por un enfoque cuantitativo para este estudio, ya que este tipo de metodología permite recolectar y analizar datos numéricos a través de instrumentos estructurados, lo que facilita medir de forma objetiva las variables y ver cómo se relacionan entre sí (Hernández y Mendoza, 2018; Creswell y Creswell, 2018). Además, la investigación tuvo un enfoque aplicado, porque buscaba entender un problema concreto: la relación entre la gestión del cambio organizacional y la motivación del personal de salud en la Red Asistencial Sabogal, con la idea de aportar información útil para fortalecer la gestión de la institución.

Asimismo, el estudio presentó un diseño no experimental y de corte transversal. Esto se debe a que las variables no fueron manipuladas deliberadamente por el investigador, sino observadas en su contexto natural, permitiendo analizar el comportamiento de los fenómenos tal como ocurrieron dentro de la institución. Del mismo modo, la recolección de información se realizó en un único momento temporal, lo que permitió evaluar la relación entre la gestión del cambio organizacional y la motivación laboral en un periodo específico (Kerlinger y Lee, 2002).

Para este estudio se trabajó con 135 participantes, obtenidos mediante la fórmula para poblaciones finitas a partir de un universo de 200 trabajadores de la Red Asistencial Sabogal, entre personal asistencial técnico y administrativo que forma parte de los procesos de cambio institucional. La selección se hizo con muestreo probabilístico aleatorio simple, de modo que todos tuvieran las mismas posibilidades de ser elegidos y así reducir sesgos en el estudio (Levin y Rubin, 2017).

Las variables se midieron de la siguiente manera: la motivación laboral se analizó a partir de componentes intrínsecos y extrínsecos, tomando en cuenta factores como el reconocimiento, la responsabilidad, las condiciones de trabajo, la supervisión y los beneficios que ofrece la institución. Por su parte, la gestión del cambio

organizacional se evaluó según el proceso de cambio, la resistencia organizacional y su manejo, considerando indicadores como el liderazgo, la comunicación, la participación del personal, la innovación y la capacidad de adaptación dentro de la institución.

Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario estructurado con escalas tipo Likert de cinco niveles de respuesta. El instrumento destinado a medir la gestión del cambio organizacional estuvo compuesto por 18 ítems, mientras que el cuestionario sobre motivación laboral incluyó 15 ítems relacionados con satisfacción, motivación intrínseca y motivación extrínseca. Ambos instrumentos fueron sometidos a validación mediante juicio de expertos y evaluados a través del coeficiente alfa de Cronbach, garantizando niveles adecuados de confiabilidad y consistencia interna para investigaciones sociales (George y Mallery, 2019).

Una vez obtenidos los permisos institucionales necesarios, se aplicaron los cuestionarios al personal participante, tanto de forma presencial como virtual, cuidando en todo momento el anonimato y que la participación fuera voluntaria. Antes de eso, el proceso había comenzado con una revisión teórica y la elaboración de los instrumentos de medición, los cuales pasaron por una validación de expertos y una prueba piloto para confirmar que las preguntas fueran claras y pertinentes. Finalmente, la información recopilada fue organizada y depurada para su posterior análisis estadístico.

El procesamiento de los datos se efectuó mediante el software SPSS. En una primera etapa se aplicaron estadísticas descriptivas para caracterizar a la población y describir el comportamiento de las variables de estudio. Posteriormente, se utilizó la prueba estadística Rho de Spearman para determinar la relación entre las variables, debido a que resultó adecuada para el análisis de datos ordinales y distribuciones no paramétricas. Así también, se tomó en cuenta un nivel de significancia .05 como el criterio estadístico para la contratación de las hipótesis planteadas en el trabajo.

Cada participante recibió información clara sobre los objetivos y alcances del estudio, y su participación fue en todo momento voluntaria. Todo el proceso se llevó a cabo respetando principios éticos básicos como la autonomía, la confidencialidad, la justicia y la beneficencia. Asimismo, se garantizó la protección de los datos personales y el anonimato de los encuestados durante todas las etapas del estudio.

Resultados

Pruebas inferenciales: Hipótesis general

Tabla 1

Correlación estadística de las variables: Motivación laboral y Gestión del cambio organizacional

Motivación laboral	Gestión del cambio organizacional	
	Coefficiente de correlación (Rho de Spearman)	,858**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	135

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

En la Tabla 1 se observó un valor de significancia $p = 0,000 < 0,05$, lo que evidenció significancia estadística. El coeficiente $Rho = 0,858$ indicó una relación directa y muy alta entre la motivación laboral y la gestión del cambio organizacional. En consecuencia, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis general de investigación, es

decir, existió una relación significativa entre ambas variables en el personal asistencial y administrativo de la Red Asistencial Sabogal. Este hallazgo, sustentado en una muestra de 135 participantes, mostró que a mayores puntajes de motivación laboral correspondieron mayores puntajes de gestión del cambio organizacional.

Pruebas inferenciales: Hipótesis específica 1

Tabla 2

Correlación entre dimensión y variable: Proceso de cambio organizacional y Motivación laboral

Motivación laboral	Proceso de cambio organizacional	
	Coefficiente de correlación (Rho de Spearman)	,787**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	135

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

En la Tabla 2 se observó un valor de significancia $p = 0,000 < 0,05$, lo que evidenció significancia estadística. El coeficiente $Rho = 0,787$ indicó una relación directa y alta entre la motivación laboral y el proceso de cambio organizacional. En consecuencia, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis específica de investigación, es

decir, existió una relación significativa entre ambas variables en el personal asistencial y administrativo de la Red Asistencial Sabogal. Este hallazgo, sustentado en una muestra de 135 participantes, mostró que a mayores puntajes de motivación laboral correspondieron mayores puntajes de proceso de cambio organizacional.

Pruebas inferenciales: Hipótesis específica 2

Tabla 3

Correlación entre dimensión y variable: Resistencia al cambio y Motivación laboral

Motivación laboral	Resistencia al cambio	
	Coefficiente de correlación (Rho de Spearman)	,565**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	135

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

Al examinar la Tabla 3, se advirtió que el valor de significancia fue $p = 0,000$, cifra menor a 0,05, lo cual confirmó que la correlación encontrada tuvo significancia estadística. Por su parte, el Rho de Spearman alcanzó 0,565, evidenciando una relación directa y moderada entre la motivación laboral y la resistencia al cambio. Este comportamiento estadístico condujo al rechazo de la

hipótesis nula y a la aceptación de la hipótesis de investigación. En términos sustantivos, ello significó que, en los 135 participantes de la Red Asistencial Sabogal, niveles más favorables de motivación laboral se asociaron con variaciones también favorables en la dimensión resistencia al cambio.

Pruebas inferenciales: Hipótesis específica 3

Tabla 4

Correlación entre dimensión y variable: Manejo del cambio y Motivación laboral

Motivación laboral	Manejo del cambio	
	Coefficiente de correlación (Rho de Spearman)	,707**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	135

**.

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

Respecto de la Tabla 4, la evidencia estadística permitió observar una significancia de $p = 0,000$, valor menor al umbral de 0,05; en consecuencia, la relación evaluada fue significativa. Sumado a ello, el coeficiente de correlación Rho de Spearman fue de 0,707, resultado que reflejó una relación directa y alta entre la motivación laboral y el

manejo del cambio. Con estos hallazgos, correspondió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación. Por tanto, en la muestra de 135 trabajadores se puso de manifiesto que cuando la motivación laboral fue más elevada, también tendió a ser más favorable el manejo del cambio dentro de la institución.

Discusión

En cuanto al objetivo general, los resultados del estudio mostraron que la gestión del cambio organizacional se relacionó de manera significativa con la motivación laboral del personal de salud de la Red Asistencial Sabogal, puesto que se obtuvo un valor de significancia de $p = 0,000 < 0,05$ y un coeficiente Rho = 0,858, lo que indicó una relación directa y muy alta en una muestra de 135 participantes. Este hallazgo guardó correspondencia con lo reportado por Vásquez (2025), quien al estudiar la relación entre motivación laboral y satisfacción de los trabajadores de un establecimiento de salud en Chiclayo durante 2024 encontró una compensación positiva significativa de $r = 0,678$; $p < 0,01$. Dicho autor evidencia que el reconocimiento profesional, la comunicación y el clima laboral se asociaron con mayores niveles de motivación. Desde esa perspectiva, aunque su investigación no abordó de manera directa la gestión del cambio organizacional, sí permitió comprender que la motivación del personal de salud dependió en buena medida de condiciones organizacionales favorables, lo cual coincidió con lo hallado en Sabogal, donde una mejor percepción de la gestión del cambio también se vinculó con una motivación más elevada.

Del Águila (2024) llegó a una conclusión parecida: en el Hospital II-2 Santa Gema de Yurimaguas, con 40 trabajadores administrativos y asistenciales como muestra, encontró que una buena planificación y comunicación durante los procesos de cambio fortalece el compromiso y la productividad del personal. Usando un enfoque cuantitativo correlacional, su estudio halló una relación positiva y significativa entre la gestión del cambio organizacional y el rendimiento laboral, con un coeficiente de $r = 0,612$ y $p < 0,01$. Este resultado respalda lo encontrado en la presente investigación. Esta coincidencia permitió interpretar que, en la Red Asistencial Sabogal, la gestión del cambio no solo constituyó un aspecto administrativo, sino un componente institucional estrechamente vinculado con la motivación del personal. Sin embargo, el coeficiente obtenido en el presente estudio fue superior, lo que sugirió que la intensidad de la relación en Sabogal fue aún más marcada.

Respecto al primer objetivo específico, el proceso de cambio organizacional se relacionó significativamente con la motivación laboral, ya que en la Tabla 2 se obtuvo $p = 0,000 < 0,05$ y un coeficiente Rho = 0,787, resultado que reflejó una relación directa y alta en los 135 trabajadores evaluados. Caci et al. (2025) llegaron a conclusiones que van en la misma línea: estos autores hicieron una revisión sistemática de tipo cualitativo-sistémico, siguiendo la

metodología PRISMA, en la que analizaron 47 estudios empíricos publicados entre el 2010 y el 2024 para ver qué factores se asocian a que una institución de salud esté preparada para el cambio. Encontraron que esa preparación depende sobre todo del liderazgo transformacional la cultura participativa, la comunicación efectiva y los recursos disponibles. Según sus resultados, esa disposición al cambio impacta directamente tanto en que las innovaciones se implementen con éxito como en la motivación del personal de salud. En ese sentido, lo encontrado en Sabogal confirmó que cuando el proceso de cambio fue percibido como organizado, participativo y respaldado institucionalmente, la motivación laboral tendió a incrementarse.

De igual manera, el resultado del primer objetivo específico coincidió con Wu et al. (2024), quienes desarrollaron una revisión sistemática de enfoque cuantitativo-comparativo basada en 35 estudios internacionales indexados en Scopus y ScienceDirect, con el propósito de examinar los estilos de liderazgo predominantes en el sector salud y su influencia en la motivación y satisfacción laboral. En Sabogal, el valor de $Rho = 0,787$ obtenido respalda esta idea: el proceso de cambio organizacional fue mejor valorado cuando venía acompañado de liderazgo participativo y estrategias que involucraban al personal, lo cual generó una respuesta motivacional más alta tanto en trabajadores asistenciales como administrativos. Esto coincide con lo encontrado en los resultados, donde el liderazgo transformacional -y en segundo lugar el participativo- se relacionó de forma positiva con la motivación intrínseca y el compromiso organizacional. De ahí se concluyó que cuando los líderes impulsan el cambio dejando participar al personal se logra mayor disposición a innovar y adaptarse.

En relación con el segundo objetivo específico, se comprobó que la resistencia al cambio organizacional se relacionó significativamente con la motivación laboral, al registrarse un valor de significancia $p = 0,000 < 0,05$ y un Rho de Spearman = 0,565, lo que evidenció una relación directa y moderada entre ambas variables en los 135 participantes de la Red Asistencial Sabogal. La magnitud moderada de esta asociación sugirió que, aunque la motivación tuvo un vínculo con la manera en que el personal afrontó la resistencia al cambio, también intervinieron otros factores institucionales y personales. Este hallazgo sobresale con el autor Fernández (2022), el cual señala que el clima organizacional del personal de salud del Hospital II EsSalud Moquegua en el año 2021 usando en su método un diseño no experimental, de corte transversal y nivel descriptivo, con 120 trabajadores como población y 92 participantes de muestra, concluyó que el 63% de los encuestados percibió un clima de nivel regular

y el 24% uno bueno, haciéndose prevalecer una deficiencia en el liderazgo y la comunicación interna.

A su vez, los resultados del segundo objetivo específico pudieron comprenderse mejor a la luz del estudio de Córdova (2023), quien calculó el nivel de motivación laboral del personal del Hospital II EsSalud Cerro de Pasco 2023 mediante un enfoque descriptivo-transversal y la aplicación de una encuesta tipo Likert a 50 trabajadores. El coeficiente moderado hallado en Sabogal muestra que la resistencia al cambio no se explica solo por la motivación, sino también por condiciones de trabajo que pueden generar tensión, inseguridad o menos ganas de adaptarse a las transformaciones dentro de la organización. Esto va en línea con lo encontrado por el autor, quien reportó que el 66% del personal tenía un nivel medio de motivación y el 24% un nivel bajo, algo relacionado con la falta de incentivos y el exceso de carga laboral. A partir de esto concluyó que reforzar la comunicación interna, el bienestar laboral, las políticas de reconocimiento y el liderazgo participativo era clave para mejorar la motivación del personal.

En lo que respecta a el tercer objetivo específico, se evidenció que el manejo del cambio organizacional se relacionó significativamente con la motivación laboral, dado que en la Tabla 4 se obtuvo $p = 0,000 < 0,05$ y un coeficiente Rho de Spearman = 0,707, lo que expresó una relación directa y alta entre ambas variables en la muestra de 135 trabajadores. Este resultado indicó que cuando el cambio fue gestionado de manera más adecuada dentro de la institución, la motivación del personal también tendió a ser más favorable. Tal hallazgo guardó relación con Pari (2024), quien estudió la relación entre motivación y rendimiento laboral en los empleados de la Unidad de Cuidados Intensivos del Hospital Departamental de Huancavelica mediante un enfoque cuantitativo descriptivo-correlacional, con una población de 21 profesionales y técnicos. Sus resultados revelaron que el 76,2 % presentó motivación regular, el 61,9 % mostró desempeño medio y se identificó una relación significativa entre ambas variables con $p = 0,023$. A partir de ello, se concluyó que la motivación laboral se relacionó significativamente con el desempeño del personal de salud, lo cual permitió inferir que un manejo adecuado del cambio en Sabogal también habría favorecido un mayor compromiso funcional del personal.

Finalmente, el tercer objetivo específico también encontró respaldo en García (2025), quien desarrolló un estudio cuantitativo descriptivo-correlacional para analizar la relación entre clima organizacional y motivación laboral de los trabajadores administrativos de un hospital del distrito de Pueblo Libre, con una muestra de 30 trabajadores. En Sabogal, el valor de $Rho = 0,707$ encontrado sostiene que

el manejo del cambio organizacional es una dimensión importante, ya que cuando se conduce bien y va acompañado de comunicación y reconocimiento, el personal asistencial y administrativo muestra niveles más altos de motivación. Esto coincide con lo hallado en el otro estudio, donde el 80% de los encuestados calificó el clima laboral como regular y se encontró una correlación directa y alta entre clima y motivación ($r = 0,789$). De ahí se concluyó que mejorar la comunicación interna y el reconocimiento institucional eleva la motivación del personal.

Conclusiones

- ✓ En síntesis, se concluyó que la gestión del cambio organizacional se relacionó de manera significativa con la motivación del personal de salud en la Red Asistencial Sabogal durante 2026. Este resultado se sustentó en un valor de significancia de $p = 0,000 < 0,05$ y en un coeficiente $Rho = 0,858$, el cual evidenció una relación directa y muy alta en la muestra de 135 participantes. A partir de ello, se interpretó que, cuando la gestión del cambio organizacional era más favorable, también tendían a incrementarse los niveles de motivación del personal asistencial y administrativo.
- ✓ En relación con el primer objetivo específico, se concluyó que el proceso de cambio organizacional se relacionó significativamente con la motivación del personal de salud, debido a que se obtuvo un valor de $p = 0,000 < 0,05$ y un coeficiente $Rho = 0,787$, resultado que reflejó una relación directa y alta. Este hallazgo permitió establecer que los trabajadores presentaron mayores niveles de motivación cuando percibieron que los cambios institucionales se desarrollaron de manera planificada, ordenada y con adecuada orientación organizacional.
- ✓ Por otro lado, respecto del segundo objetivo específico, se concluyó que la resistencia al cambio organizacional se relacionó significativamente con la motivación del personal de salud, al registrarse un valor de $p = 0,000 < 0,05$ y un coeficiente $Rho = 0,565$, el cual mostró una relación directa y moderada. En ese sentido, se comprendió que la motivación laboral estuvo asociada con la forma en que el personal afrontó la resistencia al cambio, aunque esta relación presentó una intensidad menor en comparación con las demás dimensiones, lo que sugirió la intervención de otros factores institucionales y personales en dicha dinámica.
- ✓ Se encontró un coeficiente $Rho = 0,707$ y un valor de $p = 0,000 < 0,05$, lo que indica una relación directa y alta entre ambas variables. Con esto se concluyó que el manejo del cambio organizacional se relaciona de manera significativa con la motivación del personal de

salud. En otras palabras, cuando el cambio se gestiona mejor dentro de la institución, la motivación del personal también tiende a mejorar, lo que deja ver lo importante que es llevar los procesos de transformación con estrategias claras, acompañamiento y buena comunicación.

Recomendaciones

- ✓ Dado que existe una relación directa y muy alta ($Rho = 0,858$, $p = 0,000$) entre la gestión del cambio organizacional y la motivación del personal de salud, se recomienda a la Red Asistencial Sabogal priorizar acciones institucionales que trabajen ambas variables en conjunto. Así, sugiere fortalecer esta gestión mediante políticas que consoliden espacios de comunicación interna, ofrezcan y den espacio a la participación del personal y ofrezcan acompañamiento constante durante los procesos de transformación.
- ✓ En relación con el proceso de cambio organizacional, se recomienda planificar de manera más estructurada las modificaciones institucionales, definiendo etapas, responsables, mecanismos de seguimiento y canales formales de orientación al personal asistencial y administrativo. Esta propuesta responde al hallazgo de una relación directa y alta entre el proceso de cambio y la motivación laboral, con un $Rho = 0,787$, lo cual permite inferir que los trabajadores tienden a mostrar mayor motivación cuando perciben que los cambios se desarrollan con orden, claridad y adecuada conducción institucional.
- ✓ Respecto a la resistencia al cambio organizacional, se recomienda implementar estrategias preventivas orientadas a disminuir la incertidumbre del personal, tales como jornadas de sensibilización, reuniones informativas, reconocimiento al compromiso laboral y espacios de escucha activa frente a inquietudes o temores derivados de los cambios. Dicha recomendación se justifica en que esta dimensión presenta una relación directa y moderada con la motivación laboral, con un $Rho = 0,565$ y $p = 0,000$, lo que evidencia la necesidad de intervenir no solo sobre los aspectos estructurales del cambio, sino también sobre los factores emocionales y actitudinales que pueden influir en la disposición del personal.
- ✓ También se recomienda mejorar el manejo del cambio organizacional a través de programas de capacitación dirigidos a quienes lideran los procesos institucionales, poniendo un gran énfasis en liderazgo participativo, manejo de conflictos, acompañamiento del personal y fortalecimiento del clima laboral. Esto se sustenta en que se halla una relación directa y alta entre el manejo del cambio y la motivación laboral ($Rho = 0,707$) lo que sugiere que una conducción más efectiva del

cambio puede elevar los niveles de motivación del personal de salud.

Referencias bibliográficas

- Caci, L., Nyantakyi, E., Blum, K., Sonpar, A., Schultes, M., Albers, B. y Clack, L. (2025). Organizational readiness for change: A systematic review of the healthcare literature. *Implementation Research and Practice*.
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/40385227/>
- Córdova, G. (2023). Motivación laboral del personal de salud – Hospital II EsSalud Cerro de Pasco 2023 [Tesis de licenciatura, Universidad de Huánuco].
<https://repositorio.udh.edu.pe/handle/20.500.14257/4578>
- Creswell, J. y Creswell, J. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Deci, E., Olafsen, A. y Ryan, R. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Del Águila, M. (2024). Gestión del cambio organizacional y rendimiento laboral en el Hospital II-2 Santa Gema, Yurimaguas. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio.
- Fernández, A. (2022). Relación de los estilos de liderazgo y el clima organizacional del personal de salud del hospital II Essalud Moquegua – 2021 [Tesis de maestría, Universidad Católica de Santa María].
<https://repositorio.ucsm.edu.pe/bitstream/20.500.12920/12140/1/B3.2434.MG.pdf>
- García, L. (2025). Clima organizacional y motivación laboral de los trabajadores de la oficina administrativa de un hospital del distrito de Pueblo Libre – 2024 [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú].
<https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/3626>
- George, D. y Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 26 step by step: A simple guide and reference* (16.ª ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429056765>
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Foundations of behavioral research* (4th ed.). Cengage Learning.
- Kotter, J. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Levin, R. y Rubin, D. (2017). *Estadística para administración y economía* (8.ª ed.). Pearson Educación.
- Pari, L. (2024). Motivación y desempeño laboral del personal de cuidados intensivos, Hospital de Huancavelica – 2022 [Tesis, Universidad Nacional Federico Villarreal].
<https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/9046>
- Ryan, R. y Deci, E. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
<https://www.guilford.com/books/Self-Determination-Theory/Ryan-Deci/9781462538966>
- Vásquez, C. (2025). Motivación laboral y satisfacción de los trabajadores de un establecimiento de salud, Chiclayo 2024 [Tesis, Universidad César Vallejo]. Repositorio ALICIA.
https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_2490ca210654a49f682579dcf7250547
- World Health Organization [WHO]. (2020). *State of the world's nursing 2020: Investing in education, jobs and leadership*. WHO Press.
<https://www.who.int/publications/i/item/9789240003279>
- Wu, Y., Awang, S., Ahmad, T. y You, C. (2024). A systematic review of leadership styles in the healthcare sector: Insights and future directions. *Geriatric Nursing*, 59, 48–59.
<https://doi.org/10.1016/j.gerinurse.2024.06.033>