



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y CONTABLES**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE
EJECUCIÓN COACTIVA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL
SANTIAGO DE CUSCO 2016**

PRESENTADO POR:

Bach. YULI OLINDA SINCHE BAUTISTA

Bach. SIVORI ROJAS VARGAS

**Para optar al Título Profesional de
Licenciados en Administración.**

**ASESOR: Lic. MIRIAM HUAMAN
CONDORI**

CUSCO- PERÚ

2017



PRESENTACIÓN

**SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL
CUSCO.**

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad De Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, pongo a vuestra distinguida consideración la Tesis Titulada “**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE EJECUCIÓN COACTIVA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL SANTIAGO DE CUSCO 2016**”, con el objeto de optar al título profesional de Licenciados en Administración.

La presente investigación, abordo a la situación problemática y sus implicancias en la institución ya mencionada y se aplicaron los procedimientos científicos establecidos por diferentes autores.

Atentamente,

Bach. YULI OLINDA SINCHE BAUTISTA

Bach. SIVORI ROJAS VARGAS



AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi agradecimiento especial a:

Dios Padre, a mis Padres que me apoyaron en mi formación personal, a mis familiares por su incondicional apoyo para lograr mis metas y objetivos durante mi formación académica.

Todos los catedráticos de la Universidad Andina del Cusco por las enseñanzas y conocimientos impartidos desarrollados durante la carrera profesional.

Toda las personas que contribuyeron con el desarrollo de la presente investigación, a mis asesoras Lic. Miriam Huaman Condori y Lic. Jessika Corahua Ordoñez, a mis dictaminantes Lic. María del Carmen León Casafranca y Lic. Juana Zamalloa Loaiza.

A todos ellos: Muchas gracias y que Dios los guarde y proteja.

Yuli Olinda Sinche Bautista



Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a:

Dios, a mis Padres y familiares que contribuyeron en el logro de este objetivo personal, profesional y académico durante el proceso de aprendizaje.

Todos los catedráticos de la Universidad Andina del Cusco por las enseñanzas y conocimientos impartidos desarrollados durante la carrera profesional.

Toda las personas que contribuyeron con el desarrollo de la presente investigación, a mis asesoras Lic. Miriam Huaman Condori y Lic. Jessika Corahua Ordoñez, a mis dictaminantes Lic. María del Carmen León Casafranca y Lic. Juana Zamalloa Loaiza.

A todos ellos: Muchas gracias y que Dios me los bendiga.

Sivori Rojas Vargas



DEDICATORIA

A Dios por haberme dado la vida y todas las oportunidades para crecer y ser cada vez mejor persona.

A mis queridos padres, Eloy Sinche Kachahuallpa y Mercedes Bautista Accostupa, por darme la vida, amor y apoyo incondicional, brindándome soporte y motivación en todo momento.

A mis queridos abuelos, hermanos, tíos y primos, que me apoyaron y estuvieron siempre conmigo, apoyándome durante todo este proceso.

A mis amigos que siempre estuvieron presentes apoyándome moral e incondicionalmente.

Yuli Olinda Sinche Bautista



A Dios, por permitirme concluir de manera satisfactoria.

A mi Madre, Dina Berveño Peña, a mis hermanos Jefersson Rojas Berveño y Mirian Rojas Berveño, por el apoyo incondicional durante el proceso de formación personal y profesional.

A mi abuela Cecilia Lovon Meza que desde el cielo me guía, protege y cuida, la cual es el ser que me motiva e inspira en cada uno de mis logros.

Sivori Rojas Vargas



ÍNDICE

	Pág.
PRESENTACIÓN	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
DEDICATORIA	v
ÍNDICE.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT.....	xiii

**CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN**

1.1 Planteamiento del problema	14
1.2 Formulación del problema	17
1.2.1 Problema general	17
1.2.2 Problemas específicos	17
1.3 Objetivo de la investigación.....	18
1.3.1 Objetivo general	18
1.3.2 Objetivos específicos.....	18
1.4 Justificación de la investigación.....	18
1.4.1 Originalidad.....	18
1.4.2 Pertinencia	19
1.4.3 Relevancia	19
1.4.4 Oportunidad.....	19
1.4.5 Factibilidad	20
1.5 Delimitaciones de la investigación.....	20
1.5.1 Delimitación Temporal.....	20
1.5.2 Delimitación Espacial.....	20
1.5.3 Delimitación Conceptual	20
1.5.4 Delimitación Social	20



CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes de la investigación	21
2.1.1	Antecedente internacional	21
2.1.2	Antecedentes Nacionales.....	22
2.1.2.1	Antecedente 1.....	22
2.1.2.2	Antecedente 2.....	23
2.1.3	Antecedentes locales	25
2.2	BASES LEGALES.....	27
2.3	BASES TEÓRICAS	27
2.3.1	Comunicación.....	27
2.3.2	Elementos de la Comunicación	28
2.3.3	Propósito de la Comunicación.....	29
2.3.4	Proceso de la Comunicación	29
2.3.5	Importancia de la Comunicación en las Organizaciones.....	31
2.3.6	Comunicación Organizacional	31
2.3.6.1	Comunicación Organizacional Formal.....	31
2.3.6.1.1	Clasificación de la Comunicación Organizacional Formal.....	33
2.3.6.2	Comunicación Organizacional Informal	37
2.4	MARCO EMPRESARIAL	38
2.4.1	Municipalidad Distrital Santiago de Cusco.....	38
2.4.2	Reseña Histórica.....	39
2.4.3	Misión, visión y valores	40
2.4.4	Objetivos de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco.....	41
2.4.5	Objetivo principal del área de EJECUCIÓN COACTIVA	42
2.4.6	Organigrama	43
2.5	MARCO CONCEPTUAL.....	44
2.5.1	Variable de estudio	47
2.5.2	Conceptualización de variables	47
2.5.2.1	Variable	47
2.5.2.2	Concepto.....	47
2.5.3	Operacionalización de las variables	48



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación 51

3.2 Nivel de investigación 51

3.3 Diseño de la investigación..... 52

3.4 Alcance de la investigación 52

3.5 Población y muestra de la investigación 52

 3.5.1 Población 52

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos 53

 3.6.1 Técnicas 53

3.7 Procesamiento de datos 53

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado..... 54

 4.1.1 Presentación del instrumento..... 54

 4.1.2 Fiabilidad del instrumento aplicado 55

4.2 Características de la muestra 56

 4.2.1 Datos generales..... 56

4.3 Resultados por dimensiones 60

 4.3.1 Comunicación Organizacional Formal 60

 4.3.2 Comunicación Organizacional Informal 65

4.4 Resultados de la variable..... 70

CONCLUSIONES 73

RECOMENDACIONES 75

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 77

ANEXO 01: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN 80

ANEXO 02: MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL PROYECTO DE
INVESTIGACIÓN 83

ANEXO 03: MATRIZ DE INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE
DATOS 84



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Operacionalización de la variable.	48
Tabla N° 2: Técnicas e instrumentos	53
Tabla N° 3: Distribución de los ítems del cuestionario	54
Tabla N° 4: Descripción de la escala de medición	55
Tabla N° 5: Estadísticos de fiabilidad.....	56
Tabla N° 6: Condición	56
Tabla N° 7: Tiempo de servicios	57
Tabla N° 8: Sexo de los trabajadores.....	58
Tabla N° 9: Edad de los trabajadores.....	59
Tabla N° 10: Comunicación organizacional formal	61
Tabla N° 11: Indicadores de la comunicación organizacional formal.....	62
Tabla N° 12: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación Organizacional Formal	64
Tabla N° 13: Comunicación organizacional informal	65
Tabla N° 14: Indicadores de la dimensión comunicación organizacional informal	66
Tabla N° 15: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación Organizacional Informal	68
Tabla N° 16: Comunicación Organizacional en el área de Ejecución Coactiva de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco 2016.	70
Tabla N° 17: Comparación promedio de las dimensiones de la Comunicación Organizacional en el área de Ejecución Coactiva de la municipalidad Distrital Santiago de Cusco.....	71



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Proceso de la comunicación..... 30

Figura N° 2: Modelo del Proceso de Comunicación 30

Figura N° 3: Proceso de la Comunicación Organizacional Formal..... 33

Figura N° 4: Organigrama de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco 43

Figura N° 5: Condición..... 56

Figura N° 6: Tiempo de servicios 57

Figura N° 7: Sexo de los trabajadores 58

Figura N° 8: Edad de los trabajadores 59

Figura N° 9: Comunicación organizacional formal..... 61

Figura N° 10: Indicadores de la comunicación organizacional formal 62

Figura N° 11: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión
Comunicación Organizacional Formal 64

Figura N° 12: Comunicación organizacional informal..... 65

Figura N° 13: Indicadores de la dimensión comunicación organizacional informal..... 67

Figura N° 14: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión
Comunicación Organizacional Informal..... 69

Figura N° 15: Comunicación Organizacional en el área de Ejecución Coactiva de la
Municipalidad Distrital Santiago de Cusco 2016. 70

Figura N° 16: Comparación promedio de las dimensiones de la Comunicación
Organizacional en el área de Ejecución Coactiva de la municipalidad Distrital Santiago
de Cusco..... 71

**RESUMEN**

La presente investigación se realizó en el área de Ejecución Coactiva y áreas adjuntas de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco 2016; con el objetivo de describir la Comunicación Organizacional en el área de Ejecución Coactiva de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco 2016. La investigación es de tipo básica; nivel descriptivo con diseño no experimental, y la población en estudio es el área de Ejecución Coactiva y áreas adjuntas de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco 2016, que fueron 52 trabajadores; se usaron las técnicas de encuesta y observación con sus respectivos instrumentos el cuestionario y ficha de observación, datos que han sido procesados con ayuda del programa SPSS y se presentan mediante tablas y figuras. El marco teórico comprende las bases teóricas sobre la Comunicación Organizacional, sus elementos, el propósito, el proceso, su importancia, la clasificación de la comunicación organizacional formal y la informal, con el fin de determinar la operacionalización, identificación de variables e indicadores. Para el procesamiento de los datos obtenidos de fuentes primarias, se ha usado el programa IBM SPSS versión 22, y para su mayor entendimiento se muestran tablas, resumen de gráficos y sus respectivas interpretaciones. Se concluye que la Comunicación Organizacional es poco adecuada con un promedio de 2.7, dicha comunicación es el único método para intercambiar ideas y conocimientos, la investigación se realiza con la finalidad de mejorar, aportar y recomendar opciones que ayuden a que los trabajadores de las áreas involucradas se desarrollen eficaz y eficientemente. La palabra clave es la Comunicación Organizacional y áreas estratégicas

**ABSTRACT**

The present investigation was carried out in the area of Coactive Execution and attached areas of the District Municipality Santiago de Cusco 2016; with the objective of describing the Organizational Communication in the Area of Coactive Execution of the District Municipality Santiago de Cusco 2016. The research is of basic type; Descriptive level with non-experimental design, and the study population is the area of Coactive Execution and attached areas of the Municipality Santiago de Cusco 2016, which were 52 workers; The survey and observation techniques were used with their respective instruments, the questionnaire and observation sheet, data that have been processed with the help of the SPSS program and are presented through tables and figures. The theoretical framework includes the theoretical bases on Organizational Communication, its elements, the purpose, the process, its importance, the classification of formal and informal organizational communication, in order to determine the operationalization, identification of variables and indicators. For the processing of data obtained from primary sources, the IBM SPSS version 22 program has been used, and for its greater understanding tables, graph summary and their respective interpretations are shown. It is concluded that the Organizational Communication is inadequate with an average of 2.7, this communication is the only method to exchange ideas and knowledge, the research is done with the purpose of improving, providing and recommending options that help workers in the areas effectively and efficiently. The key Word is Organizational Communication and strategic areas.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Las instituciones son mecanismos de índole social y cooperativa, que procuran ordenar y normalizar el comportamiento de un grupo de individuos que puede ser de cualquier dimensión, reducido o amplio, hasta coincidir con toda una sociedad; las instituciones públicas dependen y reciben aportes del Estado (Lama, 2016)

En el Perú, las instituciones públicas como las Municipalidades se encuentran reguladas por la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades que pone en conocimiento las relaciones y funciones de sus componentes las cuales deberían regir el desarrollo de la organización, pero en muchas ocasiones se producen escenarios que imposibilitan la ejecución de lo estipulado por la ley lo que ocasiona demoras, omisiones e incumplimiento de los objetivos propuestos.

La Municipalidad Distrital Santiago de Cusco es un órgano de gobierno local, que emana de la voluntad popular, con personería jurídica de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa, cuenta con áreas estratégicas como Alcaldía, Gerencia Municipal, Gerencia de Administración Tributaria, Gerencia de Administración de Servicios Municipales, área de Ejecución y Cobranza Coactiva, Fiscalización, Seguridad Ciudadana y Policía Municipal, Defensa Civil, Desarrollo Urbano, Relaciones Publicas, y el apoyo externo por parte de la Policía Nacional del Perú.

El Área de Ejecución Coactiva de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco, órgano de apoyo de la Gerencia Municipal, se encarga de la cobranza a contribuyentes morosos de obligaciones contraídas con la Municipalidad, de tal forma también ejecuta resoluciones administrativas, demoliciones, clausuras a establecimientos comerciales y otros actos de ejecución forzosa señalados en la Ley N° 26979, esta área debe coordinar periódicamente a través de la Gerencia Municipal con las Gerencias de Administración Tributaria, Servicios Municipales (Seguridad Ciudadana) e Infraestructura (Desarrollo Urbano) para implementar mecanismos de conciliación o ejecución coactiva, por ende vela por la pronta ejecución de las cobranzas coactivas y mantener actualizado el registro de control



correspondiente, informando a la Unidad de Fiscalización para la actualización de la cuenta del contribuyente, asimismo incrementar el recurso propio de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco.

La comunicación es la actividad más importante para los seres humanos; mediante este proceso el individuo entra en contacto con la sociedad y conoce su entorno, obteniendo así conocimientos para tomar decisiones trascendentales. (Paz, 2012 , pág. 8) ; La comunicación en las organizaciones o Comunicación organizacional en entidades privadas como públicas es una herramienta muy importante porque ayuda a que la información sea más fluida dentro y fuera de la organización, por lo tanto toma un papel importante para una adecuada coordinación y aplicación de las normas, procedimientos y reglamentos existentes en entidades privadas como públicas con el fin de tener un buen desempeño y clima laboral que ayude al crecimiento personal como institucional, en el caso del área de Ejecución Coactiva de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco , se observan demoras y omisiones que se pudieran atribuir a fallas en la comunicación ya que los trabajadores no estarían debidamente informados acerca de las actividades y funciones que deberían desempeñar.

La comunicación organizacional en el área de Ejecución Coactiva de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco no establece niveles de coordinación efectiva entre los niveles jerárquicos generando poca fluidez en la información ya que permanentemente se observan demoras, desinformación, desconocimiento de acuerdos, lo que conduce a entender que la coordinación con las demás áreas no es la adecuada produciendo malestar, disconformidad y desunión que no favorece a un trabajo en equipo, ni aporta información proveniente de fuente formal e informal. Producto de esta situación, no se toman decisiones correctas en la implementación de operativos e intervenciones programadas.

La comunicación organizacional formal influye de diversas maneras; el proceso establecido en la práctica hace uso de diferentes canales, mediante los cuales se presentan informes y oficios que tienen como objetivo solicitar autorizaciones, documentos y la asistencia del personal requerido, con la debida anticipación de tal manera que se cumplan las actividades programadas, sin embargo este proceso no siempre garantiza una comunicación efectiva entre las áreas conjuntas e involucradas ya que se evidencia que habría descoordinación e inadecuada



planificación para realizar las intervenciones, y por ello no se llega a obtener resultados positivos.

Así mismo, dentro de este contexto se observa que estaría produciéndose una inadecuada comunicación descendente, ascendente y horizontal; en la comunicación descendente se observa que los trabajadores de niveles operativos e inferiores de las áreas involucradas no estarían recibiendo información verídica, clara y necesaria por parte de la Gerencia Municipal y Alcaldía, muchas veces no siguen los canales establecidos por la organización, lo que ocasiona que la información no circule con rapidez y exactitud al momento de emitir información hacia las áreas de Fiscalización y Ejecución Coactiva.

La comunicación ascendente también presentaría falencias; ya que las áreas del segundo y tercer nivel como Administración Tributaria, Servicios Municipales, Fiscalización, Ejecución Coactiva y Relaciones Publicas no cumplen con emitir informes a Alcaldía y Gerencia Municipal, lo que ocasiona que la información no circule de forma rápida y oportuna sobre las intervenciones y operativos que realizan para apoyar a una buena toma de decisiones de la Gestión Municipal.

La comunicación horizontal entre Fiscalización, Seguridad Ciudadana, Defensa Civil, Relaciones Publicas, Ejecución Coactiva, el apoyo externo de la PNP y de igual manera las intervenciones de la Gerencia de Administración Tributaria y la Gerencia de Administración de Servicios Municipales sería inadecuada e ineficiente por falta de coordinación y formalidad, hecho que evidencia, al momento de intervenir establecimientos comerciales donde no se aplica el protocolo pre-establecido entre las áreas para desarrollar con eficacia las resoluciones y actas de clausura de los establecimientos.

Respecto a la comunicación organizacional informal se observa que los trabajadores de las áreas involucradas podrían tener una influencia positiva cuando ayudan a que la información sea más rápida pero la influencia se podría convertir en negativa cuando esta información termina convirtiéndose en rumores destructivos que perjudican el desarrollo de actividades cotidianas como operativos e intervenciones a establecimientos comerciales. La comunicación informal se observa principalmente en las áreas de igual jerarquía.

Siendo la comunicación organizacional factor clave para el funcionamiento del área de Ejecución Coactiva de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco, de continuar la situación expuesta, se corre el peligro de que se produzcan conflictos



inmanejables, quejas, procesos judiciales por malas prácticas administrativas, además de multas y sanciones en perjuicio de la Municipalidad, por ello el presente estudio se centra en el análisis de la Comunicación Organizacional factor principal en el logro de sus propósitos a fin de encontrar alternativas de solución para mejorar la comunicación formal e informal y que redundará en el cumplimiento de los objetivos sociales y de fiscalización, responsabilidad social, bienestar social, además de promover un buen clima organizacional por lo cual se plantea el siguiente problema de investigación en el Área de Ejecución Coactiva de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo es la Comunicación Organizacional en el área de Ejecución Coactiva de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco 2016?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cómo es la Comunicación Organizacional Formal en el área de Ejecución Coactiva de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco 2016?
- ¿Cómo es la Comunicación Organizacional Informal en el área de Ejecución Coactiva de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco 2016?



1.3 Objetivo de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Describir la Comunicación Organizacional en el área de Ejecución Coactiva de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco 2016.

1.3.2 Objetivos específicos

- Describir la Comunicación Organizacional Formal en el área de Ejecución Coactiva de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco 2016.
- Describir la Comunicación Organizacional Informal en el área de Ejecución Coactiva de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco 2016.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Originalidad

El desarrollo del proceso de investigación es original porque nace de la inquietud de los investigadores, usando datos reales y verídicos, considerando algunos autores que refieren del tema la cual estos contribuyen de forma positiva a la investigación.



1.4.2 Pertinencia

La presente investigación es pertinente porque se observa problemas en la comunicación organizacional en el área de Ejecución Coactiva de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco y esta es identificada para su descripción y análisis.

1.4.3 Relevancia

- **En lo Práctico**

Se realiza esta investigación porque en el área de Ejecución Coactiva de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco se observa una problemática que existe en la realidad y dentro de una sociedad.

- **En su Metodología**

La investigación sigue una secuencia y pasos metodológicos para el desarrollo de su elaboración.

- **En lo Institucional**

La investigación enfoca aspectos institucionales en el campo de la comunicación organizacional.

1.4.4 Oportunidad

La presente investigación se da en el momento oportuno por la existencia de la problemática encontrada en el área de Ejecución Coactiva de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco.



1.4.5 Factibilidad

Contamos con los recursos, tiempo, economía, entre otros aspectos para realizar la investigación, así como también tenemos la facilidad para acceder y obtener datos e información verídica y real de dicha entidad pública.

1.5 Delimitaciones de la investigación

1.5.1 Delimitación Temporal

El periodo de estudio de la investigación, comprende al año 2016.

1.5.2 Delimitación Espacial

La investigación se lleva a cabo en el área de Ejecución Coactiva de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco.

1.5.3 Delimitación Conceptual

La investigación tiene como base teórica el tema de comunicación organizacional, teniendo sus parámetros conceptuales contemplados en libros, revistas, páginas web que se usaron para desarrollar las bases teóricas y el marco conceptual.

1.5.4 Delimitación Social

El área de Ejecución Coactiva y áreas conjuntas de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco cuenta con 52 trabajadores.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedente internacional

Título: “la Comunicación Organizacional Interna y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.”

Autor: David Byron Balarezo Toro.

Universidad: Universidad Técnica De Ambato - Facultad de Ciencias Administrativas.

Lugar y Año: Ambato – Ecuador, 2014.

Conclusiones:

- a) Las falencias que presenta la comunicación organizacional interna está repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización.
- b) La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad de la empresa San Miguel Drive así como también en las actitudes de los trabajadores.
- c) Muchos de los trabajadores de la empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existe dentro de la institución y califica como regulares los medios de comunicación internos con los que cuenta San Miguel Drive.



- d) La distribución de funciones afecta directamente sobre el trabajo en equipo y además hay que resaltar que el clima organizacional de la empresa San Miguel Drive no es el más adecuado para el correcto desenvolvimiento de los trabajadores.

- e) Se concluye que la comunicación organizacional interna de la empresa San Miguel Drive no está cumpliendo las funciones que debería, como son generar identificación institucional por parte del trabajo hacia la empresa y tampoco fortalece las relaciones interpersonales entre los colaboradores.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

2.1.2.1 Antecedente 1.

Título: “Relación entre la Comunicación Interna y la imagen percibida por los usuarios de la Municipalidad Distrital de Chocope – 2014”.

Autor: Silvana Sánchez Sánchez y Vanessa Stefanie Torres Sagastegui.

Universidad: Universidad Privada Antenor Orrego, facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Administración.

Lugar y Año: Trujillo, 2014

Conclusiones:

- a) La Comunicación interna existente en la Municipalidad Distrital de Chocope está relacionada de manera directa con la imagen que perciben los usuarios de la misma; por cuanto al existir una comunicación interna regular, ésta incide en una imagen también regular, lo cual queda demostrado a través de la prueba estadística del CHI CUADRADO.



- b) La Comunicación interna existente en la Municipalidad Distrital de Chocope es regular, los trabajadores tienen regular grado de identidad, compromiso e integración, no están motivados adecuadamente, no existe un diálogo adecuado entre los trabajadores con sus superiores y no cuenta con equipo de trabajo adecuado para la realización de sus labores de manera eficiente.
- c) La Imagen percibida por los usuarios de la Municipalidad es desfavorable, debido a que los trabajadores de la Municipalidad no brindan un buen servicio de atención a los usuarios. Además los usuarios no reconocen fácilmente el logo y el logotipo de la Municipalidad.
- d) Se propone un Plan de Comunicación interna, para ser aplicado en el lapso de un año, con el fin de mejorar la comunicación entre el personal generando un mejor servicio para los usuarios e incidir en una mejor imagen.

2.1.2.2 Antecedente 2.

Título: “Influencia de la Comunicación Interna en el mejoramiento de la Cultura Organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa - 2012”.

Autor: Giulana Lisset Castro Avila.

Universidad: Universidad Nacional de Trujillo, facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Administración.

Lugar y Año: Trujillo, 2012.

Conclusiones:

- a) Actualmente en la Municipalidad Provincial de Santa, existe un estilo de gobierno burocrático en donde es casi nulo el



empoderamiento a los trabajadores, no existe una adecuada comunicación interna y por ende se afecta a los usuarios de los servicios, siendo esta área, la que presenta mayores problemas de comunicación.

- b) La cultura compartida y la imagen integrada “lleva a darse cuenta que la configuración de la identidad de la empresa está seriamente afectada por una mala comunicación interna, a tal punto que ha hecho que reine un espacio de desconfianza, agravado por el cambio de autoridades políticas y puestos, que solo se limitó a un cambio de personas, pero no de viejas costumbres y/o formas de manejo organizacional.
- c) Los medios y canales comunicacionales internos utilizados para dar a conocer la cultura organizacional son medios tradicionales como reuniones o escritos dentro de la misma municipalidad y se descuidan otros canales comunicativos (inclusive las intranets y/o los correos corporativos en esta Municipalidad no son aprovechados como deberían).
- d) Los factores menos desarrollados de la organización como la autonomía, la estructura y la identidad, inciden en la baja satisfacción de los trabajadores por la calidad, continuidad y coordinación en la comunicación interna, y consecuentemente se disminuye la satisfacción por la resolución de los problemas en los usuarios.
- e) Las inadecuadas relaciones interpersonales y el trato indiferente recibido por los superiores, se relacionan con una inadecuada satisfacción en los usuarios por la atención y comunicación que el trabajador municipal le brinda en sus solicitudes como por ejemplo la impuntualidad en la atención de las consultas y la lenta respuesta de los trámites. Los



factores de la cultura organizacional relacionados con lo anterior, son (I) la falta de identificación de los trabajadores con la institución, expresando con la falta de conocimiento de la misión de la misma y (II) la falta de una adecuada estructura (normas y supervisión), mostrada por el poco respeto conocimiento y supervisión de la misma.

- f) Es reconocida la importancia de un ambiente que favorezca la satisfacción laboral, esta investigación valoro la privacidad, la satisfacción del empleado, como los aspectos del ambiente, mientras el apoyo de los supervisores y el grado de conflicto con otros compañeros como los factores de la cultura organizacional que no favorecen las condiciones de trabajo.

2.1.3 Antecedentes locales

Título: “Comunicación Organizacional Formal Interna y clima laboral en la oficina principal de la empresa prestadora de servicios SEDACUSCO sociedad anónima, 2016”.

Autor: Milagros del Carmen Hinojosa Fernández y Stefanie Karen Rojas.

Universidad: Universidad Andina del Cusco, facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Escuela Profesional de Administración.

Lugar y Año: Cusco, 2016.

Conclusiones:

- a) El grado de relación de la comunicación organizacional formal interna con el clima laboral mediante la correlación de Spearman es de 67.5%, por lo tanto se puede afirmar que existe un grado de relación significativo entre las variables de estudio, este resultado se da ya que



la transmisión de información muchas veces no sigue los canales establecidos por la empresa, ya sean estos ascendentes, descendentes u horizontales; lo que ocasiona que esta información no sea oportuna y exacta, desarrollando actitudes negativas hacia la organización.

- b) De acuerdo a la investigación el grado de relación determinado mediante la correlación de spearman es del 17.1% entre la comunicación ascendente y clima laboral, por lo que se puede decir que, la comunicación ascendente se relaciona significativamente con el clima laboral en dicha empresa, se da este resultado ya que la empresa no cuenta con un programa de sugerencias de mejora para involucrar al personal en el desarrollo organizacional, pues la opciones y sugerencias de los empleados no son transmitidas hacia los superiores; dejando de lado la comunicación de problemas importantes que surgen en el desarrollo de las actividades y en el avance de sus labores, creando un ambiente de poca coordinación y confianza entre los superiores y subordinados.
- c) El grado de relación determinado mediante la correlación de spearman es del 50.7% entre la comunicación descendente y clima laboral, por lo que se puede decir que, la comunicación descendente se relaciona significativamente con el clima laboral en dicha empresa, este resultado se da ya que los trabajadores no son informados sobre temas trascendentales de la empresa para la realización de sus actividades, creando actitudes y comportamientos negativos en estos, así mismo la empresa no cuenta con un programa de reconocimientos adecuado para mantener a los trabajadores motivados a realizar de mejor forma sus labores.
- d) De acuerdo a la investigación el grado de relación determinado mediante la correlación de spearman es del 55.8% entre la comunicación horizontal y clima laboral por lo que se afirma que, la comunicación horizontal se relaciona significativamente con el clima laboral en dicha empresa, este resultado se da ya que los trabajadores



de un mismo nivel no tienen una comunicación fluida para buscar la coordinación de tareas y soluciones en conjunto y beneficio de la empresa, primando intereses personales y creando las relaciones laborales entre compañeros de trabajo.

2.2 BASES LEGALES

- Ley N° 12336 “Ley de Creación del Distrito de Santiago y 24 de Junio (WANCHAQ)”.
- Constitución Política Del Perú.
- Ley N° 26979, Ley de Ejecución Coactiva, su Reglamento y sus Modificaciones
- Ordenanza Municipal 09-2015.
- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
- Decreto Supremo N° 043- 2006- PCM Lineamiento para la Elaboración y Aprobación del Reglamento de Organización y Funciones.
- Ley N° 27444 Ley del Procedimiento Administrativo General.
- Ley N° 27658 Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- Ley N° 27806 Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública y Modificatorias.
- Ley N° 27815 Ley del Código de Ética de la Función Pública.
- Ley N° 28175 Ley Marco del Empleo Público.
- Ley N° 27933 Ley de Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana y su Reglamento.

2.3 BASES TEÓRICAS

2.3.1 Comunicación

La comunicación es aquella que consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información. Esta definición es la base del modelo del proceso de



comunicación que se analiza en este capítulo y el cual se enfoca al emisor, la transmisión y al receptor del mensaje; asimismo, supone la atención al ruido, que interfiere con la buena comunicación, como a la realimentación, que la facilita (Harold Koontz, 2012, pág. 456).

Según (Jaime Llacuña Morera, 2012, pág. 1) la comunicación es un proceso por el que los individuos interactúan entre sí, mediante símbolos que representan información, ideas, actitudes y emociones con el fin de influirse mutuamente.

Hoy esta teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización, es la “red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema”, “el cemento que mantiene unidas las unidades de la organización”, pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización sino, que es un recurso, un activo que hay que gestionar.

Para (Stephen P. Robbins M. C., 2014, pág. 480) la comunicación es el proceso de transferencia y comprensión de significados. Note el énfasis que hacemos en la transferencia de significados: si no se transmite información o ideas, no se lleva a cabo la comunicación. El orador que no es escuchado o el escritor cuyos materiales no son leídos no han logrado comunicarse. Sin embargo, lo más importante es que la comunicación implica la comprensión de significados.

2.3.2 Elementos de la Comunicación

La comunicación tiene elementos, estos son necesarios para que el proceso ocurra, este intercambio se da cuando una persona expresa su idea a otra. La comunicación es inevitable, “uno no puede dejar de comunicarse”, esto significa que enviamos mensajes hasta en nuestra ausencia, todas nuestras acciones consientes o inconscientes, escritas, verbales o corporales. A



continuación se enumerara los elementos de la comunicación. (Muñoz, 2012)

- Emisor
- Código
- Mensaje
- Canal
- Receptor
- Contexto

2.3.3 Propósito de la Comunicación

Según (Harold Koontz, 2012, pág. 456) el propósito de la comunicación en una empresa o institución es disponer de información para actuar en los procesos de cambio o facilitarlos, esto es, influir en la acción para lograr el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones gerenciales es necesaria sobre todo para:

- Establecer y difundir las metas de una empresa.
- Desarrollar planes para su logro.
- Organizar los recursos humanos, y de otro tipo, de la manera más eficiente, efectiva y, por tanto, eficaz.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.
- Controlar el desempeño.

2.3.4 Proceso de la Comunicación

- Para (Jaime Llacuña Morera, 2012, pág. 2) el proceso de la comunicación se basa en:

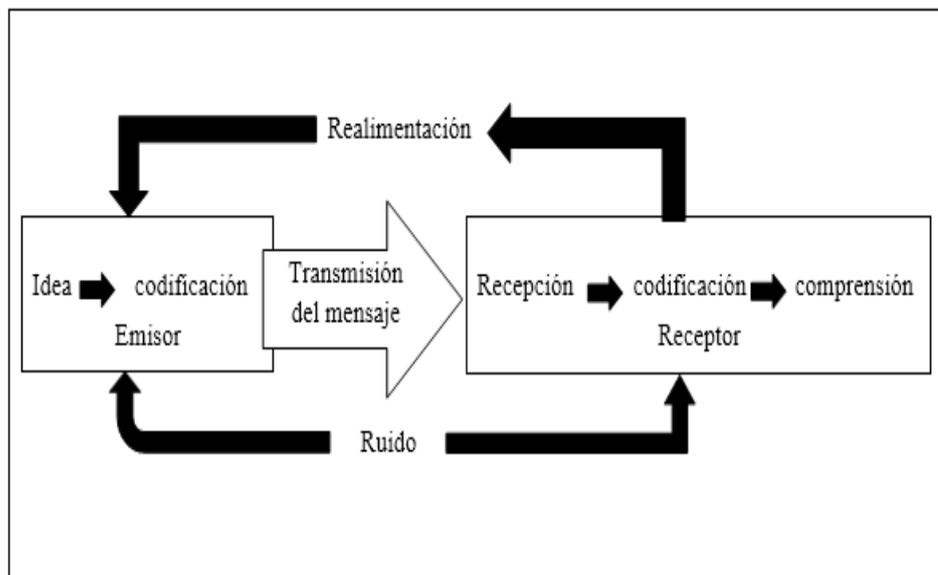
Figura N° 1: Proceso de la Comunicación



Fuente: (Jaime Llacuña Morera, 2012, pág. 2)

- Según (Harold Koontz, 2012, pág. 457) el proceso de comunicación en términos simples, se representa en la figura, incluye al emisor, la transmisión de un mensaje a través de un canal elegido y al receptor. A continuación se examina con más detalle los pasos específicos del proceso.

Figura N° 2: Modelo del Proceso de Comunicación



Fuente: (Harold Koontz, 2012, pág. 457)



2.3.5 Importancia de la Comunicación en las Organizaciones

Según (Lucrecia Boland, 2007, pág. 88) Existe una estrecha vinculación entre la comunicación y el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones. La comunicación es importante porque tiene un papel significativo en la determinación del nivel de motivación de los empleados. Cuando las personas conocen la estrategia, los objetivos organizacionales, conocen su trabajo y responsabilidades, se crea un clima de trabajo y colaboración que facilita la coordinación de esfuerzos en pos de los objetivos. Cuando la comunicación es eficiente, menor es la incertidumbre y mejora el desempeño en el trabajo, la satisfacción y el comportamiento. De acuerdo con esto, el uso extenso de canales de comunicación, vertical, lateral e informal, mejorara el desempeño, la satisfacción de personas y grupos dentro de una organización.

2.3.6 Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre sus funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida.

Por otra parte, ante todo hay que saber diferenciar el tipo de comunicación que se establece dentro de una empresa, por tanto, en las organizaciones pueden existir dos tipos de comunicación la formal y la informal. (Castro, 2014, pág. 5)

2.3.6.1 Comunicación Organizacional Formal

Según (Stephen P. Robbins M. C., 2010, pág. 323) la comunicación formal es aquella que tiene lugar por los acuerdos de trabajos organizacionales prescritos. Por ejemplo, cuando un gerente le pide a un empleado que complete una tarea, esa es



comunicación formal; también lo es cuando un empleado le comunica un problema a su gerente.

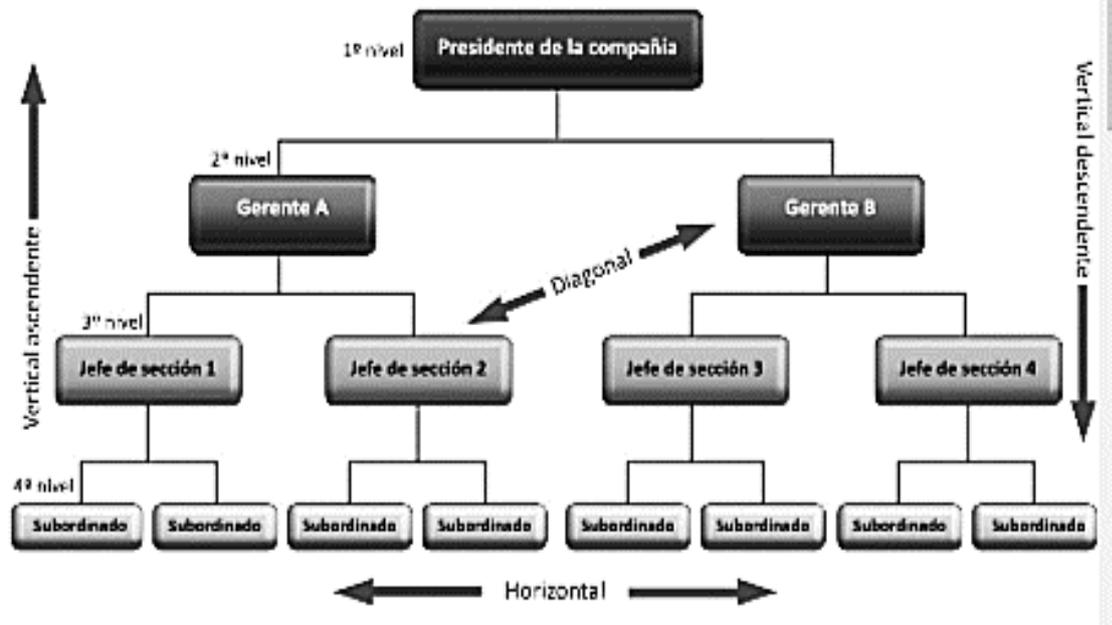
Según (Balmon, 2015, pág. 59) la comunicación formal es aquella que está establecida de una manera estructurada dentro de la empresa y que sigue los parámetros establecidos por la dirección dentro de la empresa, la comunicación formal se diseña y planifica de organización, definiendo las estructuras que facilitan la transmisión de información y los flujos para que esta información circule con rapidez y exactitud. Las funciones fundamentales que cumple la comunicación formal son la de permitir la toma de decisiones y la de motivar a los componentes de la empresa.

Para (Castro, 2014, pág. 6) La establece la propia empresa: es estructurada en función del tipo de organización y de sus metas. Es controlada y sujeta a reglas.

Entre los medios de comunicación más conocidos en el ámbito de las empresas está el memorándum, correspondencia escrita entre departamentos, las reuniones con agenda escrita y entregada previamente, el correo electrónico a través de computadoras en intranet, entre otras.

La comunicación organizacional formal en las organizaciones tiene direccionalidad, lo cual indica la importancia o intencionalidad de la misma, y se clasifica en: descendente, ascendente, horizontal y diagonal.

Figura N° 3: Proceso de la Comunicación Organizacional Formal



Fuente: (Castro, 2014, pág. 6)

2.3.6.1.1 Clasificación de la Comunicación Organizacional Formal

A. Comunicación Descendente: De la dirección o gerencia hacia el personal. Generalmente la constituyen comunicaciones institucionales de la empresa como normas, procedimientos, reglamentos, etc., pero en muchas ocasiones son inadecuadas, hasta el punto que se tiene como lugar común en las empresas la expresión de los empleados “los de arriba no tienen ni idea de lo que sucede aquí abajo”. (Castro, 2014, págs. 7-8).

La Comunicación Descendente según (Harold Koontz, 2012, págs. 461, 462, 463) fluye desde quienes están en los niveles superiores hacia los inferiores en la jerarquía organizacional. Este tipo de



comunicación existe sobre todo en organizaciones con una atmósfera autoritaria. Los medios utilizados para la comunicación oral descendente incluyen instrucciones, discursos, reuniones, teléfono, altavoces y hasta comunicación informal. Ejemplos de comunicación descendente escrita son recordatorios, cartas, manuales, folletos, informes de política, procedimientos y desplegados electrónicos de noticias.

Por desgracia casi siempre la información se pierde o distorsiona al descender por la cadena de mando. La emisión de políticas y procedimientos desde la alta gerencia no garantiza la comunicación; de hecho, muchas directivas no se comprenden o ni siquiera se leen. En consecuencia es esencial contar con un sistema de realimentación para determinar si la información se percibió como el emisor se proponía. El flujo de información descendente por los diferentes niveles de la organización requiere tiempo; de hecho, las demoras pueden ser tan frustrantes que algunos altos gerentes insisten en que se envíe la información directamente a la persona o grupo que la requiere.

Para (Stephen P. Robbins M. C., 2014, págs. 488-489) la Comunicación Descendente es aquella que fluye del gerente a los empleados, y que se utiliza para informar, dirigir, coordinar y evaluar a estos últimos. Cuando los gerentes asignan metas a sus empleados, utilizan una comunicación descendente, y también lo hacen cuando les explican las responsabilidades de sus puestos laborales, cuando les informan acerca de las políticas y procedimientos de la organización, cuando señalan problemas que deben de ser atendidos o cuando evalúan su desempeño.



B. Comunicación Ascendente: Del personal hacia la dirección, gerencia o presidencia de la empresa. Esta es fundamental, pues les da a las directivas de la empresa una visión del clima laboral existente, que puede ayudar a aclarar malos entendidos, rumores o incomunicaciones. Entre los medios más conocidos están el buzón de sugerencias (siempre tan mencionado, pero ampliamente subvalorado) y los procesos de apelación. (Castro, 2014, págs. 7-8).

La Comunicación Ascendente según (Harold Koontz, 2012, págs. 461, 462, 463) es aquella que viaja desde los subordinados hacia los superiores y sube por la jerarquía organizacional. Por desgracia a menudo los gerentes entorpecen este flujo en la cadena de comunicación, ya que filtran los mensajes y no transmiten la información, en especial las noticias desfavorables a sus jefes, sin embargo, su transmisión objetiva es esencial para propósitos de control. La alta gerencia necesita saber de manera específica los hechos del desempeño de la producción, información de marketing, datos financieros, lo que piensan los empleados de niveles inferiores, etc.

La comunicación Ascendente es sobre todo no directiva y, por lo común, se encuentra en ambientes organizacionales participativos y democráticos. Los típicos medios de comunicación ascendente, además de la cadena de mando, son los sistemas en sugerencias, procedimientos de solicitudes y disputas, sistemas de quejas, sesiones de asesoría, establecimiento conjunto de objetivos, radio pasillo, reuniones de grupo, practica de la política de puertas



abiertas, cuestionarios sobre moral y cuestionarios finales.

Para (Stephen P. Robbins M. C., 2014, págs. 488-489) la Comunicación Ascendente es aquella que fluye de los empleados hacia los gerentes, y mantiene a estos últimos informados sobre cómo se sienten sus subordinados respecto de su trabajo, de sus compañeros de trabajo y de la organización en general. Los gerentes también dependen de la comunicación ascendente para obtener ideas sobre la forma de mejorar las cosas. Algunos empleados de comunicación ascendente son los reportes de desempeño elaborados por los empleados, los buzones de sugerencias, las encuestas sobre las actitudes de los empleados, los procedimientos para las quejas, las discusiones entre gerentes y empleados, las sesiones informales de grupo en la que los trabajadores tienen la oportunidad de analizar los problemas con su gerente o con los representantes de la alta gerencia. En un entorno muy estructurado y autoritario también se presenta una comunicación ascendente, pero de manera más limitada.

C. Comunicación Horizontal: Entre el personal de igual jerarquía o pares. Esta es necesaria para la buena coordinación e integración de los departamentos de las empresas y las funciones que desempeñan dentro de su engranaje. Se hace absolutamente necesaria para no repetir funciones ni malgastar tiempo y dinero en la repetición de procesos administrativos. (Castro, 2014, págs. 7-8).



Según (Harold Koontz, 2012, págs. 461, 462, 463) la Comunicación Cruzada combina el flujo horizontal de información, entre personas al mismo nivel organizacional o a uno similar, con el flujo diagonal, entre los diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directas entre ellos. Este tipo de comunicación se utiliza para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales, sino que cruza la cadena de mando.

Para (Stephen P. Robbins M. C., 2014, págs. 488-489) la Comunicación Lateral es la que se lleva a cabo entre empleados al mismo nivel organizacional. La comunicación lateral en el dinámico entorno actual es frecuente utilizar la comunicación horizontal para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación. Por ejemplo los equipos interfuncionales dependen mucho de esta forma de interacción para comunicarse. Sin embargo podrían surgir conflictos si los empleados no mantienen informados a sus gerentes acerca de las decisiones que toman o las acciones que implementan.

2.3.6.2 Comunicación Organizacional Informal

Según (Castro, 2014, pág. 19) este estilo de relaciones está basado en la espontaneidad, no en la jerarquía, surge de la interacción social entre los miembros y del desarrollo del afecto o amistad entre las personas; aunque no necesariamente se establecen lazos afectivos con las personas que nos rodean en el trabajo. La comunicación informal puede beneficiar o perjudicar a la empresa según como se emplee.



Por una parte puede ser positiva, porque ayuda a la cohesión del grupo y a dar retroalimentación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado. Por otra parte, puede ser negativa, porque los rumores, chismes o cotilleos son distorsionadores de la productividad y no ayudan; solo demoran y perjudican a las personas y a la organización en la que trabajan.

Para (Stephen P. Robbins M. C., 2014, pág. 488) la Comunicación Informal es la Comunicación Organizacional que no está definida por la jerarquía estructural de la compañía. Cuando los empleados hablan entre sí o comentan en los pasillos de la organización, los empleados también crean amistades y se comunican entre sí. El sistema de comunicación informal cumple dos propósitos en las organizaciones: (1) permite que los empleados satisfagan su necesidad de interacción social, y (2) puede mejorar el desempeño de una organización al crear canales de comunicación alternativos, y a menudo más veloces y eficaces.

2.4 MARCO EMPRESARIAL

2.4.1 Municipalidad Distrital Santiago de Cusco

Es un Órgano de Gobierno Local, que emana de la voluntad popular, con personería jurídica de derecho público, con autonomía Política, Económica y Administrativa, en los asuntos de su competencia.

La finalidad de la Municipalidad Distrital de Santiago, es representar al vecindario, promoviendo la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral y armónico de su jurisdicción, y conducir el desarrollo socio económico del Distrito de acuerdo a una calificada y planificada priorización de sus necesidades.



2.4.2 Reseña Histórica

El Distrito de Santiago fue creado mediante ley N° 12336 del 10 de Junio de 1955, en el Gobierno del Presidente Manuel A. Odría. En la época colonial se inicia su conformación urbana y en los primeros años de la Republica; se constituye en zona residencial, que había tomado en su advocación religiosa, el nombre del patrón de España “El Apóstol Santiago”.

Su formación data del incanato, en el área urbano central se encontraban los barros de C’haquillchaka, Cayoacachi y Q’oripata; durante el virreinato se establece la parroquia de Santiago, que comprendía por entonces los ayllus de chocco y cachona (1560), población dedicada a la agricultura.

Según el historiador DR. Victor Angles Vargas, Santiago fue un barrio poblado por Ayllus o comunidades diversas, populosas y ajenas a la nobleza imperial: aquí en diversos momentos de la Colonia, se fundaron y construyeron iglesias como la de Santiago, Belen y Almudena, la parroquia Apóstol Santiago o Santiago el Mayor, fundada y erigida por el quinto Virrey del Perú Don Francisco de Toledo por los años 1571 a 1572 dentro del sistema de reducción de indios.

El terremoto de 31 de marzo de 1650 destruyó las iglesias de Belén y Santiago. La iglesia de Santiago nuevamente sufre serios daños con el terremoto del 21 de mayo de 1950.

Hacia 1932 entra en funcionamiento el actual hospital Antonio Lorena durante la década del 60- 70 fueron ocupadas las áreas de Pukin y los cerros de la margen derecha del río Huancaro, configurando los nuevos barrios populares del nuevo Santiago. La recuperación vecinal después del referido terremoto, fue acentuado el nuevo movimiento Barrial Distrital. (cusco, 2015- 2018 , pág. 3).



2.4.3 Misión, visión y valores

- **Misión**

La Municipalidad Distrital Santiago de Cusco es una institución que promueve el desarrollo para su distrito con una administración honesta, transparente eficaz y eficiente en beneficio del ciudadano, logrando el desarrollo integral y sostenible, a través de una gestión participativa e innovadora brindando servicios de calidad.

- **Visión**

Santiago de Cusco al 2021 será un distrito seguro, ordenado, limpio, inclusivo, en el que sus pobladores accedan a una cobertura de servicios de educación, salud, saneamiento básico, vivienda y empleo de calidad, fortaleciendo su identidad y cultura.

La economía se ha diversificado en base a la actividad artesanal, el turismo, la producción agropecuaria y el fomento a la pequeña y mediana empresa. El precio de los bienes inmuebles se ha valorado.

Las personas vivirán en un entorno saludable, gracias a un gobierno local moderno, transparente y eficiente que promueve la participación, el control y vigilancia ciudadana integrando a los espacios urbanos y rurales a la gestión del distrito.

- **Valores**

- Servicio
- Honestidad
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Eficacia y eficiencia
- Ética
- Valor representativo “**Minka Santiaguina**”



2.4.4 Objetivos de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco

(Cusco M. D., 2016- 2021, págs. 49-118).

- **Derechos Humanos e inclusión social**

Promover y garantizar el ejercicio efectivo de los derechos humanos y dignidad de las personas con énfasis en los sectores más vulnerables, promoviendo la equidad e igualdad de género, la participación de los jóvenes, los derechos de las personas con discapacidad, personas de la tercera edad y la ciudadanía intercultural de las poblaciones rurales, disminuyendo las inequidades y empoderando a la población en el ejercicio de sus deberes y derechos.

- **Oportunidades y acceso a los servicios**

Garantizar el acceso a una cobertura de servicios de educación y salud de calidad, ampliando el acceso a servicios de agua potable y saneamiento y las condiciones de habitabilidad de las viviendas así como a servicios de transporte urbano seguros, íntegros y de calidad, que permitan el pleno desarrollo de las capacidades y derechos de la población, en condiciones equitativas y sostenibles.

- **Estado y gobernabilidad**

Garantizar una sociedad local que consolide la gobernabilidad democrática mediante el fortalecimiento de la participación ciudadana y los espacios de concertación, mediante una administración local moderna y eficiente con mejoramiento continuo en la calidad de los servicios públicos, con un sistema de recaudación municipal justo y eficaz en un entorno además que garantice el Estado de derecho y la seguridad ciudadana.



- **Economía diversificada, competitividad y empleo**

Mejorar las condiciones económicas de la población mediante una economía diversificada, sofisticada y competitiva con crecimiento sostenible, gracias a políticas locales claras, con soporte financiero y apoyo al emprendimiento y la producción urbano y rural.

- **Desarrollo territorial e infraestructura productiva.**

Generar un territorio cohesionado, seguro, organizado, sostenible, provisto de la infraestructura necesaria que le garantice su articulación, integración, competitividad y productividad, gracias a una acción decidida y rol promotor del gobierno local.

- **Ambiente, diversidad biológica de riesgo de desastres.**

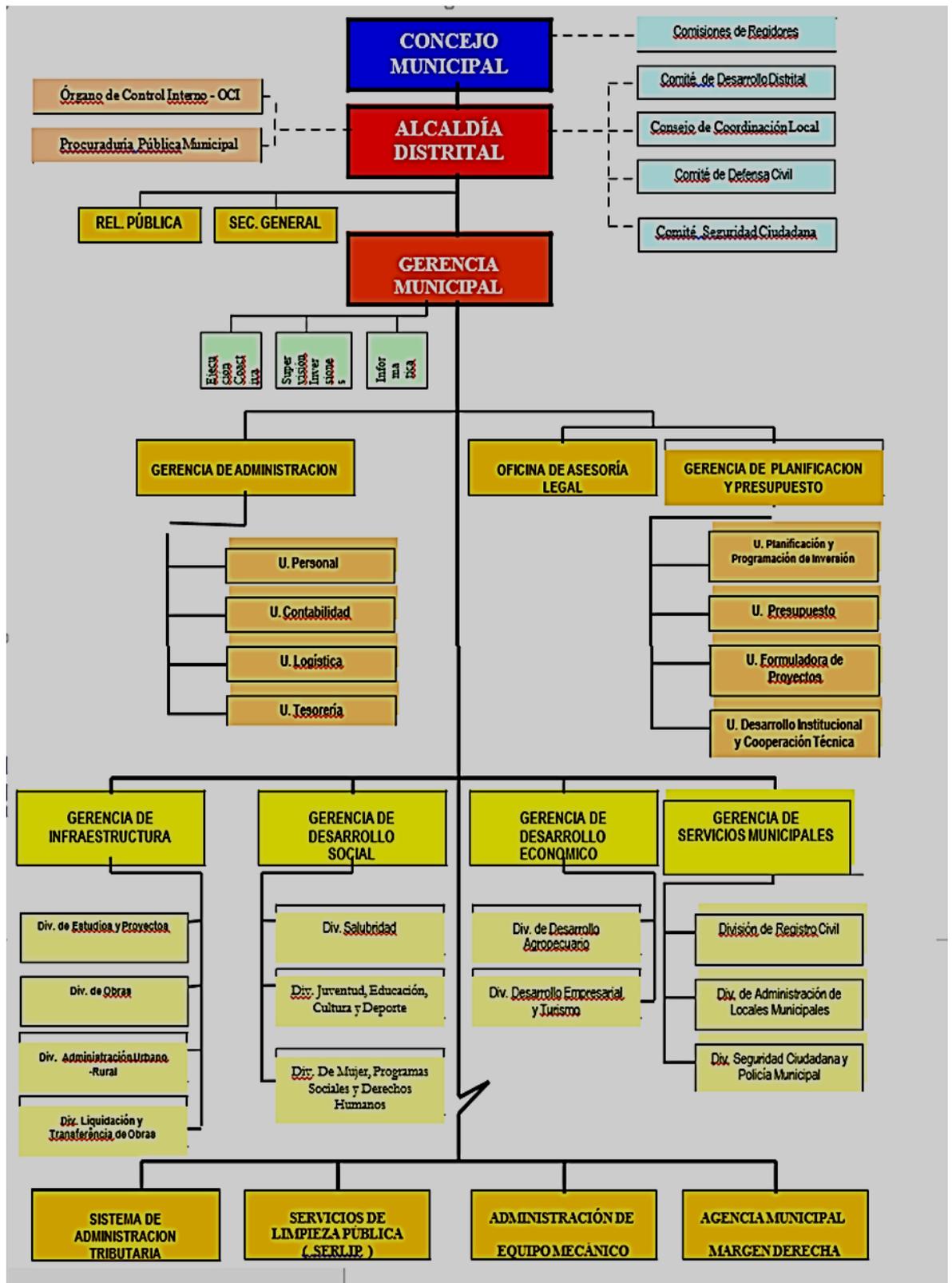
Generar un entorno saludable, responsable y sostenible que aproveche la diversidad biológica del distrito, asegurando una calidad ambiental para las personas, libre de contaminación ambiental, con manejo tecnificado y adecuado de los residuos sólidos y libre de riesgo de desastres.

2.4.5 **Objetivo principal del Área de EJECUCIÓN COACTIVA**

El área de EJECUCIÓN COACTIVA busca el orden de la formalización y la reorganización teniendo como base legal la ley para MYPES (Ley de Formalización de Medianas y Pequeñas Empresas), trabajando conjuntamente con la Gerencia de Administración Tributaria, Fiscalización, Gerencia de Administración de Servicios Municipales, Defensa Civil, Relaciones Publica, entre otras áreas.

2.4.6 Organigrama

Figura N° 4: Organigrama de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco



Fuente: (Cusco M. D., 2015-2018)



2.5 MARCO CONCEPTUAL

- **Comunicación:** “la comunicación es el proceso de transferencia y comprensión de significados”. (Stephen P. Robbins M. C., 2014, pág. 480)
- **Comunicación Organizacional:** Es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura u de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida. (Castro, 2014, pág. 5)
- **Comunicación Organizacional formal:** es aquella que se lleva a cabo de acuerdo con los esquemas laborales prescritos por la organización. (Stephen P. Robbins M. C., 2014, pág. 488).
- **Comunicación Organizacional Descendente:** De la dirección o gerencia hacia el personal. Generalmente la constituyen comunicaciones institucionales de la empresa como normas, procedimientos y reglamentos. (Castro, 2014, pág. 7)
- **Comunicación Organizacional Ascendente:** Del personal hacia la dirección, gerencia o presidencia de la empresa. (Castro, 2014, pág. 7)
- **Comunicación Organizacional Horizontal:** Entre el personal de igual jerarquía o pares. Esta es necesaria para la buena coordinación e integración de los departamentos de las empresas. (Castro, 2014, pág. 8)
- **Comunicación Organizacional Diagonal:** Entre miembros de departamentos diferentes que se cruzan, no necesariamente cubriendo la línea de forma estricta. (Castro, 2014, pág. 8)



- **Comunicación Organizacional Informal:** comunicación que no está definida por la jerarquía estructural de la organización. (Stephen P. Robbins M. C., 2014, pág. 480).
- **Coordinación:** acción y efecto de disponer elementos metódicamente o concertar medios y esfuerzos para buscar un objetivo común.
- **Eficacia:** medida de la consecución de los objetivos, es decir de la capacidad para alcanzar objetivos y resultados. En términos globales, capacidad de una organización para satisfacer las necesidades del ambiente o mercado. (Chiavenato, 2004, pág. 156).
- **Control:** función administrativa que sigue a la planeación, organización y dirección. Sirve para garantizar que los resultados de lo que se planeó, organizó y dirigió se ajusten a los objetivos fijados. (Chiavenato, 2004, pág. 156).
- **Proceso:** es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico.
- **Rumores:** El rumor es la difusión de la “lectura” que alguien hace de algo; alguien recibe el rumor, lo pone a circular por senderos informales y los demás se involucran en un proceso incremental de interpretaciones. (Alvarez, s.f.)
- **Comentarios:** El comentario es un discurso oral o escrito en el que se exponen opiniones, puntos de vista o críticas, acerca de un determinado tema, autor u obra, con un enfoque particular.
- **Procedimiento:** El procedimiento es una serie de pasos, métodos, esquemas, una forma y manera de hacer las cosas para obtener resultados. (Cuvillo, 2008, pág. 1)



- **Sistema:** Es un conjunto ordenado de componentes o elementos interrelacionados, interdependientes e interactuantes, que tienen por finalidad el logro de objetivos determinados en un plan (Coreas, 2004, pág. 62)
- **Necesidad:** Hace referencia a “impulsos que surgen instigados por un estado de tensión del sujeto frente a una carencia específica” (Omili, 2008, pág. 2)
- **Productividad:** La productividad es una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico. (vamos?, 2015, pág. 2)
- **Gestión:** La acepción tradicional del concepto gestión se relaciona directamente con el de administración, y significa “hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos, implica la ejecución de acciones para llegar a un resultado. (Transferencia, 2012, pág. 1)
- **Manual:** Un folleto, libro, carpeta, etc. En los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformizar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa. (Rodríguez, 2005, pág. 1)
- **Seminario:** Implica la participación activa de un grupo no muy numeroso de personas interesadas, que investiga o estudia intensivamente un tema en sesiones planificadas, recurriendo para ello a fuentes originales y autorizadas de información. (Ubárnez, 2009, pág. 1)



2.5.1 Variable de estudio

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

2.5.2 Conceptualización de variables

2.5.2.1 Variable

- Comunicación Organizacional.

2.5.2.2 Concepto

- La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre sus funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida. Por otra parte, ante todo hay que saber diferenciar el tipo de comunicación que se establece dentro de una empresa, por tanto, en las organizaciones pueden existir dos tipos de comunicación la formal y la informal. (Castro, 2014, pág. 5)



2.5.3 Operacionalización de las variables

Tabla N° 1: Operacionalización de la variable.

Variable	Dimensiones	Indicadores
<p>Comunicación Organizacional</p> <p>La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre sus funcionarios de diferentes niveles, y los jefes y sus subordinados y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida (Castro, 2014, pág. 5)</p>	<p>Comunicación Organizacional Formal</p> <p>La establece la propia empresa: es estructurada en función del tipo de organización y de sus metas. Es controlada y sujeta a reglas. (Castro, 2014, pág. 6)</p>	<ul style="list-style-type: none">• Comunicación Descendente De la dirección o gerencia hacia el personal. Generalmente la constituyen comunicaciones institucionales de la empresa como normas, procedimientos y reglamentos (Castro, 2014, págs. 7-8).• Comunicación Ascendente Del personal hacia la dirección, gerencia o presidencia de la empresa. Esta es fundamental, pues les da a las directivas de la empresa una visión del clima laboral existente, que puede ayudar a aclarar malos entendidos, rumores o incomunicaciones. (Castro, 2014, págs. 7-8).• Comunicación Horizontal Entre el personal de igual jerarquía o pares. Esta es necesaria para la buena coordinación e integración de los departamentos de las empresas y las funciones que desempeñan dentro de su engranaje. (Castro, 2014, págs. 7-8).



	<p>Comunicación Organizacional Informal</p> <p>Este estilo de relaciones está basado en la espontaneidad, no en la jerarquía, surge de la interacción social entre los miembros y del desarrollo del afecto o amistad entre las personas; aunque no necesariamente se establecen lazos afectivos con las personas que nos rodean en el trabajo. La comunicación informal puede beneficiar o perjudicar a la empresa según como se emplee. (Castro, 2014, pág. 19)</p>	<ul style="list-style-type: none">• Relaciones amicales<p>Las relaciones amicales son el producto de la interacción constante entre los miembros de una sociedad, se da de manera cordial y amistosa, para que se establezca es importante y necesaria la comunicación. (Ballester, 2007, pág. 42)</p>• Interacción social<p>La interacción cobra una relevancia especial, y es considerada como la base para la construcción de la vida social, la interacción es siempre comunicación con otro distinto a uno mismo. (Garcia, 2006, pág. 17)</p>• Rumores y comentarios<p>Se considera que son mensajes breves, espontáneos y no los controla la administración de la empresa, muchos de los empleados tienden a creer más en ellos que en las comunicaciones formales, ya que proporcionan más información aunque no sea veraz. (Castro, 2014, pág. 20)</p>
--	--	---



		<ul style="list-style-type: none">• Demoras de trabajo Cualquier interrupción de la rutina de trabajo que no ocurre en el trabajo típico, la cual ocasiona distorsiones de productividad. (Sefa Boria Reverter, 2006, pág. 71)
--	--	---

Fuente: elaboración propia.



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación

Según (Carrasco, 2005) la investigación es básica y es la que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos y existentes acerca de la realidad. Su objetivo de estudio lo constituyen las teorías científicas las mismas que analiza para perfeccionar sus contenidos.

El presente trabajo de investigación, es un tipo de investigación básica, ya que ampliamos nuestros conocimientos sobre la comunicación organizacional de la institución pública al cual estamos estudiando.

3.2 Nivel de investigación

Según (Hernandez Sampier, 2010, pág. 80) los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan estas.

El presente trabajo de investigación es de nivel descriptivo, porque describe la comunicación organizacional en el área de ejecución coactiva de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco – 2016.



3.3 Diseño de la investigación

Para (Hernandez Sampier, 2010, pág. 121) la investigación no experimental podría definirse como la investigación que se realiza si manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en un contexto natural, para posteriormente analizarlos.

El presente trabajo de investigación tiene como diseño, el tipo no experimental ya que no pretendemos alterar nuestra variable comunicación organizacional.

3.4 Alcance de la investigación

El alcance abarcará a todos los trabajadores del área de Ejecución Coactiva y áreas adjuntas de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco.

3.5 Población y muestra de la investigación

3.5.1 Población

La población motivo de la investigación está formado por 52 trabajadores que pertenecen al área de Ejecución Coactiva y áreas adjuntas de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco, la cual se distribuye de la siguiente manera, Alcaldía con 2 trabajadores, Gerencia Municipal con 4, Administración Tributaria con 10, Ejecución Coactiva con 4, Fiscalización con 3, Defensa Civil con 3, Relaciones Publicas con 4, Desarrollo Urbano con 3, Servicios Municipales y Seguridad Ciudadana con 19 trabajadores, por ende pretendemos trabajar con el total de la población seleccionada, es decir se realizara la encuesta a los 52 trabajadores.

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1 Técnicas

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron para la recolección y tratamiento de los datos hacia la consecución de los objetivos de la presente investigación serán los siguientes:

Tabla N° 2: técnicas e instrumentos

Técnica	Instrumento
Encuesta	Cedula de preguntas o cuestionario
Observación	Ficha de observación

Fuente: Elaboración propia.

3.7 Procesamiento de datos

En el presente trabajo para la recolección de datos se utilizó las técnicas de encuesta y observación directa.

Para el procesamiento de la información se utilizó una computadora, la hoja de datos Excel y el programa IBM SPSS 22 para la tabulación; con los resultados se procedió al análisis y llegar a las conclusiones y recomendaciones.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1 Presentación del instrumento

Para conocer como es la Comunicación Organizacional en el Área De Ejecución Coactiva de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco 2016, se aplicó un cuestionario a las personas y áreas involucradas, en el que se considera 30 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla N° 3: distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Comunicación Organizacional	Comunicación Organizacional Formal	Comunicación Descendente	1,2,3,4,5,6,7,8
		Comunicación Ascendente	9,10,11,12,13,14
		Comunicación Horizontal	15,16,17,18,19,20,21,22
	Comunicación Organizacional Informal	Relaciones Amicales	23,24
		Interacción Social	25,26
		Rumores y Comentarios	27,28
		Demoras de Trabajo	29,30

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala y tabla de interpretación

Tabla N° 4: Descripción de la escala de medición

TABLA DE BAREMACIÓN			
MEDIDA	NIVEL	INTERPRETACIÓN	DESCRIPCIÓN
Nunca	1 – 1.7	Muy inadecuado	Nunca es apropiada y correcta la Comunicación Organizacional.
Casi nunca	1.8 – 2.5	Inadecuado	No es apropiada y oportuna la comunicación Organizacional.
A veces	2.6 – 3.3	Poco adecuado	Por momentos es apropiada, correspondiente, coincidente la Comunicación Organizacional.
Casi siempre	3.4 – 4.1	Adecuado	Un conocimiento adecuado es el que refleja los caracteres de la Comunicación Organizacional.
Siempre	4.2 – 5	Muy adecuado	Siempre es adecuada, se expresa con claridad y fluidez la Comunicación Organizacional.

Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Fiabilidad del instrumento aplicado

Para medir la fiabilidad del instrumento que mide la “Comunicación Organizacional en el Área de Ejecución Coactiva de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco 2016”, se aplicó el método del alpha de Cronbach, el cual estima las correlaciones de los ítems considerándolo aceptable cuando su valor es superior a 0.70, para esta investigación el alpha de Cronbach dio 0.827, lo que confirma que el cuestionario es bueno y fiable el cual proporcionará resultados favorables para la investigación.

Tabla N° 5: Estadísticos de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de cronbach	N° de elementos
0.827	30

Fuente: Elaboración propia

4.2 Características de la muestra

4.2.1 Datos generales

A. Condición

Tabla N° 6: Condición

	<i>F</i>	%
Nombrado	15	28.8
Contratado	37	71.2
Total	52	100.0

Fuente: Elaboración propia

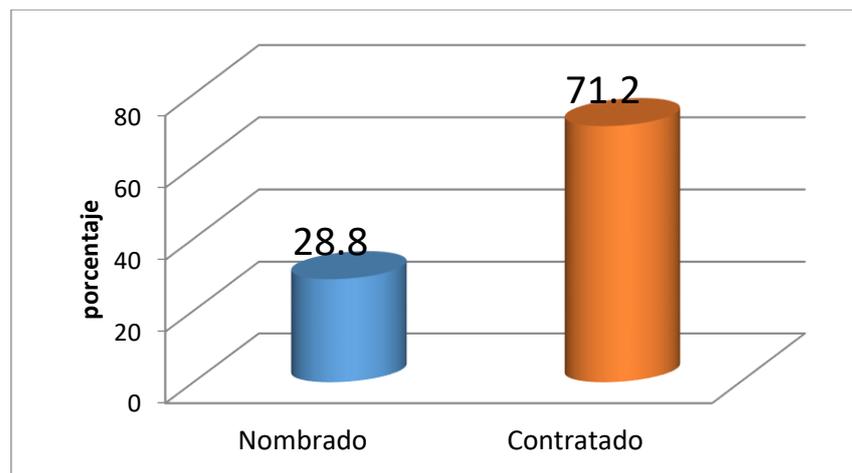
Figura N° 5: Condición

Figura N° 5: Condición de los trabajadores

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis

- Como se observa en la tabla N° 6, la condición de los trabajadores del área de Ejecución Coactiva y áreas adjuntas de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cusco, existe un 71.2% de trabajadores contratados y 15 trabajadores nombrados respectivamente.
- Por lo tanto, la prueba concluye que la condición de los trabajadores en las diferentes áreas son mayormente contratados, la condición laboral viene a ser un referente en la Comunicación Organizacional dentro de las áreas involucradas de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco ya que cuenta con la participación de personal nombrado que influye de alguna manera en el desempeño de sus actividades.

B. Tiempo de servicios

Tabla N° 7: Tiempo de servicios

	<i>f</i>	%
Menos de un año	11	21.2
De 1 a 5 años	28	53.8
Más de 5 años	13	25.0
Total	52	100.0

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 6: Tiempo de servicios

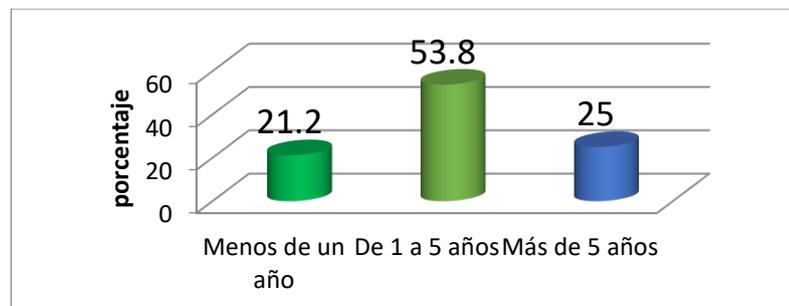


Figura N° 6: Tiempo de servicios

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación y análisis

- Como se observa en la tabla N° 7, el tiempo de servicios de los trabajadores del área de Ejecución Coactiva y áreas adjuntas de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco, del total de encuestados un 53.8% labora de 1 a 5 años, el 25% labora más de 5 años y un 21.2% menos de un año.
- Lo que quiere decir que en las áreas involucradas los trabajadores vienen laborando de 1 a 5 años, por lo tanto se puede observar que gran mayoría de ellos conocen el funcionamiento de las áreas involucradas en la Comunicación Organizacional.

C. Sexo de los trabajadores

Tabla N° 8: Sexo de los trabajadores

	<i>F</i>	%
Masculino	23	44.2
Femenino	29	55.8
Total	52	100.0

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 7: Sexo de los trabajadores

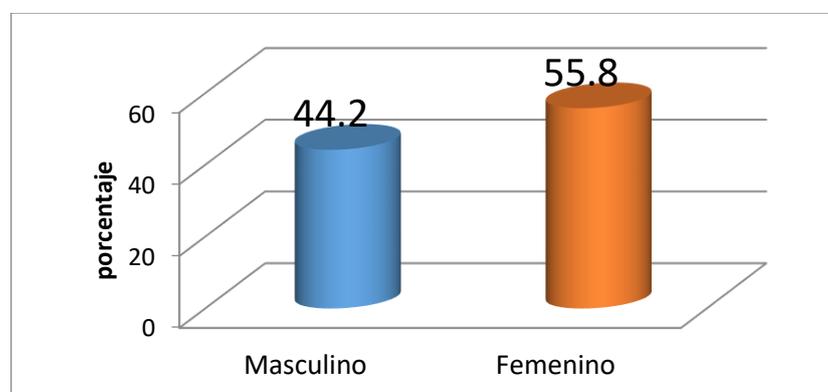


Figura N° 7: Sexo de los trabajadores

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación y análisis

- Como se observa en la tabla N° 8, el sexo de los trabajadores del área de Ejecución Coactiva y áreas adjuntas de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco, del total de encuestados un 55.8% es femenino, mientras que un 44.2% es masculino.
- Lo que evidencia que en el área de Ejecución Coactiva y áreas adjuntas trabajan más mujeres que varones.

D. Edad de los trabajadores

Tabla N° 9: Edad de los trabajadores

	<i>f</i>	%
Menos de 20 años	2	3.8
De 20 a 40 años	20	38.5
Más de 40 años	30	57.7
Total	52	100.0

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 8: Edad de los trabajadores

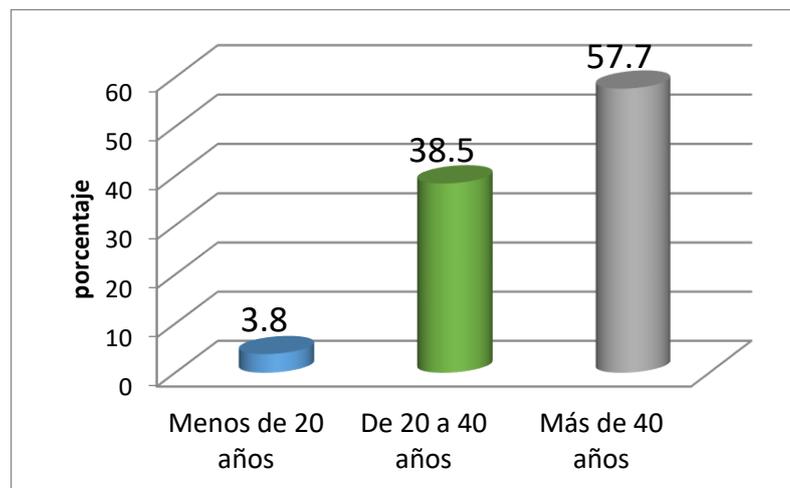


Figura N° 8: Edad de los trabajadores

Fuente: Elaboración propia



Interpretación y análisis

- Como se observa en la tabla N° 9, la edad de los trabajadores del área de Ejecución Coactiva y áreas adjuntas de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco, existe un 57.7% de trabajadores con más de 40 años y un 38.5% entre las edades de 20 a 40 años respectivamente, mientras que un 3.8% menos de 20 años.
- Por consiguiente, la prueba concluye que la distribución de edades de los trabajadores en las áreas involucradas tienen más de 40 años de edad, lo que indica que prevalece la formalidad como medio de comunicación.

4.3 Resultados por dimensiones

Para conocer como son los factores de la Comunicación Organizacional en el área de Ejecución Coactiva de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco se consideró las dimensiones: comunicación organizacional formal e informal.

Los resultados se presentan a continuación

4.3.1 Comunicación Organizacional Formal

Para describir como es la comunicación organizacional formal en el área de Ejecución Coactiva de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco se consideró los siguientes indicadores: Comunicación Descendente, Ascendente y Horizontal.

Tabla N° 10: Comunicación Organizacional Formal

	<i>f</i>	%
Muy inadecuado	0	0
Inadecuado	3	5.8
Poco adecuado	46	88.4
Adecuado	3	5.8
Muy adecuado	0	0
Total	52	100.0

Fuente: Elaboración propia.

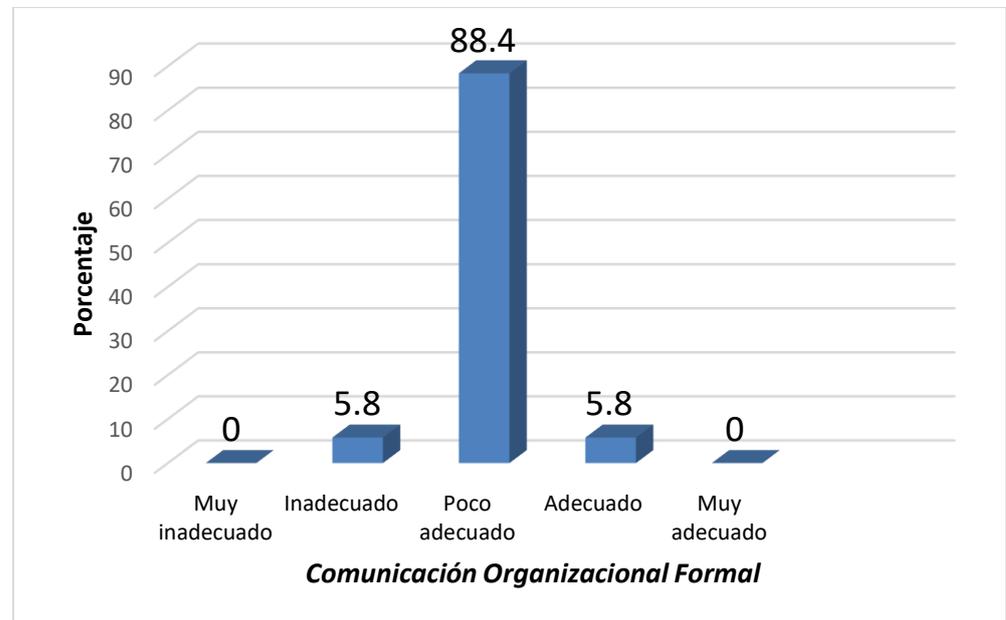
Figura N° 9: Comunicación Organizacional Formal

Figura N° 9: Comunicación Organizacional Formal

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis

- En la tabla N° 10, se observa que el 88.4% de trabajadores encuestados manifiestan que la comunicación organizacional formal en el área de Ejecución Coactiva y áreas adjuntas de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco es poco adecuado, debido a que eventualmente existe coordinación, buen desempeño y trabajo en equipo entre los trabajadores de las áreas involucradas, mientras que el 5.8 % de los trabajadores considera

que la comunicación organizacional formal es inadecuada, debido a que no existe el manejo correcto de documentación e información y de igual manera con un 5.8% indican que dicha comunicación es adecuada debido a que los trabajadores de mayor edad mantienen la formalidad respectiva en cuanto al manejo de información.

Tabla N° 11: Indicadores de la Comunicación Organizacional Formal

	Comunicación Descendente		Comunicación Ascendente		Comunicación Horizontal	
	f	%	f	%	f	%
Muy inadecuado	0	0	0	0	0	0
Inadecuado	28	53.8	3	5.8	2	3.8
Poco adecuado	20	38.5	37	71.2	40	76.9
Adecuado	3	5.8	12	23.1	10	19.2
Muy adecuado	1	1.9	0	0	0	0
Total	52	100.0	52	100.0	52	100.0

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 10: Indicadores de la Comunicación Organizacional Formal

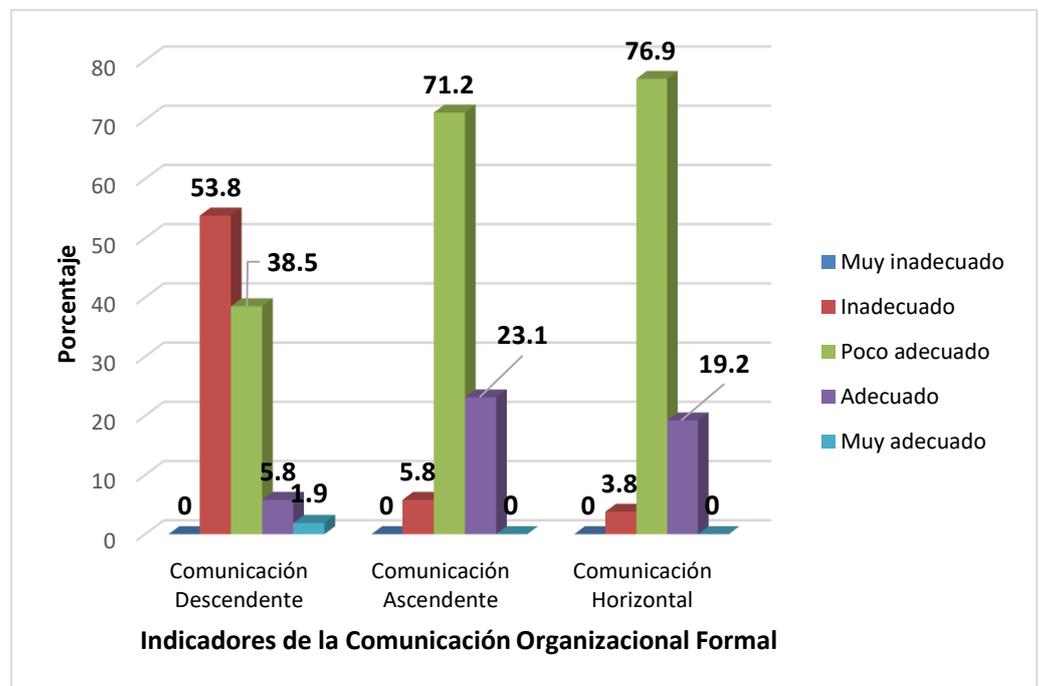


Figura N° 10: Indicadores de la comunicación organizacional formal

Fuente: Elaboración propia.



Interpretación y análisis

- En la figura N° 10, se observa que el 53.8% de los trabajadores encuestados en el área de Ejecución Coactiva y áreas adjuntas a ella, afirman que la Comunicación Descendente en la Comunicación Organizacional Formal es inadecuada y el 38.5% considera que dicha comunicación es poco adecuada; debido a que la transmisión de información muchas veces no sigue los cauces establecidos y que los trabajadores del nivel superior solo dan a conocer información necesaria de manera formal lo que ocasiona que los del nivel inferior desconozcan informaciones fundamentales de la institución y de las áreas involucradas.
- En cuanto a una Comunicación Ascendente el 71.2% indica que dicha Comunicación es poco adecuada y el 23.1% de los trabajadores de las áreas involucradas afirman que es adecuada, esto debido a que frecuentemente los trabajadores de niveles inferiores informan sobre el desarrollo de sus actividades y consideran que sus trabajos están habitualmente informados y dirigidos a sus inmediatos superiores.
- De los trabajadores encuestados el 76.9% indica que la Comunicación Horizontal es poco adecuada y el 19.2% infiere que es adecuada, esto debido a que los trabajos en equipo, las coordinaciones, el intercambio de información y el manejo de documentos entre trabajadores del mismo nivel jerárquico de las áreas involucradas se dan con regular frecuencia y pocas veces se buscan soluciones en conjunto, la cual no ayuda al buen desempeño y a tener una buena Comunicación Organizacional entre miembros de dichas áreas.

Tabla N° 12: Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Comunicación Organizacional Formal

	N	Promedio	Calificación
Comunicación Descendente	52	2.5	Inadecuado
Comunicación Ascendente	52	3.2	Poco adecuado
Comunicación Horizontal	52	3.2	Poco adecuado

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 11: Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Comunicación Organizacional Formal

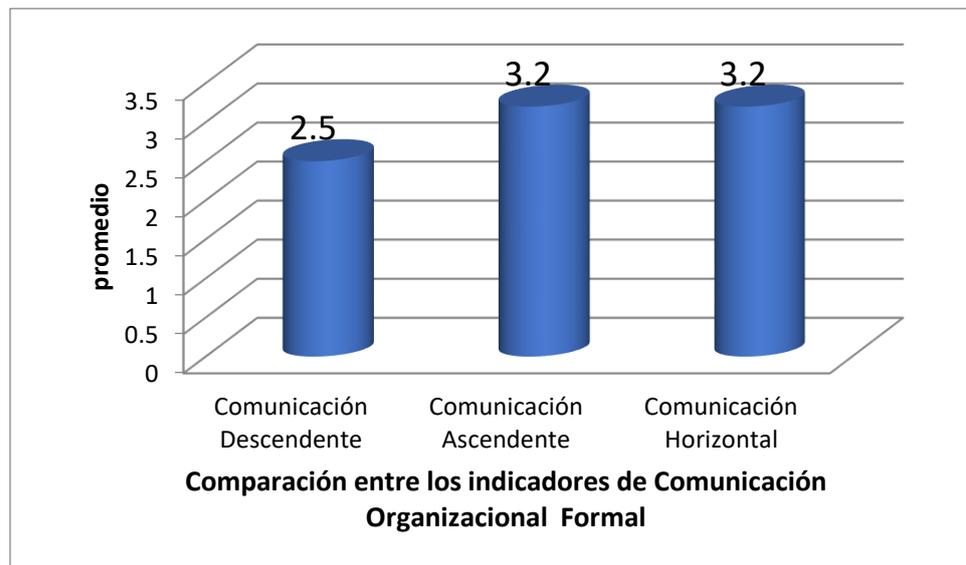


Figura N° 11: Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Comunicación Organizacional Formal

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis

- La comparación promedio respecto a los indicadores de la comunicación organizacional formal muestra que los trabajadores consideran que la Comunicación Descendente se encuentra en un nivel inadecuado con un 2.5 de promedio, la Comunicación Ascendente con un nivel poco adecuado con un 3.2 de promedio y finalmente la Comunicación Horizontal que se



encuentra en un nivel poco adecuado con un 3.2 de promedio, lo que evidencia que la Comunicación Descendente no es apropiada en cuanto a brindar información necesaria y suficiente entre trabajadores del nivel superior hacia el nivel inferior, en cambio en la Comunicación Ascendente y Horizontal por momentos son apropiados y oportunos.

4.3.2 Comunicación Organizacional Informal

Para conocer como es la Comunicación Organizacional Informal en el Área de Ejecución Coactiva de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco se consideró los siguientes indicadores: relaciones amicales, interacción social, rumores, comentarios y demoras de trabajo.

Tabla N° 13: Comunicación Organizacional Informal

	<i>f</i>	%
Muy inadecuado	0	0
Inadecuado	37	71.2
Poco adecuado	13	25.0
Adecuado	2	3.8
Muy adecuado	0	0
Total	52	100.0

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 12: Comunicación Organizacional Informal



Figura N° 12: Comunicación Organizacional Informal

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación y análisis

- Se observa que el 71.2% de los trabajadores encuestados indican que la Comunicación Organizacional Informal es inadecuada, sin embargo el 25% afirma que es poco adecuada, según estos resultados observados se entiende que dicha Comunicación no es oportuna ni aporta a la institución, lo que nos muestra que mantener relaciones amicales, interacción social, realizar comentarios, rumores y las demoras de trabajo no contribuyen al desarrollo tanto personal como institucional.

Tabla N° 14: Indicadores de la Dimensión Comunicación Organizacional Informal

	Relaciones amicales		Interacción social		Rumores y comentarios		Demoras de trabajo	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy inadecuado	0	0	12	23.1	3	5.8	14	26.9
Inadecuado	13	25.0	19	36.5	36	69.2	34	65.4
Poco adecuado	27	51.9	19	36.5	11	21.2	3	5.8
Adecuado	11	21.2	2	3.8	2	3.8	0	0
Muy adecuado	1	1.9	0	0	0	0	1	1.9
Total	52	100.0	52	100.0	52	100.0	52	100.0

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 13: Indicadores de la Dimensión Comunicación Organizacional Informal

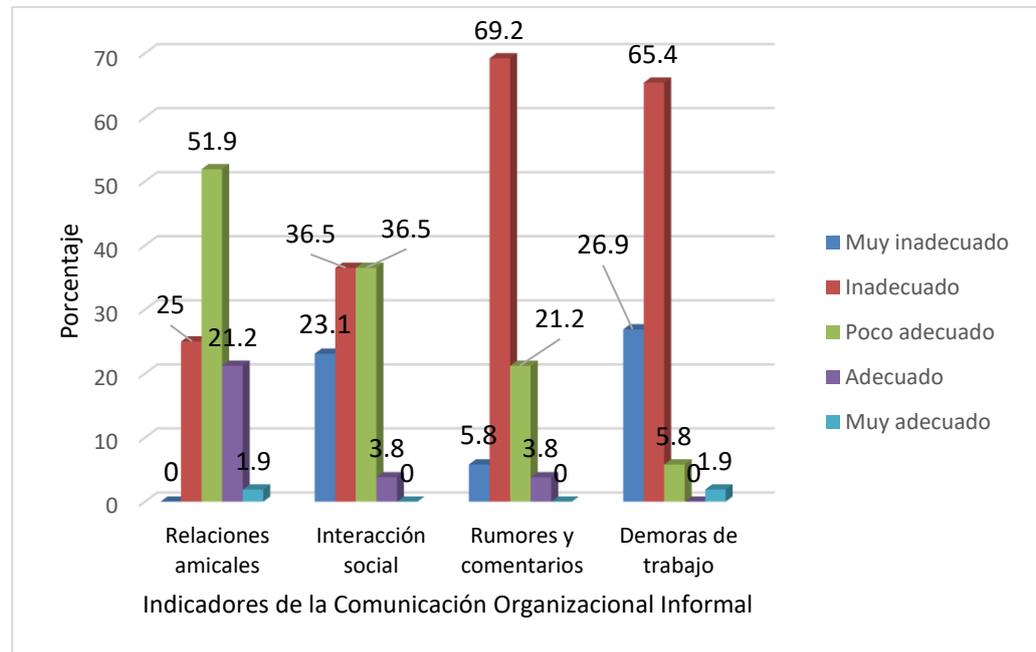


Figura N° 13: Indicadores de la Dimensión Comunicación Organizacional Informal

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación y análisis

- En la encuesta realizada a los trabajadores del área de Ejecución Coactiva y áreas adjuntas de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco se observa que el 51.9% determina que las relaciones amicales son poco adecuadas y el 25% indica que es inadecuada, esto muestra que la comunicación informal a través de las relaciones amicales no es apropiada y no genera un buen desempeño dentro de la institución.
- Se observa que el 36.5% de los trabajadores considera que la interacción social es inadecuada y poco adecuada ya que en ciertos momentos y en ocasiones genera pérdidas de tiempo e ineficiencia al momento de desarrollar sus actividades y coordinaciones.



- Con respecto a los rumores y comentarios un 69.2% considera que se encuentra en un nivel inadecuado ya que generan problemas, malos entendidos, conflictos entre trabajadores, creando distorsiones de productividad e ineficiencia al momento de desarrollar sus actividades por lo tanto no es oportuna, sin embargo el 21.2% señala que se encuentra en un nivel poco adecuada debido a que algunos rumores podrían tener algo de veracidad hasta cierto punto.
- En cuanto a las demoras de trabajo el 65.4% indica que se encuentra en un nivel inadecuado y el 26.9% considera que se encuentra en un nivel muy inadecuado, lo que evidencia que mantener una comunicación informal no es apropiada ya que crea demoras de trabajo y de igual manera la filtración de información de las actividades a realizar entre las áreas involucradas.

Tabla N° 15: Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Comunicación Organizacional Informal

	N	Promedio	Calificación
Relaciones amicales	52	3.0	Poco adecuado
Interacción Social	52	2.2	Inadecuado
Rumores y Comentarios	52	2.2	Inadecuado
Demoras de trabajo	52	1.8	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 14: Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Comunicación Organizacional Informal



Figura N° 14: Comparación Promedio de los Indicadores de la Dimensión Comunicación Organizacional Informal

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis

- La comparación promedio respecto a los indicadores de la Comunicación Organizacional Informal, muestra que los trabajadores consideran a las relaciones amicales un 3.0 de promedio situándolo en un nivel poco adecuado; la interacción social, los rumores, comentarios y demoras de trabajo muestran un nivel inadecuado con un promedio de 2.2. y 1.8 respectivamente, lo que evidencia que estos indicadores por momentos no son oportunos ni contribuyen a lograr los objetivos de la institución y tampoco son favorables para los trabajadores ya que no aportan al mejoramiento de la Comunicación Organizacional en las áreas involucradas de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco.

4.4 Resultados de la variable

Tabla N° 16: Comunicación Organizacional en el Área de Ejecución Coactiva de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco 2016.

	<i>f</i>	%
Muy inadecuado	0	0
Inadecuado	12	23.1
Poco adecuado	38	73.1
Adecuado	2	3.8
Muy adecuado	0	0
Total	52	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 15: Comunicación Organizacional en el Área de Ejecución Coactiva de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco 2016.

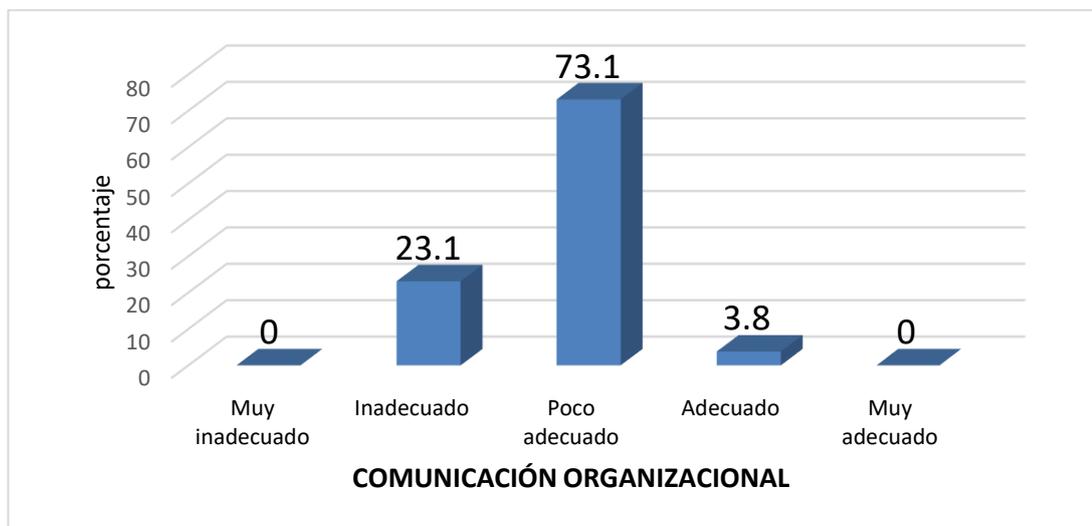


Figura N° 15: Comunicación Organizacional en el Área de Ejecución Coactiva de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco 2016.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis

- Se observa que el 73.1% de los trabajadores del área de Ejecución Coactiva y áreas adjuntas de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco determinan que la Comunicación Organizacional es poco adecuada, debido a que existen factores como la Comunicación Ascendente, Horizontal y las relaciones

amicales que por momentos son determinantes e influyen en la comunicación organizacional, mientras que el 23.1% lo identifica como inadecuada, esto indica que no es apropiada la comunicación descendente, interacción social, rumores, comentarios y demoras de trabajo.

Tabla N° 17: Comparación Promedio de las Dimensiones de la Comunicación Organizacional en el Área de Ejecución Coactiva de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco.

	N	Promedio	Calificación
Comunicación Organizacional Formal	52	3.0	Poco adecuado
Comunicación Organizacional Informal	52	2.3	Inadecuado
Comunicación Organizacional	52	2.7	Poco adecuado

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 16: Comparación Promedio de las Dimensiones de la Comunicación Organizacional en el Área de Ejecución Coactiva de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco.

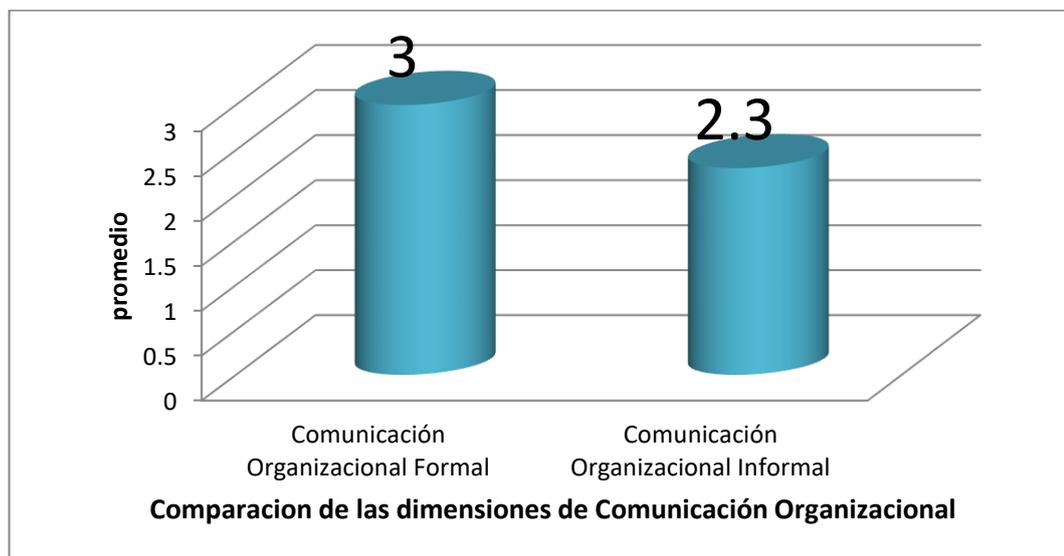


Figura N° 16: Comparación Promedio de las Dimensiones de la Comunicación Organizacional en el área de Ejecución Coactiva de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco.

Fuente: Elaboración propia



Interpretación y análisis

- La comparación promedio respecto a las dimensiones de la Comunicación Organizacional, muestra que los trabajadores consideran a la Comunicación Organizacional Formal con un promedio de 3.0 lo que representa un nivel poco adecuado y la Comunicación Organizacional Informal con un promedio de 2.3. y un nivel inadecuado; lo que evidencia que la comunicación organizacional en el área de Ejecución Coactiva y áreas adjuntas de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco es de nivel poco adecuado con 2.7 de promedio, lo que establece que en ocasiones prevalece la Comunicación Organizacional Formal sin dejar de restarle importancia a la Comunicación Organizacional Informal.



CONCLUSIONES

Después de haber realizado el respectivo procesamiento de datos se llegó a las siguientes conclusiones:

- a. La Comunicación Organizacional en el área de Ejecución Coactiva y áreas adjuntas de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco, se considera poco adecuada por parte de los trabajadores determinado por un 2.7 de promedio; lo que evidencia que la Comunicación Organizacional respecto a las dimensiones estudiadas en ocasiones es fluida así lo muestra la Comunicación Formal e Informal, la cual genera que las labores de los trabajadores se desarrollen y desempeñen de manera poco adecuada ya que no hacen uso permanente de los reglamentos y procedimientos en cuanto a la emisión, reporte, coordinaciones y trabajos en equipo en las intervenciones programadas, ocasionando el incumplimiento de los objetivos institucionales y personales; así mismo se evidencia que la dimensión que representa mayor debilidad es la Comunicación Organizacional Informal, ya que la interacción social, las demoras, los comentarios y rumores en horas de trabajo no aportan a desarrollar adecuadamente las actividades programadas dentro de las Áreas involucradas de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco.
- b. En la Comunicación Organizacional Formal se observa según la encuesta realizada que existe mayor debilidad en la Comunicación Descendente encontrándose en un nivel inadecuado ya que el análisis estadístico muestra para el indicador un promedio de 2.5; donde los trabajadores de las áreas involucradas de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco indican que la información es principalmente escrita, se dirige en forma jerárquica y se redactada en forma inapropiada produciendo vacío y omisiones; en cuanto a la Comunicación Ascendente y Horizontal se encuentran con un nivel poco adecuado con un promedio de 3.2 , lo que indica que los trabajadores emiten información y documentos con regular frecuencia a sus inmediatos superiores, realizan reuniones de coordinación, utilizan los medios de comunicación habituales y



ocasionalmente cumplen con los procedimientos y reglamentos establecidos para realizar sus actividades, lo que impide el logro de los objetivos institucionales.

- c. Respecto a la Comunicación Organizacional Informal se obtuvo un 2.3 de promedio situándolo en un nivel inadecuado, lo que evidencia que esta comunicación no contribuye al logro de los objetivos de la institución; Los indicadores estudiados señalan que las relaciones amicales existentes en el centro laboral son poco oportunas dentro de las actividades que realizan en las áreas involucradas de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco; respecto a la interacción social, los rumores y comentarios obtuvieron en promedio 2.2 y las demoras de trabajo 1.8 calificadas como inadecuadas y entendidas como que las relaciones sociales, las interacciones de trabajo en equipo, los rumores destructivos son factores distorsionadores que no contribuyen a un adecuado manejo y filtración de información causando demoras de trabajo, postergaciones e incumplimiento de actividades programadas, afectando de forma negativa al desarrollo de la comunicación organizacional.

**RECOMENDACIONES**

- a. Se recomienda a la Gerencia Municipal, Recursos Humanos, Desarrollo Económico, Planificación y Presupuestos de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco diseñar un programa de evaluación, reformulación y actualización de documentos de gestión donde se integren las nuevas formas y actividades no contempladas en los procesos, así mismo crear espacios de integración laboral y social para las áreas estratégicas o áreas involucradas que tendría la finalidad de mejorar los procesos, unificar, difundir y hacer más eficiente las tareas en el Área de Ejecución Coactiva.

- b. Se recomienda a la Gerencia Municipal, Recursos Humanos, Desarrollo Económico, Planificación y Presupuestos, para fortalecer la Comunicación Organizacional Formal actualizar el manual de procedimientos estableciendo requisitos, tiempos y procesos; difundirlos de manera que se asegure su socialización y práctica bajo responsabilidad de sus jefes, también se recomienda que todas las áreas puedan contar con un Asesor Legal; así como la elaboración de un manual de buenas prácticas en comunicación que deberá ser difundido y utilizado por los trabajadores y establecer un sistema de acompañamiento que garantice el cumplimiento de plazos y requisitos para la Comunicación Descendente, Ascendente y Horizontal y de esta manera mejorar el uso adecuado de los nuevos medios de comunicación interactivos acordes al avance e innovación tecnológica.

- c. Se recomienda a la Gerencia Municipal, Recursos Humanos, Desarrollo Económico, Planificación y Presupuestos de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco, a fin de mejorar la Comunicación Organizacional Informal crear espacios de participación y diálogo donde se confraternice y se logre unificar al equipo de trabajo de las áreas involucradas mediante talleres participativos, seminarios, paseos, y otros, donde se pueda dar la oportunidad de conocerse, intercambiar ideas, aspiraciones y otorgar recompensas no monetarias, como son reconocimientos, felicitaciones, entrega de resoluciones por cumplimiento de metas y otros pertinentes para las áreas que cumplan con los objetivos establecidos, con el fin de mejorar el ambiente laboral y consecuentemente la



comunicación institucional, además de eliminar los rumores destructivos a través de un nivel de comunicación efectivo.



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alvarez, E. (s.f.). Rumor y Clima organizacional. *Grupos, Teorias y Experiencias*, 6.
- Ballester, C. C. (2007). *Las Relaciones Públicas en la Comunicación Interna de la Banca Española*. España : Netbiblo.
- Balmon, M. F. (2015). *Comunicacion efectiva y trabajo en equipo* . España : Paraninfo S.A. .
- Carrasco, S. (2005). *Metodologia de la Investigacion Cientifica* . Lima: San Marcos .
- Castro, A. d. (2014). *Comunicacion Organizacional. Tecnicas y Estrategias*. Barranquilla- Colombia: Universidad del Norte.
- Chiavenato, I. (2004). *Introduccion a la teoria general de la administracion* . Mexico : Mc Graw Hill.
- Coreas, M. (2004). Marco Teorico sobre Sistemas, Administracion de Empresas, Administracion de Recursos Humanos, Seleccion de Recursos Humanos, Sistema Achi y Evaluacion del Desempeño. En I. Chiavenato, *Administracion de Recursos Humanos* . Mexico: D lana.
- cusco, m. d. (2015- 2018). 61 aniversario . *Honorable Municipalidad Distrital Santiago de Cusco* , 26 .
- Cusco, M. D. (s.f de s.f de 2015-2018). www.munisantiago.gob.pe . Obtenido de www.munisantiago.gob.pe .
- Cusco, M. D. (2016- 2021). plan de desarrollo local concertado. *Municipalidad Distrital Santiago de Cusco*, 118.
- Cuvillo, A. A. (2008). Proceso y Procedimiento . *Apuntes de Derecho Procesal y Laboral* , 15.
- Garcia, M. R. (2006). La interacción y la comunicación desde los enfoques de la psicología social y la sociología fenomenológica. *Carreras de Grado*, 18.
- Harold Koontz, H. W. (2012). *Adminstracion una perspectiva global y empresarial*. Mexico: Mc Graw Hill educacion.
- Hernandez Sampier, F. C. (2010). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: Interamericana editores S.A.
- Jaime Llacuña Morera, L. P. (2012). La comunicacion en las organizaciones. *Ministerio de trabajo y asuntos sociales España*, 6.
- Lama, H. (15 de 03 de 2016). [tps://es.slideshare.net/ColegioSendaNueva/las-instituciones-33468953](https://es.slideshare.net/ColegioSendaNueva/las-instituciones-33468953). Obtenido de [tps://es.slideshare.net/ColegioSendaNueva/las-instituciones-33468953](https://es.slideshare.net/ColegioSendaNueva/las-instituciones-33468953)
- Lovato, M. G. (2011). plan estrategico de comunicacion interna para organizacion eclesial . *Pontificia Universidad Catolica del Ecuador* , 108.



- Lucrecia Boland, F. C. (2007). *Funciones de la Administracion*. Argentina: Universidad Nacional del Sur.
- Muñoz, A. V. (2012). Diseño del plan de mejoramiento de comunicacion interna en la direccion de auditoria de empresas de la contraloria general del estado . *creative commons*, 104.
- Omill, N. G. (208). Introducción al Trabajo Social, Necesidades Definiciones y Teorias . *Necesidades Sociales* , 6.
- Paz, V. G. (2012). *Comunicacion Organizacional* . Mexico : Red Tercer Milenio S.C. .
- Reinoso, F. G. (2010). Manual para comprenderlos y diseñar estrategias para contenerlos. *Diputació Barcelona* , 8.
- Robbins, S. P. (2009). *Administracion* . Mexico : pearson .
- Rodriguez, S. d. (S.F. de S.F de 2005). <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6469/3/658.3-S218d>.
- Sefa Boria Reverter, A. G. (2006). *Métodos del trabajo aplicados a las ciencias sociales*. Barcelona: Edicions Universitat.
- Stephen P. Robbins, M. C. (2010). *Administracion*. Mexico: Pearson.
- Stephen P. Robbins, M. C. (2014). *Administracion*. Mexico: Pearson.
- Stephen P. Robbins, M. C. (2014). *Administracion*. Mexico: Pearson.
- Transferencia, V. d. (2012). Gestión, Entorno y Competitividad de las Organizaciones . *Universidad de La Salle*, 7.
- Ubárnez, S. M. (2009). El seminario: Tecnica de trabajo academico e investigativo . *Red de Comunicacion e Integracion Biomedica* , 7.
- vamos, M. c. (s.f.). *Mexicoproductivity*.
- vamos?, M. j. (2015). Productividad. *Mexicoproductivity*, 9.



ANEXOS



ANEXO 01: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

TÍTULO: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE EJECUCIÓN COACTIVA DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL SANTIAGO DE CUSCO 2016.

VARIABLE	DIMENSIONES	CONCEPTO	INDICADORES
<p>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</p> <p>La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre sus funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida.</p> <p>Por otra parte, ante todo hay que saber diferenciar el tipo de comunicación que se establece dentro de una empresa, por tanto, en las organizaciones pueden existir dos tipos de comunicación la formal y la informal. (Castro, 2014, pág. 5)</p>	<p>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL FORMAL</p>	<p>La establece la propia empresa: es estructurada en función del tipo de organización y de sus metas. Es controlada y sujeta a reglas.</p> <p>Entre los medios de comunicación más conocidos en el ámbito de las empresas está el memorándum, correspondencia escrita entre departamentos, las reuniones con agenda escrita y entregada previamente, el correo electrónico a través de computadoras en intranet, entre otras.</p> <p>La comunicación organizacional formal en las organizaciones tiene direccionalidad, lo cual indica la importancia o intencionalidad de la misma, y se clasifica en: descendente,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Descendente De la dirección o gerencia hacia el personal. Generalmente la constituyen comunicaciones institucionales de la empresa como normas, procedimientos y reglamentos (Castro, 2014, págs. 7-8). • Comunicación Ascendente Del personal hacia la dirección, gerencia o presidencia de la empresa. Esta es fundamental, pues les da a las directivas de la empresa una visión del clima laboral existente, que puede ayudar a aclarar malos entendidos, rumores o incomunicaciones. (Castro, 2014, págs. 7-8). • Comunicación Horizontal Entre el personal de igual jerarquía o pares. Esta es necesaria para la buena coordinación e



		<p>ascendente, horizontal y diagonal. (Castro, 2014, pág. 6)</p>	<p>integración de los departamentos de las empresas y las funciones que desempeñan dentro de su engranaje. (Castro, 2014, págs. 7-8).</p>
	<p>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INFORMAL</p>	<p>Este estilo de relaciones está basado en la espontaneidad, no en la jerarquía, surge de la interacción social entre los miembros y del desarrollo del afecto o amistad entre las personas; aunque no necesariamente se establecen lazos afectivos con las personas que nos rodean en el trabajo. La comunicación informal puede beneficiar o perjudicar a la empresa según como se emplee.</p> <p>Por una parte puede ser positiva, porque ayuda a la cohesión del grupo y a dar retroalimentación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado. Por otra parte, puede ser negativa, porque los rumores, chismes o cotilleos son distorsionadores de la productividad y no ayudan; solo demoran y perjudican a las</p>	<ul style="list-style-type: none">● Relaciones Amicales Las relaciones amicales son el producto de la interacción constante entre los miembros de una sociedad, se da de manera cordial y amistosa, para que se establezca es importante y necesaria la comunicación. (Ballester, 2007, pág. 42)● Interacción social La interacción cobra una relevancia especial, y es considerada como la base para la construcción de la vida social, la interacción es siempre comunicación con otro distinto a uno mismo. (Garcia, 2006, pág. 17)● Rumores y comentarios Se considera que son mensajes breves, espontáneos y no los controla la administración de la empresa, muchos de los empleados tienden a creer más en ellos que en las comunicaciones



personas y a la organización en la que trabajan. (Castro, 2014, pág. 19)

formales, ya que proporcionan más información aunque no sea veraz. (Castro, 2014, pág. 20)

- **Demoras de trabajo**

Cualquier interrupción de la rutina de trabajo que no ocurre en el trabajo típico, la cual ocasiona distorsiones de productividad. (Sefa Boria Reverter, 2006, pág. 71)



ANEXO 02: MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TÍTULO: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL FORMAL EN EL ÁREA DE EJECUCIÓN COACTIVA DE LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL SANTIAGO DE CUSCO 2016.

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLE/ DIMENSIONES	METODOLOGÍA
¿Cómo es la Comunicación Organizacional en el área de Ejecución Coactiva de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco 2016?	Describir la Comunicación Organizacional en el área de Ejecución Coactiva de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco 2016.	Variable de estudio Comunicación Organizacional.	Tipo: Investigación Básica Nivel: Descriptivo
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSIONES	Diseño:
1. ¿Cómo es la Comunicación Organizacional Formal en el área de Ejecución Coactiva de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco 2016?	1. Describir la Comunicación Organizacional Formal en el área de Ejecución Coactiva de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco 2016.	- Comunicación Organizacional Formal	No Experimental
2. ¿Cómo es la Comunicación Organizacional Informal en el área de Ejecución Coactiva de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco 2016?	2. Describir la Comunicación Organizacional Informal en el área de Ejecución Coactiva de la Municipalidad Distrital Santiago de Cusco 2016.	- Comunicación Organizacional Informal	Población: 52 trabajadores del Área de Ejecución Coactiva y Áreas adjuntas Técnica: - Encuesta - Observación Instrumento: - Cuestionario - Ficha de observación



ANEXO 03: MATRIZ DE INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Variable	Dimensiones	Indicadores	Pesos	N° de Ítems	Ítem	Criterio De Evaluación
<p>Comunicación organizacional</p> <p>La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre sus funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida. Por otra parte, ante todo hay que saber diferenciar el tipo de comunicación que se establece dentro de una empresa, por tanto, en las organizaciones pueden existir dos tipos de comunicación la formal y la informal. (Castro, 2014, pág. 5)</p>	Comunicación Organizacional Formal	Comunicación Descendente	70%	8	1. ¿Su jefe inmediato da a conocer las actividades programadas bajo documentación siguiendo la línea de mando?	<p>Muy inadecuado</p> <p>Inadecuado</p> <p>Poco adecuado</p> <p>Adecuado</p> <p>Muy adecuado</p>
					2. ¿Su jefe inmediato da a conocer los reglamentos y procedimientos que debe seguir al momento de intervenir un acto coactivo?	
					3. ¿Su jefe inmediato anuncia reuniones de trabajo bajo documentación?	
					4. ¿cree Ud. que la información confidencial es compartida con los subordinados, involucrados o miembros de la organización?	
					5. ¿Considera Ud. Que los documentos emitidos por su jefe inmediato le llega directamente?	
					6. ¿La información relacionada con el plan estratégico (misión, visión, valores, funciones) de la Organización, le llega a través de su jefe inmediato?	
					7. ¿Los documentos emitidos por su jefe inmediato son entendibles y fáciles de interpretar, para darle un manejo correspondiente?	



				6	8. ¿Cuándo su inmediato superior le emite alguna documentación Ud. responde oportunamente con certeza y seguridad?
					9. ¿Comunica a su jefe inmediato las reuniones de trabajo en un momento oportuno y preciso?
		10. ¿Comunica a su jefe inmediato los problemas presentados durante el desarrollo laboral?			
		11. ¿Da a conocer las quejas y reclamos que se suscitan a su jefe inmediato oportunamente?			
		12. ¿Cuándo se debe tomar alguna decisión en la organización su jefe inmediato considera su opinión?			
		13. ¿Sus jefes inmediatos superiores cuestionan las decisiones que Ud. toma en un acto coactivo?			
		14. ¿Considera Ud. que sus jefes inmediatos superiores supervisan el desempeño de sus actividades desarrolladas en un proceso?			
		15. ¿Se lleva a cabo reuniones de trabajo entre las áreas conjuntas y ejecución coactiva buscando una coordinación adecuada para realizar las intervenciones programadas?			
		16. ¿Las áreas conjuntas trabajan en base a procesos administrativos para desempeñar su labor?			



				8	17. ¿Considera Ud. que los medios escritos a través de papel, correos, redes sociales y llamadas telefónicas son considerados documentos formales?
		Comunicación Horizontal			18. ¿El área Ejecución Coactiva trabaja en equipo con las demás áreas buscando el beneficio institucional?
					19. ¿El área Ejecución Coactiva y Administración Tributaria coordina con la PNP en el momento oportuno y preciso para los operativos programados?
					20. ¿Considera Ud. Que la comunicación entre los colaboradores de la institución debería ser indispensable para tener un buen clima laboral?
					21. ¿Las áreas involucradas elaboran documentos necesarios con dirección al área de Ejecución Coactiva?
					22. ¿el área de Fiscalización intercambia información con el Área de Ejecución Coactiva para coordinar tareas de la Organización?
					23. ¿Las relaciones amicales entre trabajadores de la institución generalmente conllevan a tener un buen clima laboral?



	Comunicación Organizacional Informal	Relaciones Amicales	30%	2	24. ¿Considera Ud. que Las amistades entre los trabajadores permiten desempeñar sus funciones adecuadamente?	
		Interacción Social		2	25. ¿Las relaciones sociales en el centro laboral permiten realizar trabajos en equipo de manera eficiente? 26. ¿la interacción con sus compañeros de trabajo genera ganancias de tiempo al realizar sus actividades establecidas?	
		Rumores y Comentarios	30%	2	27. ¿La información que recibe generalmente es a través de rumores o comentarios?	
					28. ¿los comentarios y rumores que se hacen en el centro laboral conllevan a la productividad y al buen desempeño laboral?	
		Demoras De Trabajo		2	29. ¿Cree Ud. que las relaciones amicales y sociales son necesarios y fundamentales para agilizar los trabajos en la institución?	
					30. ¿Considera Ud. que al momento de hacer comentarios de las intervenciones programadas mejoraría los procedimientos de clausura y eficiencia en el trabajo?	
	TOTAL	100%	30			



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y CONTABLES



ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
FORMAL

Comunicación Organizacional Formal	Muy inadecuado		Inadecuado		Poco adecuado		Adecuado		Muy adecuado		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>F</i>	%	<i>f</i>	%
Comunicación descendente												
P1	¿Su jefe inmediato da a conocer las actividades programadas bajo documentación siguiendo la línea de mando?											
	1	1.9	13	25	26	50	11	21.2	1	1.9	52	100
P2	¿Su jefe inmediato da a conocer los reglamentos y procedimientos que debe seguir al momento de intervenir un acto coactivo?											
	0	0	16	30.8	27	51.9	8	15.4	1	1.9	52	100
P3	¿Su jefe inmediato anuncia reuniones de trabajo bajo documentación?											
	1	1.9	24	46.2	23	44.2	3	5.8	1	1.9	52	100
P4	¿Cree Ud. que la información confidencial es compartida con los subordinados, involucrados o miembros de la organización?											
	34	65.4	11	21.2	5	9.6	1	1.9	1	1.9	52	100
P5	¿Considera Ud. Que los documentos emitidos por su jefe inmediato le llega directamente?											
	2	3.8	16	30.8	31	59.6	3	5.8	0	0	52	100
P6	¿La información relacionada con el plan estratégico (misión, visión, valores, funciones) de la organización, le llega a través de su jefe inmediato?											
	11	21.2	17	32.7	22	42.3	2	3.8	0	0	52	100
P7	¿Los documentos emitidos por su jefe inmediato son entendibles y fáciles de interpretar, para darle un manejo correspondiente?											
	3	21.2	17	32.7	22	42.3	2	3.8	0	0	52	100
P8	¿Cuándo su inmediato superior le emite documentación, Ud. responde oportunamente con certeza y seguridad?											
	0	0	4	7.7	37	71.2	8	15.4	3	5.8	52	100
Comunicación ascendente												
P9	¿Comunica a su jefe inmediato las reuniones de trabajo en un momento oportuno y preciso?											
	0	0	2	3.8	25	48.1	22	42.3	3	5.8	52	100
P10	¿Comunica a su jefe inmediato los problemas presentados durante el desarrollo laboral?											
	0	0	5	9.6	24	46.2	19	36.5	4	7.7	52	100
P11	¿Da a conocer las quejas y reclamos que se suscitan a su jefe inmediato oportunamente?											
	0	0	9	17.3	13	25	22	42.3	8	15.4	52	100
P12	¿Cuándo se debe tomar alguna decisión en la organización su jefe inmediato considera su opinión?											
	22	42.3	20	38.5	8	15.4	1	1.9	1	1.9	52	100



P13	¿Sus jefes inmediatos superiores cuestionan las decisiones que Ud. toma en un acto coactivo?	2	3.8	4	7.7	44	84.6	2	3.8	0	0	52	100
P14	¿Considera Ud. que sus jefes inmediatos superiores supervisan el desempeño de sus actividades desarrolladas en un proceso?	0	0	2	3.8	29	55.8	19	36.5	2	3.8	52	100
Comunicación horizontal		<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>F</i>	%	<i>f</i>	%
P15	¿Se lleva a cabo reuniones de trabajo entre las áreas conjuntas y Ejecución Coactiva buscando una coordinación adecuada para realizar las intervenciones programadas?	1	1.9	3	5.8	35	67.3	12	23.1	1	1.9	52	100
P16	¿Las áreas conjuntas trabajan en base a procesos administrativos para desempeñar su laboral?	3	5.8	16	30.8	24	46.2	8	15.4	1	1.9	52	100
P17	¿Considera Ud. que los medios escritos a través de papel, correos, redes sociales y llamadas telefónicas son considerados documentos formales?	0	0	7	13.5	36	69.2	9	17.3	0	0	52	100
P18	¿El área Ejecución Coactiva trabaja con las demás áreas buscando el beneficio institucional?	0	0	1	1.9	20	38.5	29	55.8	2	3.8	52	100
P19	¿El área Ejecución Coactiva y Administración Tributaria coordina con la PNP en el momento oportuno y preciso para los operativos programados?	0	0	23	44.2	25	48.1	3	5.8	1	1.9	52	100
P20	¿Considera Ud. que la comunicación entre los colaboradores de la institución debería ser indispensable para tener un buen clima laboral?	0	0	0	0	14	26.9	26	50	12	23.1	52	100
P21	¿Las áreas involucradas elaboran documentos necesarios con dirección al área de Ejecución Coactiva?	0	0	21	40.4	28	53.8	3	5.8	0	0	52	100
P22	¿El área de Fiscalización intercambia información con el área de Ejecución Coactiva para coordinar tareas de la organización?	0	0	24	46.2	19	36.5	8	15.4	1	1.9	52	100

PREGUNTAS PARA LA DIMENSION COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INFORMAL

Comunicación Organizacional Informal		Muy inadecuado		Inadecuado		Poco adecuado		Adecuado		Muy adecuado		Total	
		<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>F</i>	%	<i>f</i>	%
P23	¿Las relaciones amicales entre trabajadores de la institución generalmente conllevan a tener un buen clima laboral?	0	0	1	1.9	44	84.6	6	11.5	1	1.9	52	100
P24	¿Considera Ud. que las amistades entre trabajadores permiten desempeñar sus funciones adecuadamente?	0	0	13	25	31	59.6	7	13.5	1	1.9	52	100



Interacción Social		<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>F</i>	%	<i>f</i>	%
P25	¿Las relaciones sociales en el centro laboral permiten realizar trabajos en equipo de manera eficiente?	0	0	15	28.8	21	40.4	16	30.8	0	0	52	100
P26	¿La interacción con sus compañeros de trabajo genera ganancias de tiempo al realizar sus actividades establecidas?	21	40.4	24	46.2	5	9.6	1	1.9	1	1.9	52	100
Rumores y comentarios		<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>F</i>	%	<i>f</i>	%
P27	¿La información que recibe generalmente es a través de rumores o comentarios?	2	3.8	5	9.6	31	59.6	14	26.9	0	0	52	100
P28	¿Los comentarios y rumores que se hacen en el centro laboral conllevan a la productividad y al buen desempeño laboral?	19	36.5	26	50	5	9.6	1	1.9	1	1.9	52	100
Demoras de trabajo		<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>F</i>	%	<i>f</i>	%
P29	¿Cree Ud. que las relaciones amicales y sociales son necesarios y fundamentales para agilizar los trabajos en la institución?	0	0	16	30.8	34	65.4	1	1.9	1	1.9	52	100
P30	¿Considera Ud. que al momento de hacer comentarios de las intervenciones programadas mejoraría los procedimientos de clausura y eficiencia en el trabajo?	46	88.5	5	9.6	1	1.9	0	0	0	0	52	100