

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO  
DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN RECURSOS  
HUMANOS**

---

**INFLUENCIA DE LOS TIPOS DE COMUNICACIÓN EN EL CAMBIO  
ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL LA  
ESPERANZA, TRUJILLO 2022**

---

**Línea de investigación**

Relaciones Humanas Laborales

**AUTORA**

Br. Díaz Carrasco, Grecia Alexandra

**Jurado Evaluador**

**Presidente:** Dra. Uceda Dávila, Lucero de los Remedios

**Secretario:** Mg. Fiestas Dejo, Iris Paola

**Vocal** : Dr. Cieza Mostacero, Segundo Edwin

**ASESORA**

Dra. Herbias Figueroa, Margot Isabel

Código Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1546-7223>

**TRUJILLO – PERÚ 2022**

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 20 – 12 - 22

## PRESENTACIÓN

### Señores miembros del Jurado:

De acuerdo con el cumplimiento de las disposiciones del reglamento de grados y títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, expongo a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado: “INFLUENCIA DE LOS TIPOS DE COMUNICACIÓN EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA ESPERANZA, TRUJILLO 2022”.

El presente trabajo de investigación, realizado con el propósito de obtener el Grado académico de Maestra en Administración con mención en Recursos Humanos, es producto de una investigación, trabajo, esfuerzo y dedicación con base en los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación universitaria en esta prestigiosa casa de estudios; producto de la orientación y enseñanza desinteresada de nuestros docentes, siendo por ello oportuno expresarles mis más sinceros agradecimientos, para poder así brindar un aporte que servirá en base a futuros estudios relacionados con el tema en mención.

A ustedes miembros del jurado, muestro mi especial y mayor reconocimiento por el dictamen al que se haga merecedor el presente trabajo.

Atentamente,



---

Br. Díaz Carrasco, Grecia Alexandra

## DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía, apoyo y fortaleza en los momentos de dificultad, quien permitió cumplir mis sueños.

A mis padres y hermana Carlos, Yhulyana y Almendra por su apoyo, esfuerzo y amor incondicional, quienes creyeron en mí y me brindaron la oportunidad de crecer y desarrollar profesionalmente.

A mis abuelos, Teresa, Jorge y Fausto, asimismo para aquellas amistades especiales, que siempre me brindaron su cariño y apoyo incondicional para lograr uno de mis sueños profesionales.

A mis queridos profesores por la enseñanza, dedicación y consejos brindados a lo largo de la carrera profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres por el apoyo incondicional para el desarrollo de la presente investigación, por la motivación de todos los días para no desistir en el cumplimiento de este sueño profesional.

A esta prestigiosa institución educativa, la Universidad Privada Antenor Orrego, por brindarme los conocimientos necesarios para desarrollar una vida profesional correcta.

A mi asesora, Dra. Margot Herbias Figueroa, por su tiempo, compromiso, dedicación y orientación en cada paso para llevar a cabo el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A la Municipalidad Distrital de la Esperanza, a sus colaboradores y usuarios que siempre me brindaron, sin problema alguno, información necesaria para culminar con la investigación realizada.

## RESUMEN

El propósito de la presente investigación fue explicar la influencia de los tipos de comunicación en el cambio organizacional de la Municipalidad Distrital de la Esperanza, Trujillo 2022. Metodológicamente se sustenta en un estudio de tipo explicativo, la muestra estuvo constituida por 110 servidores que laboran, comprendidos entre 23 a 51 años a más. Para recolectar los datos se utilizó la encuesta, teniendo como instrumento dos cuestionarios de elaboración propia y validada a través de Juicio de Expertos. En los resultados obtenidos se evidencia , mediante el análisis de regresión, que la Comunicación interna influye significativamente ( $p < 0,05$ ) en el Cambio organizacional de la Municipalidad Distrital de la Esperanza en el año 2022, explicando la variabilidad de esta última en un 5,7% ( $R^2 = 0,057$ ). Por otro lado, la Comunicación externa no influye significativamente en el Cambio organizacional ( $p > 0,05$ ), con lo cual se confirma parcialmente la hipótesis de investigación.

**Palabras clave:** Tipos de comunicación, Comunicación Interna, Comunicación externa, Cambio Organizacional.

## ABSTRACT

The purpose of the present investigation was to explain the influence of the types of communication in the organizational change of the District Municipality of La Esperanza, Trujillo 2022. Methodologically it is based on an explanatory type study, the sample consisted of 110 employees who work, between 23 and 50 years of age or older. To collect the data, the survey was used, having as an instrument two self-made questionnaires and validated through Expert Judgment. In the results obtained, it is evident, through the regression analysis, that internal communication significantly influences ( $p < 0.05$ ) the organizational change of the District Municipality of La Esperanza in the year 2022, explaining the variability of the latter. in 5.7% ( $R^2 = 0.057$ ). On the other hand, external communication does not significantly influence organizational change ( $p > 0.05$ ), which partially confirms the research hypothesis.

**Keywords:** Types of communication, Internal Communication, External Communication, Organizational Change.

## ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
ÍNDICE .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
I. Introducción.....	11
II. Planteamiento de la Investigación.....	12
2.1 Planteamiento del problema.....	12
2.2 Justificación.....	28
2.3. Objetivos .....	29
2.3.1 Objetivo General.....	29
2.3.2 Objetivos Específicos.....	29
III. Material y Métodos .....	30
3.1 Diseño de estudio .....	30
3.2. Población.....	30
3.3. Muestra.....	31
3.4. Operacionalización de variables .....	32
3.5. Procedimientos y Técnicas.....	34
3.6 Plan de análisis de datos.....	38
3.7. Consideraciones éticas. ....	38
IV. Resultados .....	39
4.1 Análisis e interpretación de resultados.....	39
4.1.1. Objetivo General:.....	39
4.1.2. Objetivos Específicos: .....	41
4.2 Prueba de Hipótesis.....	52
V. Discusión de resultados .....	53

VI. Conclusiones .....	59
VII. Recomendaciones .....	60
VIII. Referencias Bibliográficas .....	61
IX. Anexos .....	68

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Distribución por género del personal que labora en la Gerencia de Desarrollo Social y Promoción de la Familia.....	30
Tabla 2 V de Aiken del Cuestionario sobre Tipos de Comunicación .....	35
Tabla 3 V de Aiken del Cuestionario sobre Cambio Organizacional .....	36
Tabla 4 Confiabilidad de los instrumentos según alfa de Cronbach .....	37
Tabla 5 Influencia de los tipos de comunicación en el cambio organizacional de la Municipalidad de La Esperanza 2022. ....	39
Tabla 6 Influencia de los tipos de comunicación en el nivel interno del cambio organizacional de la Municipalidad de La Esperanza 2022. ....	41
Tabla 7 Influencia de los tipos de comunicación en el nivel externo del cambio organizacional de la Municipalidad de La Esperanza 2022. ....	44
Tabla 8 Influencia de los tipos de comunicación en el nivel grupal del cambio organizacional de la Municipalidad de La Esperanza 2022. ....	47
Tabla 9 Influencia de los tipos de comunicación en el nivel individual del cambio organizacional de la Municipalidad de La Esperanza 2022. ....	50

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Influencia de la Comunicación Interna en el cambio organizacional .....	40
Figura 2 Influencia de la Comunicación Externa en el cambio organizacional .....	40
Figura 3 Influencia de la Comunicación interna en el Nivel interno del cambio organizacional .....	42
Figura 4 Influencia de la Comunicación Externa en el Nivel interno del cambio organizacional .....	43
Figura 5 Influencia de la Comunicación interna en el Nivel externo del cambio organizacional .....	45
Figura 6 Influencia de la Comunicación Externa en el Nivel externo del cambio organizacional .....	46
Figura 7 Influencia de la Comunicación interna en el Nivel grupal del cambio organizacional .....	48
Figura 8 Influencia de la Comunicación Externa en el Nivel grupal del cambio organizacional .....	49
Figura 9 Influencia de la Comunicación interna en el Nivel individual del cambio organizacional .....	51
Figura 10 Influencia de la Comunicación Externa en el Nivel individual del cambio organizacional .....	52

## **I. Introducción**

Actualmente, la comunicación en las organizaciones ha tomado un rol preponderante, ya que es considerada como una herramienta laboral que da lugar a la transmisión de la información dentro y fuera de ella, con la finalidad de identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que puedan existir.

De igual forma, los tipos de comunicación que la integran, tanto interno como externo permitirá tener el conocimiento de los recursos humanos, su desarrollo en la empresa, productividad en los diferentes departamentos de trabajo y la imagen que tiene el público externo sobre la organización.

A su vez, hoy en día esta herramienta es fundamental en el cambio organizacional, puesto que coadyuva en procesos de transformación y adaptación, siendo los tipos de comunicación de vital ayuda a través de la generación de estrategias y canales efectivos, que a nivel interno propician una mayor productividad, calidad e integración de recursos y, a nivel externo, generan un mayor impacto en el mercado laboral.

En el desarrollo de esta investigación se explica el grado de influencia que ejercen los tipos de comunicación en el cambio organizacional de la Municipalidad Distrital de la Esperanza en el año 2022, demostrándose su nivel de influencia y relación en los resultados obtenidos.

## II. Planteamiento de la Investigación

### 2.1 Planteamiento del problema

Durante la aparición del Homo sapiens, nació la necesidad de buscar, crear e intercambiar información con otros individuos, dando inicio a la comunicación verbal humana, tal como aseguran Molina et al. (2016), definiéndose como el proceso dinámico, cambiante e interminable que acompañó al ser humano desde sus inicios y que contribuyó al desarrollo de sus capacidades naturales. Hoy en día es considerada como herramienta importante en el cambio de una organización, definida por Pérez et al. (2017) como el proceso de adaptación y transformación que atraviesa una entidad, puesto que contribuye en su mejora externa e interna.

El diario Fundacom (2020) señala que, en las organizaciones europeas, la comunicación ha jugado un papel importante ante la crisis de la COVID-19, puesto que han apostado por establecer diferentes planes y protocolos, tanto internos como externos, haciendo uso de mensajes de compromiso, confianza y empatía. Tal como manifiesta en una entrevista la directora de Meliá Hotels International sede España, indicando que ante esta crisis sanitaria se decidió impulsar como estrategia organizacional un Plan de Comunicación externa e interna, asumiendo que la comunicación con su público externo e interno sería clave en estas circunstancias.

Lo indicado coincide con lo que sostiene Formanchuk (2017), quien analiza que el 60% de las dificultades que atraviesan las empresas Latinoamericanas son consecuencia de una inadecuada comunicación, puesto que su estructura está concebida a partir de la comunicación a nivel interno. Detectándose como principal problema la mala transmisión del mensaje que se desea informar a los colaboradores.

Por otro lado, el diario Andina (2021) hace referencia a la resistencia al cambio organizacional que existe en Perú, demostrándose que el 85% de empresas presentan un comportamiento reactivo ante el desarrollo de las nuevas formas de trabajo, como el empleo de tecnología, teletrabajo,

telecomunicación y las nuevas estrategias de comunicación. En ese sentido, las encuestas señalan que solo el 15% de empresas peruanas han iniciado un plan de cambio en su organización, siendo estas: el sector de Energía, Retael, Telecomunicaciones, Banca y Cajas Municipales.

Según Pardo y Zamora (2017) el Gobierno Regional de la Libertad promueve en los Gobiernos Municipales y Locales un Manual de Comunicación para Líderes, en el cual señala los atributos que contiene la comunicación interna y externa, pautas para realizar buenas prácticas de comunicación, normas y el rol del líder en el contexto de un cambio organizacional, sosteniendo que para superar los retos ante escenarios desconocidos debe utilizarse como herramienta clave la comunicación.

La Municipalidad Distrital de La Esperanza es una institución de carácter estatal y autónomo, ejerciendo facultades sobre el gobierno del Distrito de La Esperanza. Su misión es promover la presentación de los servicios públicos locales de manera efectiva y eficaz, representando al vecindario de dicha comunidad y velando por el bienestar, integridad e inclusión social de los moradores.

Luego de promulgado el Decreto de Urgencia N° 026-2020, a causa de la crisis sanitaria que atraviesa nuestro país, la Municipalidad se vio obligada adaptarse a la nueva gestión del cambio organizacional, empleando nuevas estrategias y herramientas de comunicación con los servidores y ciudadanos del Distrito. En tal sentido, mediante Resolución de Alcaldía N° 099-2021-MDE y Resolución de Alcaldía N° 0983-2020-MDE, se establecieron los canales y herramientas de comunicación para los servidores, tales como: Correo electrónico, video llamada, llamadas telefónicas, mensajería instantánea, así como las plataformas digitales para atención a usuarios.

En respuesta a los cambios implantados, la base datos del año 2022 del Área de Atención al Usuario y trámite documentario de la Municipalidad de La Esperanza señala que, mediante plataforma virtual, se atiende, a

diario, cerca de 20 usuarios, generando mayor facilidad en la gestión de sus trámites; sin embargo, es preciso mencionar que los resultados no han sido del todo favorables, puesto que los moradores desconocen la forma de uso de dicha plataforma. Por otro lado, la Gerencia de Recursos Humanos señala que, ante los cambios expuestos, los trabajadores han presentado dificultades para adaptarse al nuevo sistema de trabajo con medios digitales, como el uso de un nuevo sistema para requerir los bienes o servicios necesarios para su área.

Una vez presentada esta realidad es importante precisar que se deberá diseñar nuevas políticas y estrategias de comunicación para articular y adaptar al público externo e interno en este nuevo proceso de transformación, puesto que de no tomar las acciones que amerita dicha situación, traería consigo problemas con respecto del desempeño, productividad laboral, salud emocional de los trabajadores, así como en la atención a los ciudadanos, generando retraso en los procesos administrativos de su interés.

Por lo tanto, el presente estudio tuvo como finalidad explicar la influencia de los tipos de comunicación en el cambio organizacional, determinando el tipo de comunicación que mayor relevancia tiene en el servicio y labores realizadas en la Municipalidad Distrital de La Esperanza. Para lo cual se formula la siguiente pregunta: ¿De qué manera influyen los tipos de comunicación en el cambio organizacional de la Municipalidad Distrital de La Esperanza, Trujillo 2022? Y para responder esta interrogante se enuncia la siguiente hipótesis: Los tipos de comunicación influyen de manera significativa en el cambio organizacional de la Municipalidad La Esperanza, Trujillo 2022.

Con el propósito de alcanzar los objetivos trazados se presentan a continuación los siguientes antecedentes:

Arévalo (2018), en su tesis titulada “*Diseño de un plan de cambio Organizacional para implementar exitosamente un nuevo sistema de gestión del desempeño en una Institución Regional*”, realizada en Chile, tuvo como finalidad diseñar un plan de cambio organizacional que se permita implementar y ejecutar con éxito en el nuevo sistema de gestión del desempeño del Gobierno Regional de Maule; partiendo de la hipótesis: se manifestaron desde el inicio tensiones que fueron permanentes durante el proceso de cambio organizacional y que corresponden a ser correctamente administrativas, las mismas que permitirán una implementación más o menos fluida. Para ello aplicó una investigación que por su finalidad es aplicada de tipo cualitativa. El investigador trabajó bajo un muestreo de caso crítico, empleando como técnica para recolectar los datos la entrevista con su instrumento la guía de entrevista, conteniendo 10 ítems, dirigido actores del Gobierno Regional de Maule con 10 ítems, el estudio concluyó en que existen diferencias significativas al abordar procesos de cambios en estrategias, cambio de paradigma o de cultura en una organización pública, puesto que contienen una estructura organizacional burocrática-jerarquizada, por ello a fin de diseñar un plan de cambio organizacional y ser implementado en el Gobierno Regional del Maule es importante que las autoridades superiores y los directivos, sean los principales promotores e impulsores de este proceso de transformación, a fin de alcanzar las metas establecidas.

Este antecedente analizó y evaluó la complejidad que se aborda al pretender incorporar y diseñar un plan de cambio organizacional en la gestión del desempeño de una Institución Regional, puesto que al ser una entidad pública se debió tener en cuenta su estructura organizacional y la predisposición para adaptarse a este proceso de transición, por otro lado el estudio no especificó a cuantas personas se le aplicó la guía de entrevista ni los cargos que ocupaban dentro de la institución, dejando un vacío en el

estudio y para el lector.

Claire (2021), planteó una tesis titulada “*Plan De Fortalecimiento De La Comunicación Interna y Externa en El Centro De Investigación Educación y Servicios, CIES Regional La Paz*” de la Universidad Mayor de San Andrés, La Paz. Bolivia.

Esta investigación tuvo como objetivo contribuir en el ámbito de la comunicación organizacional en solucionar problemas comunicacionales en CIES Región La Paz, partiendo de la hipótesis: Un plan de fortalecimiento de comunicación interna y externa solucionaría los problemas comunicacionales que existe en CIES Región La Paz. El investigador empleó una metodología cualitativa, utilizando como técnica para recolectar datos la entrevista con su instrumento la guía de entrevista, conteniendo 18 preguntas dirigidas a los colaboradores y público externo, así mismo empleó el cuestionario con su instrumento la encuesta, el cual constó de 22 preguntas para los colaboradores y 08 preguntas para el público. Por otro lado se aplicó la técnica de Observación del participante con su instrumento diario de campo, el estudio concluyó en que al recurrir a la producción de materiales comunicacionales se satisficieron los requerimientos informativos de su público interno y externo, por lo que a través del plan propuesto se logró el fortalecimiento de los funcionarios de dicha institución en cuanto a la comunicación interna y así mismo a establecer lazos de comunicación con su público externo, puesto que se les brindó medios de accesos de información sobre la institución.

Este antecedente mostró que mediante un plan de fortalecimiento de comunicación interna y externa se contribuye en la mejora de los procesos administrativos de dicha institución puesto que, mediante propuestas de herramientas como la elaboración de boletines institucionales, plataformas de información, talleres de atención al cliente, guías informativas se lograría fortalecer e integrar al público externo e interno en una institución.

Carpena y Takayama (2018), en su tesis *“Análisis del plan de comunicación y sus efectos en las relaciones internas en Municipalidad Provincial de Lambayeque”*, realizada en Chiclayo, tuvo como propósito fortalecer la comunicación interna entre las diferentes áreas y públicos de la Municipalidad de Lambayeque; partiendo de su hipótesis: un plan de Comunicación permitirá mejorar las relaciones internas en la Municipalidad Provincial de Lambayeque. Los investigadores trabajaron con una población de 553 trabajadores de los diferentes niveles de categorías laborales de la Municipalidad Provincial de Lambayeque. Se aplicó un diseño no experimental, empleando como técnica para recolectar datos, la encuesta con su instrumento el cuestionario conteniendo 12 ítems dirigido a los trabajadores de dicha entidad y una entrevista con su guía de entrevista de 16 preguntas. La investigación concluyó que los factores que influyen en la relación entre Plan de Comunicación y Relaciones internas comunicativas son las competencias del personal y el apoyo logístico. Asimismo, se comprobó que el personal de la entidad no está capacitado para asumir directivas respecto a una mejora en los canales de comunicación interna.

Esta investigación demostró que en dicha entidad pública existe una deficiencia en cuanto a la comunicación interna, puesto que el personal no posee las capacidades suficientes para poder manejar nuevos canales de comunicación y por lo tanto, carecen de la definición de sus funciones, por lo que se precisa que la aplicación de un plan de comunicación mejorará sus relaciones humanas, integrará a nivel interno a todos los colaboradores para brindar un correcto servicio y proyectar una mejor imagen ante el público externo. Por otro lado, cabe precisar que esta investigación careció de un análisis FODA, para determinar el diagnóstico situacional de la entidad, a fin de fortalecer las debilidades en el plan propuesto y plantear estrategias para potenciar las habilidades de los servidores.

Valle y Vega (2020) en su artículo “*Predisposition to organizational change in administrative public servers of the local educational management units, Apurímac, Perú*”, de la Universidad Nacional José María Arguedas, Perú. Los investigadores tuvieron como objetivo interpretar las diferencias en la predisposición al cambio organizacional de los servidores públicos administrativos de las Unidades de Gestión Educativa Local, Región Apurímac, Perú. Esta investigación tuvo un enfoque mixto de tipo básica, cuyo diseño fue comparativo y la muestra fue intencional, la prueba estadística aplicada fue la t de muestras independientes. Los resultados demostraron que no existen diferencias significativas entre las Unidades de Gestión Educativa Local, con respecto a la predisposición al cambio organizacional de parte de los servidores públicos administrativos, todos presentaron un mismo comportamiento de rutina fortalecida que derivó en una conformidad de acciones, miedo a la adaptación tecnológica y a la competitividad, su estructura conlleva a establecer una comunicación y organización informal que no ayudó a impulsar el cambio organizacional (p. 66-82).

Vidaurre (2019) en su tesis “*El empoderamiento laboral y su incidencia en el cambio organizacional de la Municipalidad Distrital de Laredo - Trujillo 2018*”, tuvo como finalidad determinar la incidencia del empoderamiento laboral en el cambio organizacional en la Municipalidad Distrital de Laredo - Trujillo, 2018; partió de la siguiente hipótesis: el empoderamiento laboral incide significativamente en el cambio organizacional de la Municipalidad Distrital de Laredo - Trujillo, 2018. La investigadora trabajó con una población de 40 colaboradores. Para ello aplicó una investigación de tipo aplicada, no experimental, con un diseño descriptivo correlacional, empleando como técnica de recolección de datos la encuesta, con su instrumento el cuestionario dirigido a los trabajadores con 40 ítems. La investigación concluyó que el empoderamiento laboral influyó de manera significativa en el cambio organizacional de la

Municipalidad Distrital de Laredo-Trujillo 2018, puesto que se demostró que el empoderamiento laboral es deficiente, lo cual incidió en el cambio organizacional obteniéndose resultados similares en dicha variable.

Esta investigación demostró la existencia de una relación causa efecto entre ambas variables de estudio, puesto que los resultados reflejaron que el empoderamiento laboral es deficiente, repercutiendo directamente en el cambio organizacional de dicha entidad. Sin embargo, esta investigación careció de la aplicación de una entrevista a los Gerentes de la Municipalidad Distrital de Laredo, a fin de obtener información completa sobre el estado situacional de la organización.

Aguilar (2021) planteó su tesis “*Gestión de la comunicación en las organizaciones no gubernamentales de desarrollo, en sus escenarios de intervención social. Provincia de Trujillo*”, presentada en la Universidad Nacional de Trujillo. Perú, investigación realizada para optar por el grado académico de Doctora en Planificación y Gestión.

Este estudio tuvo como propósito determinar el nivel de desarrollo de la gestión de la comunicación en las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo, en sus escenarios de intervención social, en el año 2019; partiendo de la siguiente hipótesis: La gestión de la comunicación en las organizaciones no Gubernamentales, se desarrolla en un nivel regular, en la provincia de Trujillo-2019. La investigadora trabajó con una población de 20 ONG de la provincia de Trujillo, para ello aplicó una investigación de tipo descriptivo, aplicada, transversal y analítica, empleando como técnica de recolección de datos análisis documental, encuesta con su instrumento el cuestionario con 28 ítems. La investigación concluyó que la gestión de la comunicación se desarrolló en un nivel regular, en las Organizaciones no gubernamentales, lo que se sustentó en una política comunicacional y estrategias que se establecieron parcialmente con la elaboración de un plan de comunicación, con prioridades informativas hacia sus públicos externos, pero sin diferenciación en la emisión de mensajes y del acceso a los medios que utiliza. Lo que repercutió

en su imagen institucional para el trabajo en red y desarrollo de voluntariado en la Provincia de Trujillo.

Esta investigación demostró que la variable de estudio descrita tuvo una relevante repercusión en la organizaciones no gubernamentales, puesto que al contar con un plan de estrategias de comunicación no diferenciadas para el público interno y externo ocasionó la confusión del mensaje a transmitir, así mismo se mostró que es necesaria la intervención de un especialista en comunicación con capacidad creativa e innovadora, a fin de crear estrategias y herramientas de comunicación aplicadas al público interno y externo.

El Marco Teórico que se presenta a continuación se diseñó para el correspondiente respaldo de esta investigación:

La capacidad de comunicarse es una facultad humana desarrollada a través de la historia. De manera hábil, el ser humano, aparte de desplazarse y dominar su entorno, fue adquiriendo la lengua y construyendo el lenguaje, lo cual permitió la adquisición de capacidades cognitivas, tales como el habla, el pensamiento, la reflexión, y la interacción, dentro de la especie a través de conversaciones.

La comunicación permitió así, no solo la convivencia con los próximos, sino el intercambio entre grupos, comunidades y sociedades, y, por ende, el desarrollo de la humanidad toda (José, 2016).

Para Vidales (2015) es difícil precisar el campo de estudio de la comunicación. Desde ya un tiempo atrás se ha convenido en hablar de un fenómeno comunicativo que ha despertado diferentes perspectivas de reflexión que atraviesa el espacio del conocimiento, el espacio social todo y la existencia misma. Resultado de esto es que se hallan diversos marcos conceptuales que dirigen experiencias de investigación distintas. De todo ello es posible reconocer tres cosas: a) la existencia de no solo una, sino de muchas teóricas que sustentan las investigaciones en comunicación, b)

paralelo a esta diversidad teórica se distingue un campo lógico común a todas ellas, c) el reconocimiento solo de subcampos de conocimiento. Uno de los teóricos que logra organizar lo que hasta ahora tenemos como teoría en comunicaciones es Craig (1999) el que divide en siete las tradiciones hasta ahora trabajadas.

- Tradición retórica. Referido básicamente a la elaboración pública del discurso y su intencionalidad de persuadir al oyente.
- Tradición semiótica. Es el planteamiento que ve la comunicación como una mediación intersubjetiva de signos. De este modo, la problemática comunicativa se analiza en relación con los significados o las distancias entre individuos que comparten el mismo sistema de signos.
- Tradición fenomenológica. El acto comunicacional es entendido desde la experiencia misma dada entre los sujetos, sin analizar mediación alguna.
- Tradición cibernética. La misma que analiza el fenómeno comunicativo de los seres humanos a través de los procesos de información.
- Tradición sociopsicológica. Que considera la comunicación como el proceso a través del que los sujetos interactúan y ejercen influencia unos con otros.
- Tradición sociocultural. Se plantea que la comunicación se da a través de un proceso simbólico, el mismo que reproduce el orden social. Dinámica que también implica elementos creativos propios de cada grupo humano.
- Tradición crítica. Forma parte de un proceso analítico, reflexivo y que conduce a un evento liberador. Desde aquí se propone que la dificultad mayor de la comunicación son las fuerzas materiales e ideológicas que impiden la reflexión a través de los canales de

expresión (Vidales, 2015).

Los inicios de la investigación, en lo que se refiere a las organizaciones, se precisa alrededor de 1940 y el propósito se centraba en la mejora de la comunicación interna, así como la relación con los trabajadores. En la década de los 50' se trabajó lo referente a los propósitos y proyección que tenían, en ese entonces, las comunicaciones dentro de las empresas. Los temas de interés en las décadas de los 60' y 70' giraban en torno del desarrollo de las comunicaciones por el avance de la tecnología, así como por la formulación de propuestas teóricas en torno del desarrollo organizacional. En 1980 se propone que las organizaciones son sistemas en los que la comunicación adquiere un valor especial por el aporte en la formulación de significados en las distintas interacciones. Los años 90' traen consigo la propuesta de ver a la comunicación dentro de las organizaciones como un área de conocimiento, la misma que debe ser abordada desde una perspectiva científica. La comunicación organizacional a partir del año 2000 no deja de lado su carácter operativo, pero incluye el elemento crítico que posibilita incluir la acción comunicativa en toda su extensión, aplicada a las empresas (Contreras, 2020).

Los tipos de comunicación se definen como los procesos mediante los cuales el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos. (Thompson, 2008).

Las dimensiones de esta variable se exponen como:

**Dimensión comunicación interna**, la cual se define como una herramienta que posibilita promover la motivación de los colaboradores, así como posibilitar información con respecto de las acciones que lleva a cabo la organización, incluidas sus propuestas y objetivos. A través de una buena comunicación organizacional es posible conseguir una cohesión de todos los espacios organizacionales, de modo que todas las actividades que se realicen

tengan como propósito alcanzar las metas diseñadas (Pineda, 2020). Dentro de la Comunicación interna tenemos los indicadores:

- **Comunicación Vertical Descendente:** Conocida como la manera tradicional de interactuar al interior de las organizaciones. Se emplea con el propósito de transmitir información, disponer y originar. Los mensajes se transmiten y canalizan entre superiores y subordinados (Montoya y De la Rosa, 2014).
- **Comunicación Ascendente:** Se establece entre los subordinados hacia los superiores. Su aplicación requiere de una organización fuerte que ha diseñado canales adecuados para una interacción de este tipo. En la mayoría de los casos no se da por desconocimiento del rol de la comunicación y la política que la organización propone con respecto del trabajador a quien no se le incorpora como elemento importante de la organización (Montoya y De la Rosa, 2014).
- **Comunicación horizontal:** Los mensajes que se transmiten son de forma directa y lateral canalizadas entre individuos del mismo nivel de autoridad en una entidad. Los beneficios que aporta se explican como un clima de apoyo y soporte emocional entre iguales, facilita la unión y compañerismo haciendo la labor más llevadera y eficiente, además de permitir que el sentido de autoridad y responsabilidad sea más visible y sólido (Montoya y De la Rosa, 2014).

**Dimensión comunicación externa,** referida a todo lo emitido por la organización y cuyo objetivo se dirija a los distintos objetivos externos, sea para conservar u optimizar sus relaciones, del mismo modo que si desea posicionar una imagen adecuada o promover y fidelizar sus productos o servicios (Hernández, 2002). Dentro de la comunicación externa están los indicadores:

- **Relaciones Públicas:** Tiene como propósito fortalecer la reputación de los productos y servicios que ofrece la organización en la mente

del público, procurando la presentación permanente de una imagen favorable de la empresa (Ramos et al., 2017).

- **Publicidad Institucional:** Todo lo referente a la interacción con los medios de comunicación. Debe expresar un mensaje humano con lenguaje cordial y manteniendo siempre una postura profesional y constante, es decir, en todo momento, incluyendo aquellos desfavorables (Ramos et al., 2017).

El cambio es un rasgo constitutivo de lo humano. Es conocido por todos que, en la actualidad, la propuesta globalizante ha ido acelerando, cada vez más, la tendencia al cambio permanente en las organizaciones; es por ello por lo que se ha convertido en un tema central que exige repensar los motivos por los cuales se debe cambiar, así como los objetivos que guiarán dichos procesos. Uno de los primeros pasos para el cambio es el acercamiento a la realidad y la revisión de los modelos aplicados (Díaz, 2017). Conocido es que en la actualidad cambiante las brechas generacionales se han profundizado aún más y las nuevas generaciones requieren de nuevos planteamientos para continuar respondiendo a las exigencias del medio competitivo.

El cambio organizacional es un concepto que se comienza a emplear después de la segunda guerra mundial. La palabra cambio, visto desde este enfoque significa mejora, en el sentido de que los movimientos sociales emergentes, en ese entonces, están enfocados a impulsar el desarrollo de toda la sociedad. Durante la década de los 70' se pensaba que las organizaciones eran sinónimo de progreso por el aporte económico que significaban, sin embargo, hasta el momento no habían tenido la suficiente atención que ello requería, pues los cuidados que se tenían, en aquel entonces, se circunscriben al ámbito interno, con procesos encaminados a evitar la fuga de activos y a mantener un orden rígido, que asegurara el buen funcionamiento de todo. Para la década de los 80' se comenzó a aceptar lo insuficiente del control estadístico por ser poco eficiente para el logro de los objetivos frente a otras organizaciones, comenzando un movimiento

enfocado en los trabajadores, lo cual demandaba cambios en las dinámicas laborales hasta entonces utilizadas. La propuesta del Cambio Organizacional, como tal, tuvo su incursión en 1990, siendo concebido este como proceso al interior de las organizaciones y nutrido por la exigencia competitiva global (Rueda et al., 2018).

La mirada con respecto del Cambio Organizacional se ha ido ampliando, en décadas anteriores, algunos autores señalaban que una organización podía cambiar el todo o sus partes, otros precisaban que existían cambios estructurales o tecnológicos, sin embargo, ahora se habla de que los cambios se operan en los sistemas de una organización, en los procesos y que todo cambio afecta significativamente la cultura organizacional (Acosta, 2002).

Uno de los primeros modelos de la propuesta de Cambio Organizacional fue planteado por Kurt Lewin. Este modelo es conocido como una propuesta simple y genérica, que invita a los responsables a replantear sus acciones revisando las interacciones personales, ya que la propuesta central está basada en la conducta de los participantes de la organización. A pesar de las críticas que existen con respecto de este modelo, las mismas que señalan que sería solamente aplicable a grupos reducidos y en condiciones invariables y que no permite incluir elementos externos para el análisis, Coria (2016) lo considera adecuado para percibir la conducta de sujetos y grupos dentro de las organizaciones, lo que constituye una base sólida para el diseño de propuestas de cambio acertadas.

El modelo de Lewin es considerado como uno de los adecuados para realizar estudios, como es el caso de esta investigación, explicativos, en organizaciones basadas en disposiciones jerárquicas verticalistas, con manejos de gestión directivos y de vigilancia, con regímenes semiformales, con mecanismos chicos y con vencimientos de cambio extensos (Coria et al., 2016). Tener un acercamiento con este modelo, a organizaciones completamente manejadas por la tecnología, arrojaría muchas deficiencias en su apreciación de la realidad, pero en aquellas donde los avances

tecnológicos aún son limitados, como es el caso del sector público, resultará oportuno (De la Garza, 2002).

La propuesta de Lewin, propiamente dicha, está basada en mantener un equilibrio dinámico de las fuerzas involucradas que actúan en direcciones opuestas. Por una parte, se presentan las fuerzas que empujan a buscar nuevas propuestas y, por otra parte, aquellas que ofrecen resistencia y se niegan a ceder ante prácticas habituales. Proponiendo Lewin que, la gestión precisa de estas dos fuerzas conduciría al éxito de la organización (Coria et al., 2016).

Lo formulado por Lewin radica en revelar una falta o debilidad y efectuar la debida gestión que posibilite superarla, eliminar la situación que está afectando para introducir el cambio a través de movimientos precisos. Una vez asumidas las acciones distintas, será necesario que esta situación nueva quede consolidada dentro del sistema de la organización y produzca los efectos esperados (De la Garza, 2002).

El proceso es planteado por Lewin a través de tres fases:

- **Descongelamiento.** Describe la reducción de las fuerzas que conservan sistema la organización en su actual estado. Una de las maneras es mostrando las cifras de descontento de los colaboradores con respecto de lo que quieren y la realidad que viven (Vesga et al., 2020).
- **Cambio.** Realizar movimientos que posibiliten alterar la conducta producida al interior de la organización, con el objetivo de lograr un impulso hacia otras fases de la propuesta institucional evidenciando el surgimiento de nuevas estructuras, conductas, valores y procesos (Vesga et al., 2020).
- **Recongelamiento.** En esta fase debe procurarse el afianzamiento de lo nuevo que se ha producido en la etapa anterior. Para ello deben emplearse reglas, estrategias y estructuras que aseguren su permanencia (Vesga et al., 2020).

Para el autor, el triunfo del modelo consiste en el esfuerzo del trabajo en equipo, la armonía que se pueda alcanzar al momento de hacer realidad las metas, porque si los cambios se miden por algunas conductas individuales, esto no constituye el éxito del modelo, aunque a nivel individual también debe rescatarse las experiencias. Y como objetivo general debe lograrse que las fuerzas inhibitoras sean menores que aquellas fuerzas que promueven el cambio.

Con respecto de lo esbozado en el Modelo de Lewin, se plantean a continuación las siguientes dimensiones de la variable Cambio Organizacional, de acuerdo con Coria et al., (2016), quien señala que este modelo apunta a un trabajo con niveles, tales como: individuos, grupos, organización, incluso la sociedad toda. Sostienen los autores que esta mirada por niveles posibilita entender la conducta de los sujetos y grupos dentro de la organización, lo cual permitirá trazar los cambios necesarios.

Definido el **Cambio Organizacional** como: Una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, por lo que dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas) que desean mantener el *status quo*. (Pérez-Vallejo et al., 2017). Sus dimensiones, en lo que respecta al acercamiento explicativo de este trabajo de investigación y de acuerdo con Coria et al., (2016) son las siguientes:

**Dimensión Nivel Interno:** Necesidad de conocer la interacción interna a través de sus procesos e intercambios, para realizar movimientos adecuados que conduzcan hacia algo nuevo. Con los Indicadores **Tecnología** y **Cultura** (Coria et al., 2016).

**Dimensión Nivel Externo:** A pesar de las constantes críticas que apuntan a lo limitado del modelo, la experiencia demuestra que es un modelo relevante capaz de tener alcances mayores. Con los indicadores **Social y Político** (Coria et al., 2016).

**Dimensión Nivel Grupal:** El accionar del líder como elemento clave en el accionar grupal e individual de los miembros de la organización. Con los indicadores **Liderazgo y Actitudes de Grupo**. Observar y explicar la labor del liderazgo y sus efectos en las actividades grupales (Coria et al., 2016).

**Dimensión Nivel Individual:** Identificación de las actitudes de los colaboradores y señalamiento de conductas que posibilitan o impiden los cambios organizacionales. Con los indicadores **Compromiso y Disposición de cambio** (Coria et al., 2016).

## **2.2 Justificación**

Este estudio se justifica por las razones que a continuación se detallan:

### **2.2.1 Justificación Teórica**

Esta investigación fue de suma importancia para la Municipalidad Distrital de La Esperanza, puesto que permitió identificar los tipos de comunicación empleadas por la institución y asociar esta variable con el Cambio Organizacional, ya que fue respaldada por postulados teóricos planteados por Montoya y De la Rosa, Ramos et al., quienes enfatizaron en la comunicación externa e interna, como canales que posibilitaron establecer las estrategias adecuadas, la misma que se relaciona con la teoría sustentada por Coria et al., quien identificó los niveles e indicadores que intervienen en el cambio organizacional, basado en la teoría de Lewin, quien a través de su modelo de Cambio Organizacional clarificó lo que esta variable significa en una organización de corte estatal, y jerárquica, como lo es la Municipalidad Distrital de La Esperanza.

### **2.2.2 Justificación Práctica**

En esta investigación se realizó una explicación de la influencia de los tipos de comunicación en el cambio organizacional, y se presentó una evaluación de su repercusión en el público externo e interno de la Municipalidad Distrital de La Esperanza, lo que se constituyó en un

documento capaz de ser utilizado para realizar las mejoras que correspondan en futuras intervenciones en la temática.

### **2.2.3 Justificación Social**

Esta investigación tuvo un impacto significativo en las interacciones internas de la Municipalidad, así como en lo concerniente a las mejoras y efectividad de su labor con el público externo, que constituye la razón de ser de una institución pública, como lo es la Municipalidad de La Esperanza.

### **2.2.4 Justificación Metodológica**

Este estudio tuvo un enfoque cuantitativo, empleando técnicas e instrumentos para la recolección de datos y su análisis, los cuales estuvieron alineados de acuerdo con los objetivos propuestos, que fueron verificados y validados por expertos en el área de Recursos Humanos.

## **2.3. Objetivos**

### **2.3.1 Objetivo General**

Explicar la influencia de los tipos de comunicación en el cambio organizacional de la Municipalidad Distrital de La Esperanza, Trujillo 2022.

### **2.3.2 Objetivos Específicos**

- Analizar la influencia de los tipos de comunicación en el Nivel Interno del Cambio Organizacional de la Municipalidad Distrital de La Esperanza.
- Evaluar la influencia de los tipos de comunicación en el Nivel Externo del Cambio Organizacional de la Municipalidad Distrital de La Esperanza
- Medir la influencia de los tipos de comunicación en el Nivel Grupal del Cambio Organizacional de la Municipalidad Distrital de La Esperanza.
- Identificar la influencia de los tipos de comunicación en el Nivel Individual del Cambio Organizacional de la Municipalidad Distrital de La Esperanza.

### III. Material y Métodos

#### 3.1 Diseño de estudio

Es explicativa. Según lo planteado por Hernández et al. (2014), una investigación explicativa está un paso más allá de la descripción o búsqueda de la relación entre dos variables, pues en este diseño se intenta dar una explicación a ciertos fenómenos o por qué existe una relación entre ciertas variables. Es por esto que en hipótesis de este tipo de investigaciones se planteó la influencia de una variable en otra, pues se demostró que la variable independiente es una de las causas de la dependiente.

$$G: X \longrightarrow Y$$

#### Análisis de variables

G: Muestra (servidores públicos)

X: Tipos de comunicación

Y: Cambio organizacional

#### 3.2. Población

El objeto de estudio lo conformaron los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Social y Promoción de la Familia de la Municipalidad Distrital de la Esperanza 2022, siendo  $N = 153$  personas. En ellos se encontraron jóvenes y adultos de ambos sexos entre los rangos de 23 a 51 años a más. Siendo su distribución de la siguiente manera:

**Tabla 1**

*Distribución por género del personal que labora en la Gerencia de Desarrollo Social y Promoción de la Familia*

Género	N°	%
Masculino	30	19.61%
Femenino	123	80.39%
<b>Total</b>	<b>153</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Registro técnico del personal al 1 de agosto 2022 de la entidad.

### 3.3. Muestra

El tipo de muestreo empleado fue el muestreo aleatorio simple de tipo probabilístico.

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{e^2(N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$
$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 153}{0.05^2(153 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$
$$n = \frac{146.94}{1.3404}$$
$$n = 110 \text{ Colaboradores}$$

Donde:

Nivel de confianza: 95%

Z: 1.96

p: probabilidad de éxito del estudio

q: probabilidad de fracaso del estudio

e: Es el máximo de error permisible, 5%

N: Tamaño de la población:

n: Tamaño de la muestra

### 3.4. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>TIPOS DE COMUNICACIÓN</b>	Proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos. (Thompson, 2008).	Los resultados se medirán a partir de la aplicación de un cuestionario, en donde la variable de estudio será convertida en indicadores.	Comunicación interna	Nivel de comunicación vertical descendente	CUESTIONARIO	Ordinal
				Nivel de comunicación Ascendente		
				Nivel de comunicación horizontal		
			Comunicación externa	Nivel de relación Pública		
				Tipos de medios publicitarios institucionales		

<b>CAMBIO ORGANIZACIONAL</b>	Es una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, por lo que dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas) que desean mantener el <i>status quo</i> . (Pérez-Vallejo et al., 2017).	Los resultados se medirán a partir de la aplicación de un cuestionario, en donde la variable de estudio será convertida en indicadores.	Nivel interno	Tecnología	CUESTIONARIO	Ordinal
				Cultura		
			Nivel externo	Social		
				Político		
			Nivel grupal	Liderazgo		
				Actitudes de los grupos		
			Nivel individual	Compromiso		
				Disposición al cambio		

### **3.5. Procedimientos y Técnicas**

#### **3.5.1. Técnica**

##### **Encuesta**

Se aplicaron encuestas a los servidores de la Gerencia de Desarrollo Social y Promoción de la Familia que pertenecen a la Municipalidad de La Esperanza para obtener la información que determine la influencia de los tipos de comunicación en el cambio organizacional de dicha comuna edil.

#### **3.5.2. Instrumento**

##### **Cuestionario**

Se elaboraron dos cuestionarios de autoría propia. El que corresponde a Tipos de Comunicación con 11 preguntas y el de Cambio Organizacional de 20 preguntas, los cuales se aplicarán a 110 servidores de la Gerencia de Desarrollo Social y Promoción de la Familia. Para la validación del instrumento se tuvo en cuenta la opinión de jueces expertos en el tema (anexo 2), los cuales evaluaron los instrumentos en su coherencia, pertinencia y relevancia. Estos expertos fueron:

1. Dr. Vilca Tantapoma, Manuel Eduardo
2. Dr. Castañeda Nassi, José Alfredo
3. Mg. Ugarriza Gross, Gustavo Adolfo
4. Dr. Salinas Gamboa, José German
5. Mg. Vidalón Moreno, Rosa Beatriz

Los resultados de la evaluación de los expertos fueron procesados mediante el coeficiente V de Aiken, que permite cuantificar la validez de contenido y su significancia estadística mediante la siguiente fórmula (Aiken, 1985):

$$V = \frac{S}{n(c - 1)}$$

Donde:

V: coeficiente de Aiken

S: Sumatoria de Si

Si: Valor dado por el juez (1 o 0)

n: número de jueces

c: número de valores en la escala de evaluación

Según esto, cuando el total de jueces es de 5, se necesita un total acuerdo sobre cada ítem (V=1) para que la significancia sea menor a .05 (Escrura, 1998).

**Tabla 2**

*V de Aiken del Cuestionario sobre Tipos de Comunicación*

Ítem	Coherencia					Pertinencia					Relevancia					V Aiken						
	Jueces					Jueces					Jueces											
	J1	J2	J3	J4	J5	Si	V	J1	J2	J3	J4	J5	Si	V	J1	J2	J3	J4	J5	Si	V	
<b>1</b>	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1.00
<b>2</b>	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1.00
<b>3</b>	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1.00
<b>4</b>	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1.00
<b>5</b>	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1.00
<b>6</b>	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1.00
<b>7</b>	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1.00
<b>8</b>	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1.00
<b>9</b>	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1.00
<b>10</b>	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1.00
<b>11</b>	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1.00

*Nota:* Elaboración con base en criterio de expertos

**Tabla 3**

*V de Aiken del Cuestionario sobre Cambio Organizacional*

Ítem	Coherencia					Pertinencia					Relevancia					V Aiken						
	Jueces					Jueces					Jueces											
	J1	J2	J3	J4	J5	Si	V	J1	J2	J3	J4	J5	Si	V	J1		J2	J3	J4	J5	S	Vi
<b>1</b>	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1.00
<b>2</b>	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1.00
<b>3</b>	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1.00
<b>4</b>	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1.00
<b>5</b>	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1.00
<b>6</b>	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1.00
<b>7</b>	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1.00
<b>8</b>	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1.00
<b>9</b>	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1.00
<b>10</b>	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1.00
<b>11</b>	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1.00

*Nota:* Elaboración con base en criterio de expertos

Para corroborar la confiabilidad de los instrumentos se utilizó el alfa de Cronbach en los datos recopilados de la aplicación de una prueba piloto (Anexo 3 y Anexo 4). La fórmula empleada fue:

$$a = \frac{k}{k - 1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_T^2} \right]$$

Donde:

$k$ : Número de ítems

$\sum s_i^2$ : Sumatoria de la varianza de ítems

$s_T^2$ : Varianza de la suma total de ítems.

$\alpha$	Interpretación
> 0,9	Excelente
> 0,8	Bueno
> 0,7	Aceptable
> 0,6	Cuestionable
> 0,5	Malo
$\leq 0,5$	Inaceptable

Valor del alfa de Cronbach según George y Mallery (1995)

**Tabla 4**

*Confiabilidad de los instrumentos según alfa de Cronbach*

Escalas	Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )	Nº de elementos
Cuestionario sobre tipos de comunicación	0,798	11
Cuestionario sobre cambio organizacional	0,808	20

Según lo planteado por George y Mallery (1995) se encontró que ambos instrumentos son confiables, el Cuestionario sobre tipos de comunicación en un nivel aceptable y el Cuestionario sobre cambio organizacional en un nivel bueno.

### 3.5.3. Métodos

Los instrumentos fueron aplicados bajo la modalidad virtual a través de encuestas Google, así mismo se emplearon las siguientes metodologías estadísticas:

- Método Analítico: Se empleó a fin de interpretar y analizar la información de los gráficos y tablas estadísticas.
- Método Sintético: Se aplicó para la elaboración de la

introducción y redacción de conclusiones.

- Método Deductivo- Inductivo: Se empleó para elaborar las conclusiones y recomendaciones.
- Validación de Expertos: Se aplicó para la validación y verificación de los instrumentos empleados.

### 3.6 Plan de análisis de datos

Los datos se recolectaron empleando el cuestionario de Google Forms, los mismos que fueron procesados manualmente, empleando una base de datos en Excel para posteriormente ser exportados al software SPSS V.23. Así mismo para realizar el análisis de datos se empleó la estadística descriptiva y analítica.

- **Estadística descriptiva:** Se emplearon cuadros y gráficos estadísticos para sintetizar y analizar los resultados obtenidos.
- **Estadística analítica:** Se empleó el coeficiente de determinación  $R^2$  para medir el grado de influencia de los tipos de comunicación en el cambio organizacional y, principalmente, se utilizó el modelo ANOVA para comprobar que la variabilidad en el cambio organizacional producida por los tipos de comunicación es significativa (Díaz-Narváez, 2017; Parra, 2019; Roy-García et al., 2019).

### 3.7. Consideraciones éticas.

Para el desarrollo del presente estudio se respetó los procedimientos y normas establecidas por la Universidad Privada Antenor Orrego, así mismo se ingresó una solicitud de permiso de autorización de datos y publicación dirigido a la Municipalidad de la Esperanza, con la finalidad de ser ejecutado cumpliendo con las normas y reglamentos establecidos por la institución, de manera transparente y honesta.

## IV. Resultados

### 4.1 Análisis e interpretación de resultados

Se presentan los resultados de las pruebas estadísticas empleadas para encontrar el nivel de influencia entre los tipos de comunicación y el cambio organizacional según el objetivo general y a los objetivos específicos establecidos.

#### 4.1.1. Objetivo General:

Explicar la influencia de los tipos de comunicación en el cambio organizacional de la Municipalidad Distrital de La Esperanza, Trujillo 2022.

**Tabla 5**

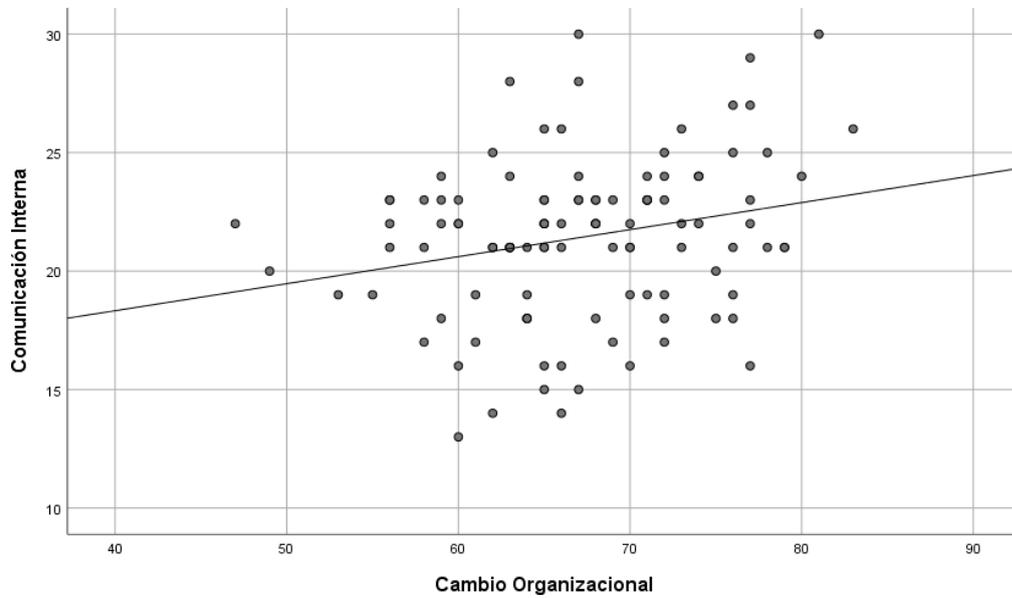
*Influencia de los tipos de comunicación en el cambio organizacional de la Municipalidad de La Esperanza 2022.*

Tipos de comunicación	Cambio Organizacional				
	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Sig. (ANOVA)
Comunicación Interna	0,239	0,057	0,049	6,872	0,012
Comunicación Externa	0,051	0,003	-0,007	7,069	0,600

*Nota:* De la tabla 5, se evidencia mediante el modelo ANOVA aplicado que la Comunicación interna influye significativamente ( $p < 0,05$ ) en el Cambio organizacional de la Municipalidad Distrital de la Esperanza en el año 2022, explicando la variabilidad de esta última en un 5,7% ( $R^2 = 0,057$ ). Por otro lado, la Comunicación externa no influye significativamente en el Cambio organizacional ( $p > 0,05$ ).

**Figura 1**

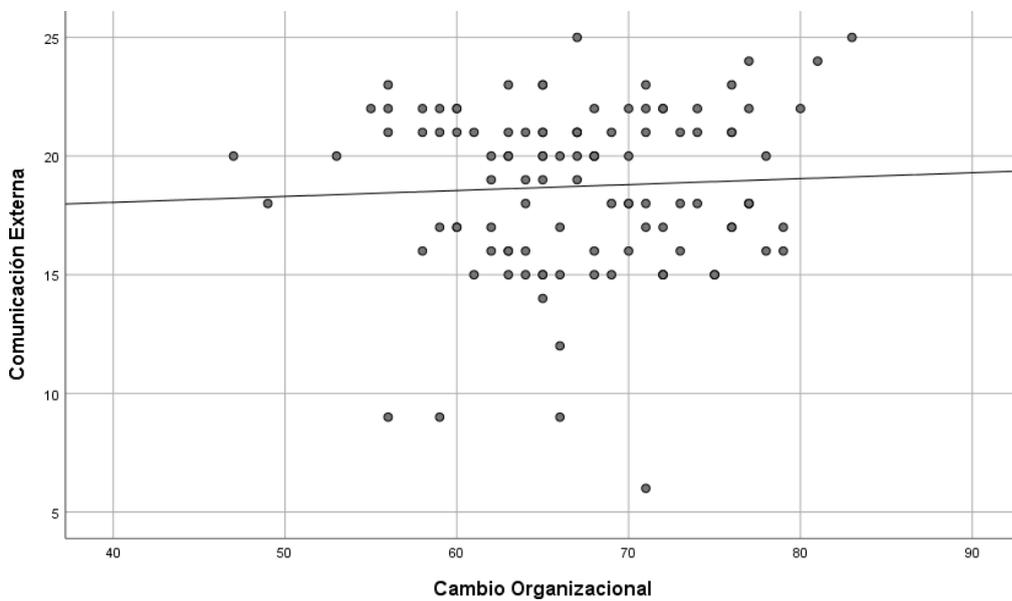
*Influencia de la Comunicación Interna en el cambio organizacional*



*Nota:* En la figura 1 se observan los datos distribuidos, evidenciando una tendencia positiva en la influencia de la Comunicación Interna en el Cambio Organizacional.

**Figura 2**

*Influencia de la Comunicación Externa en el cambio organizacional*



*Nota:* En la figura 2 se observan los datos distribuidos, evidenciando que no existe influencia de la Comunicación Externa en el Cambio Organizacional.

#### 4.1.2. Objetivos Específicos:

**Objetivo específico 1:** Analizar la influencia de los tipos de comunicación en el Nivel Interno del Cambio Organizacional de la Municipalidad Distrital de La Esperanza.

**Tabla 6**

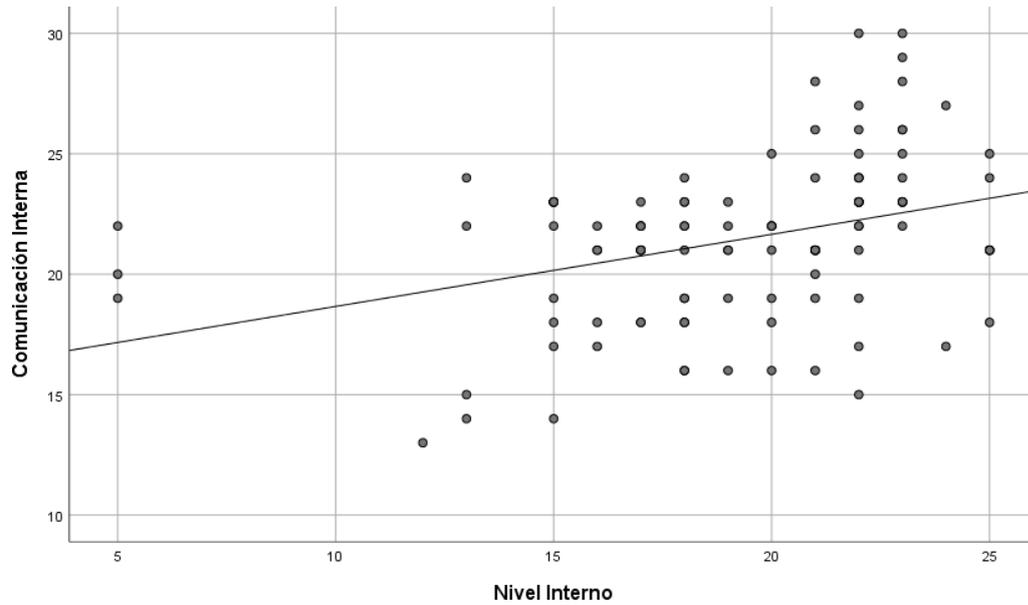
*Influencia de los tipos de comunicación en el nivel interno del cambio organizacional de la Municipalidad de La Esperanza 2022.*

Tipos de comunicación	Nivel Interno del Cambio Organizacional				
	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Sig. (ANOVA)
Comunicación Interna	0,357	0,127	0,119	3,754	0,000
Comunicación Externa	0,163	0,026	0,017	3,965	0,090

*Nota:* En la tabla 6, se demuestra que la Comunicación Interna influye de una manera altamente significativa ( $p < 0,001$ ) en el Nivel interno del cambio organizacional de la Municipalidad Distrital de la Esperanza en el año 2022, explicando su varianza en un 12,7% ( $R^2 = 0,127$ ). Por otro lado, la Comunicación Externa no influye significativamente en el Nivel interno del Cambio Organizacional ( $p > 0,05$ ).

**Figura 3**

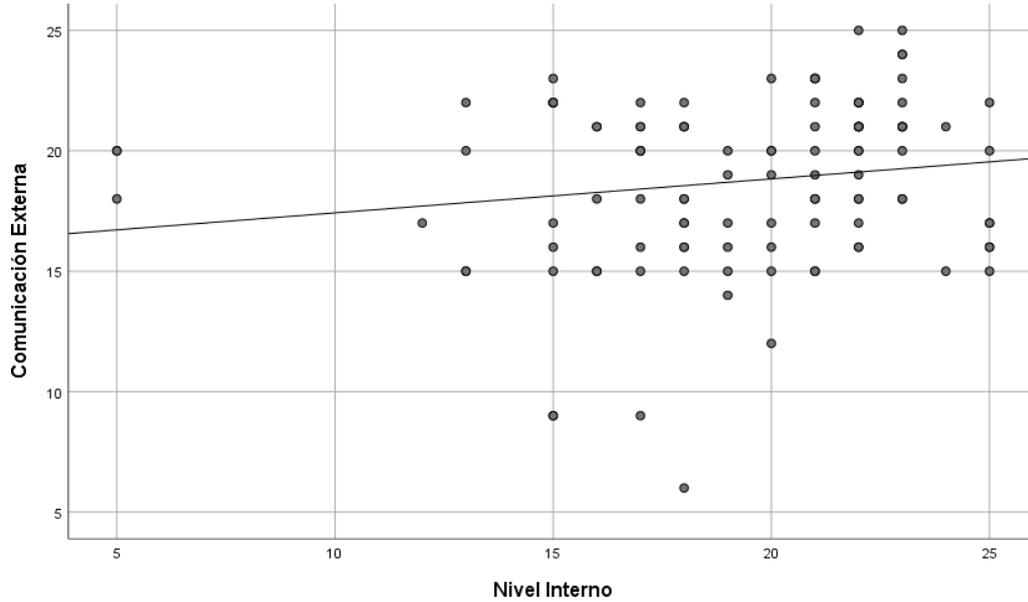
*Influencia de la Comunicación interna en el Nivel interno del cambio organizacional*



*Nota:* En la figura 3 se observan los datos distribuidos, evidenciando una tendencia positiva en la influencia de la Comunicación Interna en el Nivel interno del Cambio Organizacional.

#### Figura 4

*Influencia de la Comunicación Externa en el Nivel interno del cambio organizacional*

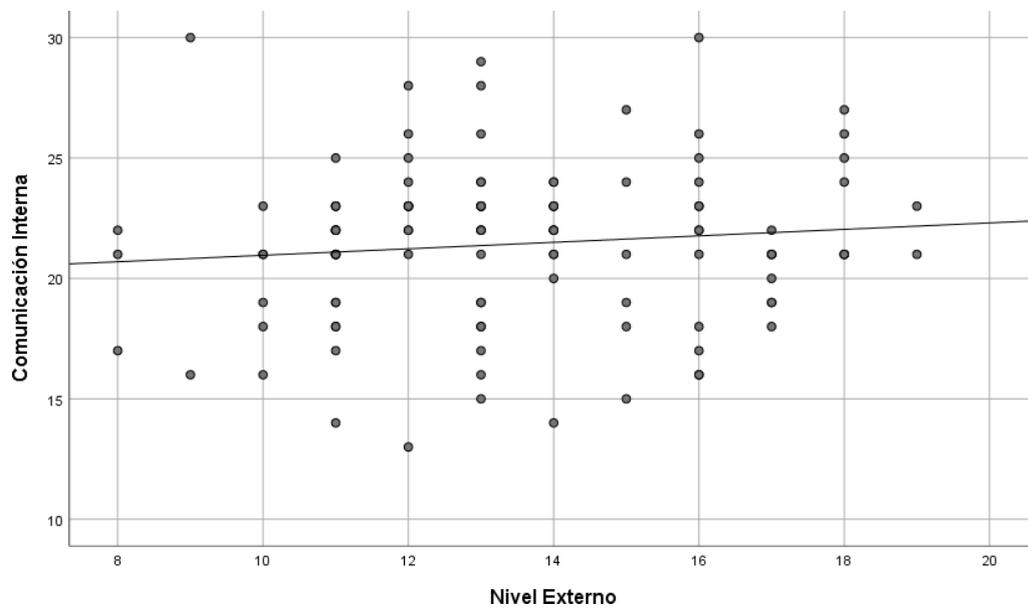


*Nota:* En la figura 4 se observan los datos distribuidos, evidenciando una ligera tendencia positiva de la Comunicación Externa en el Cambio Organizacional, la cual no es significativa.

**Objetivo específico 2:** Evaluar la influencia de los tipos de comunicación en el Nivel Externo del Cambio Organizacional de la Municipalidad Distrital de La Esperanza

**Figura 5**

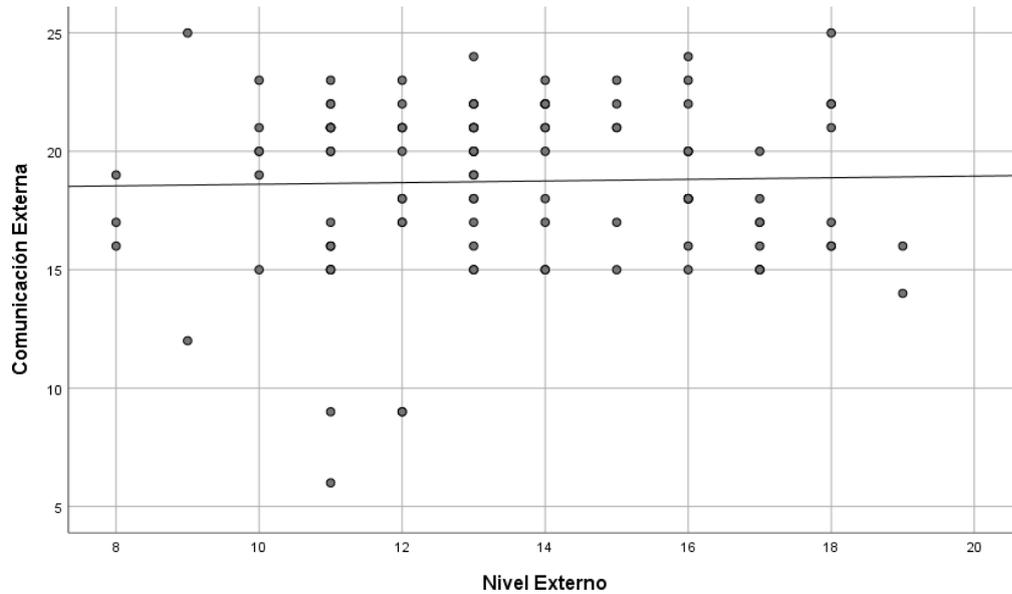
*Influencia de la Comunicación interna en el Nivel externo del cambio organizacional*



*Nota:* En la figura 5 se observan los datos distribuidos, evidenciando que no existe influencia de la Comunicación Interna en el Nivel externo del Cambio Organizacional.

**Figura 6**

*Influencia de la Comunicación Externa en el Nivel externo del cambio organizacional*



*Nota:* En la figura 6 se observan los datos distribuidos, evidenciando que no existe influencia de la Comunicación Externa en el Nivel externo del Cambio Organizacional.

**Objetivo específico 3:** Medir la influencia de los tipos de comunicación en el Nivel Grupal del Cambio Organizacional de la Municipalidad Distrital de La Esperanza.

**Tabla 8**

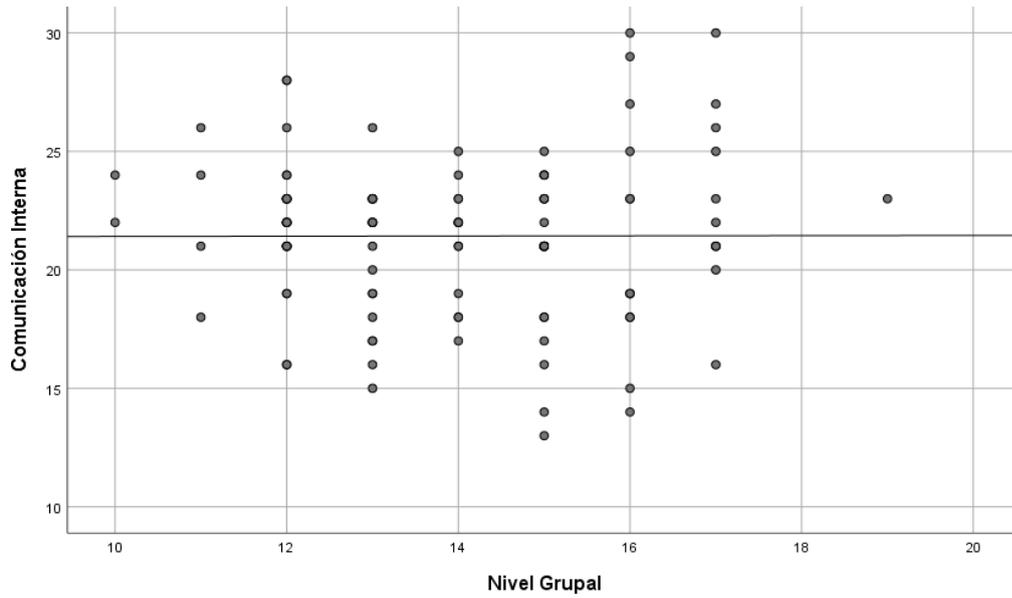
*Influencia de los tipos de comunicación en el nivel grupal del cambio organizacional de la Municipalidad de La Esperanza 2022.*

<b>Nivel Grupal del Cambio Organizacional</b>					
<b>Tipos de comunicación</b>	<b>R</b>	<b>R cuadrado</b>	<b>R cuadrado ajustado</b>	<b>Error estándar de la estimación</b>	<b>Sig. (ANOVA)</b>
Comunicación Interna	0,002	0,000	-0,009	1,878	0,981
Comunicación Externa	0,223	0,050	0,041	1,831	0,019

*Nota:* En la tabla 8, se demuestra que la Comunicación Interna no influye en el Nivel grupal del cambio organizacional de la Municipalidad Distrital de la Esperanza en el año 2022. Por otro lado, la Comunicación Externa influye significativamente ( $p < 0.01$ ) en el Nivel grupal del Cambio Organizacional, explicando su varianza en un 5% ( $R^2 = 0,050$ ).

### Figura 7

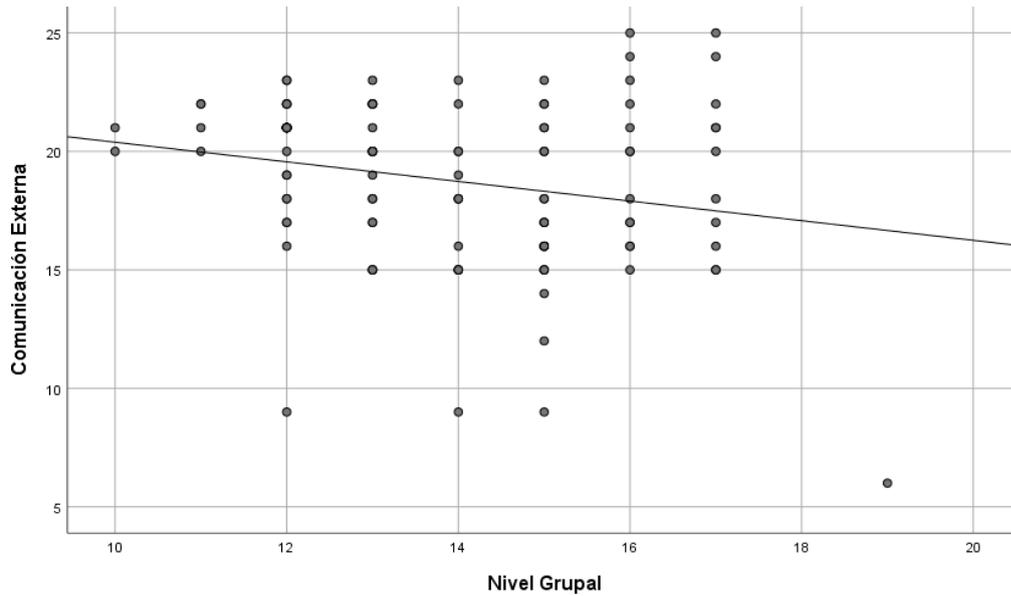
*Influencia de la Comunicación interna en el Nivel grupal del cambio organizacional*



*Nota:* En la figura 7 se observan los datos distribuidos, evidenciando que no existe influencia de la Comunicación Interna en el Cambio Organizacional.

### Figura 8

*Influencia de la Comunicación Externa en el Nivel grupal del cambio organizacional*



*Nota:* En la figura 8 se observan los datos distribuidos, los cuales muestran que existe una influencia de la Comunicación Externa en el Nivel grupal del Cambio Organizacional, la cual tiene una tendencia negativa.

**Objetivo específico 4:** Identificar la influencia de los tipos de comunicación en el Nivel Individual del Cambio Organizacional de la Municipalidad Distrital de La Esperanza

**Tabla 7**

*Influencia de los tipos de comunicación en el nivel externo del cambio organizacional de la Municipalidad de La Esperanza 2022.*

<b>Nivel Externo del Cambio Organizacional</b>					
<b>Tipos de comunicación</b>	<b>R</b>	<b>R cuadrado</b>	<b>R cuadrado ajustado</b>	<b>Error estándar de la estimación</b>	<b>Sig. (ANOVA)</b>
Comunicación Interna	0,105	0,011	0,002	2,626	0,274
Comunicación Externa	0,026a	0,001	-0,009	2,640	0,787

*Nota:* En la tabla 7, se evidencia que los tipos de comunicación no influyen significativamente en el Nivel externo del Cambio Organizacional ( $p > 0,05$ ).

**Tabla 9**

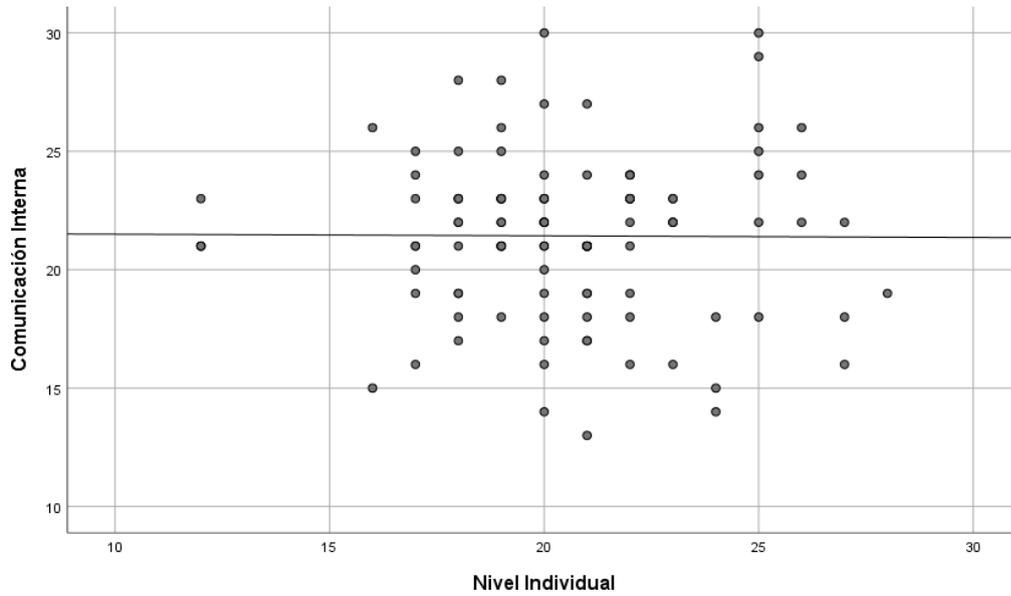
*Influencia de los tipos de comunicación en el nivel individual del cambio organizacional de la Municipalidad de La Esperanza 2022.*

<b>Nivel Individual del Cambio Organizacional</b>					
<b>Tipos de comunicación</b>	<b>R</b>	<b>R cuadrado</b>	<b>R cuadrado ajustado</b>	<b>Error estándar de la estimación</b>	<b>Sig. (ANOVA)</b>
Comunicación Interna	0,006	0,000	-0,009	3,132	0,947
Comunicación Externa	0,017	0,000	-0,009	3,131	0,856

*Nota:* En la tabla 9, se evidencia que los tipos de comunicación no influyen significativamente en el Nivel individual del Cambio Organizacional ( $p > 0,05$ ).

**Figura 9**

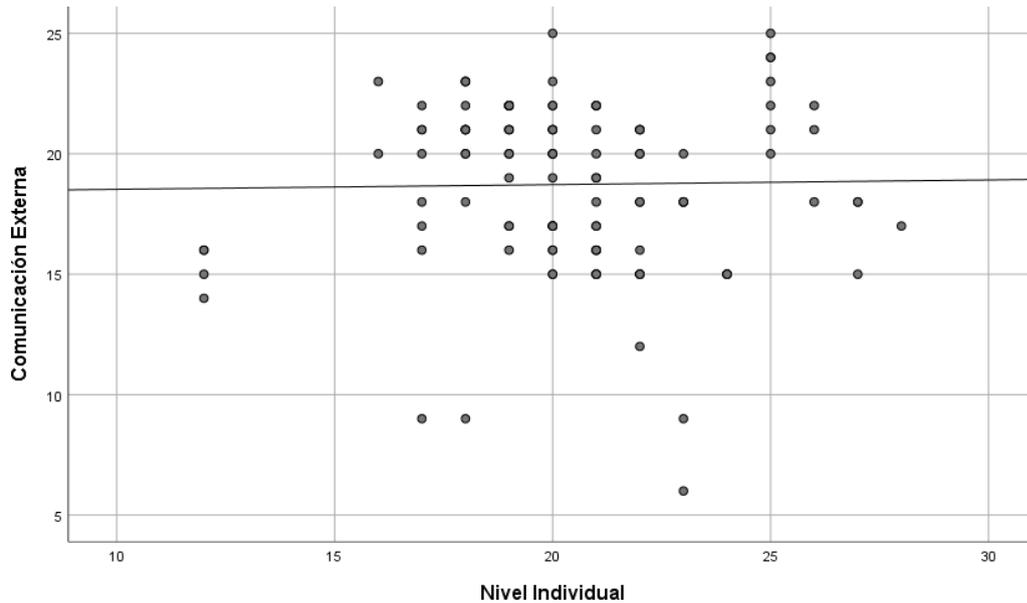
*Influencia de la Comunicación interna en el Nivel individual del cambio organizacional*



*Nota:* En la figura 9 se observan los datos distribuidos, evidenciando que no existe influencia de la Comunicación Interna en el Nivel individual del Cambio Organizacional.

**Figura 10**

*Influencia de la Comunicación Externa en el Nivel individual del cambio organizacional*



*Nota:* En la figura 10 se observan los datos distribuidos, evidenciando que no existe influencia de la Comunicación Externa en el Nivel individual del Cambio Organizacional.

#### **4.2 Prueba de Hipótesis**

Se empleó el análisis según el modelo ANOVA, el cual permite demostrar que la influencia de la variable independiente en la dependiente es significativa estadísticamente (Parra, 2019), asimismo se aplicó el coeficiente de determinación  $R^2$ , para determinar el grado en que se explica la variabilidad de la variable dependiente y sus dimensiones (Díaz-Narvárez, 2017; Roy-García et al., 2019).

En la tabla 5 se evidencia que la Comunicación interna influye significativamente ( $p < 0,05$ ) en el Cambio organizacional de la Municipalidad Distrital de la Esperanza en el año 2022. Por otro lado, la Comunicación externa no influye significativamente en el Cambio organizacional ( $p > 0,05$ ). Por tanto, se acepta parcialmente la Hipótesis de

investigación, uno de los tipos de comunicación influye de manera significativa en el Cambio Organizacional de la Municipalidad Distrital De La Esperanza, Trujillo 2022, mientras que el otro no influye significativamente.

## **V. Discusión de resultados**

El objetivo general de la presente investigación fue explicar la influencia de los tipos de comunicación en el cambio organizacional de la Municipalidad Distrital de La Esperanza, Trujillo 2022. Para conseguir esto se elaboraron 2 cuestionarios, los cuales fueron validados por criterio de jueces y aplicados a una muestra piloto de 20 personas para hallar su confiabilidad, encontrándose que, según el alfa de Cronbach, ambos instrumentos son confiables ( $\alpha > 0.70$ ), para así poder aplicar el instrumento a la muestra total de 110 colaboradores.

Para cumplir con el objetivo se hizo uso, además, del análisis según el modelo ANOVA, el cual permite demostrar que la influencia de la variable independiente en la dependiente es significativa estadísticamente (Parra, 2019), y se empleó el coeficiente de determinación  $R^2$ , para determinar el grado en que se explica la variabilidad de la variable dependiente y sus dimensiones (Díaz-Narváez, 2017; Roy-García et al., 2019).

Al analizar los datos recolectados, como se puede observar en la tabla 5, se encontró que la Comunicación interna influye significativamente ( $p < 0,05$ ) en el Cambio organizacional de la Municipalidad Distrital de la Esperanza en el año 2022, explicando la variabilidad de esta última en un 5,7% ( $R^2 = 0,057$ ), mientras que la Comunicación externa no influye significativamente en el Cambio organizacional ( $p > 0,05$ ).

Estos resultados significan que el nivel de comunicación interna que exista en una organización como la Municipalidad Distrital de la Esperanza

impacta en el cambio organizacional, pero la comunicación externa no influye de forma significativa en la variable, por lo que es necesario que los miembros administrativos se enfoquen, entre otros aspectos, en la comunicación al interior de la organización, si desean generar un cambio en la organización. Este resultado confirma de manera parcial la hipótesis de investigación, puesto que solo uno de los Tipos de comunicación influye de manera significativa en la variable Cambio organizacional.

Según lo que señalan Ramos et al. (2017), centrarse en la Comunicación interna implica al conjunto de técnicas y acciones que integran los procesos de comunicación ya establecidos por la organización, mientras que la Comunicación externa es la encargada de romper las barreras en el entorno de las empresas, lidiando con las relaciones de su espacio: clientes, sociedad en general, clientes potenciales, etc.

Este hallazgo guarda una estrecha relación con Arévalo (2018), quien demuestra que se dan diferencias significativas al abordar procesos de cambios utilizando estrategias de comunicación en organizaciones públicas, puesto que contienen una estructura organizacional burocrática-jerarquizada y el uso de estrategias ayudan en la mejora de su gestión.

De igual manera, se relaciona con lo hallado por Vidaurre (2019), que señala que el empoderamiento dentro del centro laboral incide de manera significativa en el cambio organizacional de la Municipalidad Distrital de Laredo-Trujillo 2018. En este caso, se podría decir que, si la comunicación interna en la municipalidad es empoderante para los colaboradores, habrá un cambio significativo en la organización.

El primer objetivo específico de esta investigación fue analizar la influencia de los tipos de comunicación en el Nivel Interno del Cambio Organizacional de la Municipalidad Distrital de La Esperanza. Al respecto, se encontró, como se puede ver en la tabla 6, que la Comunicación Interna influye de una manera altamente significativa ( $p < 0,001$ ) en el Nivel interno del cambio organizacional de la Municipalidad Distrital de la Esperanza en

el año 2022, explicando su varianza en un 12,7% ( $R^2=0,127$ ). Mientras que, por otro lado, la Comunicación Externa no tiene un impacto significativo ( $p>0,05$ ).

Esto quiere decir que la comunicación al interior de la organización impacta en la tecnología y cultura, que conforman el nivel interno del cambio organizacional, implicando las capacitaciones, el presupuesto brindado, la descentralización en la toma de decisiones y la flexibilidad de las normas internas. Por otro lado, la comunicación al exterior de la organización no influye significativamente en estos indicadores.

Este resultado coincide con Carpena y Takayama (2018), quienes concluyeron que los factores que influyen en la relación entre Plan de Comunicación y Relaciones internas comunicativas son las competencias del personal y el apoyo logístico, puesto que el nivel en el que el personal posee las capacidades para manejar nuevos canales de comunicación influye en sus relaciones humanas, facilitando o impidiendo el integrar a nivel interno a todos los colaboradores.

Claire (2021), además, demostró que al recurrir a la producción de materiales comunicacionales se pueden satisfacer los requerimientos informativos de su público interno y externo por lo que a través del plan que se propuso se logró el fortalecimiento de los funcionarios de dicha institución en cuanto a la comunicación interna y así mismo a establecer lazos de comunicación con su público externo puesto que se les brindó medios de accesos de información sobre la institución, logrando un cambio positivo.

Ello se relaciona con lo sostenido por Guzmán y Herrera (2019), afirmando que desde la perspectiva estratégica la comunicación en las organizaciones es un espacio de interacción simbólica que tiene como centro la resolución de problemas que se producen a partir de las interrelaciones de los componentes del sistema organizacional. En este sentido es necesaria la

vigilancia de procesos complejos y productivos que trascienden al sistema comunicacional.

El segundo objetivo específico planteado fue evaluar la influencia de los tipos de comunicación en el Nivel Externo del Cambio Organizacional de la Municipalidad Distrital de La Esperanza.

En cuanto a este objetivo, en la tabla 7, se halló que los tipos de comunicación no influyen significativamente en el Nivel externo del Cambio Organizacional. Es decir, ni la Comunicación Interna ni la Externa tienen un gran impacto en el ámbito social o político de la organización

Este resultado podría deberse a lo mencionado Maldonado (2019), quien afirma que el cambio organizacional comprende el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones, es decir que otras variables estructurales pueden ser más acertadas para influir en esta dimensión, la cual abarca demandas de los ciudadanos, convenios institucionales y apoyo político.

Por otro lado, la investigación de Aguilar (2021) identificó que muchas veces la gestión de la comunicación se desarrolla en un nivel regular en las organizaciones no gubernamentales, sustentándose en una política comunicacional y estrategias que se establecen parcialmente con la elaboración de un plan de comunicación con prioridades informativas hacia sus públicos externos, pero sin diferenciación en la emisión de mensajes y del acceso a los medios que utiliza. La diferencia en estos resultados podría deberse a que existen variables que afectan más en organizaciones gubernamentales y otras en organizaciones no gubernamentales.

El tercer objetivo específico de la investigación fue medir la influencia de los tipos de comunicación en el Nivel Grupal del Cambio Organizacional de la Municipalidad Distrital de La Esperanza.

Respecto de ello se encontró, como se observa en la tabla 8, que la Comunicación Interna no influye en el Nivel grupal del cambio

organizacional de la Municipalidad Distrital de la Esperanza en el año 2022. Por otro lado, la Comunicación Externa influye significativamente ( $p < 0.01$ ) en el Nivel grupal del Cambio Organizacional, explicando su varianza en un 5% ( $R^2 = 0,050$ ).

Claire (2021) menciona en su investigación que el producir materiales comunicacionales informativos y establecer lazos de comunicación con el público externo permite conseguir el fortalecimiento de los funcionarios al interior de la organización.

Como se plantea en esta investigación, los indicadores del cambio organizacional a nivel grupal son el liderazgo y las actitudes de los grupos, si se relaciona con lo mencionado por Claire (2021) y con los resultados de este estudio, la comunicación al exterior impacta en el liderazgo y el trabajo en grupo al interior de la organización, ya sea por mantener una buena impresión o mantener mejores relaciones mediante las capacidades del líder. Este cambio en los grupos podría explicarse en que los grupos requieren no solo de motivación intrínseca sino también de la extrínseca, la cual es influenciada por aquellas cosas del entorno, esto implica no solo las recompensas económicas, sino, dentro del contexto de esta investigación y el resultado de este objetivo, que también el poder llegar a acuerdos institucionales, satisfacer al público, los diferentes incentivos por mantener buenas relaciones con el exterior, entre otros, mediante una adecuada comunicación al exterior, produce un cambio dentro del nivel grupal, especialmente en el líder, quien suele estar más orientado a una motivación extrínseca que intrínseca (Ramírez & Fusté, s/f., Carrión et al., 2015).

En cuanto al cuarto objetivo específico de la investigación, este fue identificar la influencia de los tipos de comunicación en el Nivel Individual del Cambio Organizacional de la Municipalidad Distrital de La Esperanza.

En lo que respecta a este último objetivo, se halló, según lo que se demuestra en la tabla 9, que los tipos de comunicación no influyen significativamente en el Nivel individual del Cambio Organizacional. Es

decir que el enfocarse en la comunicación interna y externa de la organización no generará cambios significativos en los colaboradores como individuos en lo referido a su nivel de compromiso y disposición ante el cambio.

Valle y Vega (2020) encontraron en su estudio que los servidores públicos administrativos presentan un mismo comportamiento de rutina fortalecida que deriva en una conformidad de acciones, presentando miedo a la adaptación tecnológica y a competir, por lo que es importante encontrar otras variables que puedan influir en un cambio a nivel individual.

## VI. Conclusiones

- Se explicó la influencia de La Comunicación interna en la variable Cambio organizacional de la Municipalidad Distrital de la Esperanza en el año 2022, encontrando que influye significativamente y explica su variabilidad en un 5,7% y que, por otro lado, la Comunicación externa no influye significativamente en el Cambio organizacional.
- Se analizó que la Comunicación Interna influye en el Nivel interno del cambio organizacional de la Municipalidad Distrital de la Esperanza en el año 2022 de manera altamente significativa, explicando su varianza en un 12,7%, y que, por otro lado, la Comunicación Externa no influye significativamente en el Nivel interno del Cambio Organizacional.
- Se evaluó que los tipos de comunicación no influyen significativamente en el Nivel externo del Cambio Organizacional.
- Se midió que la Comunicación Interna no tiene una influencia en el Nivel grupal del cambio organizacional de la Municipalidad Distrital de la Esperanza en el año 2022 y que, por otro lado, la Comunicación Externa influye significativamente en el Nivel grupal del Cambio Organizacional, explicando su variabilidad en un 5%.
- Se identificó que los tipos de comunicación no influyen significativamente en el Nivel individual del Cambio Organizacional.

## VII. Recomendaciones

- Se recomienda realizar estudios más exhaustivos acerca de la comunicación interna, por ejemplo, con variables como clima o cultura organizacional, dado que la comunicación interna, al arrojar índices elevados de influencia en el Cambio Organizacional, necesitará potenciarse, siendo importante establecer canales o herramientas de comunicación a fin de mantener con sus servidores una comunicación clara y fluida, generando lazos de confianza y compromiso entre los trabajadores y niveles de la organización.
- Al ser la comunicación interna un factor que influye en el nivel interno del Cambio Organizacional, se recomienda definir estrategias que posibiliten un trabajo en la cultura organizacional, en términos de transparencia en los procesos, para que los colaboradores de la Municipalidad La Esperanza se sientan plenamente incorporados a las actividades laborales y su sentido de pertenencia a ella les permita adecuarse a los cambios que la organización incorpore.
- Se considera recomendable incorporar proyectos o planes de comunicación interna y externa, aprobados bajo ordenanzas municipales a fin de potenciar las capacidades y habilidades del recurso humano, logrando integrar y articular esfuerzos entre los servidores para cumplir con sus labores programadas, contribuyendo en la mejora del cambio organizacional en la institución.
- Considerando que las comunicaciones se encuentran hoy altamente relacionadas con la tecnología, se recomienda proporcionar las herramientas tecnológicas adecuadas que faciliten las interacciones internas, de modo que los cambios de la organización puedan tener un impacto positivo en la calidad del servicio que se brinda.

## VIII. Referencias Bibliográficas

- Acosta, C. (2002). Cuatro Preguntas para Iniciarse en Cambio. *Revista Colombiana de Psicología*, 11(1), 9-24. ISSN-e 0121-5469.
- Aguilar, O. (2021). *Gestión de la comunicación en las organizaciones no gubernamentales de desarrollo, en sus escenarios de intervención social. Provincia de Trujillo* [tesis de Doctorado, Universidad Nacional de Trujillo]. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/18303>
- Aiken, L. (1985). Three Coeficients for Analyzing the Reliability and Validity of Ralings. *Educatlonai and Psychological Measurement* 45, 131-142.
- Andina (2021). *Perú: 85% de empresas se resiste a las nuevas formas de trabajo*. <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-85-empresas-se-resiste-a-las-nuevas-formas-trabajo-844788.aspx>
- Arévalo, L (2018). *Diseño de un plan de cambio Organizacional para implementar exitosamente un nuevo sistema de gestión del desempeño en una Institución Regional* [tesis de Maestría, Universidad Alberto Hurtado]. <http://repositorio.uahurtado.cl/handle/11242/24035>
- Blanco-Ariza, A., Vásquez-García, A., García-Jiménez, R. & Melamed-Varela, E. (2020). Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos. *Revista de Ciencias Sociales*, 2(XXVI). ISSN: 1315-9518
- Carpena, A. & Takayama, L. (2018). *Análisis del plan de comunicación y sus efectos en las relaciones internas en Municipalidad Provincial de*

*Lambayeque* [tesis de Maestría, Universidad César Vallejo].  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/37241>

Carrión, R., Egoavil, M., & Tejeda, R. (2015). Motivación inteligente: una herramienta de gestión de personas para los líderes de la gerencia de administración y finanzas de una empresa de gas natural. [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio institucional de la Universidad del Pacífico.

Claure, A. (2018). *Plan de fortalecimiento de la comunicación interna y externa en el Centro de Investigación educación y servicios, CIES Regional La Paz* [tesis de Licenciatura, Universidad Mayor de San Andrés].  
<http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/26517>

Contreras, O. (2020). Comunicación Organizacional. Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *InMediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70. ORCID:  
<https://orcid.org/0000-0002-1649-045X>

Coria, A., Valderrama, A., Neme, O., & Rivera, I. (2016). Aplicación del modelo de Lewin a una OCS: Cambio Organizacional y Liderazgo. *Gestión y Estrategia*, 49, 45-62. <http://hdl.handle.net/11191/4918>

Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill.

De la Garza, M. (2002). Modelos de cambio organizacional como apoyo para la toma de decisiones. *Investigación Administrativa*, 90(31). ISSN: 1870-6614

- Díaz, J. (2017). Cambio organizacional: Una aproximación por valores. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 32(10), 605 – 627. ISSN 1315-9984
- Díaz-Narváez, V. P. (2017). Regresión logística y decisiones clínicas. *Nutrición Hospitalaria*, 34(6), 1505. <https://doi.org/10.20960/NH.1468>
- Escurre, L. (1998). Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces. *Revista De Psicología*, 6(1-2), 103-111. <https://doi.org/10.18800/psico.198801-02.008>
- Formanchuk (2017). *60% De Los Problemas En Una Empresa son por mala Comunicación.* e <https://formanchuk.com/todosignifica/mala-comunicacion/>.
- Fundacom (2020). *El papel de la comunicación frente a la COVID-19.* <https://fundacom.lat/actualidad/el-papel-de-la-comunicacion-frente-a-la-covid-19/>.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4th ed.). Allyn & Bacon.
- Gilli, J. (2017). *Claves de la estructura organizativa.* Granica.
- Guzmán, L., & Herrera, E. (2019). *Comunicación Estratégica.* FP.
- Hernández, A. (2002). Planificar la comunicación. *Revista Latina de Comunicación Social*, 48(5). E-ISSN: 1138-5820

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed. --.). McGraw-Hill.
- José, F. (2016). La Comunicación. *Salus*, 20 (3), 5-6. ISSN: 1316-7138.
- Maldonado, J. (2019). *El Cambio Organizacional*.  
[https://www.academia.edu/39954917/EL\\_CAMBIO\\_ORGANIZACIONAL](https://www.academia.edu/39954917/EL_CAMBIO_ORGANIZACIONAL)
- Mefalopulos, P., & Kamlongera, Ch. (2008). *Diseño participativo para una estrategia de comunicación*. (2ª ed.). División de Comunicación de la FAO.
- Molina, A., Roque, L., Garcés, B., Rojas, Y., Dulzaides, M., & Selín, M. (2016). El proceso de comunicación mediado por las tecnologías de la información. Ventajas y desventajas en diferentes esferas de la vida social. *MediSur*, 13(4), 481-493.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727897X2015000400004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727897X2015000400004)
- Montoya, M., & De la Rosa, L. (2014). Flujos de comunicación en organizaciones privadas de Tijuana. *Razón y Palabra*, 87. ISSN: 1605-4806
- Morrisey, G. (1993). *El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Municipalidad Distrital de La Esperanza. (2020). *Resolución de Alcaldía N° 0983-2020-MDE*.

- Municipalidad Distrital de La Esperanza. (2021). *Resolución de Alcaldía N° 099-2021-MDE*.
- Pardom M., & Zamora, A. (2017). *Fortaleciendo la Comunicación Interna en el Gobierno Regional de La Libertad*. ProGobernabilidad, GORE La Libertad.
- Parra, F. (2019). *Estadística y Machine Learning con R*. Editorial académica española.
- Pérez, L., Vilariño, C., & Ronda, G. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, 38(3), 223-332.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362017000300010](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362017000300010)
- Pineda Henao, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: Retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON*, 7(1), 9-25. ISSN: 2346-3910.
- Ramírez, A., & Fusté, M. (s/f.). *Liderazgo y Comunicación en las organizaciones*.  
<https://biblioteca.udet.edu.ec/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=4375>
- Ramos, W., Paredes, M., Terán A., & Lema, L. (2017). *Comunicación Organizacional*. Ediciones Grupo Compás.
- Robbins, S., & Coutler, M. (2010). *Administración*. Pearson.

- Roy-García, I., Rivas-Ruiz, R., Pérez-Rodríguez, M., & Palacios-Cruz, L. (2019). Correlación: no toda correlación implica causalidad. *Revista Alergia México*, 66(3), 354–360. <https://doi.org/10.29262/RAM.V66I3.651>
- Rueda, I., Acosta, B., Cueva, F., & Idrobo, P. (2018). El cambio organizacional y su gestión estratégica. *Revista Espacios*, 39 (44). <https://www.revistaespacios.com/a18v39n44/a18v39n44p17.pdf>
- Valle, F., & Vega, F. (2020). Predisposición al cambio organizacional en los servidores públicos administrativos de las unidades de gestión educativa local, Apurímac, Perú. *DELECTUS - Revista científica, INICC-PERÚ*, 3(1), 66-82. <https://doi.org/10.36996/delectus.v3i1.33>
- Vesga, J., & García-Rubiano, M. (Eds.). (2020). *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*. Editorial Universidad Católica de Colombia. <https://doi.org/10.14718/9789585133495.2020>
- Vidales, C. (2015). Historia, teoría e investigación de la comunicación. *Nueva época*, 23,11-43. ISSN- 0188-252x
- Vidaurre, P. (2019). *El empoderamiento laboral y su incidencia en el cambio organizacional de la Municipalidad Distrital de Laredo- Trujillo, 2018* [tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/37720>

Zapata, G., & Mirabal, A. (2011). El cambio en la organización: un estudio teórico desde la perspectiva de control externo. *Estudios Gerenciales*, 27(119), 79-98. ISSN 0123-5923

## IX. Anexos

### Anexo 1

Instrumentos de recolección de datos

#### CUESTIONARIO SOBRE TIPOS DE COMUNICACIÓN

FINALIDAD: El presente instrumento tiene por finalidad explicar la influencia de los tipos de comunicación en el cambio organizacional Municipalidad Distrital De La Esperanza, Trujillo 2022.

#### I. DATOS GENERALES

Género:

Hombre

Mujer

Edad:

23 -30 años

31- 45 años

46-50 años

51 años a más

#### II. PREGUNTAS:

**Instrucciones:** Estimado servidor público sírvase marcar con una equis (X) la respuesta que crea conveniente

VARIABLE: TIPOS DE COMUNICACIÓN	ÍTEMS	RESPUESTAS				
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Dimensión: Comunicación Interna		1	2	3	4	5
<b>Indicadores:</b>						
<b>Nivel de comunicación vertical descendente</b>	1. ¿El trato con su jefe inmediato es efectivo?					
	2. ¿La información que se le transmite es clara y concisa?					
<b>Nivel de comunicación Ascendente</b>	3. ¿Su jefe inmediato atiende sus necesidades de manera oportuna?					
	4. ¿Considera que la burocracia dificulta la comunicación entre usted y su jefe inmediato?					
<b>Nivel de comunicación Horizontal</b>	5. ¿La comunicación entre todos los niveles jerárquicos de la organización es fluida?					
	6. ¿Se presentan incidentes que interrumpen las coordinaciones a realizarse entre sus compañeros?					

<b>Dimensión: Comunicación Externa</b>					
<b>Indicadores:</b>					
<b>Nivel de relaciones Publicas</b>	7. ¿La incorporación de plataformas virtuales resuelve la necesidad requerida por los ciudadanos al momento de iniciar un trámite administrativo?				
	8. ¿Considera que la institución brinda atención y respuesta oportuna ante lo que requieren los ciudadanos?				
<b>Tipos de medios publicitarios</b>	9. ¿Se emplean las redes sociales para brindar información a los ciudadanos?				
	10. ¿El nivel de percepción por parte de los ciudadanos al transmitir contenidos en redes sociales es el esperado?				
	11. ¿El nivel de respuesta es asertiva por parte de los ciudadanos ante un spot publicitario?				

## CUESTIONARIO SOBRE CAMBIO ORGANIZACIONAL

FINALIDAD: El presente instrumento tiene por finalidad explicar la influencia de los tipos de comunicación en el cambio organizacional Municipalidad Distrital De La Esperanza, Trujillo 2022.

### I. DATOS GENERALES

Género:

Hombre

Mujer

Edad:

23 -30 años     31- 45 años     46-50 años     51 años a más

### II. PREGUNTAS:

**Instrucciones:** Estimado servidor público sírvase marcar con una equis (X) la respuesta que crea conveniente

VARIABLE: CAMBIO ORGANIZACIONAL	Ítems	RESPUESTAS				
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Nivel interno</b>						
<b>Indicadores:</b>						
<b>Tecnología</b>	1. La institución requiere de tecnología más avanzada que la actual					
	2. La organización requiere mayor capacitación tecnológica					
	3. El presupuesto para la tecnología es insuficiente.					
<b>Cultura</b>	4. Se requiere descentralizar la toma de decisiones.					
	5. Existe la necesidad de una flexibilización de las normas internas.					
<b>Dimensión: Nivel externo</b>						
<b>Indicadores</b>						
<b>Social</b>	6. Las demandas ciudadanas son más elevadas que la capacidad de respuesta.					
	7. Las exigencias sociales y culturales son cada día mayores.					

<b>Político</b>	8. Se requiere mayor apoyo político para la organización					
	9. La institución posee los suficientes convenios interinstitucionales					
<b>Dimensión: Nivel Grupal</b>						
<b>Indicadores</b>						
<b>Liderazgo</b>	10. El nivel de compromiso es insatisfactorio					
	11. Los líderes invierten tiempo y atención en el seguimiento					
<b>Actitudes de los grupos</b>	12. Existe competencia interna desleal entre equipos					
	13. Los equipos se sienten desmotivados ante la incorporación de nuevos miembros.					
	14. Los valores al interior de los grupos están alineados con los de la organización.					
<b>Dimensión: Nivel individual</b>						
<b>Indicadores</b>						
<b>Compromiso</b>	15. Existe disposición a un esfuerzo adicional para aprender lo nuevo.					
	16. Responsabilidad frente a las tareas suele ser mínima.					
	17. Se requiere más conocimiento y experiencia					
<b>Disposición al cambio</b>	18. El tiempo requerido para adaptarse al cambio debe mejorar					
	19. Existe un miedo a lo desconocido					
	20. Existe el temor a perder las posiciones conquistadas					

*Fuente: Elaboración Propia*

Anexo 2

Curriculum Vitae de expertos que validaron los instrumentos

**CURRICULUM VITAE**

**DR. MANUEL EDUARDO VILCA  
TANTAPOMA**



**DNI : 17936558**

**CELULAR : 949495783**

**CORREO :evilcat@upao.edu.pe**

**I. GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULO PROFESIONAL**

- 1.1. **Doctor en Administración**, Universidad Nacional de Trujillo, 2013.
- 1.2. **Magister en Administración**, Universidad Nacional de Trujillo, 1997.
- 1.3. **Licenciado en Administración**, Universidad Nacional de Trujillo, 1985.
- 1.4. **Bachiller en Ciencias Económicas**, Universidad Nacional de Trujillo, 1985.
- 1.5. **Bachiller en Periodismo y Relaciones Públicas**, Instituto Particular de Periodismo y Relaciones Públicas “Dr. Carlos E. Uceda Meza”, 1985.

**II. EXPERIENCIA PROFESIONAL Y DOCENTE:**

**PROFESIONAL:**

- 2.1. **Decano del CORLAD La Libertad 2022**
- 2.2. **Director de la Sociedad de Beneficencia Pública de Trujillo**, desde el 18 de noviembre del 2015 hasta el 26 de abril del 2016.
- 2.3. **Gerente General de TELCORP S.A.C.**, Empresa Distribuidora de Claro Empresas, desde noviembre del 2013 hasta la fecha.
- 2.4. **Director General de la Escuela Gerencial** desde noviembre del 2009 hasta la fecha.
- 2.5. **Director Regional de Patrimonio** del Gobierno Regional de Cajamarca desde mayo del 2008 hasta el 04 de setiembre del 2009.
- 2.6. **Director Regional de Personal** del Gobierno Regional de Cajamarca desde enero del 2007 hasta abril del 2008.
- 2.7. **Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas** de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo de Cajamarca, desde abril del 2000 hasta noviembre del 2006.



**DR. MANUEL  
EDUARDO VILCA  
TANTAPOMA**

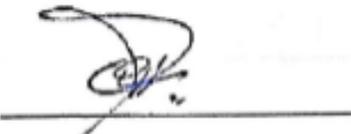
- 2.8. **Presidente de CAFAE** del Gobierno Regional de Cajamarca, desde setiembre 2008 hasta 04 de setiembre del 2009.
- 2.9. **Perito Judicial**, miembro del Registro de Peritos Judiciales de la Libertad, desde el 17 de agosto de 1999 hasta el 31 de diciembre del 2001.
- 2.10. **Ex-Directivo** en el cargo de **Director de Relaciones Públicas** del Consejo Directivo del Colegio de Licenciados en Administración del Perú, Región II, Trujillo.
- 2.11. **Ex-Directivo** en el cargo de **Vice Decano** del Consejo Directivo del Colegio de Licenciados en Administración del Perú, Región II, Trujillo.
- 2.12. **Ex-Directivo** en el cargo de **Director Nacional de Relaciones Públicas** del Consejo Directivo Nacional del Colegio de Licenciados en Administración del Perú.

**DOCENTE:**

- 2.13. **Docente del Instituto para la Calidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú.**
- 2.14. **Docente de la Escuela de Administración y de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Trujillo**
- 2.15. **Docente de la Escuela de Administración y de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada Antenor Orrego desde el 2010 hasta la actualidad.**
- 2.16. **Docente de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz.**

**III. PUBLICACIONES DE LIBROS:**

- 3.1 **Libro titulado "METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA"**, primera edición, Editorial Universitaria de la Universidad Nacional de Trujillo, 2012.
- 3.2 **Libro titulado "EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA"**, primera edición, Editorial Universitaria Universidad Nacional de Trujillo, 2012.



**DR. MANUEL EDUARDO  
VILCA TANTAPOMA**

## **CURRICULUM VITAE**



**DR. JOSE ALFREDO CASTAÑEDA  
NASSI**

**DNI : 17930702**

**CELULAR : 937487878**

**CORREO : [jcastanedan@upao.edu.pe](mailto:jcastanedan@upao.edu.pe)**

### **I. GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULO PROFESIONAL**

- 1.1. Doctor en Administración y Dirección de Empresas**, Universidad Privada Antenor Orrego, 2015.
- 1.2. Maestro En Ciencias de La Comunicación**, Universidad Privada Antenor Orrego, 2004.
- 1.3. Licenciado en Administración**, Universidad Nacional de Trujillo.
- 1.4. Bachiller en Ciencias Económicas**, Universidad Nacional de Trujillo.

### **II. EXPERIENCIA PROFESIONAL:**

- 2.1.** Decano de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego desde el 2019 hasta la actualidad.
- 2.2.** Docente de la Universidad Privada Antenor Orrego, desde el 2008 hasta la actualidad.
- 2.3.** Gerente General de Asistente Consultores S.R.L desde 2009.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'A. Nassi', written over a faint, circular stamp or watermark.

**DR. JOSE ALFREDO CASTAÑEDA  
NASSI**

## CURRICULUM VITAE UGARRIZA GROSS, GUSTAVO ADOLFO

### DATOS GENERALES

- 1.1.Lugar y fecha de nacimiento: Lima, 30 de abril de 1959  
 1.2.DNI: 18181673  
 1.3.Domicilio: Juan XXIII 247 Urb. San Andrés - Trujillo  
 1.4.Teléfonos: 044 474552 Cehular 952892388 (RPM)  
 1.5.E-mail: gugarrizag@upao.edu.pe [gustavuga@gmail.com](mailto:gustavuga@gmail.com)



### I. FORMACIÓN ACADÉMICO PROFESIONAL

#### Grados o títulos obtenidos

Carrera profesional	Institución	Grado	Fecha inicio	Fecha fin
Ingeniería Industrial	UNFV	Ingeniería Industrial	1979	1984
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS	UNT	MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS	2010	2011

### II. EXPERIENCIA DOCENTE UNIVERSITARIA.

Institución	Dedicación	Fecha inicio	Fecha fin	Categoría
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO	TP	2008-I	A LA FECHA	ASOCIADO
UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE	TP	2008 - I	2009-II	ASOCIADO
UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO	TP	2012	A LA FECHA	ASOCIADO
UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN	TP	2010 - I	2010 - II	ASOCIADO
UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA	TP	2009	2011	ASOCIADO
UNIVERSIDAD NACIONAL SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA	TP	2011	A LA FECHA	ASOCIADO

### III. EXPERIENCIA PROFESIONAL: No Universitaria

Institución	Cargos Desempeñados	Tipo de Institución	Fecha inicio	Fecha Fin
WANDA MOVIL (TELEFONICA MASTER CARD)	JEFE REGIONAL	PRIVADA	02/2012	04/2013
DISTRIBUIDORA CASA BLANCA	GERENTE	PRIVADA	04/2000	03/2008
KRAFT FOODS PERU	GERENTE REGIONAL	PRIVADA	01/1999	03/2000
NABISCO PERU S.A.	GERENTE REGIONAL	PRIVADA	01/1996	12/1998
PRODUCTOS RAZZETO Y NESTOROVIC S.A.	JEFE DE VENTAS	PRIVADA	04/1992	12/1995
CUA ARTURO FIELD Y LA ESTRELLA LTDA S.A.	JEFE REGIONAL	PRIVADA	03/1986	03/1992
SOUTHERN PERU COPPER CORPORATION	BECA RIO PROFESIONAL	PRIVADA	01/1985	12/1985



**MG.UGARRIZA GROSS,  
GUSTAVO ADOLFO**



+51978363411  
germansalinas@yahoo.es  
(investigador en línea en ORCID) [/investigador/1/ orcid/](#)  
Scopus ID: /investigador/1/ perfil\_scopus/  
[www.germansalinas.blogspot.pe](http://www.germansalinas.blogspot.pe)



**SALINAS GAMBOA JOSE GERMAN**

**DNI : 18141423**

**DOCTOR EN ADMINISTRACION**

Calificado como Investigador RENACYT Cargo RENACYT : P0010066 | Vigencia: 08/06/2020 - 08/06/2023

**Formación Académica (Fuente: SUNEDU)**

- Doctorado | Doctor en Administración  
*Universidad Nacional de Trujillo*  
Perú
- Magister | Magister en Docencia Universitaria  
  
Perú
- Licenciado / Título | Licenciado en Administración  
*Universidad Nacional de Trujillo*  
Perú
- Licenciado / Título | Licenciado en Educacion Secundaria  
  
Perú
- Licenciado / Título | Maestro en Ciencias Economicas  
*Universidad Nacional de Trujillo*  
Perú
- Bachiller | Bachiller en Ciencias Economicas  
*Universidad Nacional de Trujillo*  
Perú
- Bachiller | Bachiller en Educacion  
  
Perú

**Experiencia Laboral**

- 2020 - 2020 Responsable de I+D+I  
*Universidad Catolica los Angeles de Chimbote*  
Auditoria de gestión de calidad de los trabajos de investigación de la Escuela de Administración
- 2019 - 2019 Responsable de I+D+I  
*Universidad Privada Antenor Orrego*  
Responsable de I + D + I del programa de Administración
- 2018 - 2018 Docente Contratado  
*Universidad Privada Antenor Orrego*  
A cargo del semillero de investigación "Sinergia Administrativa
- 2014 - 2014 Falicitador  
*Gerencia Regional de Educación la Libertad*  
ALFABETIZADOR
- 2002 - 2004 Asistente



**DR. SALINAS  
GAMBOA, JOSÉ  
GERMAN**

*Agrodoral Sa*  
RECURSOS HUMANOS

- 2000 - 2001 Especialista  
*Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo Sa - Caja Trujillo*  
INVENTARIO DE BIENES
- 1999 - 2000 Especialista  
*Gerencia Regional de Educación la Libertad*  
TECNICO EN PLANILLAS
- 1999 - 1999 Ejecutivo de Cuentas  
*Servicio de Administración Tributaria de Trujillo - Satt*

#### **Experiencia Laboral como Docente**

- 2005 - Presente Docente | Universidad  
*Universidad Católica los Angeles de Chimbote*  
Contratado
- 2011 - Presente Docente | Universidad  
*Universidad Privada Antenor Orrego*  
Contratado
- 2004 - 2019 Docente | Universidad  
*Universidad Cesar Vallejo S.A.C.*  
Contratado
- 2011 - 2019 Docente | Universidad  
*Universidad Nacional de Piura*  
Contratado
- 2016 - 2018 Docente | Universidad  
*Universidad Nacional de Trujillo*  
Contratado
- 2016 - 2016 Docente | Otros  
*Escuela de Suboficiales de la Policía Nacional del Perú- Puente Piedra*  
Ordinario-Principal
- 2013 - 2015 Docente | Universidad  
*Universidad Privada Leonardo Da Vinci S.A.C.*  
Contratado
- 2013 - 2015 Docente | Universidad  
*Universidad Privada del Norte Sac*  
Contratado
- 2014 - 2014 Docente | Universidad  
*Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas*  
Contratado



DR. SALINAS  
GAMBOA, JOSÉ  
GERMAN



## ROSA BEATRIZ VIDALÓN MORENO

Capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, empatía, creatividad, emprendimiento y responsabilidad para el ejercicio de mis funciones.

Fecha de Nacimiento: 27 de abril de 1973

Jesús María – Lima - Lima.

### EXPERIENCIA PROFESIONAL

Agosto 2017-actualidad – UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONOR ORREGO

Responsable del sistema de gestión de calidad de RSU del PE de Administración.

Agosto 2020 - actualidad – UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONOR ORREGO

Responsable del sistema de gestión de calidad de Investigación, Desarrollo e innovación del PE de Administración.

Mayo 2010 – Diciembre 2020 – INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICO PRIVADO AMÉRICA

Directora General – RGR 005120-2010-GRLL-GGR-GRSE.

Agosto 2005-abril 2010 – INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICO PRIVADO AMÉRICA

Directora general Encargada

Febrero 1998 – julio 2005 – INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICO PRIVADO AMÉRICA

Directora Administrativa

Noviembre 2007 – Agosto 2008 - DELNA & ASOCIADOS CONSULTORES

Facilitadora – consultora.

Enero 1997- junio 1997 – SUPERINTENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

Contrato por locación de servicios • Fedataria

### EXPERIENCIA DOCENTE

Junio 2021 – Setiembre 2022 – UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO.

Docente Invitada contratada • Asignaturas de emprendimiento e innovación, investigación de mercados, fundamentos de marketing, dirección de marketing, comunicación y liderazgo, planeamiento estratégico, planeamiento y control y negociación y conflictos.

Setiembre 1998 – actualidad – UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONOR ORREGO

Docente contratada tiempo parcial • Asignaturas de gestión administrativa (introducción a los negocios, teoría administrativa, planeamiento y control, Diseño organizacional y de procesos, Responsabilidad social empresarial), emprendimiento (creatividad y emprendimiento) recursos humanos (Comportamiento organizacional, cultura organizacional) y marketing (Comportamiento del consumidor y estrategias y técnicas de ventas).

Agosto 1997-agosto 2017 – INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICO AMÉRICA



Mz. H. Lt. 10 Dpto. 101  
Urb. Ingeniería – Trujillo

DNI: 18122105



919059210



rbvidalonim@gmail.com

**Mg. ROSA BEATRIZ VIDALÓN MORENO**



Docente contratada • Asignaturas de Cultura emprendedora I, Cultura emprendedora II, administración educativa y planificación educativa.

Agosto 2008 – agosto 2010 – INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO LEONARDO DA VINCI

Docente contratada • Asignaturas de administración general, atención al cliente y marketing.

Agosto 1999 – agosto 2003 – INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO ABACO

Docente contratada • Asignaturas de administración general, calidad del servicio, atención al cliente, comportamiento del consumidor, análisis transaccional y marketing.

### FORMACIÓN ACADÉMICA

Universidad Privada Antenor Orrego – UPAO, Trujillo, Trujillo – La Libertad

Actualmente primer año de estudios de doctorado en administración.

Universidad Privada Antenor Orrego - UPAO, Trujillo, Trujillo – La Libertad.

Maestría en Ciencias de la Comunicación – Mención: Gestión de Comunicación Empresarial – 2019.

- Obtuve estar en el tercio superior en los estudios realizados, los cuales fueron culminados en el año 2000.

Universidad Nacional de Trujillo – UNT, Trujillo, Trujillo – La Libertad. Licenciada en Administración – 1998.

Bachiller en Ciencias Económicas - 1997

- Obtuve estar en el quinto superior en los estudios realizados.

Colegio Nacional La Inmaculada, Pucallpa, Coronel Portillo – Ucayali. Estudios secundarios.

- Obtuve premio de excelencia, con el promedio general de 17.97, ocupando el segundo puesto en el cuadro de méritos de toda la educación secundaria.

Colegio Nacional Del Madrigal, Chivay, Caylloma – Arequipa. Estudios Primarios.

- Obtuve premio de excelencia, ocupando el primer puesto en el cuadro de méritos de toda la educación primaria.

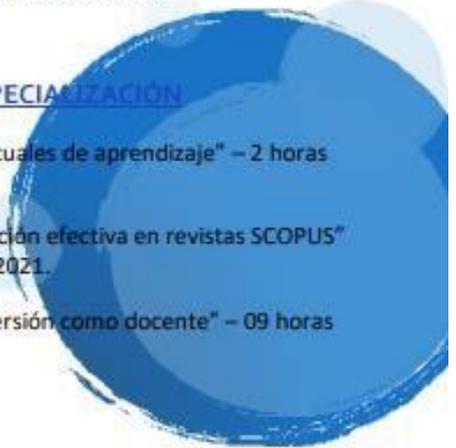
### CURSOS Y/O ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN

UPAO - "Ser docente en entornos virtuales de aprendizaje" – 2 horas académicas – 08/09/2021.

UPAO - "Estrategias para una publicación efectiva en revistas SCOPUS" – 20 horas académicas – 08 y 09/07/2021.

UPAO - "Conectando con mi mejor versión como docente" – 09 horas

**Mg. ROSA BEATRIZ  
VIDALÓN MORENO**



Anexo 3

Prueba piloto - Tipos de comunicación

N°	Ítems										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	5	3	5	5	3	3	3	1	3	4	4
2	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4
3	3	5	3	5	4	2	5	5	4	4	4
4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	3	3
5	3	3	3	3	1	3	5	4	3	3	3
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
7	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3
8	1	1	1	1	3	4	3	3	3	3	3
9	1	1	1	1	2	4	3	3	3	3	3
10	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
11	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3
12	4	5	5	3	3	4	4	4	5	5	4
13	5	4	5	3	3	3	5	4	4	5	4
14	4	4	5	5	4	5	4	4	3	3	4
15	3	3	3	1	3	4	3	3	4	4	3
16	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4
17	4	4	5	3	3	4	1	1	5	3	4
18	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3
19	4	4	4	2	3	5	3	3	4	4	3
20	4	4	3	4	4	4	3	3	5	5	5

Nota: Muestra piloto – Tipos de comunicación

Anexo 4

Prueba piloto – Cambio Organizacional

N°	Ítems																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	5	2	3	4	4	3	3	2	4	4
2	4	4	5	4	5	3	4	5	4	3	3	3	1	3	4	2	4	4	2	2
3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	5	3	4	4	5	4	4	2	3	1	2	4	3	4	5	5	5
5	3	3	3	5	4	3	3	3	4	4	2	3	1	2	4	4	4	5	5	5
6	3	3	3	4	5	4	4	5	4	4	2	3	1	3	4	4	4	5	5	5
7	3	3	4	5	5	4	4	5	2	4	2	3	1	3	5	4	4	5	5	5
8	3	2	2	3	3	3	4	5	3	5	5	3	5	3	5	5	4	5	5	4
9	3	2	2	3	3	3	4	5	2	3	3	2	3	4	5	2	5	5	4	3
10	3	2	2	4	4	1	1	3	3	5	1	3	5	1	2	1	5	3	4	5
11	5	3	3	3	4	4	5	5	3	2	4	3	3	4	2	1	5	3	4	5
12	5	5	4	5	4	3	3	5	3	2	3	3	3	4	3	3	5	3	3	3
13	2	3	4	4	2	2	4	5	2	2	3	2	2	4	5	2	3	3	3	3
14	5	5	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	2	2	2	2	4	4	4	4
15	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	1	3	2	4	1	2	5	3	5	5
16	4	4	5	5	5	5	3	3	2	4	2	4	5	1	2	4	5	5	5	4
17	5	4	4	4	4	3	4	4	2	4	2	2	2	2	3	2	4	4	4	4
18	1	1	1	1	1	1	3	2	2	3	1	2	3	3	1	3	1	1	3	2
19	3	3	4	4	4	2	3	3	4	5	1	2	1	3	1	1	5	3	3	4
20	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	5	4	1	1	4	5	5	5	5

Nota: Muestra piloto – Cambio Organizacional

# Anexo 5

## Bases de datos total

GRECIA DIAZ final.xlsx - Excel

Inicio ses. ¿Qué deseas hacer?

Archivo Inicio Insertar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda

J21

Nº	Datos generales		Tipos de comunicación											Interna	externa
	Sexo	Edad	Comunicación interna					Comunicación externa							
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
1	FEMENINO	23 - 30 años	5	3	5	5	3	3	3	1	3	4	4	24	15
2	FEMENINO	23 - 30 años	2	3	3	3	3	4	3	4	3	4	17	18	
3	MASCULINO	31 - 45 años	3	5	3	5	4	2	5	5	4	4	22	22	
4	MASCULINO	46-50 años	5	5	4	4	3	3	4	4	4	3	24	18	
5	FEMENINO	31 - 45 años	3	3	3	3	1	3	5	4	3	3	16	18	
6	FEMENINO	31 - 45 años	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	15	
7	FEMENINO	31 - 45 años	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	16	17	
8	FEMENINO	31 - 45 años	1	1	1	1	1	3	4	3	3	3	11	15	
9	FEMENINO	46-50 años	1	1	1	1	2	4	3	3	3	3	10	15	
10	FEMENINO	23 - 30 años	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	17	16	
11	FEMENINO	31 - 45 años	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	19	17	
12	FEMENINO	23 - 30 años	4	5	5	3	3	4	4	4	5	4	24	22	
13	MASCULINO	23 - 30 años	5	4	5	3	3	3	5	4	4	5	23	22	
14	FEMENINO	46-50 años	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	27	18	
15	FEMENINO	31 - 45 años	3	3	3	1	3	4	3	3	4	4	17	17	
16	FEMENINO	23 - 30 años	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	21	21	
17	MASCULINO	23 - 30 años	4	4	5	3	3	4	1	1	5	3	23	14	
18	MASCULINO	31 - 45 años	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	20	18	
19	FEMENINO	46-50 años	4	4	4	2	3	5	3	3	4	4	22	17	
20	MASCULINO	31 - 45 años	5	5	5	1	3	2	4	4	4	4	21	20	
21	FEMENINO	31 - 45 años	5	5	5	1	3	4	5	5	4	4	23	22	
22	MASCULINO	31 - 45 años	1	1	2	4	3	3	2	4	3	3	15	17	
23	MASCULINO	46-50 años	2	2	2	2	4	4	3	3	3	3	16	15	
24	MASCULINO	31 - 45 años	3	5	4	5	4	5	4	5	5	4	26	22	
25	FEMENINO	23 - 30 años	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	20	18	
26	FEMENINO	23 - 30 años	4	5	5	2	4	3	2	4	5	4	22	21	
27	FEMENINO	23 - 30 años	5	5	5	3	3	2	1	1	1	1	23	6	
28	FEMENINO	46-50 años	5	5	5	4	3	3	1	1	3	2	25	9	
29	MASCULINO	23 - 30 años	5	5	5	4	3	3	4	4	3	3	25	16	
30	MASCULINO	23 - 30 años	1	2	4	2	3	2	4	4	4	4	14	20	
31	FEMENINO	23 - 30 años	3	4	3	3	3	2	3	1	4	4	18	15	
32	MASCULINO	23 - 30 años	5	5	5	2	5	4	2	5	4	4	24	21	
33	MASCULINO	31 - 45 años	3	5	4	5	1	5	1	5	4	4	23	22	
34	MASCULINO	23 - 30 años	4	5	4	2	4	2	4	4	4	5	21	21	
35	FEMENINO	23 - 30 años	5	4	4	2	4	2	3	3	3	4	21	17	
36	MASCULINO	23 - 30 años	4	5	5	2	2	2	1	5	5	5	20	20	
37	FEMENINO	31 - 45 años	4	5	5	2	4	4	4	4	4	4	24	20	
38	MASCULINO	23 - 30 años	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	23	20	
39	FEMENINO	23 - 30 años	5	5	4	4	4	4	3	3	4	5	26	20	
40	FEMENINO	23 - 30 años	4	4	5	4	4	3	4	3	5	5	25	21	
41	FEMENINO	23 - 30 años	4	5	4	3	3	4	3	5	5	5	23	17	
42	FEMENINO	23 - 30 años	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18	15	
43	MASCULINO	23 - 30 años	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5	22	25	
44	MASCULINO	23 - 30 años	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5	24	24	
45	FEMENINO	23 - 30 años	2	3	3	3	2	2	1	3	3	3	16	12	
46	MASCULINO	23 - 30 años	4	5	5	5	4	2	5	4	5	5	25	23	

Respuestas de formulario 1 Tipos Com. Cambio

Accesibilidad: todo correcto

GRECIA DIAZ final.xlsx - Excel

Inicio ses. ¿Qué deseas hacer?

Archivo Inicio Insertar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda

N22

Nº	Datos generales		Cambio organizacional																				Interno	Externo	Grupal	Individual	Car		
	Sexo	Edad	Nivel Interno					Nivel Externo					Nivel Grupal					Nivel Individual											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20							
1	FEMENINO	23-30 años	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	3	5	2	2	3	4	1	3	3	2	4	1	21	17	17	17	19
2	FEMENINO	23-30 años	4	4	5	4	5	3	4	5	4	4	3	3	3	1	3	4	2	4	4	2	2	2	22	16	19	19	18
3	MASCULINO	31-45 años	3	3	4	4	4	2	3	3	4	4	3	3	1	3	3	3	4	2	3	3	3	17	17	17	17	18	
4	MASCULINO	46-50 años	3	3	4	5	3	4	4	5	4	4	2	3	1	2	4	3	4	5	5	5	5	18	17	12	12	26	
5	FEMENINO	31-45 años	3	3	3	5	4	3	3	3	4	4	2	3	1	2	4	4	4	5	5	5	5	18	17	12	12	27	
6	FEMENINO	31-45 años	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	2	3	2	3	4	4	4	4	5	5	5	18	17	12	12	27	
7	FEMENINO	31-45 años	3	3	4	5	5	4	4	5	5	4	2	3	1	3	5	4	4	5	5	5	5	20	15	13	13	28	
8	FEMENINO	31-45 años	3	2	2	3	3	3	4	4	5	3	5	1	3	1	3	5	1	4	5	5	4	13	15	13	14	24	
9	FEMENINO	46-50 años	2	2	3	3	3	3	4	5	2	3	3	3	4	5	4	4	2	1	5	3	4	15	17	15	15	20	
10	FEMENINO	23-30 años	3	2	2	4	4	1	1	3	3	5	1	3	5	1	2	1	5	3	4	5	5	15	8	8	8	20	
11	FEMENINO	31-45 años	5	3	3	3	4	4	5	5	2	4	3	3	4	2	1	5	3	4	5	5	5	16	17	15	15	20	
12	FEMENINO	23-30 años	5	5	4	5	4	3	3	5	3	2	3	3	4	3	3	5	3	3	3	3	3	23	14	15	15	20	
13	MASCULINO	23-30 años	2	3	4	4	2	4	4	5	2	2	3	2	2	4	5	2	3	3	3	3	3	15	13	13	13	19	
14	FEMENINO	46-50 años	5	4	5	5	4	1	4	5	2	4	2	4	1	3	1	5	5	3	5	3	3	23	12	14	14	22	
15	FEMENINO	31-45 años	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	1	3	2	4	1	2	5	3	5	5	25	18	17	15	21		
16	FEMENINO	23-30 años	5	4	2	4	3	2	5	3	3	4	1	1	3	3	1	5	3	3	3	3	18	13	12	12	18		
17	MASCULINO	23-30 años	5	5	2	4	3	5	5	5	4	3	3	2	2	5	3	1	3	3	1	1	18	13	13	13	19		
18	MASCULINO	31-45 años	1	1	1	1	1	1	5	4	4	5	1	1	3	3	1	5	1	1	5	4	5	14	13	17	17	19	
19	FEMENINO	46-50 años	3	3	4	4	4	2	3	3	4	4	2	1	3	1	1	5	3	3	4	4	18	12	17	17	20		
20	MASCULINO	23-30 años	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	1	4	5	5	5	5	5	25	16	16	16	25		
21	FEMENINO	31-45 años	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	1	5	4	1	4	5	5	5	5	5	22	18	16	16	21		
22	MASCULINO	31-45 años	3	2	2	3	3	2	3	3	4	5	1	4	4	1	1	3	5	5	3	4	12	15	15	15	21		
23	MASCULINO	46-50 años	5	5	5	5	5	1	4	4	1	5	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	25	10	10	10	22		
24	MASCULINO	31-45 años	4	5	3	3	3	1	4	4	5	4	2	4	3	3	2	5	5	5	5	5	18	14	17	15	25		
25	FEMENINO	23-30 años	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	3	3	4	5	5	5	5	5	17	14	17	14	27		
26	FEMENINO	23-30 años	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	1	4	1	1	4	5	5	5	5	5	22	15	12	12	25		
27	FEMENINO	23-30 años	4	4	4	3	3	4	2	2	3	5	1	5	5	3	1	4	3	5	5	5	16	11	15	15	23		
28	FEMENINO	46-50 años	4	3	3	3	3	4	2	2	3	3	5	2	4	1	5	1	2	3	4	4	15	11	15	15	18		
29	MASCULINO	23-30 años	4	4	5	3	2	4	4	5	3	5	1	1	4	1	3	3	4	4	4	4	18	16	12	12	22		
30	MASCULINO	23-30 años	5	4	3	3	4	4	4	5	3	3	3	2	2	2	4	2	4	4	4	4	19	16	12	12	17		
31	FEMENINO	23-30 años	3	3	3	3	3	1	4	3	3	3	1	4	3	3	3	4	5	4	4	4	14	11	14	14	24		
32	MASCULINO	23-30 años	5	5	4	4	4	3	4	3	3	3	1	3	3	1	3	4	5	4	5	5	22	12	13	13	26		
33	MASCULINO	31-45 años	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	25	16	16	16	26		
34	MASCULINO	23-30 años	5	4	4	5	5	1	4	4	3	4	2	4	2	2	1	4	4	4	4	4	22	12	12	12	18		
35	FEMENINO	23-30 años	3	3	4	4	4	2	3	3	4	4	2	1	3	1	1	5	3	3	4	4	18	12	17	17	20		
36	MASCULINO	23-30 años	5	5																									

Anexo 6

Autorización del Estudio



## MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA ESPERANZA

CREADO EL 29 DE ENERO DE 1965 - LEY N° 15418

Jr. C.M. Alvear N° 999 - Teléfono: 272478 - 483330 - 272345 - 271744

TRUJILLO - PERÚ

**EL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA ESPERANZA, QUE SUSCRIBE;**

# AUTORIZACIÓN

### AUTORIZA:

Que, la Srta. **GRECIA ALEXANDRA DIAZ CARRASCO** identificada con **DNI. N° 77179106**, quien se encuentra culminando el Programa de Maestría en Administración con mención en Recursos Humanos en la Universidad Privada Antenor Orrego, para el proyecto de Investigación que tiene por título: **"INFLUENCIA DE LOS TIPOS DE COMUNICACIÓN EN EL CAMBIO DE ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA ESPERANZA, TRUJILLO 2022"**, en la Gerencia de Desarrollo Social y Promoción de la Familia, desde el día **11.07.2022** hasta el **30.09.2022**.

Dicha autorización tiene el alcance para:

- Registro fotográfico.
- Aplicación de cuestionario.
- Aplicación de entrevista a los servidores de dicha Gerencia.

Se expide la presente Autorización, a solicitud de la interesada a fin de que se brinde las facilidades del caso, de acuerdo al expediente administrativo.

La Esperanza, 08 de julio de 2022



EJALL/tbmg  
Cc. Archivo  
Exp. N° 011187-2022-1