



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

**Facultad de Letras y Ciencias Humanas**

**Escuela Profesional de Comunicación Social**

**La comunicación interna y el Cambio en la Gestión  
Organizacional: evidencia en la Autoridad de  
Transporte Urbano, Lima 2019**

**TESIS**

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Comunicación  
Social

**AUTOR**

Paolo Joel PEÑA CORREA

**ASESOR**

Abel Fernando SANTIBAÑEZ COLLADO

Lima, Perú

2022



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Peña, P. (2022). *La comunicación interna y el Cambio en la Gestión Organizacional: evidencia en la Autoridad de Transporte Urbano, Lima 2019*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Escuela Profesional de Comunicación Social]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---

## Metadatos complementarios

<b>Datos de autor</b>	
Nombres y apellidos	Paolo Joel Peña Correa
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	75508125
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0003-3829-5388">https://orcid.org/0000-0003-3829-5388</a>
<b>Datos de asesor</b>	
Nombres y apellidos	Abel Fernando Santibañez Collado
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	16764821
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-6822-2625">https://orcid.org/0000-0002-6822-2625</a>
<b>Datos del jurado</b>	
<b>Presidente del jurado</b>	
Nombres y apellidos	Gaby Vargas Vargas
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	23861793
<b>Miembro del jurado 1</b>	
Nombres y apellidos	Franz Jesús Portugal Bernedo
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	23861793
<b>Miembro del jurado 2</b>	
Nombres y apellidos	Rosa Cusipuma Arteaga
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07774552
<b>Datos de investigación</b>	
Línea de investigación	Comunicación, planificación y desarrollo en las organizaciones

Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Callao Provincia: Callao Distrito: Ventanilla Latitud: 11°51'20" Longitud: 77°04'25"
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Obligatorio. Marzo 2021 - octubre 2021
URL de disciplinas OCDE	Medios de comunicación, Comunicación socio-cultural <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.08.04">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.08.04</a>

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Reunido en sesión virtual el día 06 de octubre del 2022 a las 10:00 horas, el Jurado Evaluador integrado por la Dra. Gaby Vargas Vargas (Presidente), Mg. Franz Jesús Portugal Bernedo (miembro), Lic. Rosa Cusipuma Arteaga (miembro), Lic. Abel Fernando Santibañez Collado (asesor), dio inicio a la sustentación de la tesis titulada **La comunicación interna y el Cambio en la Gestión Organizacional: Evidencia en la Autoridad de Transporte Urbano, Lima 2019** presentada por el bachiller **Paolo Joel Peña Correa** para optar al Título Profesional de Licenciado en Comunicación Social.

Concluida la sustentación, el jurado procedió a la calificación con el siguiente resultado:

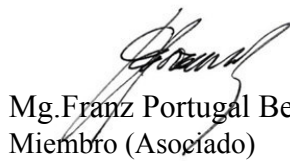
**Aprobado con mención honrosa 18 (dieciocho)**

Luego del proceso de sustentación y la calificación correspondiente, se le comunicó al graduando el resultado obtenido y el Jurado recomienda a la Facultad que se le otorgue el título profesional de Licenciado en Comunicación Social

Siendo las 11 horas, se concluyó el acto por lo cual, los miembros del jurado dan fe de lo actuado firmando la presente Acta.



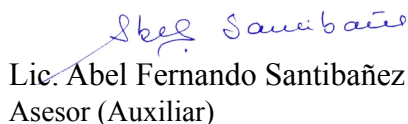
Dra. Gaby Vargas Vargas  
Presidente (Principal)



Mg. Franz Portugal Bernedo  
Miembro (Asociado)



Lic. Rosa Cusipuma Arteaga  
Miembro (Auxiliar)



Lic. Abel Fernando Santibañez Collado  
Asesor (Auxiliar)



**Escuela Profesional de Comunicación Social**  
"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

## **INFORME DE EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD**

Directora Escuela Profesional de Comunicación Social

Dra. Jacqueline Oyarce Cruz

Operador del programa informático de similitudes

Dra. Jacqueline Oyarce Cruz

Documento evaluado: **La comunicación interna y el Cambio en la Gestión Organizacional: Evidencia en la Autoridad de Transporte Urbano, Lima 2019**

(Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Comunicación Social)

1. Autor del documento: Paolo Joel Peña Correa
2. Fecha de recepción de documento 12/09/2022
3. Fecha de aplicación del programa informático de similitudes 12/09/2022
4. Software utilizado: Turnitin
5. Configuración del programa detector de similitudes
  - Excluye textos entrecomillados
  - Excluye bibliografía
  - Excluye cadenas menores a 40 palabras
  - Otro criterio (especificar)

6. Porcentaje de similitudes según programa detector de similitudes: diez por ciento (10%).

7. Fuentes originales de las similitudes encontradas: 10% (Se adjunta PDF)

8. Observaciones: Ninguna

9. Calificación de originalidad

- Documento cumple criterios de originalidad.

10. Fecha del informe: 19/09/2022



Firmado digitalmente por OYARCE  
CRUZ María Jacqueline FAU  
20148092282 soft  
Motivo: Soy el autor del documento  
Fecha: 19.09.2022 15:15:14 -05:00

**Dra. Jacqueline Oyarce Cruz**  
**Directora de la E. P. de Comunicación Social**

*Letras mayúsculas del Perú y América*

Facultad de Letras y Ciencias Humanas / Universidad Nacional Mayor de San Marcos  
Calle Germán Amézaga n. ° 375, Lima 1 - Perú. Ciudad universitaria (puerta 3)  
Teléfonos: (051) (01) 452 4641 / (051) (01) 619 7000 - [www.lettras.unmsm.edu.pe](http://www.lettras.unmsm.edu.pe)

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a la Universidad de San Marcos, Decana de América, por permitirme recorrer su sendero del conocimiento.

A cada uno de los maestros de la Escuela Profesional de Comunicación Social, por ser cada uno el poeta Virgilio en mi cruzada universitaria

A mi asesor de tesis, Abel Santibáñez, por su paciencia y seguimiento constante en mi tesis.

## **DEDICATORIA**

Le dedico esta tesis a mi familia, por darme el amor, valores y oportunidades que me forjaron como profesional.

Máximo, Daniel, Pierina y Gabriel, son el norte de mis metas.

Con especial cariño a mi madre, Isabel Correa Acaro, la musa que, junto a sus mil y una historias, sembró en mí la pasión por la lectura.

A aquellas personas excepcionales que con su ejemplo y consejo hacen de mí una mejor persona.

## **RESUMEN**

La investigación tuvo por objetivo determinar la relación entre la Comunicación interna y el cambio en la gestión organizacional en los colaboradores de la Autoridad del Transporte Urbano, respecto a la implementación del nuevo régimen del servicio civil, teniendo una metodología cuantitativa, no experimental y transversal de tipo correlacional.

Debido a que en la Autoridad del transporte Urbano la sensibilización del tránsito al Servicio Civil, sólo se aplicó en un grupo de 80 personas, se vio pertinente no realizar un muestreo, en su lugar se realizó un censo, es decir a toda la población.

Asimismo, se evidenció que existe una relación entre la Comunicación Interna y la Gestión del Cambio Organizacional, con un Rho de Pearson de 0.80, además las dimensiones se encuentran relacionadas de manera significativa con la variable (Conducta extra rol=0.609; Compromiso afectivo=0.634).

El resultado del estudio determinó que, el compromiso afectivo contribuye a facilitar el proceso en el cambio en la Gestión Organizacional. En ese sentido, se considera que esta variable puede mejorar la comunicación interna en los trabajadores de esta entidad.

### **Palabras clave:**

Comunicación interna, Gestión del cambio organizacional, Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao, Ley del Servicio Civil.

### **Línea de Investigación:**

“Comunicación, planificación y desarrollo en las organizaciones”

**ABSTRACT**

The objective of the research was to determine the relationship between internal communication and the change in organizational management in the collaborators of the Urban Transport Authority, regarding the implementation of the new civil service regime, having a quantitative, non-experimental and cross-sectional methodology. correlational.

Due to the fact that in the Urban Transport Authority the awareness of traffic to the Civil Service was only applied in a group of 80 people, it was pertinent not to carry out a sampling, instead a census was carried out, that is, to the entire population.

Likewise, it was evidenced that there is a relationship between Internal Communication and Organizational Change Management, with a Pearson's Rho of 0.80, in addition the dimensions are significantly related to the variable (Extra role behavior=0.609; Affective commitment=0.634).

The result of the study determined that affective commitment contributes to facilitating the process of change in Organizational Management. In that sense, it is considered that this variable can improve internal communication in the workers of this entity.

**Keywords:**

internal communication, Management, Organizational, Evidence, Authority,  
Urban transport

Research Line:

"Communication, planning and development in organizations"

## ÍNDICE

ÍNDICE	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
Capítulo I	3
Problema de Investigación	3
1.1. Descripción del Problema de Investigación.	3
1.2. Definición del Problema.	5
1.2.1. Problema General	5
1.2.2. <i>Problemas Particulares</i>	5
1.3. Objetivos	5
1.3.1. <i>Objetivo General</i>	5
1.3.2. <i>Objetivos Específicos.</i>	6
1.4. Justificación e Importancia de la investigación.	6
1.4.1. <i>Justificación Teórica.</i>	6
1.4.2. <i>Justificación Práctica.</i>	6
1.4.3. <i>Justificación Social.</i>	7
1.5. Hallazgos y Limitaciones de la investigación	7
2.1. Antecedentes del Estudio.	9
2.2. Bases Teóricas, Marco teórico	14
2.2.1. <i>Comunicación Interna</i>	14
2.2.2. <i>Comunicación Interna del Régimen SERVIR</i>	26
2.2.3. <i>Cambio Organizacional</i>	26
2.3. Glosario.	36
Capítulo III	39
Hipótesis y Variables	39
3.1. Hipótesis	39
3.1.2. Hipótesis Específicas	39
3.2. Variables	39
3.3. Operacionalización de variables	40
Capítulo IV	43
Materiales y Métodos	43

4.1. Áreas de Estudio	43
4.2. Diseño de la Investigación	43
4.4. Procedimientos Técnicos e Instrumentos de Recolección de Datos.	45
4.4. Análisis Estadístico	45
5.1. Presentación y Análisis de los Resultados	47
5.1.1. Resultados descriptivos	47
5.1.2. Resultados psicométricos de los instrumentos	52
5.1.3. Resultados psicométricos de los instrumentos	53
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
Anexo I. Autorización de consentimiento informado	71
Anexo II. Instrumento - Cuestionario	72
Anexo III. Matriz de consistencia	76

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. <i>Participante del servido civil que realizarán el estudio del cuestionario en el Autoridad del Transporte Urbano, 2020.</i>	42
Tabla 2. <i>Variable. Comunicación interna</i>	45
Tabla 3. <i>Variable Gestión en la Organización</i>	46
Tabla 4. <i>Variable Compromiso afectiva</i>	47
Tabla 5. <i>Conducta extra rol</i>	48
Tabla 6. <i>Correlación entre Gestión en la Organización y Comunicación interna</i>	51
Tabla 7. <i>Alpha de Cronbach para la comunicación interna</i>	52
Tabla 8. <i>Alpha de Cronbach para la Gestión en la Organización</i>	52
Tabla 9. <i>Pruebas de normalidad para Comunicación interna</i>	53
Tabla 10. <i>Alpha de Cronbach para el compromiso afectivo</i>	54
Tabla 11. <i>Alpha de Cronbach para la conducta extra rol</i>	54
Tabla 12. <i>Alpha de Cronbach para la Gestión en la Organización</i>	55
Tabla 13. <i>Estadísticos descriptivos</i>	56
Tabla 14. <i>Correlaciones entre el Compromiso organizacional afectivo y la Gestión en la Organización</i>	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

*Figura 1. Niveles de satisfacción de los usuarios frente a la organización (2020)*

05

## INTRODUCCIÓN

El estado peruano ha iniciado un proceso de modernización en la gestión pública, siendo uno de sus principales ejes la reforma del Servicio Civil; la cual tiene como objetivo desarrollar las competencias de los servidores civiles para, de este modo, mejorar la gestión pública y edificar un estado democrático, descentralizado y sobre todo al servicio del ciudadano.

La reforma del Régimen del Servicio Civil consiste en la mejora continua en los procesos de cada entidad, la obtención de resultados y metas programadas que redunden en la mejora de la calidad de las actividades, acciones y optimización de los recursos destinados a este fin.

En este contexto, cada entidad del Estado peruano tendrá que migrar hacia la ley Servir, por lo que gestionar correctamente el cambio organizacional será de vital importancia para el éxito del tránsito al Régimen del Servicio Civil; evidentemente este cambio provocará resistencias.

Por ello, el Estado peruano tiene el reto de fomentar el uso de las estrategias de comunicación interna, como medio para reforzar e integrar a los componentes de las organizaciones (Andrade, 2005).

La tesis delimitó el análisis en la administración gubernamental de la Autoridad del Transporte urbano – Lima Metropolitana, que se encuentra en el proceso de implementación a SERVIR; donde se realizó un análisis de la comunicación interna, la cual cumple un rol importante en la organización ya que permite mantener alineados sus políticas, objetivos, funciones y el

conocimiento; en actividades clave para la conducción efectiva, utilizando estrategias en el fondo y la forma.

Estas estrategias se encuentran sustentadas en las teorías de la comunicación y la teoría de gestión para el cambio organizacional *de John P. Kotter*.

Debido a la naturaleza de la investigación se vio por conveniente la aplicación en base a estudios cuantitativos, para determinar y concluir en función a la información *a priori*. La investigación, permite indagar la comunicación interna y el cambio organizacional en las organizaciones del Estado peruano que se encuentran en tránsito a la Nueva ley del Servicio Civil.

## Capítulo I

### Problema de Investigación

#### 1.1. Descripción del Problema de Investigación.

Los recursos humanos constituyen el pilar de cualquier organización, pues es a través de las personas que se implementan planes, estrategias y gestiones, las cuales consideran el rol privilegiado de los trabajadores dentro de cada entidad; por tanto, gestionar los recursos humanos es prioritario para posibilitar el logro de los objetivos institucionales.

En el Perú se conserva el modelo burocrático tradicional, caracterizado por el apego a la legalidad, altos niveles de burocracia y comunicaciones formales; además de contar con múltiples regímenes laborales.

El proceso de Modernización de la Gestión Pública, contemplado en la “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública”, tiene como uno de sus ejes la reforma del Servicio Civil, aterrizado en la Ley 30057, Ley del Servicio Civil. Esta norma legal, busca realizar cambios en los procesos de la Gestión de Recursos Humanos para que los servidores civiles sean debidamente capacitados, en base a la nueva lógica de administración de recursos humanos, la cual involucra las competencias del talento humano.

Esta nueva gestión de los recursos abarca meritocracia, capacitación, evaluación de desempeño, una nueva organización de puestos, una nueva

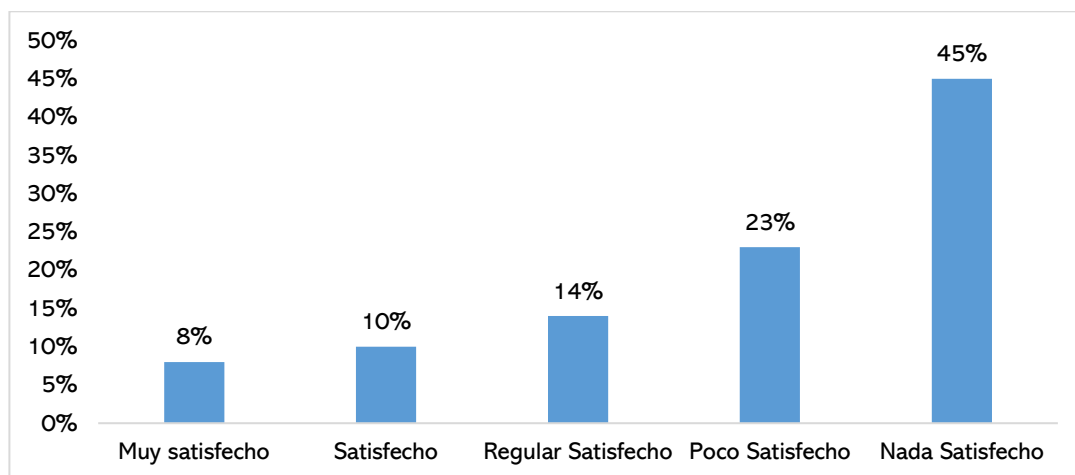
estructura de compensaciones y, sobre todo, una mejora en las entidades del Servicio Civil.

En este contexto, en el que las entidades del Sector Público tendrán que migrar hacia la ley Servir; gestionar correctamente el cambio organizacional será de vital importancia para el logro de los objetivos. El Estado peruano, tiene como reto, fomentar el uso de estrategias de comunicación interna para reforzar e integrar las competencias para las organizaciones (Andrade, 2005, p. 3).

Según un estudio desarrollado en SERVIR (2020), los problemas parte en relación a la valorización en la Gestión, por la baja calidad de satisfacción de los usuarios, teniendo la siguiente figura:

**Figura. 1.**

*Niveles de satisfacción de los usuarios frente a la organización (2020)*



Fuente. SERVIR (2020). Niveles de Satisfacción de los usuarios.

Esta baja calificación de Satisfacción, ha creado una serie de eventos que han cavado la imagen de la institución, por los problemas relacionados a la falta de una organización adecuada.

## **1.2. Definición del Problema.**

### **1.2.1. *Problema General***

PG. ¿Cuál es la relación entre la Comunicación Interna y el cambio en la Gestión Organizacional en los Colaboradores en la Autoridad del transporte urbano?

### **1.2.2. *Problemas Particulares***

PE1: ¿Cuál es la relación entre el Compromiso organizacional afectivo y el cambio en la Gestión Organizacional, en los colaboradores de la Autoridad del Transporte Urbano?

PE2: ¿Cuál es la relación entre la Conducta extra rol y el cambio en la Gestión Organizacional en los Colaboradores en la Autoridad del Transporte Urbano?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. *Objetivo General***

OG. Determinar la relación entre la comunicación interna y el cambio en la Gestión Organizacional en los Colaboradores de la Autoridad del Transporte Urbano.

### **1.3.2. *Objetivos Específicos.***

OE1: Determinar la relación entre el Compromiso Organizacional afectivo y el cambio en la Gestión Organizacional, en los colaboradores en la Autoridad del transporte Urbano.

OE2: Determinar la relación entre la Conducta extra rol y el cambio en la Gestión Organizacional en los Colaboradores de la Autoridad del Transporte Urbano.

## **1.4. Justificación e Importancia de la investigación.**

### **1.4.1. *Justificación Teórica.***

La investigación contribuyó a demostrar la importancia de la comunicación interna en la implementación de procesos de transferencia de un régimen normativo de los recursos humanos a otro; como es el caso del proceso de tránsito a la Ley del Servicio Civil por parte de las organizaciones del Estado peruano.

Asimismo, la investigación explica los aspectos más relevantes de la ley del Servicio civil entre las variables Comunicación interna y Gestión del Cambio organizacional, en base a la percepción de colaboradores de la Autoridad del Transporte Urbano.

### **1.4.2. *Justificación Práctica.***

La investigación servirá como medio de información donde se analizará aportes que se obtienen de la comunicación interna en el cambio

organizacional del Estado peruano y la percepción que tienen los colaboradores en el tránsito del nuevo régimen laboral del servicio civil.

#### **1.4.3. *Justificación Social.***

En el Perú las investigaciones sobre cambio organizacional en las instituciones públicas son escasas, por lo que contribuir a ella hará que las organizaciones mejoren sus procesos de comunicación relacionados a la gestión del cambio organizacional con miras al cambio en el Servir; disminuyendo su resistencia al cambio y contribuyendo a implementar dicha ley; posibilitando que los servidores públicos brinden un mejor servicio al ciudadano.

#### **1.5. Hallazgos y Limitaciones de la investigación**

La limitación principal del presente estudio radica en que se realizó entre los años 2017 y 2019, cuando los servidores sensibilizados eran parte de la Autoridad Autónoma del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao (AATE), la cual fue absorbida, junto a la Gerencia de Transporte Urbano de la Municipalidad Metropolitana de Lima, el Instituto Metropolitano de Transporte de Lima (Protransporte) y la Gerencia General de Transporte Urbano de la Municipalidad Provincial del Callao, para crear la Autoridad de Transporte Urbano de Lima y Callao - ATU.

Asimismo, la Décima Disposición complementaria de la Ley N° 30900, la cual crea la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao – ATU, establece que toda referencia hecha a la Autoridad Autónoma del sistema

Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao (AATE), o sus unidades, una vez terminado el proceso de transferencia o fusión, en adelante se entenderá a la ATU, por lo que cualquier referencia a la ATU, en esta investigación debe entenderse como un a alusión a la AATE del 2019.

Finalmente, los hallazgos se encuentran enmarcados en los trabajadores de dicha entidad, debido a que se busca identificar los factores que hacen posible el cambio en la gestión organizacional.

## Capítulo II

### Revisión de la Literatura

#### 2.1. Antecedentes del Estudio.

##### 2.1.1. Nivel Internacional

**Trian (2015)** investigó "*La comunicación interna una herramienta al servicio de las organizaciones*". Universitat de Barcelona. El objetivo fue analizar la Comunicación Interna entre las organizaciones, teniendo un enfoque histórico. Se utilizó un enfoque cualitativo, de tipo descriptiva. Trian concluyó que la evolución ha sido constante en el tiempo, afectando la comunicación organizacional.

La conclusión principal del estudio fue la "comunicación Interna se ha convertido en una herramienta clave para las organizaciones y va ligada directamente a las estrategias empresariales y a la obtención de los objetivos marcados por las empresas". Esta conclusión reforzó las hipótesis de las que parte la investigación y ofreció rutas a seguir para llegar a la confirmación de estas hipótesis de trabajo.

**Armas (2014)** Investigó acerca de la "*Comunicación Interna y Clima Laboral*". De la Universidad Rafael Landívar. El objetivo fue determinar si la comunicación interna favorece al clima laboral. Se utilizó un enfoque cuantitativo, no experimental, donde se tomó una muestra de 115 agentes y 7 supervisores. Se obtuvo, la comunicación interna favorece el clima laboral. La investigación concluye que el 95% de trabajadores se sienten motivados

para cumplir con responsabilidad y retos, es decir que existe probabilidades al cambio por parte de los jefes inmediatos.

### **2.1.2. Nivel Nacional**

**Cayllahua (2021)**. investigó “*Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional en los trabajadores*”. Universidad Continental. Tuvo como objetivo, determinar la comunicación interna y el clima organizacional. La investigación fue correlacional (deductiva), no experimental, teniendo como muestra a 84 trabajadores.

La investigación llegó a determinar la existencia de una correlación positiva, entre la comunicación interna y el clima organizacional de los colaboradores de la empresa,

**Paredes (2021)**. Investigó “La comunicación interna y el compromiso institucional”. Universidad José Faustino Sánchez Carrión. Tuvo como objetivo determinar la relación entre la comunicación y el compromiso institucional. La metodología fue básica, donde profundizó los conocimientos a través de entrevistas a expertos, teniendo un referente respecto a la relación de ambas variables. Adicionalmente, se determinó usando un estudio correlacional. La población fue 123 trabajadores de la municipalidad.

**Villalobos (2021)**. Investigó “Los retos de la comunicación interna y el relacionamiento con sus colaboradores durante la pandemia del covid 19, 2020”. Universidad San Ignacio de Loyola. Tuvo como objetivo analizar la gestión en la comunicación interna empleada. La investigación “estudió la eficiencia de las estrategias de comunicación interna aplicadas, el uso de

distintos canales de comunicación, el tipo de mensaje transmitido hacia sus públicos, los componentes primordiales de su cultura corporativa y las acciones aplicadas para lograr sus objetivos comunicacionales y organizacionales”.

La metodología de investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, teniendo como población a las áreas de comunicación interna, recursos humanos y responsabilidad social. Entre los resultados se obtuvieron que la gestión fortalece la relación entre los trabajadores, situación en que permite adaptarse fácilmente a los objetivos.

**Julca y Doroteo (2020).** Investigó “*Comunicación interna como fuente de desarrollo*”. Universidad Peruana Unión. Tuvo como objetivo analizar la comunicación interna para utilizarla como herramienta estratégica de gestión para generar ventajas y cambios competitivos. La investigación utilizó la metodología aplicada teniendo fases: Problema, búsqueda de información, organización de la información. Entre sus resultados, se dio que el desarrollo organizacional se encuentra en las personas y establece que “la comunicación organizacional interna es una herramienta de gestión para lograr un desarrollo organizacional. Ya que, mediante sus canales de difusión de información generan una retroalimentación veraz y efectiva, que facilita la interacción y llegada de información entre los subordinados y los más altos niveles jerárquicos”.

**Charry (2017).** Investigó “Gestión de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional”. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Es descriptiva- correlacional entre ambas variables.

Los resultados de la investigación demostraron “la existencia de una correlación significativa entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional”. Asimismo, se colige que “hay una relación significativa entre la comunicación interna y las 5 dimensiones de clima organizacional: Autonomía individual, grado de estructura y su influencia en el cargo; consideración, entusiasmo y apoyo; orientación hacia la recompensa y orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo”.

**Cervantes (2017)**, investigó “*Comunicación interna y Gestión Organizacional. en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, Lima, 2017*”. Universidad Cesar Vallejo. Maestro en Gestión Pública, tiene como objetivo determinar si existe relación entre la Comunicación interna y la Gestión en la Organización. La investigación fue aplicada, con diseño correlacional no experimental, transversal. Con una población de 314 trabajadores, teniendo una muestra de 104 trabajadores.

La investigación determinó que existe relación entre la comunicación interna y la gestión organizacional; la Comunicación ascendente y la Gestión organizacional, la comunicación descendente y la gestión organizacional y la comunicación horizontal y la gestión organizacional.

**Renteros (2020)**. Investigó “*Estrategia de comunicación para gestionar el cambio organizacional*”. Maestría en Comunicación. Facultad de Comunicación. Tuvo como objetivo desarrollar estrategias de comunicación utilizando una metodología de comunicación integrada. La metodología fue

cuantitativa, no experimental, de nivel transversal, donde utilizó dos tipos de encuestas.

La investigación concluyó que “el principal factor que influye negativamente en el ambiente de trabajo es la comunicación” esta situación se presenta principalmente en la relación líder-equipo de trabajo. Se suma a ello la falta de sentido de pertenencia, el “aporte de ideas a la organización, los problemas interpersonales y el alto porcentaje del nivel de estrés por inestabilidad laboral”.

Este último aspecto, el de la inestabilidad laboral, tuvo relación con la investigación desarrollada para esta tesis porque es precisamente ese clima el generado en un proceso de tránsito de un régimen laboral a otro, totalmente nuevo y desconocido, ya que recién empieza su implementación en el país.

**Veliz (2020).** Investigó *“Relación entre gestión administrativa y comunicación interna de la municipalidad de Majes”*. Universidad Católica San Pablo. Facultad de Administración de negocios. Se tuvo como objetivo determinar la relación entre variables. El enfoque fue cuantitativo, de tipo descriptiva correlacional, con diseño no experimental de corte transversal, realizándose una muestra a 184 trabajadores.

La investigación se centró en la gestión de negocios, en la que se estudió la correlación de la Comunicación Interna y la Gestión Administrativa de la Municipalidad y que tuvo como objetivo determinar el nivel de relación entre esas variables.

El resultado final concluyó que, una relación significativa, positiva y baja con tendencia moderada entre la comunicación interna y la gestión administrativa.

## **2.2. Bases Teóricas, Marco teórico**

### **2.2.1. Comunicación Interna**

Marchiori (2008), definió:

Comunicación interna como una visión más amplia en el contexto de las organizaciones; menciona que es el intercambio de información, que contribuye en la construcción del conocimiento, como también a las actitudes en el proceso que engloba los flujos, barreras y redes formales. (p. 23)

Este paradigma se encuentra en la visión que tiene una organización, basada en la existencia de diferencias culturales identificadas. El desarrollo del concepto de personas que comparten el espacio y construcción de la organización, se encuentran en los procesos interactivos que tienen una realidad que se da en función a su cultura y organización.

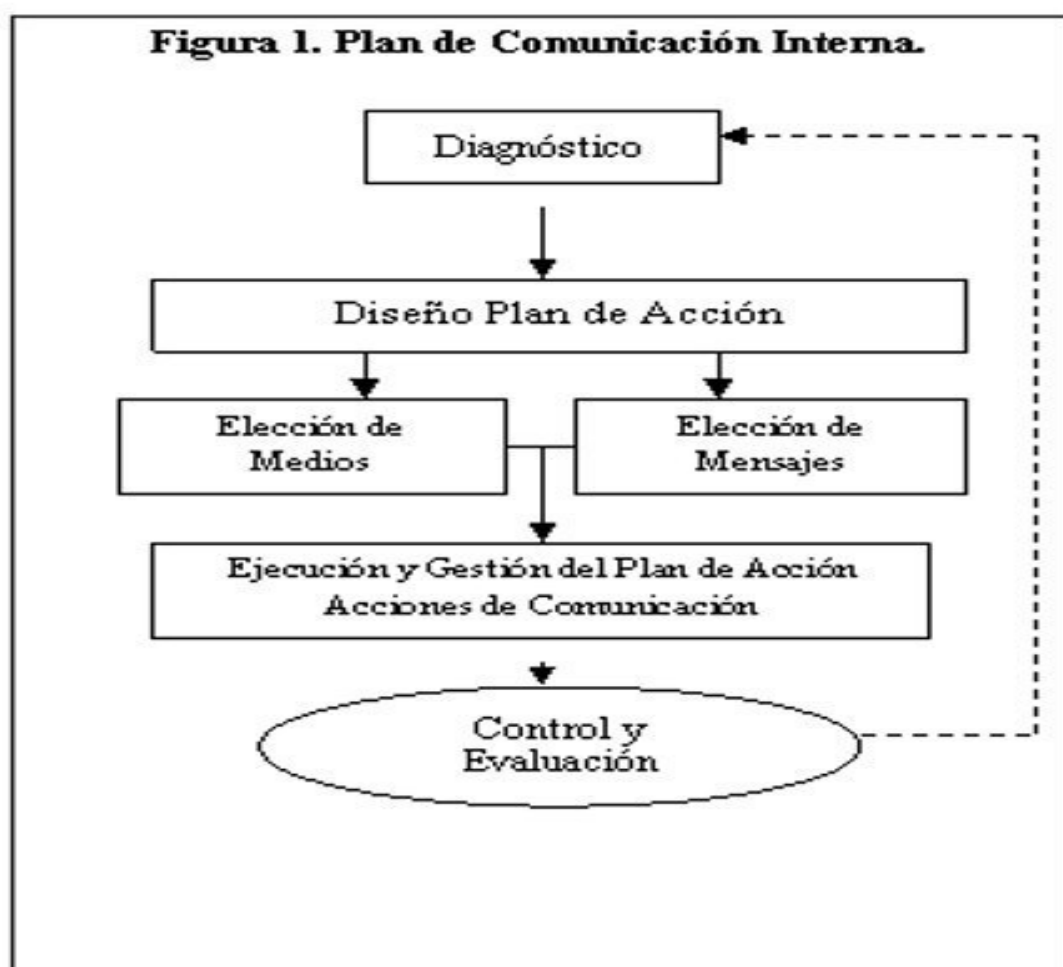
En esta perspectiva, las dimensiones estructurales se basan en la formalización, especialización, cultura, ambiente, objetivo, estrategia y tecnología; teniendo como contribución la responsabilidad. La necesidad de comunicarse con algunos miembros de la organización de forma interna, va en función a la capacidad de reconocimiento.

Las limitaciones en las actividades de control, se encuentran en función de la eficacia y corrección en las actuaciones; sin embargo, existen

aspectos que se deben medir para tener en cuenta el impacto en los resultados de información (Ver figura 2):

**Figura 2.**

*Plan de comunicación interna.*



*Fuente. Capriotti (2008)*

Teniendo como punto de partida este proceso, el rendimiento, diseño, ejecución y control se basan en las acciones de comunicación; teniendo

como primera etapa el análisis de los puntos fuertes y débiles, los cuales pueden deberse a sistemas de información. Si bien los resultados se encuentran en las acciones de comunicación, las previsiones y objetivos inciden en el contexto de cambio.

Abendaño (2020), en su investigación "*De la comunicación interna al diálogo organizacional. La comunicación táctica de la estrategia*" planteó que la comunicación interna involucra al liderazgo, como también al mejoramiento en el compromiso en los modelos de gestión (p.1); se encuentra dirigida al trabajador (colaborador) donde existen necesidades que la empresa requiere para obtener mejores niveles en el clima laboral.

En un entorno similar, la transmisión del mensaje, debe ser compartido de forma amigable utilizando y compartiendo repositorios de forma promocional; que se divulgan en campañas publicitarias.

En este sentido, existen diferentes canales de gestión donde la comunicación puede ser efectiva en función al público al que se dirige. Las capacidades y el uso de herramientas deben permitir la interacción de la forma tradicional como también de la moderna.

En los canales tradicionales se ha encontrado que la formalidad se encuentra en función a la intención con que se comunica; existe una serie de políticas de comunicación que se encuentran alineadas a las misión y visión; donde existe una serie de posibilidades que inciden en la participación como en la eficacia de los mensajes.

Capriotti (1998), mencionó que la comunicación interna es la comprensión de la expresión, donde se puede aceptar o interiorizar la

información del personal respecto a una noticia, la cual discurre de directivos a subalternos (p.1). Una serie de formas de comunicaciones interpersonales ayudan a asociar con medios informativos (Ver figura 3).

**Figura 3.**

*Tipo de comunicación y diálogo ascendente*



*Fuente. Tomado de Capriotti (1998)*

Por otro lado, la información es un conjunto organizado, la cual se procesa para comunicar un tema o hecho. Esta información, se encuentra organizada en forma semántica; de acuerdo a importancia, vigencia y validez; donde el conocimiento se transmite de acuerdo a un modelo de comunicación con diferentes factores: emisor, receptor, mensaje, canal, respuesta, ruido, barreras y puentes.

Si bien el proceso comunicativo no es necesariamente fruto de las vivencias y experiencias; sin embargo, el proceso de comprensión debe ser parte de la actitud, se debe tener un momento para pensar. En el caso de la comunicación no verbal se debe a códigos en los cuales existen; movimientos y gestos en el manejo de objetos, donde no es intencional o consciente.

**Figura 4.**

*Tipo de comunicación, ascendente, Horizontal y vertical*



*Fuente. Tomado de Capriotti (1998)*

## **Gestión Organizacional – Gestión en la Organización**

Se considera gestión organizacional a una serie de procesos interrelacionados entre sí. En algunos casos, se ha constituido componentes estratégicos, los cuales se encuentran incorporados por componentes privados, públicos y sociales. Para el caso de la gestión organizacional, puede existir una serie de relaciones entre la misión, visión, valores y principios, los cuales optan por instituciones en función a una política de comunicación.

Según Ramos (2017), la gestión organizacional tiene las siguientes premisas:

- Entrega de información
- Conversación organizacional
- Motivación por parte de los colaboradores

En estos casos las normas y reglas se basan en establecer técnicas y estrategias de comunicación que parten de la transmisión de la comunicación hacia el público interno, a través de:

- Segmentación de los colaboradores.
- Tipo de canal para cada segmento.

### **Identificación del mensaje**

En algunos casos la comunicación interna se encuentra en función a establecer estrategias y acciones que van de la mano con la planificación; en ese sentido, la oportunidad que se tiene respecto al modelo de gestión

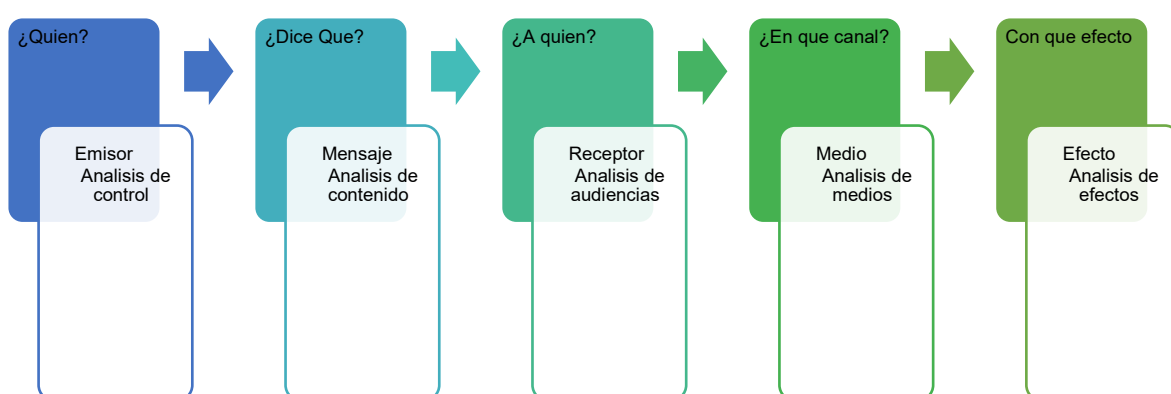
puede estar en función a la dirección, valores, comunicación, procesos y medición.

Si bien la comunicación es una forma intangible que tienen las organizaciones respecto a los diferentes sistemas entre las relaciones sociales y personales; la comunicación informal cumple un rol importante en las instituciones ya que crea un mayor impacto. Se debe tener cuidado con la forma con que se desarrolla, ya que puede utilizarse de forma negativa, creando un menor impacto en la segunda forma de desarrollarse. A continuación, se muestran una serie de modelos de comunicación que se encuentran relacionados con las organizaciones:

### **Modelo de comunicación Harold Laswel (1902).**

#### **Figura 5.**

*Modelo de Harold Laswell (1902).*



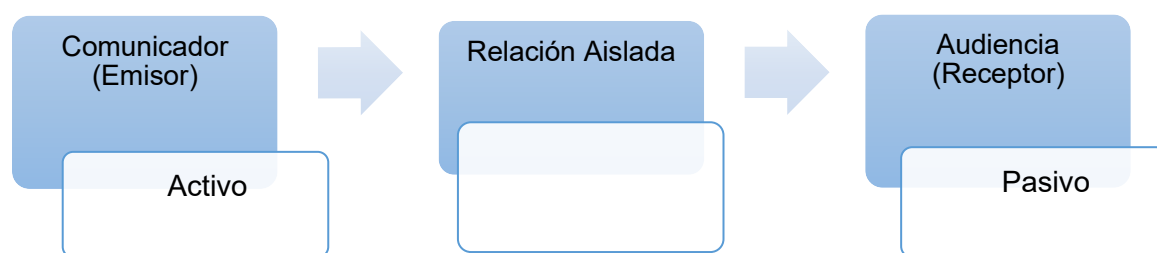
Fuente. Elaboración propia.

Este modelo de la comunicación organiza el “proceso de la comunicación”. La comunicación se separa en cada uno de sus elementos:

“Quién” referido a quien elabora el mensaje; “qué” referido al contenido del mismo; el “canal” indica el medio por el cual se transmite el mensaje (Ver Figura 5 y 6).

### **Figura 6.**

*Modelo Harold Laswell con recepción pasiva*



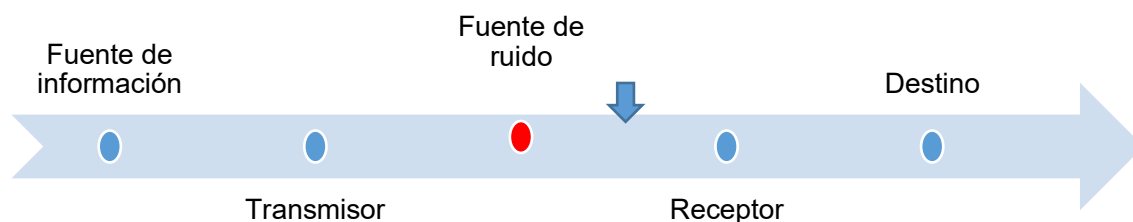
Fuente. Elaboración propia.

### **Modelo de comunicación de Shannon y Weaver**

Shannon, a finales de los años 40, aplica un sistema de comunicación que parte de una fuente de información, es un transmisor que emite una señal que viaja por un canal (Ver Figura 7).

### **Figura. 7.**

*Modelo de comunicación de Shanon y Weaver*



Fuente: Elaboración propia

Según lo expuesto en el párrafo anterior, y tomando como punto de partida el análisis del proceso comunicativo; la transmisión se establece en modelos de comunicación, según sea lineal o circular.

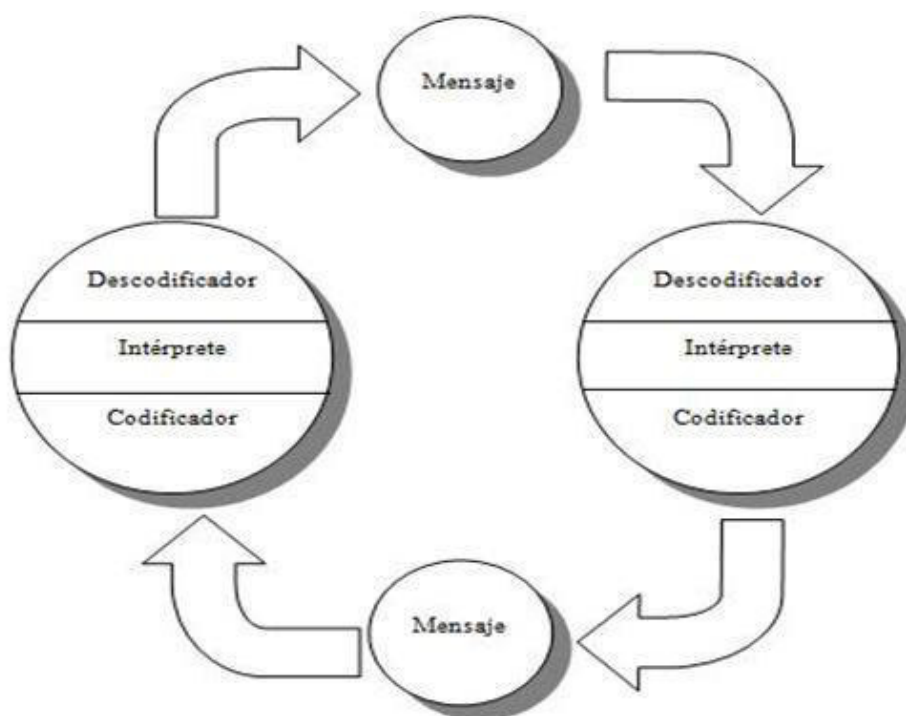
### **Modelo de comunicación circular:**

Schramm (1954), presentó un modelo que es tomado más tarde como punto de partida para Osgood (1957). Estos autores plantearon que, no es posible que la comunicación se iniciará en un punto y concluye en otro, sino es el proceso no sea lineal, sino de forma circular.

Si bien, Schramm (1954) y Osgood (1957), mencionó que la atención en la conducta de los factores principales, se encuentra en el proceso comunicativo, a diferencia del modelo de Shannon que apunta a los canales que realizan la mediación entre emisores y receptores de forma primordial”.

Según este planteamiento “las partes del proceso son iguales y realizan funciones idénticas: codificación, decodificación e interpretación”. La función de codificación es equivalente a la transmisión y la función de decodificación es equivalente a la recepción.

El modelo de Osgood y Schramm (1945), consideró que “los participantes en el proceso de comunicación realizan funciones análogas: codificar, decodificar e interpretar. En lugar de centrar su atención en el canal, presta especial atención a los actores de la comunicación” (p. 3).

**Figura 8***Modelo de Osgood y Schramm*

Fuente: McQuail y Windhal, 1997.

Por su parte, Marín (1997), menciona que la comunicación en la empresa y en las organizaciones “rompen la nítida distinción entre emisor y receptor propia de los modelos lineales”. (p.154)

### **Comunicación organizacional**

Fernández (1991). Investigó "la comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la institución, entre la organización y el entorno; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y

conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos".

Más adelante Kreps (1995), definió a la comunicación en las organizaciones como "El proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella" (p. 12). La comunicación a nivel organizacional, tiene un proceso comunicativo personal donde el escenario se encuentra en función al puesto de trabajo, en que los mensajes se transmiten con valor institucional.

Nuevamente Fernández (2009), nos planteó:

La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, [...] Esta verdad es bien sabida y tiene su fundamento en otra igualmente obvia: la comunicación es el proceso social más importante, de manera que la comunicación siempre está, y estará, presenta en cada organización, del tipo que sea y la finalidad que sea, porque, más allá de ser una parte central de cada entidad, es un acto y un proceso social inherente al ser humano. (p.11)

Asimismo, Fernández (2009) planteó que "la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y los diferentes públicos que tiene en su entorno" (p.12). En ese sentido, podemos decir que la comunicación en las organizaciones es aquella que se da entre los públicos

internos (servidoras/es y proveedores) y entre estos y los públicos internos que pueda tener la institución.

Por otro lado, Capriotti (2009), propuso ir un poco más allá de la definición y el uso de la comunicación corporativa u organizacional, ya que “este se usa, principalmente, para denominar la comunicación de carácter institucional de una organización” (p.1). Sin embargo, para Capriotti (2009), la comunicación en las organizaciones se puede definir de manera más amplia y profunda, proponiendo una “visión global y sintetizadora de la Comunicación Corporativa desde una perspectiva holística, definiéndose como el sistema global de comunicación entre una organización y sus diversos públicos” (p. 39).

Asimismo, Capriotti (2009), señaló en relación al mencionado “sistema global de comunicación”, que este no hace referencia a una técnica o técnicas en particular, sino a “una estructura compleja, específica y particular de relaciones que tiene una organización con sus diferentes públicos”, esto con el fin de crear un flujo de comunicación e información que pueda ser bidireccional, es decir, con la presencia de retroalimentación.

En base a lo último, podemos colegir que la comunicación en las organizaciones no solo se debe alinear a buscar persuadir a clientes o usuarios y centrarse en el rédito; si no también debe enfocarse en estrechar la relación con los distintos públicos, buscar relacionarse con ellos,

generando, así, contacto entre los públicos de interés y la propia organización.

### **2.2.2. Comunicación Interna del Régimen SERVIR**

#### **La comunicación organizacional**

La cohesión entre los procesos crea una serie de falencias; aunado a la globalización ha creado escenarios permitiendo una expansión en los mercados, basados en función a la comunicación.

#### **Proceso de Comunicación Interna**

El proceso de la comunicación requiere de actores, los cuales deben buscar interrelacionarse entre ellos con cierta frecuencia; teniendo la misma forma en que las organizaciones deben buscar nuevas estrategias, tanto para lo público como para lo privado.

### **2.2.3. Cambio Organizacional**

Burka y Hornstein (1971), definen el desarrollo organizacional (D.O.) como un proceso de creación de una cultura que institucionaliza el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas (p.15). Estos cambios de comportamiento están relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización.

En 1972, estos mismos autores conceptualizan al desarrollo organizacional como un proceso de cambio planeado; cambio de la cultura

de una organización. Burke y Hornstein; Bunker, Gindes y Lewicki (1971), sitúan los orígenes del desarrollo organizacional (D.O). en el año de 1924. Friedlander y Brown (1974), presentaron el desarrollo organizacional (D.O) como una metodología para facilitar cambios y desarrollo en personas, tecnologías y procesos; y estructuras organizacionales.

Zimmermann (2000), mencionó que las organizaciones han perdido, muchas veces, debido a cambios en sus procesos a través de reorganizaciones, reingenierías, procesos de calidad total, alianzas estratégicas o soluciones que se encuentran en un diseño replicado de modelos que se encuentran incompletos en muchos casos.

Por este motivo, la implementación de una comunicación interna abre el debate respecto a cómo desarrollar de manera clara y concreta el cambio organizacional, lo cual se centra en la dinámica de la organización, como también en los niveles de cooperación (p.19).

Esta dinámica se basa en modelos que se encuentran de forma abstracta y poco accesibles donde se pueden utilizar herramientas que implican cambios de fondo y tangibles.

La definición, según Zimmermann (2000), ha marcado tanto en las organizaciones privadas como las públicas que se encuentran limitadas por reglas como la unidad de mando, el margen de control reducido, la subordinación categórica de intereses individuales a los de quienes detentan la propiedad, el espíritu de cuerpo el flujo de órdenes descendentes, así como la especificidad de la información adjunta (p.32) (Ver Figura 9).

**Figura 9.**

*Gestión del modelo organizacional*



Zimmermann (2000). Gestión del cambio organizacional. p 14.

Si damos un vistazo a las características organizacionales a lo largo de la historia podemos constatar el esfuerzo desplegado por clarificar y buscar una solución definitiva al problema organizacional.

Es de destacar que la aplicación de los “principios de la organización científica del trabajo” demostró ser exitosa por muchos años. Ahora las cosas han cambiado sustancialmente y la prueba palpable es la cantidad de organizaciones y burocracias sujetas en nuestros días a retos impensables hace algunas décadas. En todos los ámbitos aparece la interrogante “cómo superamos lo que obstaculiza tanto la creación de riqueza económica, como la integración social”.

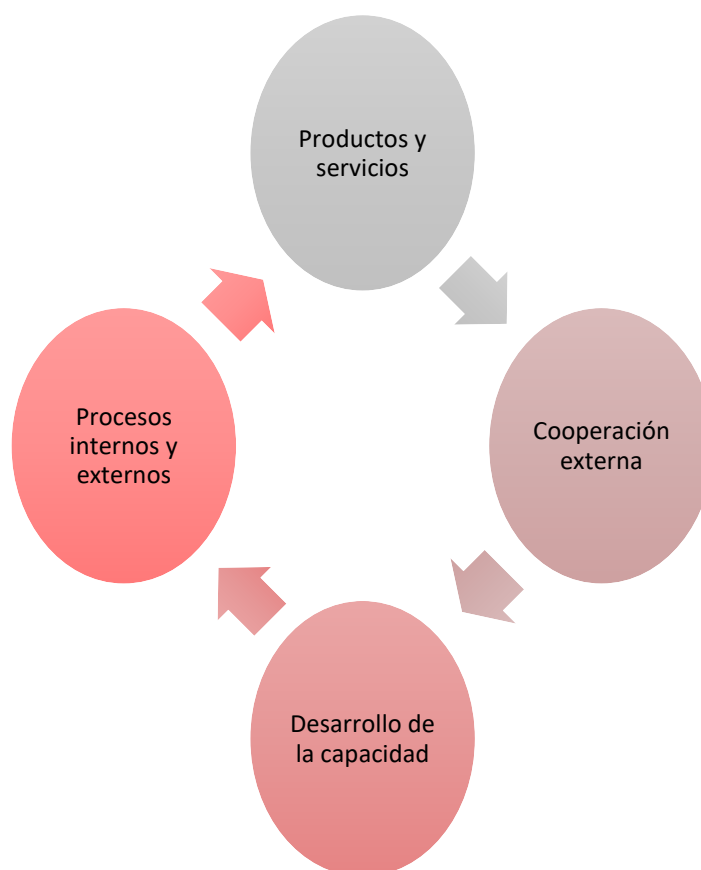
Las organizaciones buscan dar solución a la aplicación de modelos organizacionales con jerarquías planas, donde los miembros del sistema buscan alianzas en un entorno pluralista. Bajo esta relación, se encuentran diferentes modelos basados en la cooperación, competencia y participación.

Si bien existe una serie de necesidades que se encuentran en la burocracia, el entorno ha limitado patrones progresivos sobre el cambio que se planifica con procesos y que se encuentran con conductas que apoyan el desempeño organizacional, donde se diferencian en estructuras internas y externas, limitados por una planificación, donde existen tres observaciones:

- Diseñar un plan de trabajo, donde siempre se encontrará incompleto.
- Según la experiencia, donde se comete un juicio de error.
- Búsqueda de intereses, basados en la ventaja de poder.

Por su parte, Zimmermann (2000), mencionó:

No existe un camino hacia el cambio; el impulso hacia el cambio se encuentra en la dificultad que se tienen las organizaciones debido al bloqueo de la visión, donde el efecto motivador se encuentra en los logros (cantidad y calidad), entorno relevante y los valores (p. 19) (Ver Figura 10).

**Figura 10***Gestión del modelo organizacional*

*Fuente: Zimmermann (2000). Gestión del cambio organizacional. P. 21*

La modelización se encuentra en modelos sistémicos, que se basan en cuatro factores: productos que se ofrecen (cantidad y calidad), cooperación conjunta, costos involucrados y grupos funcionales.

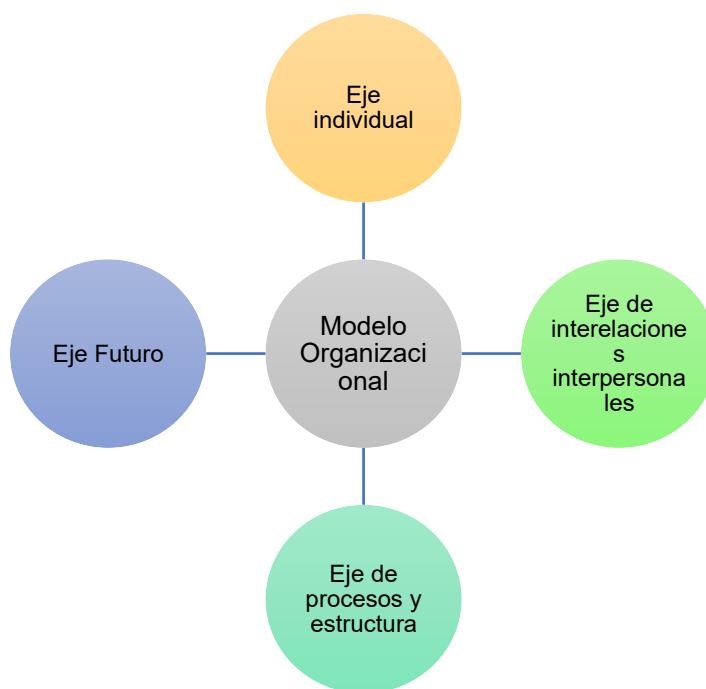
El cambio en la organización se encuentra sustentado en la apertura mental, las habilidades, conductas y relaciones que se encuentran subordinadas al trabajo real que desempeñan los colaboradores, la

experiencia señala que los resultados concretos se inician con la construcción de un modelo organizacional.

Existe una serie de necesidades que se encuentran al formular un modelo organizacional; aspectos como la variedad que definen los conceptos, un entorno de experiencias y metas comunes; aquí podemos identificar tres tipos de objetivos:

- **Objetivos personales.** Es lo que un individuo espera de la vida: ascender, vencer, buscar poder, trabajar.
- **Objetivos organizacionales internos.** Juntar a miembros de una organización, definir reglas, negociar bajo objetivos, bajar los costos, mejorar la rentabilidad.
- **Objetivos organizacionales externos.** Mejorar la atención al cliente, cooperar con otras organizaciones, aprender de los cambios, tener buena imagen.

Debido a los diferentes objetivos, la negociación constante en una organización hace que la velocidad y las fases se consoliden como también se disuelvan; como es el caso de las organizaciones que se encuentran con una herramienta basada en un modelo organizacional, donde la experiencia se encuentra en el proceso del desempeño por resultados, teniendo un modelo organizacional cuatro ejes (ver Figura 11)

**Figura 11***Modelo Organizacional*

*Fuente: Zimmermann (2000). Gestión del cambio organizacional. p 21.*

### **Régimen del Servicio Civil (SERVIR)**

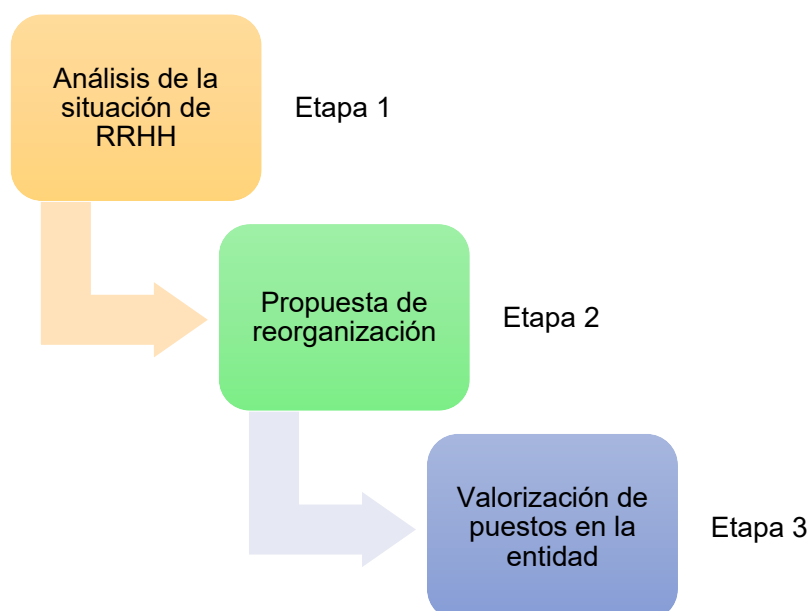
La Autoridad Nacional del Servicio Civil es el ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de recursos humanos del Estado y resuelve controversias basadas en sus atribuciones. Planifica las políticas nacionales del Sistema en función al personal (RRHH), tanto en la gestión como en el empleo, gestión del rendimiento, gestión de compensación no económica; y desarrollo y capacitación.

SERVIR se creó en el año 2008 con el objetivo de modernizar la función pública; teniendo como fundamento el sistema civil meritocrático,

flexible y con altos niveles de eficiencia, las políticas nacionales, la emisión técnica vinculante para la supervisión de cumplimientos, así como los acuerdos de eficiencia, transparencia y descentralizado (ver Figura 12).

## Figura 12

*Proceso de comunicación en la entidad SERVIR*



*Fuente. Tomado de SERVIR (2021)*

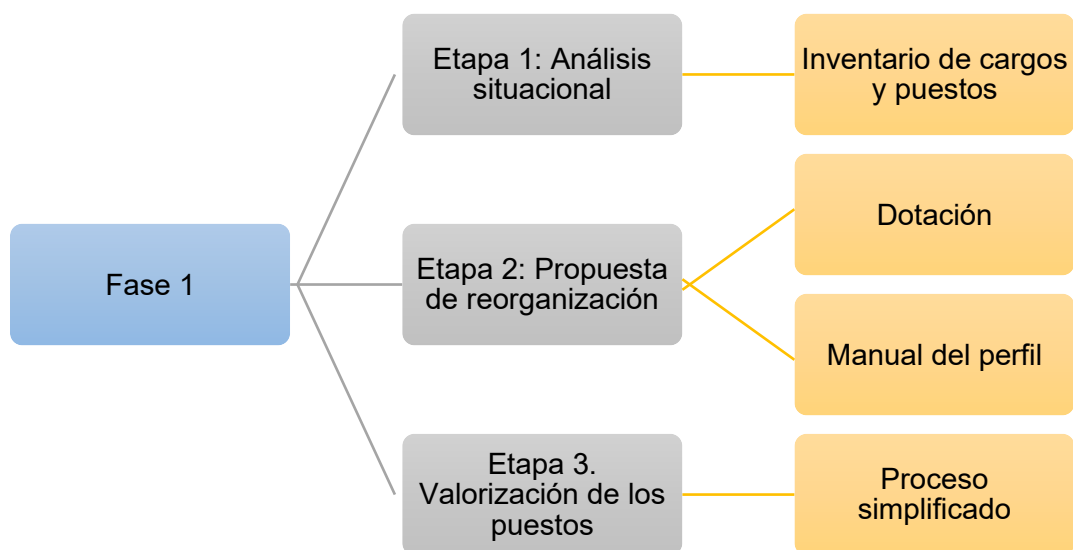
Las acciones del SERVIR, se han enmarcado en tres años en aspectos de reforma: capacitación, rendimiento y profesionalización. Por este motivo, existen veinte redes interconectadas entre los gobiernos regionales como también de sistemas administrativos, los cuales se implementan de forma gradual con responsabilidad social. Si bien existe una serie de reconocimientos que incumplen con las capacidades, se determinan e identifican una gestión de perfiles y competencias que se encuentran en

función a las 28,000 resoluciones basadas en materia de las competencias. La estrategia de comunicación se encuentra de la siguiente forma:

Según SERVIR, el proceso de comunicación se realiza a través del proceso de tránsito; la cual las entidades públicas buscan implementar usando la Ley del Servicio Civil, con la directiva N° 001-2021-SERVIR-GDSRH, donde se encuentran los lineamientos para el pase de una entidad al régimen del servicio civil (ver Figura 13).

**Figura 13**

*Tránsito de entidades: fase 1*



*Fuente. Tomado de SERVIR (2021)*

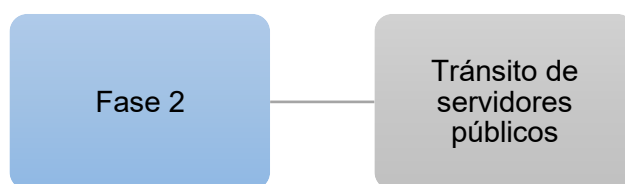
Esta ruta supone dos fases: El diagnóstico y la revisión de cargos. Existe una serie de puestos, plazas y ocupantes, donde el análisis de la propuesta puede encontrarse en función a la normativa vigente, lo cual puede estar sujeta a la gestión de los recursos humanos.

Fase 1. Se realiza un análisis respecto a las entidades públicas, donde existe una serie de atenciones estipuladas en la ley N° 30057, Ley del Servicio Civil (Ver Figura 13).

Fase 2. Se implementa de forma progresiva a las entidades públicas, donde existe una voluntad por parte de los servidores públicos de participar de los concursos públicos, donde se encuentre en una entidad similar (Ver figura 14).

#### **Figura 14**

*Tránsito de entidades: fase 2*



*Fuente. Tomado de SERVIR (2021)*

Fase 3. Se elaboran propuestas en función a los puestos en que la entidad (CPE) se encuentren con los puestos y valorización, la cual se encuentran aprobadas por el SERVIR en función a los concursos meritocráticos.

Según la resolución de la Presidencia Ejecutiva N° 00070-2021 – SERVIR, se encuentra en función a la directiva N° 003-2021- SERVIR - GDSRH, la cual pueden encontrarse en función a la entidad pública.

### 2.3. Glosario.

**Comunicación:** Es utilizada por personas que tienen fines políticos, culturales y económicos, donde tienen un manejo de herramientas de difusión, articulados en un proceso de emisor- receptor.

#### **Cambio en la Gestión Organizacional**

Según Stoner (1992), el cambio planeado ha sido definido como “el diseño premeditado y el establecimiento de una innovación estructural, un nuevo plan de acción o nuevas metas, o un cambio en la filosofía de operación, clima o estilo” (p 6) . Por supuesto, todas las organizaciones realizan adaptaciones estructurales menores como reacción a los cambios en sus entornos de acción directa y acción indirecta.

#### **Comunicación organizacional**

Es el intercambio de información, que se encuentra plasmado en cambios basados en resultados, donde la comunicación se vuelve evidente en función a la expresión de los significados. Por este motivo, el modelo de pensamientos se encuentra en función a la comunicación difícil de explicar el origen psicológico, sociológico y contextual (Rial, 2009, p. 1).

### **Compromiso organizacional**

Para Bayona, Goñi y Madorrán (1999) el compromiso organizacional “aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costes percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la organización” (p. 4), los autores proponen tres perspectivas del compromiso organizacional; la perspectiva afectiva o actitudinal, la perspectiva calculativa o de continuidad y la referida a lo normativo.

Para Allen y Meyer (1996), el compromiso organizacional está referido al “grado con que las personas se identifican, están consustanciadas con sus organizaciones y dispuestas a continuar trabajando en ellas”(p. 43).

Podemos concluir que el compromiso organizacional define las relaciones entre los colaboradores y los directivos de las organizaciones en las que laboran aportando significativamente en el proceso de logro de los objetivos estratégicos.

### **Conducta Extra Rol**

Katz & Kahn (1978), manifestaron:

Dentro de cada grupo de trabajo en una fábrica, dentro de cada división, en una oficina de gobierno, o dentro de cualquier departamento de una universidad se dan innumerables actos de cooperación sin la cual el sistema se rompería. Damos estos actos

por sentado todos los días, y pocos de ellos están incluidos en las prescripciones del rol formal de cualquier tipo de trabajo” (p. 339)

Debemos entender de lo expuesto líneas arriba que todo comportamiento discrecional está por encima de las expectativas formuladas en los términos de referencia (TDR) de los requerimientos del proceso de selección y formalmente requeridas al momento de reclutamiento de los colaboradores.

## Capítulo III

### Hipótesis y Variables

#### 3.1. Hipótesis

##### 3.1.1. *Hipótesis General*

*H<sub>i</sub>*: Existe relación entre la Comunicación Interna y el Cambio en la Gestión Organizacional en la Autoridad del Transporte Urbano.

##### 3.1.2. *Hipótesis Específicas*

*H<sub>1</sub>*: Existe relación entre el Compromiso Organizacional afectivo y el Cambio en la Gestión Organizacional, en los trabajadores en la Autoridad del Transporte Urbano.

*H<sub>2</sub>*: Existe relación entre la Conducta extra rol y el Cambio en la Gestión Organizacional en los trabajadores en la Autoridad del Transporte Urbano.

#### 3.2. Variables

##### Variable X:

X: Comunicación Interna

La variable comunicación interna identifica si los servidores civiles de la Autoridad del transporte Urbano cuentan con procesos efectivos de

diálogo, según sus funciones, identificaciones de soluciones de problemas, necesidades, línea de carrera, entre otros.

X: Compromiso organizacional afectivo: la unión emocional con la organización de los colaboradores en la organización Autoridad del Transporte Urbano con el nuevo régimen SERVIR

X: Conducta extra-rol: son acciones adicionales, que exceden las obligaciones del puesto o rol.

A estas conductas espontáneas que trascienden las obligaciones de los trabajadores, Katz las denominó **Conductas Extra-Rol**.

#### **Variable Y:**

Y: Cambio en la gestión organizacional.

La variable dará a conocer si las organizaciones del Estado a través del Autoridad del Transporte Urbano bajo el régimen SERVIR, cuentan con un proceso sistemático sostenible en la comunicación interna, así como también la situación actual de los colaboradores en el tránsito del nuevo régimen del servicio civil, al mismo tiempo analizar la percepción en el proceso de cambio organización.

### **3.3. Operacionalización de variables**

**Tabla 1.**

*Matriz de Operatividad de variables*

Variable	Dimensión	Ítema	Definición Conceptual	Definición Operacional	Escala valorativa
<b>Variable:</b> <b>Y: Cambio en la GESTIÓN ORGANIZACIONAL</b>	Y: Gestión organizacional Autoridad del Transporte Urbano	El Interés general, es parte de la Gestión en la Organización en la ATU Eficacia y eficiencia, es parte de la Gestión en la Organización en la ATU Igualdad de oportunidades, es parte de la Gestión en la Organización en la ATU Mérito, es parte de la Gestión en la Organización en la ATU Provisión presupuestaria, es parte de la Gestión en la Organización en la ATU Legalidad y especialidad normativa, es parte de la Gestión en la Organización en la ATU Transparencia, es parte de la Gestión en la Organización en la ATU Rendición de cuentas de la gestión, es parte de la Gestión en la Organización en la ATU Probidad y ética pública, es parte de la Gestión en la Organización en la ATU Flexibilidad, es parte de la Gestión en la Organización en la ATU	El proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella” de esta manera (Kreps, 1995)	Es el proceso, donde los colaboradores de la ATU desarrollan una serie de acciones en función a los cambios que ocurren dentro de ella (Kreps, 1995)	Nunca es cierto (1) Casi nunca es cierto (2) Algunas veces es cierto (3) La mayoría de las veces es cierta (4) Siempre es cierto (5)
<b>Variable X: Comunicación Interna</b>	X1. Compromiso Organizacional afectivo	El trabajo que hago es importante para mí Me es fácil mantenerme enfocado en lo más importante para lograr mi trabajo Mi supervisor me ayuda a desarrollar la confianza en mi propia habilidad para hacer un buen trabajo Amo lo que hago en mi trabajo con el nuevo régimen laboral Mi supervisor establece metas con retos alcanzables	La información que se genera dentro de la organización y que sólo es importante y relevante para el público interno (Muñiz, 2014).	Es la respuesta a necesidades que se encuentran motivadas a los colaboradores para mantener el entorno laboral (Muñiz, 2014).	Nunca es cierto (1) Casi nunca es cierto (2) Algunas veces es cierto (3) La mayoría de las veces es cierto (4) Siempre es cierto (5)

		<p>Mi trabajo me ayuda a lograr las metas que me he propuesto en mi vida y en mi carrera</p> <p>Se fomenta que desarrolle nuevas y mejores formas de hacer mi trabajo con el nuevo régimen laboral</p> <p>Mis compañeros de trabajo se esfuerzan en lograr los resultados de la organización</p> <p>Aquí se mira cómo mejorar la manera que hacemos el trabajo</p> <p>La gente aquí asume nuevas responsabilidades cuando surge la necesidad</p>			
	X2. Conducta extra-rol	<p>La empresa provee y anuncia oportunidades para desarrollarme y crecer en ella</p> <p>El ambiente de trabajo promueve la confianza entre empleados y supervisores</p> <p>Me siento confiado de que soy importante para esta institución</p> <p>Todos los días me levanto con ánimos de trabajar y cumplir con mi parte</p> <p>Estas a gusto con compensación que se te ofrece en la empresa con el nuevo régimen laboral</p> <p>Cree Ud. Que la comunicación con el nuevo régimen laboral es efectiva</p> <p>Se siente a gusto con el nuevo régimen laboral</p> <p>Ud. Se siente motivado(a) por su jefe inmediato al realizar sus labores</p> <p>Cree Ud. Que existen excelentes líderes en la organización</p> <p>Cree Ud. Que en su grupo de trabajo existen líderes que admirar</p>			<p>1. Nunca es cierto</p> <p>2. Casi nunca es cierto</p> <p>3. Algunas veces es cierto</p> <p>4. La mayoría de las veces es cierto</p> <p>5. Siempre es cierto</p>

Fuente: Propia.

## Capítulo IV

### Materiales y Métodos

#### 4.1. Áreas de Estudio

El tipo de investigación es **cuantitativa**, según Hernández, *et al* (2014), define como “recolección de datos con medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede probarse hipótesis en su proceso de interpretación” (p.18).

- Objetivos de Desarrollo Sostenible (n=07)
- ODS 16: PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS Líneas de investigación (n =57)
- E.3. Letras y Ciencias Humanas E.3.4 Ciencias de la comunicación
- E.3.4.6. Comunicación, planificación y desarrollo en las organizaciones

#### 4.2. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es no experimental, ya que tomamos la “percepción de los colaboradores sin modificaciones” (Hernández, *et al*, 2014, p.43).

#### 4.3. Población y Muestra

La población estuvo compuesta por 80 servidores civiles de la Autoridad de Transporte Público – Lima Metropolitana, la cual cuenta con

el nuevo régimen laboral SERVIR. La unidad se encuentra representada por los servidores civiles de la Autoridad del Transporte Urbano.

**Tabla 2.**

*Participantes del estudio por áreas en el Autoridad del Transporte Urbano, 2020.*

Participantes	Nº
Personal de Campo	35
Personal Administrativo	35
Jefe	4
Supervisor	4
Gerente	1
Directo	1
Total	80

*Fuente: Elaboración propia.*

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = (80 * 1.96 * 1.96 * 0.5 * 0.5) / ((0.05 * 0.05 * (80 - 1) + 1.96 * 1.96 * 0.5 * 0.5)) = 66$$

A un 95% de confianza, se considera una probabilidad al 50% de éxito, y una precisión de 10%, se calculan 66 encuestas que se realizaron.

En el caso de la selección de la muestra por ser una investigación cuantitativa se desarrolló por **participantes** en la delimitación del estudio, se considera los criterios de inclusión y exclusión, que se tiene a continuación:

#### **Criterios de inclusión**

- Que se encuentren en la ciudad de Lima Metropolitana, personal de la Autoridad del Transporte Urbano que se encuentra en el nuevo régimen SERVIR, zona urbana.

- Se consideró el personal de los distintos niveles jerárquicos

#### **Criterios de exclusión**

- No se consideraron a los Colaboradores que se encuentran en el Callao.

#### **4.4. Procedimientos Técnicos e Instrumentos de Recolección de Datos.**

El levantamiento de información se realizó a través de una encuesta estructurada, desarrollada en el horario laboral por la Autoridad del Transporte Urbano. Con la finalidad de identificar la relación entre las variables se encuentran los fenómenos observados, de la siguiente forma:

1. **Condiciones.** El investigador utilizó el método aleatorio para seleccionar al personal a encuestar.
2. **Recolección de datos.** El encuestador consideró horarios pertinentes para la recolección de información.
3. **Instrucciones.** El encuestador validó la cantidad de encuestas en función al contenido descrito en el documento.

#### **4.4. Análisis Estadístico**

La información acopiada en el trabajo se procesó utilizando el software estadístico SPSS versión 25, que nos permitió procesar datos y formular hipótesis de forma rápida, ejecutar procedimientos para aclarar las relaciones entre variables, identificar tendencias y realizar escenarios.

investigación. Para el análisis de la información obtenida, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson para determinar la relación y dirección entre las variables, de la misma forma se considera la técnica de Student para determinar que el valor es diferente a cero.

## Capítulo V

### Resultados

#### 5.1. Presentación y Análisis de los Resultados

##### 5.1.1. Resultados descriptivos

A continuación se presentan los resultados descriptivos de cada una de las variables investigadas:

##### **Variable. Comunicación interna.**

Los encuestados responden, que en promedio el 96% dicen que la imagen es parte importante de canalizar este mensaje de forma correcta.

**Tabla 3.**

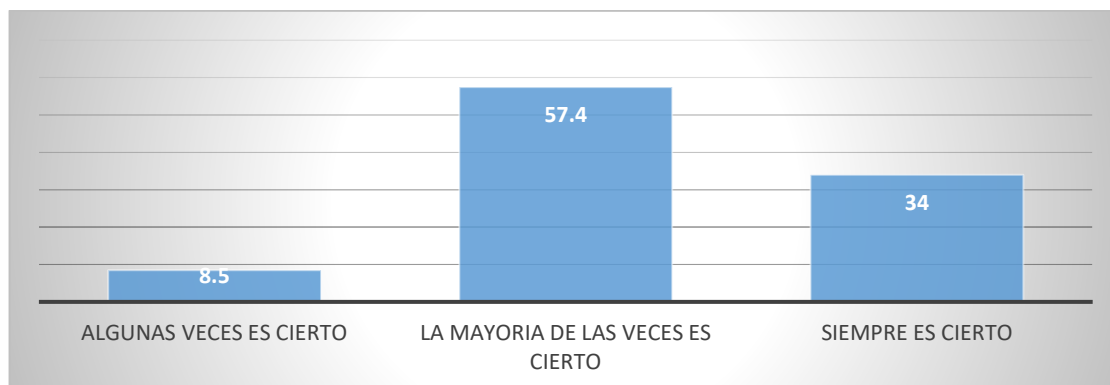
*Variable: Comunicación interna*

Comunicación interna	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces es cierto	4	8,0	8,5	8,5
Válido La mayoría de veces es cierto	27	54,0	57,4	66,0
Siempre es cierto	16	32,0	34,0	100,0
Total	47	94,0	100,0	
Perdidos Sistema	3	6,0		
Total	50	100,0		

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 15**

*Variable. Comunicación interna*



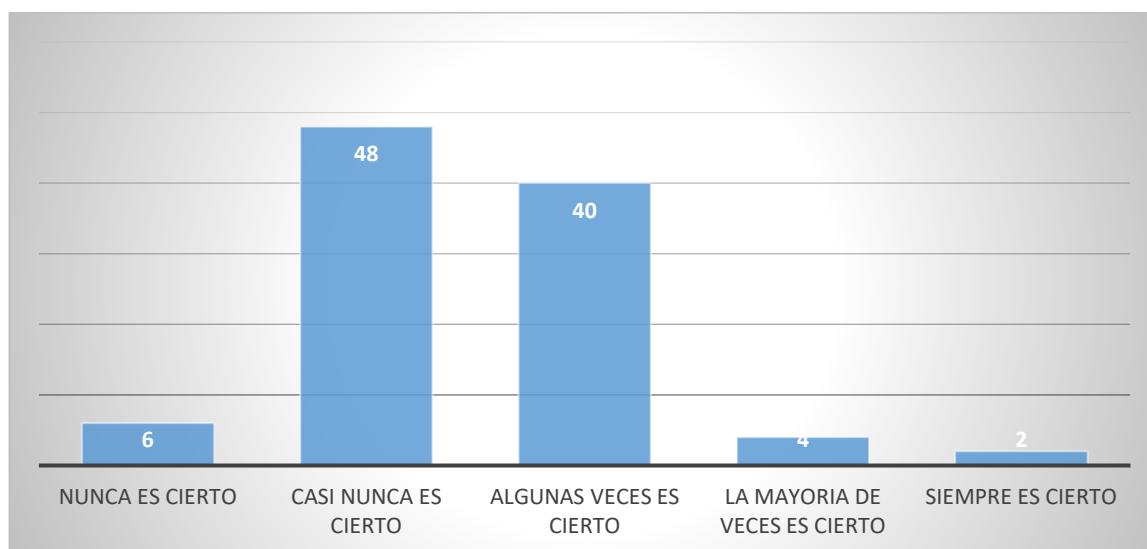
De acuerdo a los resultados la opción “la mayoría de veces es cierto” obtuvo un 57.4%, la opción “siempre es cierto”, el 34% y la opción “algunas veces es cierto” el 8.5%. Si sumamos las dos primeras opciones tenemos el 91.4% de las respuestas.

**Tabla 4.**

*Variable Gestión en la organización*

GESTIÓN	EN	LA			Porcentaje	Porcentaje
ORGANIZACIÓN			Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	Nunca es cierto		3	6,0	6,0	6,0
	Casi nunca es cierto		24	48,0	48,0	54,0
	Algunas veces es cierto		20	40,0	40,0	94,0
	La mayoría de veces es cierto		2	4,0	4,0	98,0
	Siempre es cierto		1	2,0	2,0	100,0
	Total		50	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia.*

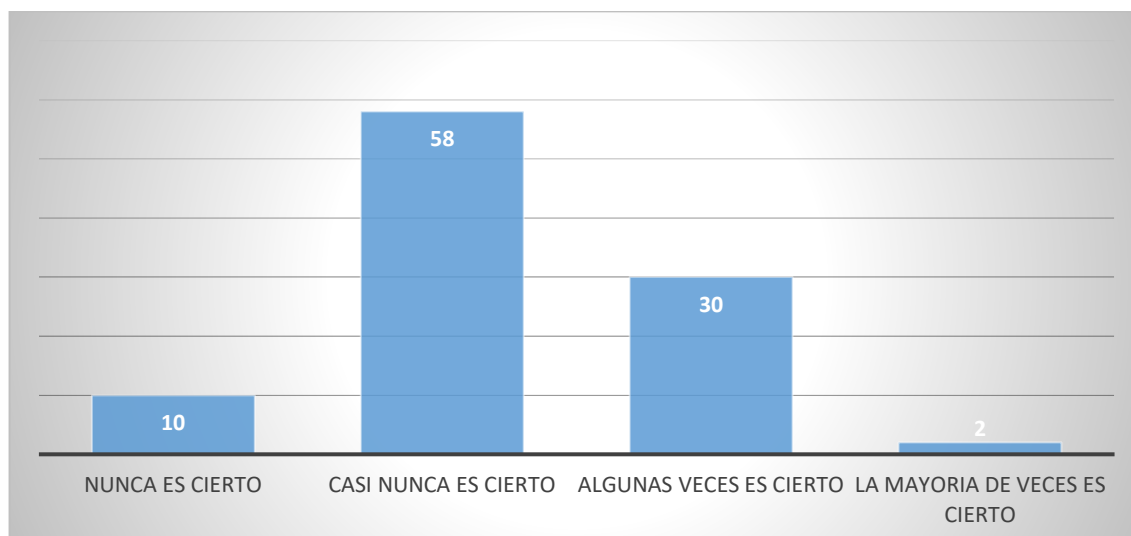
**Figura 16***Variable Gestión en la Organización*

Tal como podemos apreciar en la Figura 16, la opción “casi nunca es cierto” obtuvo el 48%, mientras que la opción “algunas veces es cierto” obtuvo el 40%. Las opciones “nunca es cierto”, “la mayoría de veces es cierto” y “siempre es cierto” obtuvieron el 6%, 4% y 2% respectivamente. Estos datos en relación a la variable “Gestión en la organización”.

**Tabla 5.***Variable Compromiso afectiva*

Compromiso afectivo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Nunca es cierto	5	10,0	10,0	10,0
Casi nunca es cierto	29	58,0	58,0	68,0
Algunas veces es cierto	15	30,0	30,0	98,0
La mayoría de veces es cierto	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

*Fuente; elaboración propia*

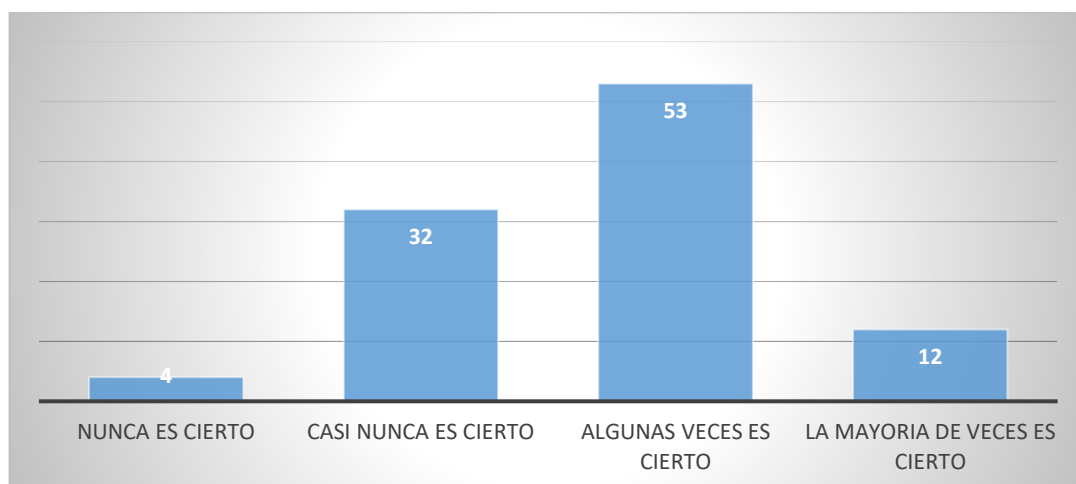
**Figura. 17***Dimensión Compromiso afectivo*

En lo relacionado a la dimensión “compromiso afectivo”, las opciones “casi nunca es cierto” y “algunas veces es cierto” obtuvieron el 58% y 30% respectivamente: Quedaron relegadas las opciones “nunca es cierto” y “la mayoría de las veces es cierto” con el 10% y el 2% respectivamente.

**Tabla 6.***Conducta extra rol*

Conducta extra rol		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca es cierto	2	4,0	4,0	4,0
	Casi nunca es cierto	16	32,0	32,0	36,0
	Algunas veces es cierto	26	52,0	52,0	88,0
	La mayoría de veces es cierto	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

**Figura. 18***Conducta extra rol*

Con relación a “la conducta extra rol”, la opción “algunas veces es cierto” fue la más aceptada por los encuestados con el 53% de las preferencias, seguida de la opción “casi nunca es cierto” con el 32%. Quedan relegadas las opciones “la mayoría de veces es cierto” y “nunca es cierto” con el 12% y 4% respectivamente.

**Tabla 7.***Estadísticos descriptivos*

Estadísticos descriptivos	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
Compromiso afectivo	50	1,00	4,00	2,2400	,65652
Conducta extra rol	50	1,00	4,00	2,7200	,72955
GESTIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	50	1,00	5,00	2,4800	,76238
Comunicación interna	47	3,00	5,00	4,2553	,60678
N válido (por lista)	47				

### 5.1.2. Resultados psicométricos de los instrumentos

En la Tabla 8 se presenta los resultados del análisis de confiabilidad del instrumento de recolección de datos realizado con el coeficiente de correlación ítems-test alfa de Cronbach obteniendo como resultado de ,930; valor aceptable según los criterios de decisión del coeficiente aplicado.

#### Tabla 8.

*Analisis de confiabilidad de la escala de comunicación interna*

---

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,930	20

---

En la Tabla 9 se presenta los resultados del análisis de confiabilidad del instrumento de recolección de datos realizado con el coeficiente de correlación ítems-test alfa de Cronbach obteniendo como resultado de ,940, valor aceptable según los criterios de decisión del coeficiente aplicado-

#### Tabla 9.

*Analisis de confiabilidad de la escala de gestión en la organización*

---

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,940	10

---

### 5.1.3. Resultados psicométricos de los instrumentos

$H_i$ . La variable de comunicación interna se distribuye normalmente

$H_o$ . La variable de comunicación interna no se distribuye normalmente

Alpha=0.05

**Tabla 10.**

*Pruebas de normalidad de la variable Comunicación interna*

Pruebas de normalidad	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
comunicación interna	,950	50	,034

Según los resultados de la prueba de bondad de ajuste de Shapiro-Wilk, y de acuerdo a los criterios de decisión el valor  $p \leq \alpha$  de la variable Comunicación interna ( $p$  valor  $\leq .000$ ) resultó significativa al 0.05, por lo tanto, se aceptó la hipótesis alterna y se rechazó la hipótesis nula, determinando que los datos no siguen una distribución normal en las puntuaciones de las variables. Resultados observados en la Tabla 10.

$H_i$ . La variable del compromiso afectivo se distribuye normalmente

$H_o$ . La variable del compromiso afectivo no se distribuye normalmente

Alpha=0.05

**Tabla 11.***Pruebas de normalidad de la variable compromiso afectivo*

Pruebas de normalidad	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.
compromiso afectivo	,959	50	,082

Según los resultados de la prueba de bondad de ajuste de Shapiro - Will y de acuerdo a los criterios de decisión el valor  $p \leq \alpha$  de la dimensión Compromiso afectivo ( $p$  valor  $\leq .01$ ) resultó significativa al 0.1, por lo tanto, se aceptó la hipótesis alterna y se rechazó la hipótesis nula, determinando que los datos no siguen una distribución normal en las puntuaciones de las variables. Resultados observados en la Tabla 11.

$H_i$ . La variable en la conducta extra rol se distribuye normalmente

$H_o$ . La variable en la conducta extra rol no se distribuye normalmente

Alpha=0.05

**Tabla 12.***Pruebas de normalidad para la conducta extra rol*

Pruebas de normalidad	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Conducta extra rol	,964	50	,137

Según los resultados de la prueba de bondad de ajuste de Shapiro-Will, y de acuerdo a los criterios de decisión el valor  $p \leq \alpha$  de la dimensión conducta extra rol ( $p$  valor  $\leq .000$ ) resultó significativa al 0.05, por lo tanto, se aceptó la hipótesis propuesta y se rechazó la hipótesis alternativa,

determinando que los datos siguen una distribución normal en las puntuaciones de las variables. Resultados observados en la Tabla 12.

$H_i$ . La variable en la Gestión en la Organización se distribuye normalmente

$H_o$ . La variable en la Gestión en la Organización no se distribuye normalmente

Alpha=0.05

**Tabla 13.**

*Pruebas de normalidad para para la Gestión en la Organización*

Pruebas de normalidad	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión en la Organización	,917	50	,002

Según los resultados de la prueba de bondad de ajuste de Shapiro-Will, y de acuerdo a los criterios de decisión el valor  $p \leq \alpha$  de la dimensión gestión en la Organización ( $p$  valor  $\leq .000$ ) resultó significativa al 0.05, por lo tanto, se aceptó la hipótesis alternativa y se rechazó la hipótesis nula, determinando que los datos no siguen una distribución normal en las puntuaciones de las variables. Resultados observados en la Tabla 13.

#### 5.1.4. Contrastación de hipótesis

##### Hipótesis general

$H_0$ : La comunicación interna no se relaciona con el cambio en la Gestión en la Organización: Evidencia en la Autoridad del Transporte Urbano, Lima.

$H_i$ : La comunicación interna se relaciona con el cambio en la Gestión en la Organización: Evidencia en la Autoridad del Transporte Urbano, Lima.

**Alpha =.05**

**Tabla 14.**

*Gestión en la Organización y Comunicación interna*

Correlaciones		Gestión en la Organización	la Comunicación interna
Gestión en la Organización	Correlación Pearson	de 1	,880**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	50	50
Comunicación interna	Correlación Pearson	de ,880**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	50	50

De acuerdo con los resultados de la hipótesis general el p valor calculado es de .000, menor al 0.05 (p-valor<0.05), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, el coeficiente de correlación r de Pearson es de r=.880, lo que indica que hay una correlación directa y positiva de grado alto entre Comunicación interna y el cambio en la Gestión Organizacional. Se puede afirmar con un 95% de confianza que existe una relación positiva alta en los

colaboradores que se desarrollan en la gestión empresarial lo que permite señalar que a mayor capacidad de influencia en la comunicación interna, se adapta mejor el modelamiento para el cambio en la gestión de la organización. Resultados presentados en la Tabla 14.

### Hipótesis específica

$H_0$ : El compromiso organizacional afectivo no se relaciona al cambio en la Gestión en la Organización: Evidencia en la Autoridad del Transporte Urbano, Lima.

$H_1$ : El compromiso organizacional afectivo se relaciona al cambio en la Gestión en la Organización: Evidencia en la Autoridad del Transporte Urbano, Lima.

Alpha = 0.05

**Tabla 15.**

*Compromiso organizacional afectivo y la Gestión en la Organización*

<b>Correlaciones</b>		Gestión en la Organización	Compromiso afectivo	Conducta extra rol
Correlaciones				
Compromiso afectivo	Correlación de Pearson	,609**	1	,717**
	Sig. (bilateral)	,000		,000
	N	50	50	50

De acuerdo con los resultados de la hipótesis general el p valor calculado es de .000, menor al 0.05 (p-valor<0.05), por lo que se

rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, el coeficiente de correlación  $r$  de Pearson es de  $r=.609$ , lo que indica que hay una correlación directa y positiva de grado alto entre el Compromiso afectivo y el cambio en la Gestión Organizacional. Se puede afirmar con un 95% de confianza que existe una relación positiva alta en los colaboradores que participan en una gestión empresarial. Resultados presentados en la Tabla 15.

$H_0$ : Si la conducta extra rol de la comunicación interna no se relaciona en el cambio en la Gestión en la Organización en la Autoridad del Transporte Urbano.

$H_2$ : Si la conducta extra rol de la comunicación interna se relaciona en el cambio en la Gestión en la Organización en la Autoridad del Transporte Urbano.

Alpha = .05

**Tabla 16.**

*Conducta extra rol y la Gestión en la Organización*

<b>Correlaciones</b>				
		Gestión en la Organización	Compromiso afectivo	Conducta extra rol
Conducta extra rol	Correlación de Pearson	,634**	,717**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	
	N	50	50	50

De acuerdo con los resultados de la hipótesis general el p valor calculado es de .000, menor al 0.05 ( $p\text{-valor}<0.05$ ), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, el coeficiente de correlación r de Pearson es de  $r=.634$ , lo que indica que hay una correlación directa y positiva de grado alto entre Comunicación interna y el cambio en la Gestión Organizacional.

Se puede afirmar con un 95% de confianza que existe una relación positiva alta en los colaboradores que participan con una conducta extra rol lo que permite señalar que a mayor capacidad de influencia en el cambio en la Gestión de la Organización. Resultados presentados en la Tabla 16.

## **5.2. Discusión de resultados**

Según los resultados, se ha demostrado que la Comunicación interna se relaciona con el cambio en la gestión organizacional ( $p<0.000$ ;  $r=0.880$ ), lo cual, significa que, a una mayor comunicación interna, los colaboradores mejoran la gestión organizacional en 88%, situación que para Trián (2015) lo menciona que la comunicación interna en una organización, es una evolución constante que afecta la comunicación organizacional, sin embargo, requiere de mucha paciencia en que los colaboradores, desarrollen estas sinergias con los objetivos de la organización.

De forma similar, Armas (2014) concluye que el 95% de los trabajadores se sienten motivados para cumplir con responsabilidad y retos, es decir que existe probabilidades al cambio por parte de los jefes inmediatos, pero esta característica se encuentra relacionado con la

conducta extra rol, la cual genera a partir de las responsabilidades que estos asumen a través de metas.

Para el caso de Cayllahua (2021), determina la existencia de una correlación positiva, entre la comunicación interna y el clima organizacional de los colaboradores de la empresa, sin embargo, la presente investigación lo hace sobre el cambio en la Gestión Organizacional, la cual, puede tener ciertos sesgos, debido a que el clima organizacional se refiere a los cambios entre los colaboradores, mientras el cambio se refiere al desarrollo de sus actividades con metas que ayuden a la organización.

Según Villalobos (2021) mide la eficiencia de las estrategias de comunicación interna aplicadas, el uso de distintos canales de comunicación, el tipo de mensaje transmitido hacia sus públicos, los componentes primordiales de su cultura corporativa y las acciones aplicadas para lograr sus objetivos comunicacionales y organizacionales, teniendo en ese sentido, el compromiso afectivo se encuentra relacionado a una mayor transmisión del mensaje frente al público en que se dirige.

Para Julca y Doroteo (2020), el desarrollo organizacional se encuentra en las personas y establece que “la comunicación organizacional interna es una herramienta de gestión para lograr un desarrollo organizacional. Ya que, mediante sus canales de difusión de información generan una retroalimentación veraz y efectiva, que facilita la interacción y llegada de información entre los subordinados y los más altos niveles jerárquicos”.

Charry (2017), demuestra que existe una relación significativa entre la comunicación interna y cinco dimensiones de clima organizacional:

autonomía individual, grado de estructura y la influencia en el cargo; consideración, entusiasmo y apoyo; orientación hacia la recompensa y orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo”, por este motivo, se considera que la dimensión en la conducta extra rol se relaciona más con la parte emocional de los colaboradores.

Renteros (2020), concluyó que “el principal factor que influye negativamente en el ambiente de trabajo es la comunicación” esta situación se presenta principalmente en la relación líder-equipo de trabajo. Se suma a ello la falta de sentido de pertenencia, el “aporte de ideas a la organización, los problemas interpersonales y el alto porcentaje del nivel de estrés por inestabilidad laboral”. Este último aspecto, el de la inestabilidad laboral, tuvo relación con la investigación desarrollada para esta tesis porque es precisamente ese clima el generado en un proceso de tránsito de un régimen laboral a otro, totalmente nuevo y desconocido, ya que recién empieza su implementación en el país, sin embargo, la generación de un mal clima (estrés) puede desarrollar una baja productividad, por ello una baja capacidad en el cambio de gestión en la organización.

Veliz (2020), demuestra una correlación entre la Comunicación Interna y la Gestión Administrativa, la cual, existe una relación significativa, positiva y baja con tendencia moderada entre la comunicación interna y la gestión administrativa, a diferencia en el cambio en la gestión organizacional, este tipo de resultados, se da a través de un proceso de tipo privado, la cual, las metas institucionales, se encuentra por encima de los problemas relacionados por los temas burocráticos de una entidad pública.

A continuación, se muestra una serie de líneas de investigación, de la siguiente forma:

- La existencia de una relación entre la Comunicación interna y la gestión organizacional ayuda a optimizar la relación entre empleado y empleador, en ese sentido, se considera importante que las entidades públicas desarrollen e implementen mejor estas variables, usando en cierta manera la capacidad en que tienen
- La relación en la conducta extra rol, puede ayudar a plasmar la investigación en nuevas aptitudes que poseen.
- La relación en el compromiso afectivo permite a las entidades públicas canalizar el desarrollo de las áreas de trabajo.

## Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

1. Se concluye que, en contraste con la hipótesis general, existe una relación entre la Comunicación Interna y la Gestión del Cambio Organizacional en la Autoridad de Transporte Urbano de Lima y Callao ( $Rho=0.808$ ,  $p<0.000$ ), lo que permite aceptar la hipótesis de investigación y rechazar la hipótesis nula.
2. Se concluye que, en contraste con la hipótesis específica 1, existe información estadística para demostrar que existe relación entre La gestión organizacional (GO) y la Comunicación Interna ( $Rho=0.609$ ,  $p<0.000$ ), lo que permite aceptar la hipótesis de investigación y rechazar la hipótesis nula.
3. Se concluye que, en contraste con la hipótesis específica 2, existe información estadística para demostrar que existe relación entre el compromiso afectivo y la Gestión Organizacional (G.O) ( $Rho=0.717$ ,  $p<0.000$ ), lo que permite aceptar la hipótesis de investigación y rechazar la hipótesis nula.
4. Existe información estadística para demostrar que existe relación entre la conducta extra rol y la Gestión Organizacional ( $Rho=0.634$ ,

$p < 0.000$ ), lo que permite aceptar la hipótesis de investigación y rechazar la hipótesis nula.

## Recomendaciones

1. Se recomienda que, la Autoridad del Transporte Urbano desarrolle actividades relacionadas al compromiso afectivo para mejorar la Gestión Organizacional, a través de programas de RRHH., teniendo en cuenta una aplicación de encuestas para analizar la calidad de la información remitida a los miembros de la organización, cada seis meses. Estas encuestas pueden ser de forma anónima a sus teléfonos móviles.
2. Se recomienda que, se implementen programas que promuevan la conducta extra rol en la Autoridad del Transporte Urbano para mejorar la eficiencia en la Gestión Organizacional (G.O), a través de líneas de acción de la unidad de Recursos Humanos de la organización. Estas líneas deben desarrollarse a través de Políticas de trabajo en coordinación con el área de RRHH, teniendo en cuenta un monitoreo de actividades por objetivos, para que se cumplan por áreas de trabajo.
3. En base a las encuestas se evidenció que el conocimiento de los colaboradores respecto a la nueva Ley del Servicio Civil es escaso; por lo que se recomienda establecer un plan de Comunicación interna a todos los colaboradores de la Autoridad del Transporte Urbano para de esta manera facilitar la Gestión del Cambio organizacional y así disminuir la Resistencia al cambio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2014). *Comunicación para el desarrollo una guía práctica*. REDCOLATINA. División América Latina.

Arbaiza, L. (2008). *Comportamiento organizacional*. Granica. Buenos Aires

Abendaño, M., & Sánchez, L. (2020). *De la comunicación interna al diálogo organizacional*. Comunicación táctica de la estrategia. Cuadernos de Comunicación, n°178 (pp.47-60).

Barrera, N. (2016). *Cómo crear valor en la empresa a través de las personas*.

En América Económica. Recuperado de la página web:  
<http://bitly.ws/knPG>

Bilella, M. (2014). *Realidades y desafíos: Las comunicaciones internas en el INAPI*. Santiago de Chile: Universidad de Chile. Recuperado de la página web: <http://bitly.ws/knNL>

Bravo, C. (2014). *Cultura Corporativa*. Comunicación Interna y algo más.

Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociológica Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. London: Heinemann.

Cayllahua, N. (2021). *Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los colaboradores en la empresa INDOTECH S.A.C*. Tesis. Escuela de Posgrado, Universidad Continental, Perú.

Cabanas, C. & Soriano, A. (2014). *Comunicar para transformar*. Madrid.

LID

- Capriotti, P. (2006). *Informacionalismo, redes y sociedad red: una propuesta teórica*. En *La sociedad red: una visión global*. Madrid: Alianza Editorial.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión de la Imagen Corporativa*. Chile: Libros de la empresa.
- Casares, E. (2007). *La comunicación en la organización; la retroalimentación como fuente de satisfacción*. *Revista Razón y palabra*, 12, 3-4.
- Charry (2017). "Gestión de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional". Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Echeverría, R. (2000). *La empresa Emergente*. Edición original Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Fernández, S. (2012). *Comunicación*. La comunicación, como nunca te la habían contado. Recuperado de la página web: <http://lmdiaz.com/>
- Gonzalo, P. (2002). La utilidad de la comunicación interna para los directivos. *Harvard Deusto Business Review*, 107(3), 36-44.
- Habermas, J. (1987). *Teoría y práctica*. Teoría y praxis. Estudios de filosofía social. Madrid: Tecnos.
- Habermas, J. (2010). *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid: Taurus. Recuperado de la página web: <http://bitly.ws/knPz>
- Infoamérica. (2000). Pensamiento y expresión crítica. Recuperado de <http://www.infoamerica.org/teoria/lasswell1.htm>.

- Julca, A.; Doroteo, E. (2020). Comunicación interna como fuente del desarrollo. Tesis. Recuperado de la página web: <http://bitly.ws/knNT>
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* (33). 692-724.
- Kaplún, M. (1996). *El comunicador popular*. Buenos Aires. Lumen-Humanitas.
- Khun, T. (1962). *La estructura de las revoluciones científicas*. España: S. L. Fondo de Cultura Económica de España.
- Ley 30900, Ley que crea la Autoridad del Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU). Recuperado en la página web: <http://bitly.ws/knPw>
- Ley del Servicio Civil - Ley 30057 (2013). Autoridad Nacional del Servicio Civil.
- Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y las organizaciones*. Barcelona. BOSCH.
- May, D.; Gilson, R. & Harter, L. (2004). *The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. (77).11-37.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Revista Administrative science quarterly*. *Cornell University Graduate School of Business and Public Administration*.
- Muñiz, R. (2014). Marketing en el siglo XXI. Recuperado de <http://bitly.ws/knPq>

- Pasquali, A. (1979). *Comprender la comunicación*. Caracas. Monte Ávila.
- Paredes, E. (2021). *“La comunicación interna y el compromiso institucional en la gerencia de desarrollo humano de la Municipalidad provincial de Barraca”*. Tesis. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Recuperado de la página web. <http://bitly.ws/knPn>
- Pichón, E. (1972). *El proceso grupal de psicoanálisis a la psicología social*.
- Renteros, R. (2020). *Estrategia de comunicación interna para gestionar el impacto del cambio organizacional en el Grupo EPENSA*. Tesis. Recuperado de la página web: <http://bitly.ws/knPi>
- Prieto, Jorge Eliécer. (2011). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá. ECO Editores.
- RAE. (2014) *Diccionario Real academia de la Lengua Española*. Recuperado de la página web <http://bitly.ws/knPf>
- Ramos (2017) *Comunicación Organizacional*. Recuperado de la página web [shorturl.at/aELP5](http://shorturl.at/aELP5)
- Rojas, P. (2008). *Diagnóstico del estado situacional de los procesos de comunicación interna ejecutados por el Departamento de Recursos Humanos de Amanco Costa Rica, durante el II semestre del 2006 y I semestre del 2007*. Tesis de maestría. Sede Universitaria Rodrigo Facio, Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica
- Soria, R. (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional en México*. Recuperado de <http://bitly.ws/knP7>

Spinelli, E. (2004). Los modelos de comunicación. Recuperado de <http://bitly.ws/knPa>

Uaqui, R. (2020). *Análisis de la comunicación organizacional interna en la Municipalidad de Yaquerana*. Tesis, Universidad privada de la Selva peruana. Recuperado de la Página web: <http://bitly.ws/knP2>

Untiveros R. (2017). *La Evolución De La Comunicación Interna. Caso: Liderman*.

Veliz, J. (2020). “*Relación entre gestión administrativa y comunicación interna de la municipalidad de Majes, Arequipa*”. Universidad Católica San Pablo. Tesis. Recuperado de <http://bitly.ws/knUx>

Villalobos, A. (2021). “Los retos de la comunicación interna y el relacionamiento con sus colaboradores durante la pandemia del covid19. Caso Austral Group S.A.A. Recuperado de la página web: <http://bitly.ws/knNW>

Zimmermann (2000). *Gestión del cambio organizacional*. Abya-Yala. p 14.

## **ANEXOS**

### Anexo I. Autorización de consentimiento informado

Lima, 12 de agosto del 2020

Estimado director de la Autoridad del Transporte Urbano

Autoridad del transporte Urbano Lima y Callao

Presente.

Estimados señores:

Egresado de la UNMSM de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, con el fin de solicitar autorización para realizar entrevistas, como parte de la investigación de tesis titulada **“LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL CAMBIO EN LA GESTIÓN EN LA ORGANIZACIÓN : EVIDENCIA EN LA AUTORIDAD DEL TRANSPORTE URBANO, LIMA 2020”**, la presente tiene una duración de media hora y su procedimiento es académico, sin ningún perjuicio que altere la percepción a personal, siendo además de forma voluntaria. La información es procesada anónimamente.

**Bach. PAOLO JOEL PEÑA CORREA**

## Anexo II. Instrumento - Cuestionario

### TÍTULO: La Comunicación Interna y el Cambio en la Gestión en la organización : Evidencia en la Autoridad del transporte urbano, Lima 2020

El cuestionario tendrá como fin recabar información de suma importancia para la investigación, esto permitirá analizar de la situación actual e impacto de la comunicación interna y su desarrollo organizacional gubernamental.

Área:	
-------	--

Posición laboral:	
-------------------	--

Edad:	
-------	--

Sexo	Masculino (1)	Femenino (2)
------	---------------	--------------

Educación	Educación básica (1)	Educación técnica (2)	Educación superior (3)
-----------	----------------------	-----------------------	------------------------

**Instrucciones.** A continuación, se muestra una escala de Likert donde se detalla las características de la siguiente forma:

Totalmente desacuerdo	en	En desacuerd o	De acuerdo / ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1		2	3	4	5

N o	<b>ITEMS Comunicación interna – cuestionario - Compromiso Organizacional afectivo</b>	1	2	3	4	5
1	El trabajo que hago es importante para mí	1	2	3	4	5
2	Me es fácil mantenerme enfocado en lo más importante para lograr mi trabajo	1	2	3	4	5
3	Mi supervisor me ayuda a desarrollar la confianza en mi propia habilidad para hacer un buen trabajo	1	2	3	4	5
4	Amo lo que hago en mi trabajo con el nuevo régimen laboral	1	2	3	4	5
5	Mi supervisor establece metas con retos alcanzables	1	2	3	4	5
6	Mi trabajo me ayuda a lograr las metas que me he propuesto en mi vida y en mi carrera	1	2	3	4	5
7	Se fomenta que desarrolle nuevas y mejores formas de hacer mi trabajo con el nuevo régimen laboral	1	2	3	4	5
8	Mis compañeros de trabajo se esfuerzan en lograr los resultados de la organización	1	2	3	4	5
9	Aquí se mira cómo mejorar la manera que hacemos el trabajo	1	2	3	4	5
10	La gente aquí asume nuevas responsabilidades cuando surge la necesidad	1	2	3	4	5
	<b>ITEMS Comunicación interna – cuestionario - Conducta extra-rol</b>					
11	La empresa provee y anuncia oportunidades para desarrollarme y crecer en ella	1	2	3	4	5
12	El ambiente de trabajo promueve la confianza entre empleados y supervisores	1	2	3	4	5
13	Me siento confiado de que soy importante para esta institución	1	2	3	4	5
14	Todos los días me levanto con ánimos de trabajar y cumplir con mi parte	1	2	3	4	5
15	Estas a gusto con compensación que se te ofrece en la empresa con el nuevo régimen laboral	1	2	3	4	5

1 6	Cree Ud. Que la comunicación con el nuevo régimen laboral es efectiva	1	2	3	4	5
1 7	Se siente a gusto con el nuevo régimen laboral	1	2	3	4	5
1 8	Ud. Se siente motivado(a) por su jefe inmediato al realizar sus labores	1	2	3	4	5
1 9	Cree Ud. Que existen excelentes líderes en la organización	1	2	3	4	5
2 0	Cree Ud. Que en su grupo de trabajo existen líderes que admirar	1	2	3	4	5

A continuación, se muestra una escala de Likert donde se detalla las características de la siguiente forma:

Nunca es cierto	1	Casi nunca es cierto	2	Algunas veces es cierto	3	La mayoría de veces es cierto	4	Siempre es cierto	5
-----------------	---	----------------------	---	-------------------------	---	-------------------------------	---	-------------------	---

	Concepto: Cambio en la gestión del Organizacional	1	2	3	4	5
2 1	El Interés general, es parte de la Gestión en la Organización en la ATU	1	2	3	4	5
2 2	Eficacia y eficiencia, es parte de la Gestión en la Organización en la ATU	1	2	3	4	5
2 3	Igualdad de oportunidades, es parte de la Gestión en la Organización en la ATU	1	2	3	4	5
2 4	Mérito, es parte de la Gestión en la Organización en la ATU	1	2	3	4	5
2 5	Provisión presupuestaria, es parte de la Gestión en la Organización en la ATU	1	2	3	4	5
2 6	Legalidad y especialidad normativa, es parte de la Gestión en la Organización en la ATU	1	2	3	4	5
2 7	Transparencia, es parte de la Gestión en la Organización en la ATU	1	2	3	4	5
2 8	Rendición de cuentas de la gestión, es parte de la Gestión en la Organización en la ATU	1	2	3	4	5
2 9	Probidad y ética pública, es parte de la Gestión en la Organización en la ATU	1	2	3	4	5

3 0	Flexibilidad, es parte de la Gestión en la Organización en la ATU	1	2	3	4	5
--------	---	---	---	---	---	---

### Anexo III. Matriz de consistencia

Tabla 16.

#### Matriz de consistencia

Tipo	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TECNICA DE RECOLECCION DE DATOS	METODOLOGIA
General	PG. ¿Cuál es la relación entre la Comunicación Interna y el cambio en la Gestión Organizacional en la Autoridad del transporte urbano?	OG. Determinar la relación entre la comunicación interna y el Cambio en la Gestión Organizacional en los trabajadores de la Autoridad del transporte urbano.	<i>H<sub>i</sub></i> : Existe relación entre la Comunicación Interna y el Cambio en la Gestión Organizacional en la Autoridad del Transporte Urbano.	Variables X: Comunicación Interna	Cuestionario basado en la escala Likert	Enfoque: Cuantitativo  nivel de la Investigación: correlacional  Diseño de la Investigación: NO experimental
Específicos	PE1: ¿Cuál es la relación entre el Compromiso organizacional afectivo y la comunicación interna en el Cambio en la Gestión Organizacional, en los trabajadores en la	OE1: Determinar la relación entre el Compromiso Organizacional afectivo y el Cambio en la Gestión Organizacional, en los trabajadores en	<i>H<sub>1</sub></i> : Existe relación entre el Compromiso Organizacional afectivo y el Cambio en la Gestión Organizacional, en los trabajadores en la Autoridad del Transporte Urbano.	Variable Y: Cambio organizacional.	Cuestionario basado en la escala Likert	Unidad de Análisis: Colaboradores de la Autoridad del transporte urbano.  Población: Autoridad del

	Autoridad del Transporte Urbano?	la Autoridad del transporte Urbano.				Transporte Urbano: 80
	PE2: ¿Cuál es la relación entre la Conducta extra rol y el Cambio Organizacional en los trabajadores en la Autoridad del Transporte Urbano?	OE2: Determinar la relación entre la Conducta extra rol y el Cambio en la Gestión Organizacional en los trabajadores de la Autoridad del Transporte Urbano.	<i>H<sub>2</sub></i> : Existe relación entre la Conducta extra rol y el Cambio en la Gestión Organizacional en los trabajadores en la Autoridad del Transporte Urbano.		Cuestionario basado en la escala Likert	Por el tamaño de la población no es necesario extraer una muestra y se considera tipo CENSO es decir a toda la población