



# UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS  
Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

---

**Comunicación interna del personal administrativo en la  
Municipalidad de Combapata de la provincia de Canchis del  
departamento del Cusco - 2022**

---

Línea de investigación: Recursos Humanos. Clima Organizacional.

Presentado por:

Bach. Faride Kenya Valdivia Tapia

0009-0000-3412-419X

Bach. Erick Ayrton Frisancho Villena

0009-0007-4302-6859

Para optar al Título Profesional de:

Licenciado en Administración

Asesora:

Mgt. Susi Alviz Pazos

0000-0002-6107-8843

**CUSCO – PERÚ  
2023**



## METADATOS

Datos del autor	
Nombres y apellidos	FARIDE KENYA VALDIVIA TAPIA
	ERICK AYRTON FRISANCHO VILLENA
Numero de documento de identidad	72156926
	48308755
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0009-0000-3412-419X">https://orcid.org/0009-0000-3412-419X</a>
	<a href="https://orcid.org/0009-0007-4302-6859">https://orcid.org/0009-0007-4302-6859</a>
Datos del asesor	
Nombres y apellidos	MG. SUSI ALVIZ PAZOS
Numero de documento de identidad	23893951
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-6107-8843">https://orcid.org/0000-0002-6107-8843</a>
Datos del Jurado	
Presidente del jurado (jurado 1)	
Nombres y apellidos	DR. HERNANDO GONZALES ABRILL
Numero de documento de identidad	24002873
Jurado 2	
Nombres y apellidos	MG. TANIA ZAMALLOA CALVO
Numero de documento de identidad	40566938
Jurado 3	
Nombres y apellidos	MG. JULIO CESAR LOAIZA CHACON
Numero de documento de identidad	23931060
Jurado 4	
Nombres y apellidos	MG. DINA VERONICA GIRALDO PIZARRO
Numero de documento de identidad	23984655
Datos de la investigación	
Línea de investigación de la escuela	Recursos Humanos. Clima Organizacional.



# Comunicación interna del personal administrativo en la Municipalidad de Combapata de la provincia de Canchis del departamento del Cusco - 2022

por Faride Kenya , Erick Ayrton Valdivia Tapia, Frisancho Villena

**Fecha de entrega:** 29-oct-2023 07:56a.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 2210506247

**Nombre del archivo:** del\_personal\_administrativo\_en\_la\_municipalidad\_de\_Combapata.pdf (1.47M)

**Total de palabras:** 19316

**Total de caracteres:** 113660

SUSI ALVIZ P. 285  
23893951



# UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

<sup>6</sup> FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS  
Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

---

**Comunicación interna del personal administrativo en la  
Municipalidad de Combapata de la provincia de Canchis del  
departamento del Cusco - 2022**

---

Línea de investigación: Recursos Humanos. Clima Organizacional.

Presentado por:

Bach. Faride Kenya Valdivia Tapia

0009-0000-3412-419X

Bach. Erick Ayrton Frisancho Villena

0009-0007-4302-6859

<sup>37</sup> Para optar al Título Profesional de:

Licenciado en Administración

Asesora:

Mgt. Susi Alviz Pazos

0000-0002-6107-8843

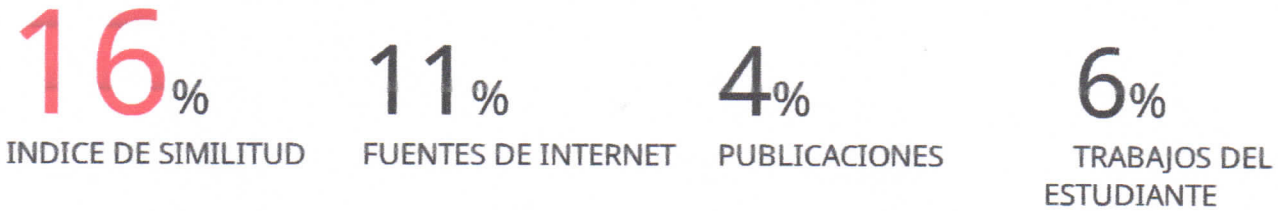
CUSCO - PERÚ  
2023

Susi ALVIZ PAZOS  
23893951



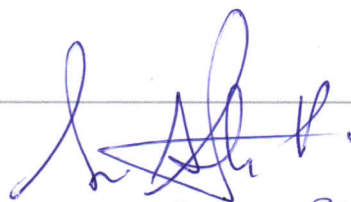
# Comunicacion interna del personal administrativo en la Municipalidad de Combapata de la provincia de Canchis del departamento del Cusco - 2022

## INFORME DE ORIGINALIDAD



## FUENTES PRIMARIAS

1	<b>prezi.com</b> Fuente de Internet	1%
2	<b>comunicacionorgrionegro.blogspot.com</b> Fuente de Internet	1%
3	<b>catalogo-gy.ucab.edu.ve</b> Fuente de Internet	1%
4	<b>www.infova.es</b> Fuente de Internet	1%
5	<b>repositorio.utn.edu.ec</b> Fuente de Internet	1%
6	<b>repositorio.uladech.edu.pe</b> Fuente de Internet	1%
7	<b>Submitted to Universidad Carlos III de Madrid</b> Trabajo del estudiante	1%
8	<b>comunicacioninterna.com</b> Fuente de Internet	1%

  
SUSI ALVAREZ PARDO  
23893951



## Recibo digital


Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por **Turnitin**. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Faride Kenya , Erick Ayrton Valdivia Tapia, Frisancho Villena  
Título del ejercicio: Comunicación interna del personal administrativo en la Mu...  
Título de la entrega: Comunicación interna del personal administrativo en la Mu...  
Nombre del archivo: del\_personal\_administrativo\_en\_la\_municipalidad\_de\_Comb...  
Tamaño del archivo: 1.47M  
Total páginas: 99  
Total de palabras: 19,316  
Total de caracteres: 113,660  
Fecha de entrega: 29-oct.-2023 07:56a. m. (UTC-0500)  
Identificador de la entre... 2210506247

1

**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS  
Y CONTABLES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

---

Comunicación interna del personal administrativo en la  
Municipalidad de Combapata de la provincia de Cauchis del  
departamento del Cusco - 2022

---


Línea de investigación: Recursos Humanos. Clima Organizacional.

Presentado por:  
Bach. Faride Kenya Valdivia Tapia  
0009-0000-3412-419X  
Bach. Erick Ayrton Frisancho Villena  
0009-0007-4302-6859  
Para optar al Título Profesional de:  
Licenciado en Administración

Asesora:  
Mgt. Susi Alviz Pazos  
0000-0002-6107-8843

CUSCO - PERÚ  
2023

Derechos de autor 2023 Turnitin. Todos los derechos reservados.



SUSI ALVIZ PAZOS  
23893951



## Presentación

SEÑORES DICTAMINANTES:

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco, ponemos a vuestra consideración la tesis intitulada: “Comunicación interna del personal administrativo en la Municipalidad de Combapata de la provincia de Canchis del departamento del Cusco - 2022” que tiene el propósito fundamental de describir como es la comunicación interna de los colaboradores.

Esperamos que esta investigación cumpla con los requisitos de aprobación para optar al título profesional de Licenciados en Administración.



## DEDICATORIAS

Dedico este trabajo de investigación en primer lugar a Dios por haberme acompañado, guiado e iluminado en todo este camino.

Seguidamente dedico con todo mi corazón mi tesis a mi madre, pues sin ella no lo habría logrado, su bendición que me protege día a día y me lleva por el camino del bien y todo su apoyo incondicional que me brindo durante mi vida universitaria y actualmente.

A mi familia en general, abuelos, tíos, primos que son el pilar y el impulso de mi vida.

A mi asesora, Mgt. Susi Alviz Pazos por su labor que desempeña como asesora, profesora por todos sus aportes y observaciones a esta investigación.

Faride Valdivia.

Este trabajo se lo dedico a mi madre quien sin su ayuda no habría logrado llegar hasta aquí, a mi padre de quien sé que siempre tendré su apoyo, a mis hermanos Edu y Fabi quienes son un soporte para mí y a mi Mamita Felicia quien con sus consejos siempre he asesorado mi camino.

También he de mencionar a Ma Dulia, Ma Pocha, La Sonsa, El Gato, Brayan, Jason, Edudo, Rich, Ash, Chino y de algunos más que olvido en este momento, que son y serán parte de mi familia por sus consejos, ayuda entre otros.

Sin olvidarme de mi asesora, Mgt. Susi Alviz Pazos, aún recuerdo mis pasos entrando en su salón de clases y espero que sea Ud. quien me vea salir.

Erick Frisancho.





## AGRADECIMIENTO

Agradecemos a la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Andina del Cusco, nuestra casa de estudios, quien nos brindó un excelente servicio de calidad con buenos docentes quienes guiaron nuestra formación académica.

Agradecemos también a la Mgt. Susi Alviz Pazos, quien con mucha paciencia y compromiso nos guio desde las aulas de la Universidad hasta este camino para desarrollar nuestro trabajo de investigación.



## ÍNDICE

Presentación .....	2
ÍNDICE .....	5
ÍNDICE DE TABLAS .....	9
ÍNDICE DE FIGURAS.....	11
RESUMEN.....	12
ABSTRACT.....	13
CAPÍTULO I: .....	14
INTRODUCCIÓN .....	14
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 Objetivos de la investigación .....	17
1.3.1 Objetivo general.....	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	18
1.4 Justificación de la investigación.....	18
1.4.1 Relevancia social. ....	18
1.4.2 Implicancias prácticas. ....	18
1.4.3 Valor teórico. ....	19
1.4.4 Utilidad metodológica.....	19
1.5 Delimitación de la investigación.....	19
CAPÍTULO II: .....	20
MARCO TEÓRICO.....	20
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	20
2.1.1 Antecedentes internacionales.....	20



2.1.2	<i>Antecedentes nacionales</i> .....	23
2.1.3	<i>Antecedentes locales</i> .....	24
2.2	Bases Teóricas.....	26
2.2.1	<i>Concepto de Comunicación</i> .....	26
2.2.2	<i>Comunicación Organizacional</i> .....	26
2.2.3	<i>Concepto de Comunicación Interna</i> .....	26
2.2.4	<i>Importancia de la comunicación interna</i> .....	28
2.2.5	<i>Funciones de la comunicación interna</i> .....	28
2.2.6	<i>Objetivos de la comunicación interna</i> .....	29
2.2.8	<i>Barreras de la comunicación</i> .....	30
2.2.9	<i>Tipos de comunicación interna</i> .....	31
2.3	Marco conceptual .....	43
2.3.1	<i>Competencias</i> .....	43
2.3.2	<i>Metas</i> .....	43
2.3.3	<i>Objetivos</i> .....	43
2.3.4	<i>Políticas</i> .....	43
2.3.5	<i>Procedimientos</i> .....	44
2.3.6	<i>Retroalimentación</i> .....	44
2.3.7	<i>Gestión</i> .....	44
2.3.8	<i>Organización</i> .....	44
2.3.9	<i>Relaciones Laborales</i> .....	44
2.3.10	<i>Proceso de comunicación</i> .....	45
2.3.11	<i>Clima organizacional</i> .....	45
2.4	Variable de estudio.....	45
2.4.1	<i>Variable</i> .....	45



2.4.2	<i>Conceptualización de las variables</i>	45
2.4.3	<i>Operacionalización de la variable</i>	47
2.5	Marco institucional	48
2.5.1	<i>Reseña histórica</i>	48
2.5.2	<i>Ubicación</i>	48
2.5.3	<i>Misión</i>	49
2.5.4	<i>Visión</i>	49
2.5.5	<i>Organigrama</i>	50
CAPÍTULO III:		51
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN		51
3.1	Enfoque de investigación	51
3.2	Diseño de la investigación	51
3.3	Alcance de la investigación	51
3.4	Población y muestra de la investigación	51
3.4.1	<i>Población</i>	51
3.4.2	<i>Muestra</i>	51
3.5	Técnica e instrumento de recolección de datos	52
3.5.1	<i>Técnica: Encuesta</i>	52
3.5.2	<i>Instrumento: Cuestionario</i>	52
3.6	Procesamiento de datos	52
CAPÍTULO IV:		53
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN		53
4.1	Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado	53
4.1.1	Presentación del instrumento	53
4.1.2	Fiabilidad del instrumento aplicado	54



4.2.	Descripción de la muestra .....	54
4.3.	Resultados de las dimensiones de la variable Comunicación interna .....	57
4.2.1	Comunicación Descendente .....	57
4.2.2	Comunicación Ascendente .....	63
4.2.3	Comunicación Horizontal .....	68
4.2.4	Comunicación Transversal.....	73
4.4.	Resultado de la variable Comunicación interna.....	77
	CONCLUSIONES .....	84
	RECOMENDACIONES .....	87
	ANEXOS .....	91
	Anexo I: Matriz de consistencia .....	92
	Anexo II: Matriz del Instrumento para la Recolección de Datos.....	93



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Conceptualización de la variable .....	46
Tabla 2. Operacionalización de la variable.....	47
Tabla 3. Distribución de los ítems del cuestionario .....	53
Tabla 4. Descripción de la Baremación y escala de interpretación .....	54
Tabla 5. Estadísticas de fiabilidad .....	54
Tabla 6. Sexo de los trabajadores encuestados .....	54
Tabla 7. Edad .....	55
Tabla 8. Formación académica .....	56
Tabla 9. Indicadores de la dimensión comunicación descendente .....	58
Tabla 10. Comunicación Descendente.....	61
Tabla 11. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación Descendente .....	62
Tabla 12. Indicadores de la dimensión Comunicación ascendente.....	63
Tabla 13. Comunicación Ascendente .....	66
Tabla 14. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación Ascendente.....	67
Tabla 15. Indicadores de la dimensión Comunicación horizontal.....	69
Tabla 16. Comunicación Horizontal .....	71
Tabla 17. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación Horizontal .....	72
Tabla 18. Indicadores de la dimensión Comunicación Transversal .....	73
Tabla 19. Comunicación Transversal .....	75
Tabla 20. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación Transversal.....	76



Tabla 21. Comunicación Interna.....	77
Tabla 22. Comparación promedio de las dimensiones de la variable Comunicación interna .....	78



## ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Organigrama de la Municipalidad Distrital de Combapata .....	50
Ilustración 2. Sexo de los trabajadores encuestados .....	55
Ilustración 3. Edad de los trabajadores encuestados .....	56
Ilustración 4. Formación académica de los trabajadores encuestados .....	57
Ilustración 5. Indicadore de la dimensión Comunicación Descendente .....	58
Ilustración 6. Comunicación Descendente .....	61
Ilustración 7. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación Descendente .....	62
Ilustración 8. Indicadores de la dimensión Comunicación Ascendente .....	64
Ilustración 9. Comunicación Ascendente .....	67
Ilustración 10. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación Ascendente .....	68
Ilustración 11. Indicadores de la dimensión Comunicación Horizontal .....	69
Ilustración 12. Comunicación Horizontal .....	71
Ilustración 13. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación horizontal .....	72
Ilustración 14. Indicadores de la dimensión Comunicación Transversal .....	74
Ilustración 15. Comunicación Transversal .....	75
Ilustración 16. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación Transversal .....	76
Ilustración 17. Comunicación interna .....	78
Ilustración 18. Comparación promedio de las dimensiones de la variable imagen corporativa .....	79





## RESUMEN

La investigación realizada tuvo como objetivo general describir la comunicación interna de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Combapata de la Provincia de Canchis del Departamento del Cusco 2022; el estudio es de tipo básico, con un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, y con un alcance descriptivo; la muestra estuvo constituida por 42 trabajadores, a quienes se aplicó el cuestionario de 30 preguntas, con el fin de evaluar la fiabilidad interna del cuestionario se aplicó la técnica estadística Índice de Consistencia Alpha de Cronbach tuvo un valor de 0.901 por lo que se establece que el instrumento fue fiable para el procesamiento de los datos. Los resultados a los que se arribó la investigación son los siguientes: la variable Comunicación Interna obtuvo un promedio de 2.70 calificada como regular, en cuanto a las dimensiones: la Comunicación descendente fue calificada como regular con un promedio de 3.25, la Comunicación ascendente fue calificada como mala con un promedio de 2.59, la Comunicación horizontal que fue calificada como mala con un promedio de 2.51 y la Comunicación transversal que fue calificada como mala con un promedio de 2.46.

**Palabras Clave:** Comunicación interna, comunicación descendente, comunicación ascendente, comunicación horizontal y comunicación transversal.



## ABSTRACT

The general objective of the research carried out was to describe La comunicación interna de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Combapata de la Provincia de Canchis del Departamento del Cusco 2022; the study is of the basic type, with a quantitative approach, non-experimental design, and a descriptive scope; the sample consisted of 42 workers, to whom the 30-question questionnaire was applied, in order to evaluate the internal reliability of the questionnaire, the statistical technique Cronbach's Alpha Consistency Index was applied had a value of 0.901, so it is established that the instrument was reliable for data processing. The results of the investigation are the following: the Internal Communication variable obtained an average of 2.70, qualified as regular, in terms of dimensions: Downward Communication was qualified as regular with an average of 3.25, Upward Communication was qualified as bad with an average of 2.59, Horizontal Communication that was rated as bad with an average of 2.51 and Transversal Communication that was rated as bad with an average of 2.46.

Keywords: Internal relationships, internal communication, effective communication, and recognition programs.



## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1 Planteamiento del Problema

La comunicación interna a nivel global indica que cuando, “hablemos de grandes corporaciones o pymes, la comunicación interna puede ser una gran herramienta de implementación de mejoras. Evaluar los diferentes medios y canales para la comunicación interna debería ser básico, sobre todo para grandes empresas”. (EAE Business School, 2017).

En los últimos años las encuestas de clima de la región han reflejado una tendencia creciente en problemáticas de Comunicación Interna. Según las últimas mediciones del Centro de Comunicación Interna (1a) para América Latina -Xial-, estas necesidades podrían seguir creciendo durante los próximos años. Entre los principales emergentes se destacan: la ausencia de indicadores específicos para medir la comunicación y la necesidad de apoyo directivo para realizar una gestión integral. “Esta tendencia se repite en las mediciones que venimos realizando en Chile, Perú, Colombia y México”. (Tessi, 2012).

En nuestra experiencia Regional vemos que el rol de la Comunicación Interna ha ido ganando preponderancia a través de los años a diferentes ritmos según el país. En el caso de Perú, en los últimos años ha sido uno de los países con mayor crecimiento económico, lo cual implica empresas nuevas emergentes tanto locales como inversiones transnacionales. La cultura empresarial venía trabajando fuerte para adaptarse al crecimiento y 2020 nos trae una pandemia mundial, de la cual sin duda saldremos adelante y fortalecidos con los aprendizajes. (Moroder, 2020).



Barquero y Castillo (2016), definen a “la comunicación interna como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”. (pág. 109)

Dicho esto, se ha observado en la municipalidad de Combapata que la comunicación interna entre sus trabajadores no se estaría dando de forma adecuada:

En relación con la comunicación descendente se ha podido observar que los jefes de cada área no estarían brindando a sus trabajadores el conocimiento de las metas y objetivos de la municipalidad y de cada área, ni estarían dando a conocer de forma específica las labores de cada trabajador en consecuencia habría una ausencia de retroalimentación además los jefes no estarían prestando atención a los problemas que hay en esta institución entre las diversas áreas y entre los trabajadores.

En lo que respecta a la comunicación ascendente, se ha percibido que los trabajadores no estarían brindando información ni retroalimentación adecuada a los jefes inmediatos, ya que los trabajadores no se sentirían en confianza con los jefes, los trabajadores no comunicarían las incomodidades y los problemas que se estarían presentando en la institución entre los diferentes trabajadores.

En referencia a la comunicación horizontal, algunos jefes de diferentes áreas no se estarían comunicando adecuadamente entre sí por diferentes conflictos que existieran en la municipalidad y, en consecuencia, este tema conllevaría a una gestión inadecuada en la municipalidad además de generar conflictos entre sus propios subordinados.



Finalmente se ha observado en lo que respecta a la comunicación transversal que existiría falta de confianza entre los trabajadores de algunas áreas por algunos conflictos sin resolver lo que estaría ocasionando una inadecuada comunicación entre áreas por lo mencionado se diría que la gestión en la municipalidad es deficiente.

Es por ello que si la Municipalidad de Combapata continuaría con una comunicación interna tan precaria y descuidada esto conllevaría a generar más problemas en la municipalidad y afectaría a la gestión realizada por los trabajadores, y del mismo modo al no cumplir los objetivos de la municipalidad se estaría afectando a su población.



## 1.2 Formulación del problema

### 1.2.1 *Problema general*

¿Cómo es la comunicación interna del personal administrativo en la Municipalidad de Combapata de la provincia de Canchis del departamento del Cusco 2022?

### 1.2.2 *Problemas específicos*

**P.E.1:** ¿Cómo es la comunicación descendente del personal administrativo en la Municipalidad de Combapata de la provincia de Canchis del departamento del Cusco 2022?

**P.E.2:** ¿Cómo es la comunicación ascendente del personal administrativo en la Municipalidad de Combapata de la provincia de Canchis del departamento del Cusco 2022?

**P.E.3:** ¿Cómo es la comunicación horizontal del personal administrativo en la Municipalidad de Combapata de la provincia de Canchis del departamento del Cusco 2022?

**P.E.4:** ¿Cómo es la comunicación transversal del personal administrativo en la Municipalidad de Combapata de la provincia de Canchis del departamento del Cusco 2022?

## 1.3 Objetivos de la investigación

### 1.3.1 *Objetivo general*

Describir la comunicación interna del personal administrativo en la Municipalidad de Combapata de la provincia de Canchis del departamento del Cusco 2022.



### **1.3.2 *Objetivos específicos***

O.E.1: Describir la comunicación descendente del personal administrativo en la Municipalidad de Combapata de la provincia de Canchis del departamento del Cusco 2022.

O.E.2: Describir la comunicación ascendente del personal administrativo en la Municipalidad de Combapata de la provincia de Canchis del departamento del Cusco 2022.

O.E.3: Describir la comunicación horizontal del personal administrativo en la Municipalidad de Combapata de la provincia de Canchis del departamento del Cusco 2022.

O.E.4: Describir la comunicación transversal del personal administrativo en la Municipalidad de Combapata de la provincia de Canchis del departamento del Cusco 2022.

## **1.4 Justificación de la investigación**

### **1.4.1 *Relevancia social.***

La presente investigación tiene relevancia social debido a que la información obtenida sirve para conocer la comunicación interna de los trabajadores de la Municipalidad de Combapata en su beneficio mejorando las relaciones laborales y la sociedad que se verá favorecida con un mejor servicio y mejor organizado.

### **1.4.2 *Implicancias prácticas.***

La presente investigación tiene implicancias prácticas debido a que los resultados a obtenerse pueden contribuir a la toma de decisiones de la Municipalidad de Combapata y al logro de sus metas y objetivos en el corto,



mediano y largo plazo al mejorar la comunicación interna en la municipalidad y así fortalecer las relaciones con sus trabajadores.

#### ***1.4.3 Valor teórico.***

La presente investigación tiene valor teórico debido a que permite profundizar la teoría existente en referencia a la comunicación interna, mediante el análisis del contexto local.

#### ***1.4.4 Utilidad metodológica.***

La presente investigación posee utilidad metodológica debido a que siguió los procesos estructurados de la metodología para el enfoque cuantitativo. Asimismo, se diseñó un instrumento para efectuar las mediciones de la variable, dimensiones e indicadores que podrán servir para investigaciones similares.

### **1.5 Delimitación de la investigación**

#### ***1.5.1. Delimitación Temporal***

El trabajo de investigación se desarrolló en el segundo semestre del 2022.

#### ***1.5.2. Delimitación Espacial***

El trabajo de investigación se realizó en la municipalidad distrital de Combapata se ubica en la plaza de armas de Combapata S/N, perteneciente al distrito de Combapata de la provincia de Canchis del departamento del Cusco

#### ***1.5.3. Delimitación Conceptual***

El trabajo de investigación se delimitó conceptualmente a la teoría general de la Administración específicamente en la teoría de la comunicación interna, teorías que fueron obtenidas de diferentes libros, trabajos científicos, entre otros.





## CAPÍTULO II:

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

##### 2.1.1 *Antecedentes internacionales*

a. Gutiérrez (2015) en la tesis titulada: La comunicación interna en las organizaciones, realizada en la Universidad de Salamanca, año 2015, cuyo objetivo fue estudio de la función de comunicación interna dentro de las empresas.; investigación de tipo descriptiva, no experimental; arribo a las siguientes conclusiones:

- Si se aprende a través de la implementación, entonces un paso esencial en la implementación del plan de comunicación en la organización es la evaluación de los resultados, que es el momento en que se evalúa si los esfuerzos iniciados dan frutos y, siguiendo los siguientes principios, nota inicialmente... Así que aquí tengo que hacer lo mismo, mirar hacia atrás, volver a las ideas que se dieron en la introducción y ver si he logrado mi objetivo.
- Al considerar mi trabajo, establecí dos objetivos principales que pretendo lograr al examinar la función de comunicación en la empresa. En primer lugar, verifiqué si tomé la decisión correcta al elegir el programa de maestría. En segundo lugar, desarrollar un marco teórico para comprender la estructura de este campo de la comunicación aplicado a las organizaciones.
- En cuanto al primer objetivo, personalmente tengo que reconocer que en principio tengo toda la razón, porque este tema me interesó mucho durante la elaboración del documento. El tiempo de trabajo



se ha vuelto más agradable gracias a la elección del contenido que me atrae. Aunque al principio fue difícil porque tenía que recordar que yo empecé muy ignorante del tema, con el tiempo las cosas cambiaron y la revisión bibliográfica se hizo más fluida. Por lo tanto, puedo considerar que se ha logrado el primero de los dos objetivos originales.

- En la parte teórica, después de recorrer los distintos capítulos, siento que he respondido a los conceptos que se pretendían al principio. Espero que quien lea mi trabajo pueda conocer un poco más sobre el estado actual de la comunicación en las organizaciones y las claves de esta función empresarial. He cubierto los principales elementos involucrados y los principales métodos para implementarlo en una organización. Finalmente, hemos podido comprobar que las nuevas tecnologías y el mundo digital cobran cada vez más importancia en este campo, como en otros ámbitos de la vida.
- En resumen, estoy contento con la forma final de mi proyecto de examen final y confío en que el esfuerzo que dediqué se refleja. A este trabajo personal debo sumar la inestimable guía de Ana Isabel, quien ha estado a mi lado y me ha brindado respuestas y soluciones a las múltiples dudas que surgieron durante la elaboración de este proyecto. Así que actualmente estoy terminando mi proyecto de examen final, que es la última prueba que tengo que aprobar antes de terminar mis estudios en Comunicación Audiovisual.

- b. Gerardo (2014) en la tesis titulada: La Comunicación Interna en la Municipalidad de Santa Cruz Naranjo, realizada en la Universidad de San



Carlos de Guatemala, año 2014, cuyo objetivo de estudio fue Realizar un estudio de comunicación interna en la Municipalidad de Santa Cruz Naranjo para establecer su funcionalidad.; investigación de tipo descriptiva, no experimental; arribo a las siguientes conclusiones:

- Respecto a los flujos de comunicación interna se encuentra que la comunicación entre jefe y colaborador (descendente) consideran que es buena, pero existe un 25% del total de los colaboradores que niegan eso, esto da como conclusión que pueden existir bloqueos de ámbito laboral o bien personal pero esto lo único que afecta es a la institución en sí.
- Al referirse a la confianza para comunicarse con sus superiores se habla de una comunicación ascendente, es impresionante como aumenta el porcentaje negativo a un 43% es acá donde el crecimiento en los porcentajes negativos nos da como conclusión que esta es la deficiencia en la aplicación correcta de una buena comunicación interna.
- En la comunicación horizontal también son notorios los números negativos en un 29% al hablar de confianza y de un 25% al preguntar cómo es la comunicación entre compañeros, es notorio que hay que trabajar también en esta área los flujos de comunicación tiene sus pequeñas deficiencias.
- La comunicación interna en la Municipalidad de Santa Cruz Naranjo tiene deficiencias en puntos claves, al realizar el estudio dejó como resultado un conocimiento superficial de cómo llevar la comunicación interna, falta creativamente proponer estrategias



de comunicación interpersonal para la obtención de los objetivos que la institución persigue.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

- a. Carhuamaca y Meza (2019) en la tesis titulada: Percepción de la Comunicación Interna en las Municipalidades de Sapallanga y Pucara, realizada en la Universidad Nacional del Centro de Perú – Huancayo, año 2019, cuyo objetivo es Determinar la diferencia de la percepción de la comunicación interna de los trabajadores de las municipalidades de Sapallanga y Pucará.; investigación de tipo descriptivo comparativo, no experimental; arribo a las siguientes conclusiones:
  - Se concluye que no existe diferencias entre la percepción de la comunicación interna de los trabajadores de las municipalidades de Sapallanga y Pucará según los resultados obtenidos de Chi Cuadrado de 4,66 con nivel de significancia de igual a (0,00) y al 95% de nivel de confianza.
  - Se concluye que en la dimensión ascendente de la Comunicación interna la municipalidad de Pucará se encuentra bien posicionada a diferencia de la municipalidad de Sapallanga que es regular.; es decir que los primeros sienten que son tomados en cuenta, son escuchados por sus superiores dentro de su municipio.
  - Se concluye en cuanto a la dimensión descendente que también la Municipalidad de Pucará está mejor posicionada que la Municipalidad de Sapallanga, los trabajadores de Pucará mencionan que sus superiores o directivos se comunican clara y asertiva con ellos.
  - Se concluye en cuanto a la dimensión horizontal que la municipalidad de Pucará y la municipalidad de Sapallanga están bien, ellos sienten que se comparten los conocimientos entre colegas de trabajo, se fomenta la participan en las diferentes actividades sociales, de integración y facilitan el intercambio de información en las diferentes áreas.
- b. Gavidia y Gómez (2017) en la tesis titulada: Diagnostico de la Comunicación Interna en el Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa, realizada en la Universidad Nacional del Santa, año 2017,



cuyo objetivo general es el diagnóstico de la comunicación interna en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa -2016; investigación de tipo descriptivo comparativo, no experimental; arribo a las siguientes conclusiones:

- En la presente investigación se diagnosticó la comunicación interna en la Municipalidad Distrital de Santa – 2016 concluyendo que la comunicación es deficiente, la relación comunicacional entre la alta gerencia y los trabajadores, así como la comunicación entre áreas es mala, perjudicando el desempeño laboral de los administrativos y creando un clima laboral defectuoso.
- El tipo de comunicación interna que es usado con mayor frecuencia en la Municipalidad Distrital de Santa - 2016 es la comunicación formal, sin embargo, esto se refiere solo a la parte documentaria de la institución; mientras la comunicación informal es la que usan mayormente los trabajadores para enterarse de hechos que sucede en la municipalidad (rumores), ocasionando conflictos entre compañeros y áreas de trabajo.
- El flujo de comunicación que se utiliza en la Municipalidad Distrital de Santa - 2016 es la comunicación descendente, siendo esta sólo aplicada de forma autoritaria y no con una intención integral, los trabajadores manifiestan que sus opiniones no son escuchadas por los altos directivos , asimismo cuando desean o requieren tener algún encuentro con los altos gerentes, estos no cuentan con tiempo para atender a los trabajadores, desencadenando que la comunicación que fluya entre la alta gerencia y el resto del personal no sea eficiente.

### **2.1.3 Antecedentes locales**

- a. Jayo (2017) en la tesis titulada: Comunicación Interna Y El Desempeño Docente En La Facultad De Derecho Y Ciencia Política De La Universidad Andina Del Cusco – Año 2017, que tiene por objetivo determinar el grado de relación de la comunicación interna con el desempeño docente en la



Facultad de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Andina del Cusco en el año 2017; la investigación es de alcance descriptivo correlacional; tesis para optar al grado académico de maestro en docencia universitaria, se llegó a las siguientes conclusiones.

- Los resultados permiten evidenciar que la comunicación interna de los docentes en la población de estudio, aún dista demasiado de ser excelente, por el momento, se ubican en la zona de indiferencia es decir, no son buenos ni tampoco son malos, ello debido probablemente a que los canales de comunicación no están establecidos adecuadamente es decir no se cuenta con políticas de comunicación claras que permitan el flujo de información dinámica y eficaz tanto en la comunicación horizontal como en la vertical.
- Lo deseable es que se ubiquen en la zona excelente, y para el logro de ello lo que se debería hacer es estructural canales de comunicación que mejoren la imagen corporativa teniendo en cuenta que la imagen corporativa tiene por excelencia el logro de la calidad total de las unidades o dependencias de la organización y para ello se debe de implementar en cada unidad estándares de calidad con responsabilidad social a través de flujos comunicativos adecuados por lo que se debe fortalecer las oficinas de comunicación, Relaciones Públicas, Marketing, Relaciones Humanas y demás la Escuela Profesional de Derecho donde los responsables sean los funcionarios, docentes y personal administrativo de modo que el público externo como el público interno se encuentre satisfechos; en ese entender amerita realizar un estudio para



identificar los factores causales del comportamiento de este fenómeno; en tanto que el desempeño docente se puede considerar como aceptable.

- Finalmente, el grado de relación de la comunicación interna con el desempeño docente en la Facultad de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Andina del Cusco en el año 2017 es buena con un valor de  $r = 0.713$  mientras que el nivel de significancia es  $p < 0,05$  por que estadísticamente la correlación es directa y positiva.

## 2.2 Bases Teóricas

### 2.2.1 *Concepto de Comunicación*

“Se define como la transferencia de información o significado de una persona a otra. En otras palabras, es el proceso por el cual la información y el significado se transfieren de una persona a otra.” (Chiavenato, 2019, pág. 50)

### 2.2.2 *Comunicación Organizacional*

La comunicación organizacional es la comunicación que forma una institución y forma parte de su cultura o normas. Por lo tanto, la comunicación entre los funcionarios de todos los niveles, los gerentes y sus subordinados, así como los gerentes y el resto de la organización debe ser fluida. (De Castro, 2016, pág. 15).

### 2.2.3 *Concepto de Comunicación Interna*

Para Barquero y Castillo (2016) quienes citan a Rodriguez (1991) quien define a la comunicación interna como:

Conjunto de actividades que toda organización emprende para construir y mantener buenas relaciones con sus miembros a través de diversos medios de comunicación con el fin de informar, integrar y



contribuir activamente al logro de los objetivos de la organización.  
(pág. 109).

Para Brandolin y González (2009) afirman que:

La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. (pág. 25).

Para Berceruelo (2014) definen la comunicación interna como:

Es una herramienta que comunica objetivos a toda la organización, comunica sus políticas y crea una imagen de la empresa en un ambiente de confianza y motivación. También es un agente de cambio porque apoya y facilita la implementación de nuevos valores o lineamientos de gestión y el alineamiento de los empleados con los objetivos empresariales. ..., desde el punto de vista más práctico, la comunicación interna permite a la organización mantener la coordinación entre las diferentes unidades estructurales, favoreciendo así la interacción y el logro de los objetivos estratégicos, evitando tensiones y conflictos en las relaciones interpersonales. (pág. 31 - 32).

Cuenca y Verazzi (2018) tienen la definición de comunicación interna como:

Un conjunto de actividades de comunicación diseñado por una organización para construir y mantener buenas relaciones con los miembros utilizando una variedad de métodos y herramientas de comunicación para mantenerlos informados, integrados y motivados para dar su tiempo al logro de metas organizacionales. (pág. 17).





Para Peña y Batalla (2016) conceptualizan la comunicación interna como:

La comunicación interna se define como el intercambio planificado de información dentro de la empresa. Debe ser consistente con el propósito del plan anterior. Este tipo de comunicación es muy importante porque los factores de movilidad de los recursos humanos, clima laboral y productividad de la gestión están en riesgo, y por lo tanto los indicadores financieros de la empresa dependen en parte de ello. (pág. 23).

#### **2.2.4 *Importancia de la comunicación interna***

Si bien se enfatiza la importancia de la comunicación interna desde diversas perspectivas económicas, de recursos humanos, gerenciales y organizacionales, es necesario señalar que no tiene suficiente cobertura material y psicológica para las organizaciones. Básicamente porque no cuenta con un presupuesto consolidado para mantener año tras año, ni las personas calificadas necesarias para este tipo de comunicación. Psicológicamente, porque no se sustenta en la suficiente fuerza moral en el liderazgo de la organización. (Barquero Cabrero y Castillo Esparcia, 2016, pág. 109).

#### **2.2.5 *Funciones de la comunicación interna***

Para la Asociación Francesa de Comunicación Interna (Pozo 1997: 118-122) quien es citado por Barquero y Castillo (2016, pág. 114) las funciones de la comunicación interna son:

- Investigar el clima social de la organización para anticiparse a cualquier disfunción y para crear un intercambio de opiniones que mejoren el clima social.



- Orientar los cometidos organizativos a través de la comunicación interna.
- Informar a los públicos internos para dar respuesta a las necesidades de información.
- Animar a la participación y coordinar a las personas que van a participar.
- Organizar campañas de comunicación interna y medir el efecto causado.
- Formar a los responsables de la comunicación interna.

### ***2.2.6 Objetivos de la comunicación interna***

Para Villafaña (1999: 303-304) quien es citado por Barquero y Castillo (2016, pág. 114) los objetivos de la comunicación interna son:

- 1) Implicar a la organización en la consecución de los objetivos comunes, interiorizando el sentimiento de pertenencia y compartiendo valores y cultura.
- 2) Que los miembros internos proyecten una imagen positiva de la organización
- 3) Equilibrar la información descendente, ascendente y transversal a través del feed back.
- 4) Implicar al personal en el proyecto personalizando su contribución al logro de los bienes colectivos.
- 5) Consolidar un estilo de dirección basado en la participación de todos los miembros.
- 6) Favorecer la adecuación a los cambios del entorno.



### **2.2.7 *La comunicación interna desde la óptica de los trabajadores***

Fundamentalmente, el papel estratégico de la comunicación interna en la gestión de recursos humanos radica en su potencial para crear una plataforma de reunión multifacética para todas las partes interesadas dentro de una empresa, una plataforma que ayuda a simplificar la información en todos los niveles y garantizar el flujo de información que se transmite dentro de ella. Los espacios conversacionales están efectivamente en todas las direcciones y en todas las direcciones. Desde esta perspectiva, los gerentes deben comprender y medir los resultados de sus iniciativas en el campo para mantener o cambiar la dirección de la comunicación y mejorar su eficacia. (Berceruelo, Benito, 2014, pág. 44).

### **2.2.8 *Barreras de la comunicación***

Existen tres tipos de barreras para la comunicación humana: personales, físicas y semánticas.

- Barreras personales: son interferencias que provienen de las limitaciones, emociones y valores humanos de cada persona. Las barreras más comunes en el trabajo son los malos hábitos al escuchar, las emociones, motivaciones, sentimientos personales. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con los demás.
- Barreras físicas: son las interferencias en el ambiente en el que se efectúa el proceso de comunicación. Ejemplos de ellas son: un trabajo que distraiga, una puerta que se abre en el transcurso de una clase, la distancia física, un canal saturado, paredes entre la fuente y el destino, ruidos estáticos en la línea del teléfono, etc.
- Barreras semánticas: son las limitaciones o distorsiones que se deben a los símbolos a través de los cuales se efectúa la comunicación. Las



palabras u otras formas de comunicación gestos, señales, símbolos, etc., pueden tener significados diferentes para quienes participan en el proceso comunicativo, y por tanto distorsionar su significado. Las variedades lingüísticas constituyen diferencias semánticas entre las personas.

Estos tres tipos de barreras se presentan al mismo tiempo, lo que produce que el mensaje se filtre, bloquee o distorsione. (Chiavenato, 2019, pág. 54).

### **2.2.9 Tipos de comunicación interna**

Para Barquero y Castillo (2016) la comunicación que se produce en el seno de una organización puede presentarse bajo diversos sentidos. Según la estructura y organigrama interno esa circulación puede ir de arriba hacia abajo (comunicación descendente), de abajo hacia arriba (comunicación ascendente), en un sentido horizontal (comunicación entre iguales) y en todos los ámbitos (comunicación transversal). (pág. 118).

#### **2.2.9.1 Comunicación descendente**

“Es aquel tipo de comunicación que se dirige hacia los subordinados en la jerarquía organizativa”. (Barquero Cabrero y Castillo Esparcia, 2016, pág. 118).

Para Aced, Arocas y Miquel (2021), Es la forma de comunicación más antigua dentro de una organización y podemos considerarla el origen de la comunicación interna. Ocurre cuando la gerencia quiere transmitir información a los niveles más bajos del organigrama, o cuando ocurre una comunicación en cascada, por ejemplo, entre la gerencia media y sus equipos. Principalmente



unidireccional, a menudo se utiliza para publicitar la misión y los objetivos de la empresa, informar las regulaciones y difundir noticias. (pág. 47).

La comunicación que fluye desde un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior se denomina comunicación descendente. Los jefes de equipo y los gerentes lo utilizan para asignar objetivos, dar instrucciones de trabajo, explicar políticas y procedimientos, señalar problemas que requieren atención y proporcionar comentarios sobre el desempeño. (Robbins y Judge, 2013, pág. 338).

#### **a) Ventajas de la comunicación descendente**

Para Abolafio (2014), son muchas las empresas que apuestan por una comunicación descendente en su estructura organizativa, por los beneficios que genera esta. Algunos de estos son:

- Incremento de la productividad, la comunicación descendente proporciona facilita a los empleados los parámetros y explicaciones claras y necesarias para la resolución de problemas, lo que fomenta el rendimiento de los empleados.
- Comunicación efectiva de las funciones y objetivos, los responsables tienen la tarea de manifestar cómo desean que los empleados realicen las funciones, para qué fecha y cuáles son los resultados que esperan obtener.
- Permite el control y la evaluación de los colaboradores, los gerentes conocen el desempeño de los colaboradores, por lo que pueden detectar fallos a tiempo y tienen tiempo para



maniobrar y resolver conflictos o cambiar la forma de trabajar. Admite opciones de envío:

**b) Desventajas de la comunicación descendente**

Abolafio (2014), indica que la comunicación descendente presenta también algunas desventajas en las que debemos pensar, porque si los líderes solo toman una decisión, su decisión puede no ser profesional e incluso afectar todo el proceso. Algunos de los mayores aspectos negativos son:

- Cambiar. Las comunicaciones de bajo nivel pueden verse interrumpidas a medida que avanzan a través de los niveles organizacionales.
- respuesta lenta. Los mensajes tardan en llegar a toda la organización de arriba a abajo, lo que significa que la respuesta puede ser lenta y causar problemas.
- Malas relaciones entre los trabajadores y la dirección. Al confiar demasiado en la comunicación descendente, puede ocurrir la ruptura de la relación entre el empleado y los gerentes, porque no existe una relación de confianza entre ellos.
- Motivación reducida. Debido al tiempo de comunicación y al problema de algún mensaje distorsionado, la mala comunicación puede afectar la motivación de los empleados.

Los indicadores que se utilizaran en el trabajo de investigación son los indicados en la definición de (Robbins y Judge, 2013, pág. 338):



- Comunicación para asignar meta, señalar o destinar a alguien determinado fin.
- Comunicación para dar instrucción, señalar el proceso para para lograr o hacer algo.
- Comunicación para explicar las políticas, actividad que consiste en señalar las directrices de una organización.
- Comunicación para explicar los procedimientos, acción que explica los pasos a seguir para lograr algo.
- Comunicación para señalar los problemas, cuestión que se trata de aclarar.
- Comunicación para brindar retroalimentación, es aquella acción que consiste en repetir alguna información o procedimiento que no se haya podido comprender.

### **2.2.9.2 Comunicación ascendente**

En el contexto de una organización, la posibilidad de que los propios empleados puedan establecer comunicación con sus superiores es uno de los grandes avances en la comunicación interna. En este sentido, la comunicación ascendente debe presuponer que tiene suficientes retornos para el emisor, de lo contrario se desincentivará la continuación de la actividad. (Barquero Cabrero y Castillo Esparcia, 2016, pág. 119).

Es un ciclo ascendente de comunicación, es decir, desde los niveles inferiores del organigrama hasta los niveles superiores. Por ejemplo, cuando los trabajadores envían sus comentarios, sugerencias y quejas a la gerencia a través de desayunos, reuniones o mensajes enviados



directamente a los gerentes. También se considera comunicación ascendente la comunicación entre el trabajador y su líder de equipo. Es muy útil porque le permite comprender las percepciones y preocupaciones de los empleados e identificar problemas, y puede usarse como una prueba de comprensión de la información enviada por la gerencia. En otras palabras, la comunicación vertical ascendente se puede utilizar para verificar si la comunicación descendente funciona correctamente o si existe una disfunción entre lo que la gerencia quiere comunicar y lo que perciben los empleados. (Aced y otros, 2021, pág. 48).

La comunicación ascendente fluye hacia los niveles superiores de un grupo u organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los gerentes, para informarles sobre el progreso hacia las metas y para preguntar sobre problemas actuales. La comunicación ascendente permite a los gerentes comprender cómo se sienten los empleados acerca de su trabajo, sus colegas y la organización en su conjunto. Los gerentes también utilizan la comunicación ascendente para obtener ideas sobre cómo mejorar las cosas. (Robbins y Judge, 2013, pág. 339).

#### **a) Ventajas de la comunicación ascendente**

Abolafio (2014) indica que, en toda organización la comunicación ascendente es consecuencia de la relación y confianza entre directivos y trabajadores, de este tipo de comunicación podemos destacar las siguientes ventajas:

- Dar sugerencias y comentarios, a través de este tipo de comunicación, los subordinados dan retroalimentación a





través de opiniones hacia los superiores sobre asuntos relacionados con el trabajo de la organización.

- Motivación de empleados, Un estilo de comunicación de abajo hacia arriba permite que los empleados de nivel inferior expresen sus ideas a los empleados de nivel superior.
- Buenas relaciones entre los empleados y la dirección, la información se proporciona desde el nivel inferior hasta la alta dirección para la toma de decisiones. Por lo tanto, para que la organización mejore, debe existir una buena relación entre los subordinados y los superiores.
- Creando un ambiente positivo, una buena comunicación ayuda a crear un buen ambiente de trabajo dentro de la organización al crear buenas relaciones entre todos los empleados.

#### **b) Desventajas de la comunicación ascendente**

Abolafio (2014), señala que, pese a tener muchas ventajas la comunicación ascendente tiene también algunas limitaciones, como:

- Cambios de información, en la comunicación ascendente, los subordinados pueden cambiar la información, lo que impide que los líderes tomen decisiones precisas.
- Falta de voluntad, los subordinados pueden no enviar información a sus superiores, lo que puede interrumpir el flujo de comunicación.



- Adulación, los subordinados pueden usar la adulación para ocultar la verdad y transmitir información incompleta a la alta dirección para persuadir a sus superiores.
- Riesgo de distorsionar las noticias, los subordinados distorsionan rápidamente las noticias porque tienen miedo de decirle a su jefe lo que realmente sucedió porque podrían meterse en problemas.
- Negligencia del gerente, A veces, la alta gerencia se opone al flujo ascendente de comunicación y se niega a brindar sugerencias constructivas y comentarios sobre cuestiones relacionadas con el trabajo de la organización.

Los indicadores que se utilizaran en el trabajo de investigación son los indicados en la definición de (Robbins y Judge, 2013, pág. 339):

- Comunicación para brindar retroalimentación, es la acción que se refiere a volver a explicar algo que no se haya entendido.
- Comunicación para informar el progreso de las metas, es la transmisión dar a conocer las acciones necesarias para llegar a un fin.
- Comunicación para plantear problemas, es la acción de proponer o exponer una situación que dificulta la realización de un fin.
- Comunicación para conocer a los empleados, es la acción de tener trato con alguien.



- Comunicación para mejorar las relaciones laborales, es la conexión entre las personas de un entorno laboral.

### 2.2.9.3 Comunicación horizontal

“Se dirige a las comunicaciones que se establezcan entre diversos departamentos para implicar a todos los miembros de la organización”. (Barquero Cabrero y Castillo Esparcia, 2016, pág. 120)

Es la comunicación que se da entre profesionales del mismo nivel en una organización. Es la forma de comunicación que más valoran y necesitan los empleados de hoy. La comunicación horizontal es fundamental para fomentar la colaboración y la cooperación dentro de una empresa. (Aced y otros, 2021, pág. 49).

“Se produce entre profesionales y/o departamentos del mismo nivel. Suele tener un carácter más episódico y para que funcione requiere dedicación, ante el riesgo de que los sujetos que lo alimenten lo consideren como una actividad prescindible”. (Berceruelo, Benito, 2014, pág. 87)

Para Cuenca y Verazzi (2018) la comunicación horizontal se refiere a aquella que se da entre profesionales o departamentos de un mismo nivel. Con los nuevos modelos de management, cada vez se pone más el foco en este tipo de flujos. ¿Por qué? Porque la comunicación que se da interdepartamentos, unidades de negocio o localizaciones...

- dinamiza enormemente la gestión y la generación del conocimiento,
- fomenta la comunicación entre iguales,



- facilita la coordinación entre los trabajadores,
- influye en la mejora del clima de la organización,
- satisface necesidades sociales, de logro y de autorrealización de las personas,
- contribuye a desarrollar una organización más innovadora, y
- ayuda a transmitir mensajes ascendentes y descendentes. (pág. 35)

**a) Ventajas de la comunicación horizontal**

Castillo (2019) indica que en una organización donde se aplique correctamente una comunicación horizontal, obtendremos las siguientes ventajas:

- Comunicación Departamental, la comunicación horizontal es también el principal método de comunicación para lograr una buena comunicación dentro de un departamento.
- Actividades grupales, este tipo de comunicación permite que los departamentos formen grupos de trabajo y gestión que se conocen bien, comparten ideas y aumentan la productividad.
- Comunicación rápida y resolución de problemas, la comunicación horizontal permite la transmisión rápida de mensajes y la resolución de problemas complejos dentro de una organización.
- Evita la distorsión de los mensajes, la comunicación horizontal entre empleados del mismo nivel garantiza que la información se transmita directamente de un empleado o



gerente a otro. Esto sirve como protección contra la distorsión del mensaje.

#### **b) Desventajas de la comunicación horizontal**

Para Castillo (2019) señala que un exceso de comunicación horizontal podría desembocar en una falta de autoridad dentro de la organización:

- Problemas de procedimiento, algunos procedimientos de la organización pueden dificultar la comunicación horizontal.
- Falta de motivación, la comunicación horizontal a menudo falla simplemente porque los miembros de la organización no están dispuestos a realizar el esfuerzo adicional necesario. Es posible que deba comunicarse con personas en otras partes de su empresa, pero es posible que los canales y las reglas de comunicación no estén del todo claros.
- La rivalidad, dentro de una organización con comunicación horizontal ocurre, por ejemplo, cuando los diferentes niveles de la organización no cooperan entre sí.
- Ignorar la comunicación vertical, en la comunicación horizontal, los empleados se encuentran e intercambian información en el mismo nivel. Sin embargo, la mayoría de las veces no notifican a sus superiores dentro de la jerarquía, interrumpiendo o ignorando también la necesaria comunicación descendente o ascendente.

Los indicadores que se utilizaran en el trabajo de investigación son los indicados en la definición de (Cuenca y Verazzi, 2018, pág. 35):



- Comunicación entre profesionales de un mismo nivel, es la acción de transmisión de información entre personas de un mismo nivel dentro de una estructura jerárquica.
- Comunicación para la gestión y generación del conocimiento, es la acción que refiere dar a conocer algún tipo de información que otro pueda desconocer.

#### **2.2.9.4 Comunicación transversal**

Para Barquero y Castillo (2016) quienes citan a Villafañe (1998: 259) indican que su finalidad básica es crear y configurar un lenguaje común entre los distintos actores que componen la organización. Este lenguaje debe ser consistente con los objetivos, principios y características institucionales y debe ser una decisión del más alto nivel organizacional y debe aplicarse a todas las estructuras organizacionales sin ningún tipo de excepción. (pág. 121)

##### **a) Ventajas de la comunicación transversal**

Para la EAE Business School (2019) algunas de las principales ventajas de apostar por la comunicación transversal son:

- Mejor coordinación entre equipos, la comunicación continua entre los diferentes equipos de trabajo no solo conduce a un mejor control del proceso de producción, sino que también evita posibles errores y se enfoca en tareas importantes para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Crea un buen ambiente de trabajo, porque todos quieren que sus voces y opiniones sean escuchadas y que son parte de la toma de decisiones del día a día.



- La colaboración de todos es fundamental para que los empleados se sientan parte de la empresa y alcancen los objetivos marcados.
- Motivación extra y buen trabajo, involucrar a los empleados a través del compromiso e influye en la energía de cada trabajador para contribuir a su motivación personal.

#### **b) Desventajas de la comunicación transversal**

La EAE Business School (2019) señala que algunas desventajas de la comunicación transversal son:

- La comunicación transversal crea una relación entre diversas áreas y niveles dentro de una organización, y esta se puede ver afectada si no existe una comunicación fluida y regular de sus trabajadores dentro de la organización.
- La lucha de poder dentro de una organización obstaculiza el éxito de este tipo de comunicación, esto se da cuando las relaciones laborales entre los diferentes trabajadores no son claras y uno trata de aprovecharse de otro.

Los indicadores que se utilizaran en el trabajo de investigación son los indicados en la definición de (Barquero Cabrero y Castillo Esparcia, 2016, pág. 121):

- Comunicación para crear y configurar un lenguaje común entre los diferentes miembros de la organización, acción para crear nuevos desafíos para expresarnos de la forma más optima con los diferentes miembros de la organización.



- Comunicación que se aplique en toda dirección, nivel y área de la organización, acción que permite poner en contacto a diferentes profesionales de una organización de diferentes escalas jerárquicas.

## **2.3 Marco conceptual**

### **2.3.1 Competencias**

“Las competencias son las características de una persona, ya sean innatas o adquiridas, que están relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo” (Freire Seoane y otros, 2013, pág. 17)

### **2.3.2 Metas**

Las metas son más que un fin al cual se pretende llegar; no son un medio para lograr algo, como otros elementos de las herramientas de la planeación. Las metas se diferencian de los objetivos porque están cuantificadas; es decir, las metas son objetivos expresados en cantidad, ya sea una cifra, un porcentaje o una proporción. (Huerta Mata y Rodriguez Castellanos, 2006, pág. 4)

### **2.3.3 Objetivos**

“Son los fines que trata de alcanzar la organización por medio de su existencia y sus operaciones; especifican los fines o resultados que se derivan y concuerdan con la misión que la organización se ha fijado”. (Huerta Mata y Rodriguez Castellanos, 2006, pág. 2)

### **2.3.4 Políticas**

“Son pautas para la toma de decisiones; contienen un criterio y son una guía para gerentes y empleados en situaciones que exigen discreción y sensatez”. (Huerta Mata y Rodriguez Castellanos, 2006, pág. 7)





### **2.3.5 Procedimientos**

“Del mismo modo que una política es una guía para pensar y decidir, el procedimiento es una guía para actuar. Es un método para llevar a cabo actividades y está orientado hacia las tareas”. (Huerta Mata y Rodriguez Castellanos, 2006, pág. 7)

### **2.3.6 Retroalimentación**

“La retroalimentación incluye una serie de elementos relacionados entre sí, y se designa para mencionar el regreso de una parte de la salida a la propia entrada, es un concepto muy utilizado en el ámbito de la comunicación”. (Peiró, 2020, pág. 1)

### **2.3.7 Gestión**

“La gestión es un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo”. (Westreicher, 2020, pág. 1)

### **2.3.8 Organización**

“La organización permite poner en orden los esfuerzos y definir la estructura adecuada, así como la posición relativa de las actividades que habrán de desarrollarse. Puede definirse como el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para alcanzar el objetivo”. (Huerta Mata y Rodriguez Castellanos, 2006, pág. 19)

### **2.3.9 Relaciones Laborales**

“Las relaciones laborales son el sistema de relaciones entre la organización, sus miembros y los sindicatos que los representan”. (Chiavenato, 2019, pág. 322)



### ***2.3.10 Proceso de comunicación***

Todo proceso de comunicación incluye los siguientes elementos: 1. una fuente; 2. un transmisor; 3. una señal; 4. un receptor, y 5. un objetivo; El conjunto de procedimientos para combinar esos elementos en forma significativa es un código. Antes de que se produzca la comunicación debe existir un propósito, expresado como un mensaje a transmitir. Éste pasa entre una fuente y un receptor. El mensaje se convierte a forma simbólica (codificación) y pasa a través de algún medio (canal) al receptor, quien vuelve a traducir el mensaje del emisor (decodificación). (Huerta Mata y Rodríguez Castellanos, 2006, pág. 78)

### ***2.3.11 Clima organizacional***

“Como consecuencia del concepto de motivación (en el nivel individual) surge el concepto de clima organizacional (en el nivel de la organización) como aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones”. (Chiavenato, 2019, pág. 49)

## **2.4 Variable de estudio**

### ***2.4.1 Variable***

### ***2.4.2 Conceptualización de las variables***



**Tabla 1. Conceptualización de la variable**

Definición de la variable	Definición Operacional	DIMENSIONES
<p><b>Comunicación Interna</b> Conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Barquero Cabrero y Castillo Esparcia, 2016, pág. 109)</p>	<p>Se considerará los tipos de comunicación interna que son comunicación descendente, comunicación ascendente, comunicación horizontal y comunicación transversal según el autor (Barquero Cabrero y Castillo Esparcia, 2016, pág. 118)</p>	<p>Comunicación descendente “Es aquel tipo de comunicación que se dirige hacia los subordinados en la jerarquía organizativa”. (Barquero Cabrero y Castillo Esparcia, 2016, pág. 118).</p>
		<p>Comunicación ascendente “En este sentido, la comunicación ascendente debe contar con la premisa de que tenga el adecuado retorno a su emisor, ya que de lo contrario no se fomentará la continuación de esa actividad”. (Barquero Cabrero y Castillo Esparcia, 2016, pág. 119).</p>
		<p>Comunicación horizontal “Se produce entre profesionales y/o departamentos del mismo nivel. Suele tener un carácter más episódico y para que funcione requiere dedicación, ante el riesgo de que los sujetos que lo alimenten lo consideren como una actividad prescindible”. (Berceruelo, Benito, 2014, pág. 87).</p>
		<p>Comunicación transversal “Tiene como objetivo esencial crear y configurar un lenguaje común entre los diferentes miembros que conforman la organización”. (Barquero Cabrero y Castillo Esparcia, 2016, pág. 121)</p>

Nota: Elaboración propia



### 2.4.3 Operacionalización de la variable

Tabla 2. Operacionalización de la variable

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Comunicación Interna	Comunicación Descendente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación para asignar meta,</li><li>• Comunicación para dar instrucción,</li><li>• Comunicación para explicar las políticas,</li><li>• Comunicación para explicar los procedimientos,</li><li>• Comunicación para señalar los problemas,</li><li>• Comunicación para brindar retroalimentación.</li></ul>
	Comunicación Ascendente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación para brindar retroalimentación,</li><li>• Comunicación para informar el progreso de las metas,</li><li>• Comunicación para plantear problemas,</li><li>• Comunicación para conocer a los empleados,</li><li>• Comunicación para mejorar las cosas.</li></ul>
	Comunicación Horizontal	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación entre profesionales de un mismo nivel,</li><li>• Comunicación para la gestión y generación del conocimiento.</li></ul>



	Comunicación Transversal	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación para crear y configurar un lenguaje común entre los diferentes miembros de la organización,</li><li>• Comunicación que se aplique en toda dirección, nivel y área de la organización.</li></ul>
--	-----------------------------	--

Nota: Elaboración Propia

## 2.5 Marco institucional

### 2.5.1 *Reseña histórica*

Según la página web de la Municipalidad Distrital de Combapata (2021), indica que:

El distrito de Combapata es uno de los ocho distritos de la provincia de Canchis, está en la jurisdicción del departamento de Cusco, bajo la administración el gobierno regional del Cuzco, en Perú.

El papa Juan XXIII segregó de la arquidiócesis del Cusco, las provincias de Canchis, Canas, Espinar y Chumbivilcas y con ellas creó la prelatura de Sicuani, haciéndola sufragánea del mencionado arzobispado, mediante la Constitución Apostólica "Universae Ecclesiae" del 10 de enero de 1959.

### 2.5.2 *Ubicación*

La capital del distrito de Combapata es uno de los ocho distritos de la provincia de Canchis. Se ubica al noreste de esta provincia en el departamento del cusco, entre los 3400 y 4000msnm. Entre los flancos occidentales de la



cordillera Vilcanota y la cuenca del río Vilcanota y las coordenadas geográficas de 14° 06' 37'' latitud sur y 71° 26' 1'' de longitud oeste. La municipalidad distrital de Combapata se ubica en la plaza de armas de Combapata S/N, con Ruc 20216274459, en la provincia de Canchis del departamento de Cusco. (Municipalidad Distrital de Combapata, 2021)

### **2.5.3 Misión**

Cogestionar con los vecinos y las organizaciones públicas y privadas, a través de una entidad municipal democrática y moderna la prestación de servicios públicos de calidad y el desarrollo inclusivo e Intercultural Social, Económico, Institucional y Sostenible del Distrito de Combapata. (Municipalidad Distrital de Combapata, 2021)

### **2.5.4 Visión**

Es un Distrito con hombres, mujeres y familias fuertes, con vida digna, elevado índice de desarrollo humano y sin pobreza; alcanzan a plenitud sus potencialidades y ejercen sus deberes y derechos fundamentales, viviendo en paz y sin violencia. Sus comunidades y familias son saludables, con seguridad alimentaria y nutricional, tienen acceso universal a educación intercultural de excelencia; de salud, vivienda, agua potable y saneamiento, electricidad y telecomunicaciones de calidad. (Municipalidad Distrital de Combapata, 2021)



### 2.5.5 Organigrama



## MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE COMBAPATA

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Ordenanza Municipal N° 004-2021-MDC/C-C

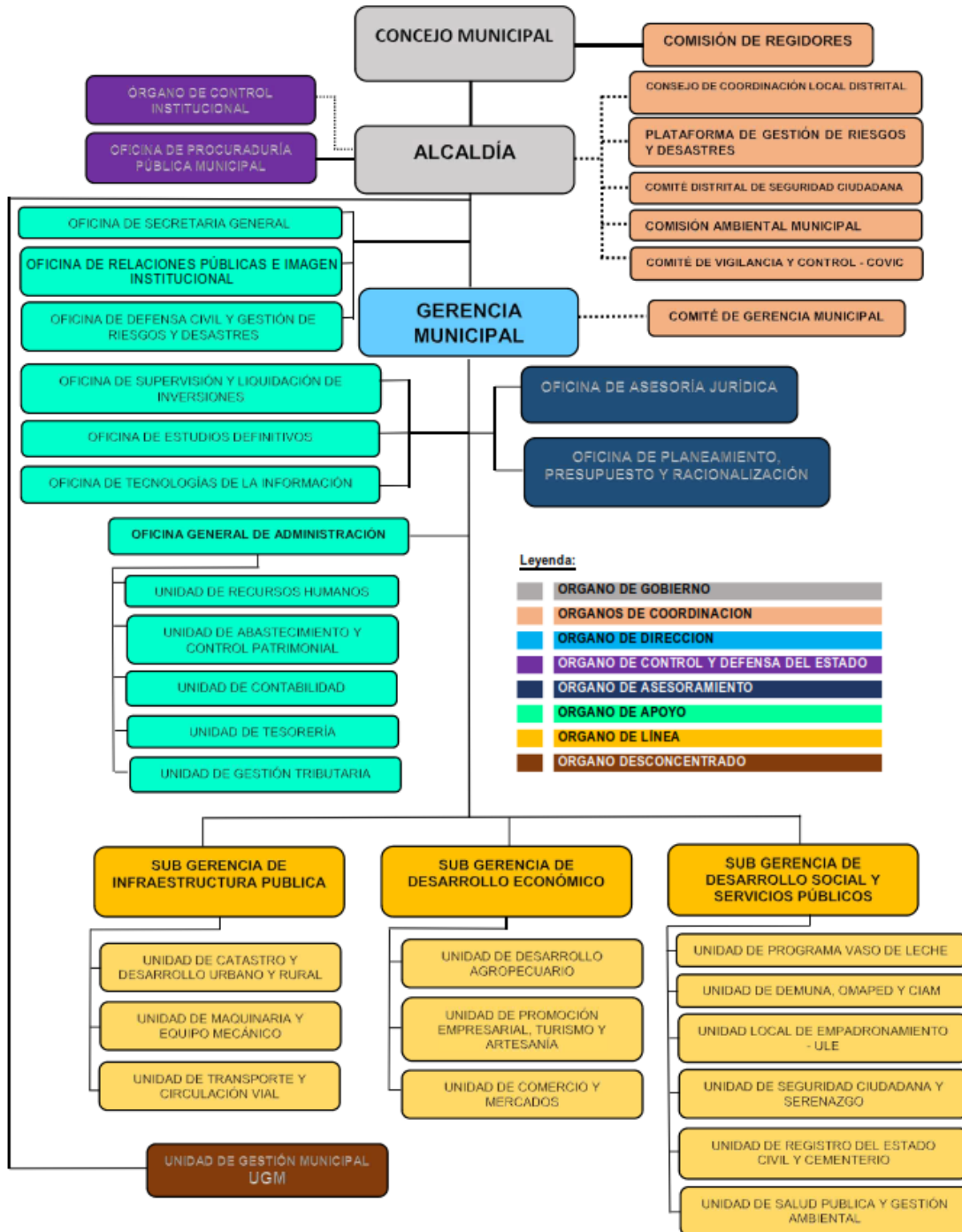


Ilustración 1. Organigrama de la Municipalidad Distrital de Combapata

Nota: Tomado de la (Municipalidad Distrital de Combapata, 2021)



## CAPÍTULO III:

### MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Enfoque de investigación.

La investigación es de enfoque cuantitativo.

“El enfoque cuantitativo, considera la utilización de estadística para la presentación de los resultados con base en la medición numérica y el análisis estadístico”.

(Canahuire y otros, 2015, pág. 74)

#### 3.2 Diseño de la investigación.

La investigación se desarrolló utilizando un diseño no experimental.

“Diseños no Experimentales de investigación, son aquellos cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia” (Carrasco Diaz, 2013, pág. 71).

#### 3.3 Alcance de la investigación.

La investigación es de alcance descriptivo.

“Tienen como finalidad especificar propiedades y características de conceptos, fenómenos, variables o hechos en un contexto determinado”. (Hernández & Mendoza, 2018, pág. 105)

#### 3.4 Población y muestra de la investigación.

##### 3.4.1 Población.

La población que cuenta la municipalidad distrital de Combapata es de 42 trabajadores administrativos, los cuales formaron parte del estudio.

##### 3.4.2 Muestra.

La muestra es de 42, el total de trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Combapata.





### **3.5 Técnica e instrumento de recolección de datos.**

**3.5.1 Técnica:** Encuesta

**3.5.2 Instrumento:** Cuestionario

### **3.6 Procesamiento de datos.**

Los datos fueron procesados y analizados utilizando el programa estadístico SPSS versión 24.0, así mismo se utilizará el software Excel.



## CAPÍTULO IV:

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

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

##### 4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir la comunicación interna del personal administrativo en la Municipalidad de Combapata de la provincia de Canchis del departamento del Cusco 2022, se encuestó a 42 trabajadores, en el que se considera 30 ítems distribuidos de la siguiente manera:

*Tabla 3. Distribución de los ítems del cuestionario*

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Comunicación interna	Comunicación descendente	Comunicación para asignar meta	1, 2
		Comunicación para dar instrucción	3, 4
		Comunicación para explicar las políticas	5, 6
		Comunicación para explicar los procedimientos	7, 8
		Comunicación para señalar los problemas	9, 10
		Comunicación para brindar retroalimentación.	11, 12
	Comunicación ascendente	Comunicación para brindar retroalimentación	13, 14
		Comunicación para informar el progreso de las metas	15, 16
		Comunicación para plantear problemas	17, 18
		Comunicación para conocer a los empleados	19, 20
		Comunicación para mejorar las cosas	21, 22
	Comunicación horizontal	Comunicación entre profesionales de un mismo nivel	23, 24
		Comunicación para la gestión y generación del conocimiento	25, 26
	Comunicación transversal	Comunicación para crear y configurar un lenguaje común entre los diferentes miembros de la organización	27, 28
		Comunicación que se aplique en toda dirección, nivel y área de la organización	29,30

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de baremación e interpretación.



**Tabla 4. Descripción de la Baremación y escala de interpretación**

Promedio	Escala de Interpretación
1,00 – 1,80	Muy mala
1,81 – 2,60	Mala
2,61 – 3,40	Regular
3,41 – 4,20	Buena
4,21 – 5,00	Muy buena

#### 4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para determinar la fiabilidad del cuestionario utilizado en la descripción de la comunicación interna del personal administrativo en la Municipalidad de Combapata de la provincia de Canchis del departamento del Cusco 2022. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

**Tabla 5. Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.901	30

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.901 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

#### 4.2. Descripción de la muestra

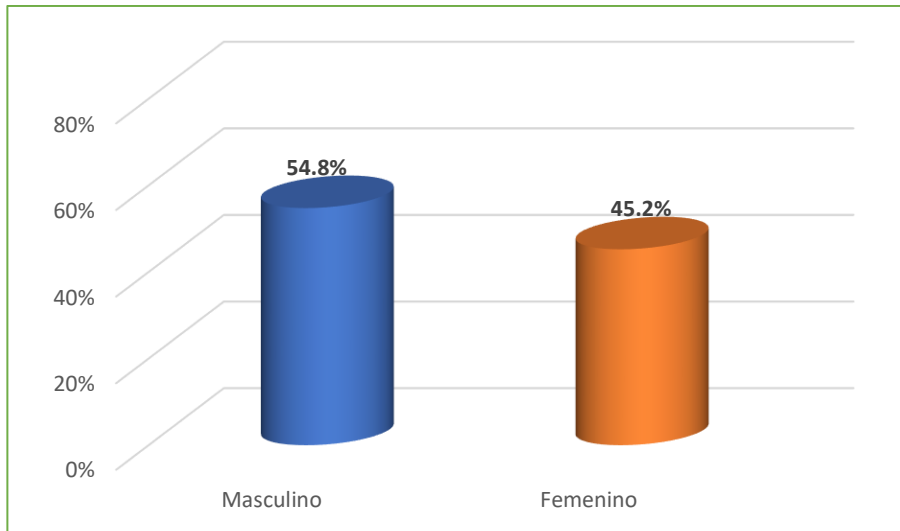
**Tabla 6. Sexo de los trabajadores encuestados**

	f	%
Masculino	23	54.8



Femenino	19	45.2
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Resultados elaborados en base a la encuesta aplicada



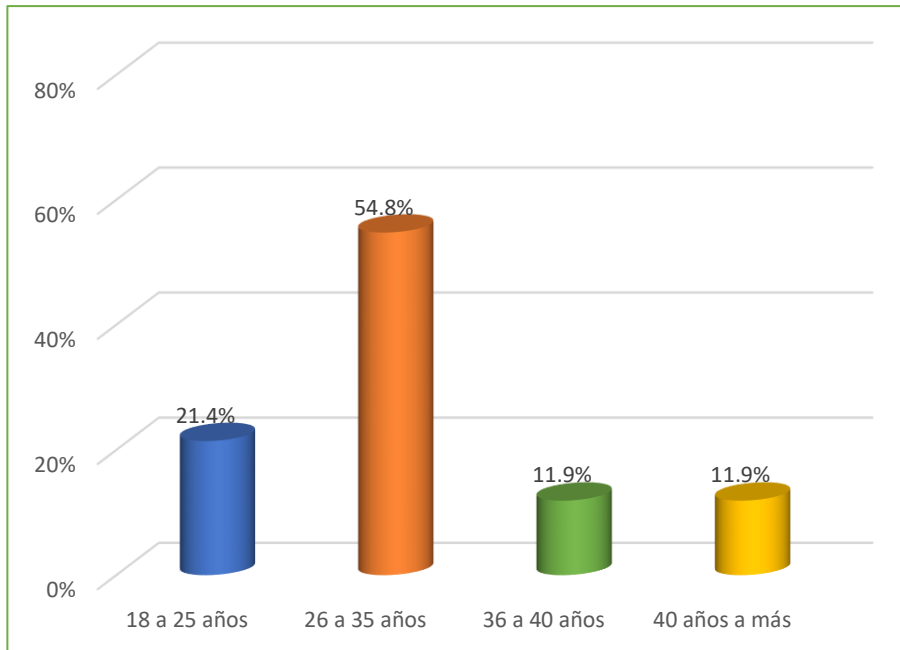
*Ilustración 2. Sexo de los trabajadores encuestados*

En la municipalidad distrital de Combapata 54.8% de los trabajadores administrativos son de sexo masculino y el 45.2% son de sexo femenino.

**Tabla 7. Edad**

	f	%
18 a 25 años	9	21.4%
26 a 35 años	23	54.8%
36 a 40 años	5	11.9%
40 años a más	5	11.9%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Resultados elaborados en base a la encuesta aplicada



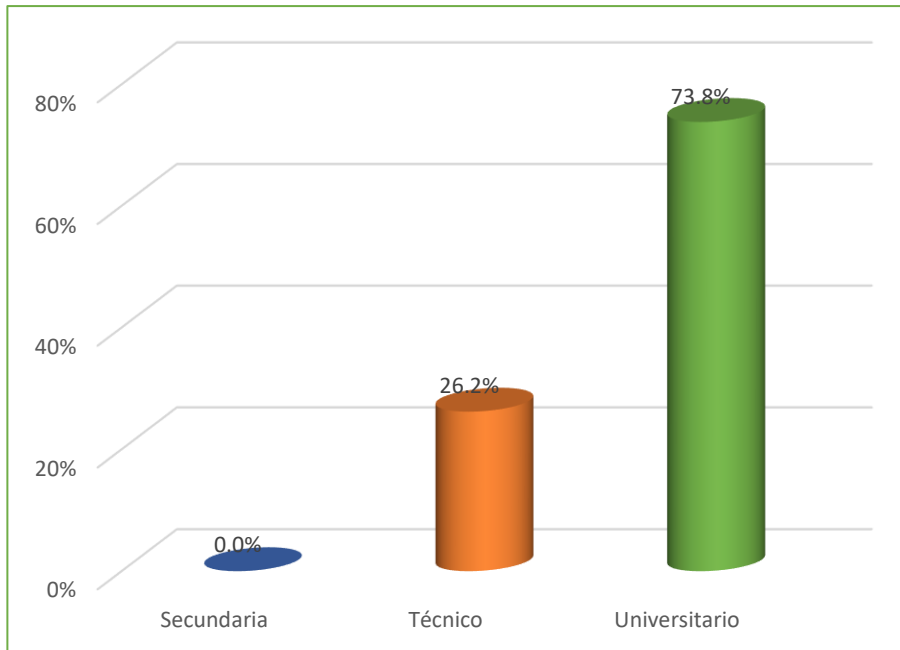
*Ilustración 3. Edad de los trabajadores encuestados*

En la municipalidad distrital de Combapata 21.4% de los trabajadores administrativos están entre los 18 a 25 años de edad, 54.8% están entre los 26 a 35 años de edad, 11.9% están entre los 36 a 40 años de edad y 11.9% están entre los 40 años a más.

**Tabla 8. Formación académica**

	f	%
Secundaria	0	0.0%
Técnico	11	26.2%
Universitario	31	73.8%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Resultados elaborados en base a la encuesta aplicada



*Ilustración 4. Formación académica de los trabajadores encuestados*

En la municipalidad distrital de Combapata la formación académica de los trabajadores administrativos en 26.2% tiene educación técnica y 73.8% tiene educación universitaria.

### **4.3. Resultados de las dimensiones de la variable Comunicación interna**

Para describir la comunicación interna del personal administrativo en la Municipalidad de Combapata de la provincia de Canchis del departamento del Cusco 2022, se describe las dimensiones: Comunicación descendente, Comunicación ascendente, Comunicación horizontal y Comunicación transversal. Los resultados se presentan a continuación:

#### **4.2.1 Comunicación Descendente**

El objetivo es describir la comunicación descendente del personal administrativo en la Municipalidad de Combapata de la provincia de Canchis del departamento del Cusco 2022

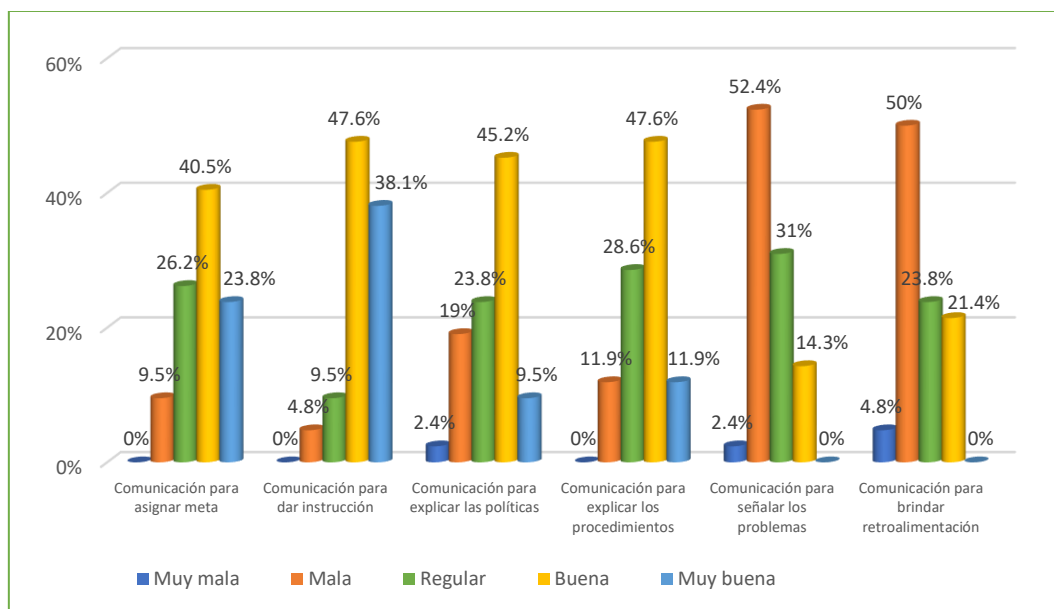


**A) Resultados de los indicadores de la dimensión Comunicación descendente**

**Tabla 9. Indicadores de la dimensión comunicación descendente**

	Comunicación para asignar meta		Comunicación para dar instrucción		Comunicación para explicar las políticas		Comunicación para explicar los procedimientos		Comunicación para señalar los problemas		Comunicación para brindar retroalimentación.	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy mala	0	0.0%	0	0.0%	1	2.4%	0	0.0%	1	2.4%	2	4.8%
Mala	4	9.5%	2	4.8%	8	19.0%	5	11.9%	22	52.4%	21	50.0%
Regular	11	26.2%	4	9.5%	10	23.8%	12	28.6%	13	31.0%	10	23.8%
Buena	17	40.5%	20	47.6%	19	45.2%	20	47.6%	6	14.3%	9	21.4%
Muy buena	10	23.8%	16	38.1%	4	9.5%	5	11.9%	0	0.0%	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.0%</b>	<b>42</b>	<b>100.0%</b>	<b>42</b>	<b>100.0%</b>	<b>42</b>	<b>100.0%</b>	<b>42</b>	<b>100.0%</b>	<b>42</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Resultados elaborados en base a la encuesta aplicada



*Ilustración 5. Indicadore de la dimensión Comunicación Descendente*

**Interpretación y análisis:**

- 40.5% de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Combapata indican que la comunicación para asignar meta es buena y 23.8% muy buena puesto



que, al ingresar a laborar a la municipalidad casi siempre se les indica las metas de su puesto y área en que se desempeñan. Sin embargo, 26.2% indica que la comunicación para asignar meta es regular y 9.5% mala es decir no siempre se les comunica las metas de su puesto ni de su área, este resultado se da ya que, los trabajadores administrativos reconocen que si se les comunica oportunamente las metas asignadas para su puesto de trabajo.

- 47.6% de trabajadores de la municipalidad de Combapata indican que la comunicación para dar instrucción es buena y 38.1% muy buena ya que, siempre al ingresar a laborar a la municipalidad casi siempre se les indica las metas de su puesto y área en que se desempeñan. Sin embargo, 9.5% indica que la comunicación para asignar meta es regular y 4.8% mala ya que, al ingresar a laborar a la municipalidad casi nunca se les indica las metas de su puesto ni del área en que se desempeñan, este resultado se concluye que los trabajadores afirman que si se les instruye para el desarrollo de sus labores administrativas correspondientes al cargo.
- 45.2% de trabajadores de la municipalidad de Combapata indican que la comunicación para explicar las políticas es buena y 9.5% es muy buena puesto que casi siempre se les informa la normativa de la municipalidad y las directrices de su área. Por otra parte, 23.8% de trabajadores indican que la comunicación para explicar las políticas es regular, 19% es mala y 2.4% es muy mala ya que, casi nunca se les informa sobre la normativa de la municipalidad ni las directrices de su área, este resultado concluye que a los trabajadores si se les pone en conocimiento las políticas de la organización, así también como del área correspondiente.
- 47.6% de trabajadores de la municipalidad de Combapata indican que la comunicación para explicar los procedimientos es buena y 11.9% es muy buena ya que casi siempre se les informa sobre el reglamento interno y los procedimientos de





la municipalidad. Por otro lado 28.6% de trabajadores indican que la comunicación para explicar los procedimientos es regular y 11.9% es mala ya que casi nunca se les informa sobre el reglamento interno y los procedimientos de la municipalidad, este resultado concluye a que los trabajadores indican que si reciben información acerca de los procedimientos que deben realizar en sus labores diarias.

- 14.3% de trabajadores de la municipalidad de Combapata indican que la comunicación para señalar los problemas es buena puesto que casi siempre se les informa sobre los problemas de su área y los solucionan de manera inmediata. Por otro lado, 31% de trabajadores indican que la comunicación para señalar los problemas es regular, 52.4% es mala y 2.4% es muy mala ya que casi nunca se les informa sobre los problemas de su área ni los solucionan de manera inmediata, este resultado concluye que los directivos no identifican los problemas dentro de la organización de forma efectiva y esto repercute que los trabajadores no se desenvuelvan correctamente.
- 21.4% de los trabajadores de la municipalidad de Combapata señalan que la comunicación para brindar retroalimentación es buena puesto que casi siempre los jefes brindan oportunamente una retroalimentación y comunican los resultados de esta de forma inmediata. Sin embargo, 23.8% de trabajadores indican que la comunicación para brindar retroalimentación es regular, 50% es mala y 4.8% es muy mala puesto que casi nunca los jefes brindan oportunamente una retroalimentación ni comunican los resultados de esta, este resultado concluye que los directivos en su gran mayoría no brindan oportunamente una retroalimentación generando así que los trabajadores no desarrollen correctamente sus labores.

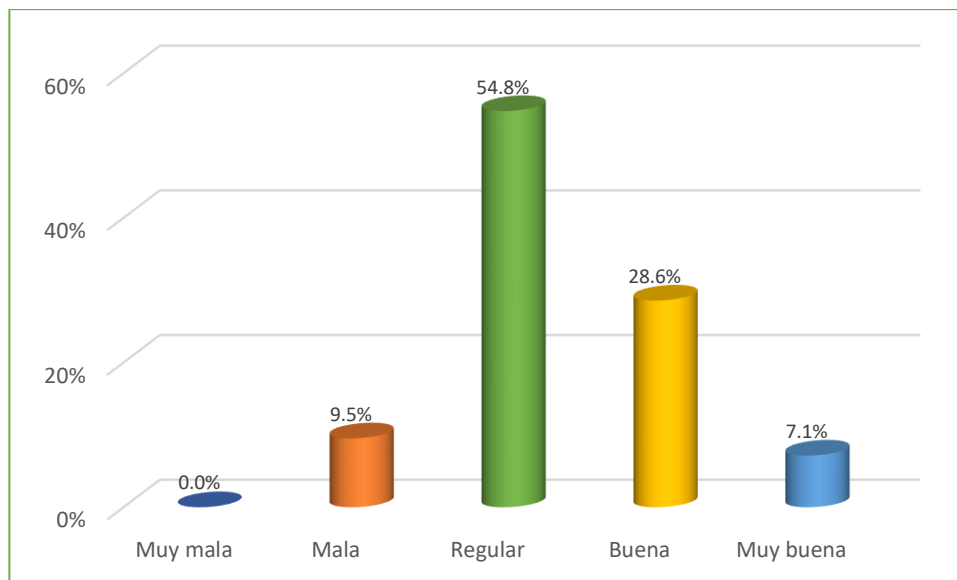


## B) Resultados de la dimensión Comunicación Descendente

**Tabla 10. Comunicación Descendente**

	f	%
Muy mala	0	0.0%
Mala	4	9.5%
Regular	23	54.8%
Buena	12	28.6%
Muy buena	3	7.1%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Resultados elaborados en base a la encuesta aplicada



*Ilustración 6. Comunicación Descendente*

### **Interpretación y análisis:**

En la municipalidad distrital de Combapata la comunicación descendente en un 54.8% de trabajadores administrativos se da de manera regular puesto que como indica la base teórica de esta dimensión este tipo de comunicación que se da en dirección de los jefes hacia los subordinados en un nivel jerárquico siendo el tipo comunicación más habitual y se da en forma generalmente unidireccional en toda institución.

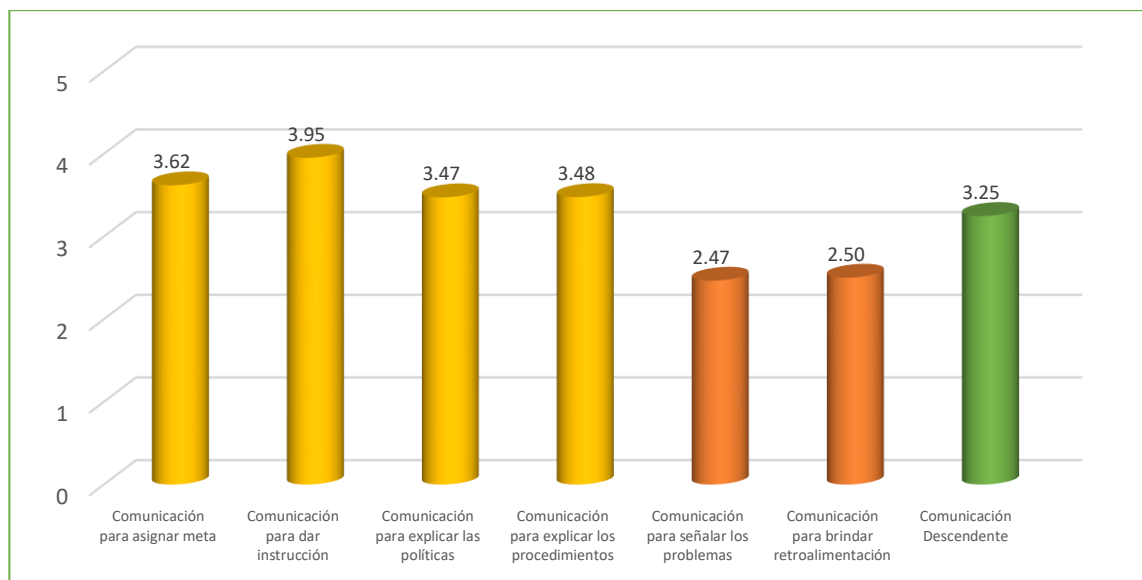


C) **Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación Descendente**

*Tabla 11. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación Descendente*

	Promedio	Interpretación
Comunicación para asignar meta	3.62	Buena
Comunicación para dar instrucción	3.95	Buena
Comunicación para explicar las políticas	3.47	Buena
Comunicación para explicar los procedimientos	3.48	Buena
Comunicación para señalar los problemas	2.47	Mala
Comunicación para brindar retroalimentación	2.50	Mala
<b>Comunicación Descendente</b>	<b>3.25</b>	<b>Regular</b>

Fuente: Resultados elaborados en base a la encuesta aplicada



*Ilustración 7. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación Descendente*

**Interpretación y análisis:**

El puntaje promedio de los indicadores comunicación para asignar meta (3.62), comunicación para dar instrucción (3.95), comunicación para explicar las políticas (3.47), comunicación para explicar los procedimientos (3.48) tienen un nivel bueno;



los indicadores comunicación para señalar los problemas (2.47) y comunicación para brindar retroalimentación (2.50) tienen un nivel malo. Por lo tanto, la dimensión comunicación descendente (3.25) se encuentra en un nivel regular. De acuerdo a los resultados se puede evidenciar que pese a que la dimensión indica que en su gran mayoría si se comunican las metas, instrucciones, políticas y procedimientos existe un déficit por parte de los directivos para identificar y comunicar los problemas que se suscitan en la organización y así mismo, para realizar una oportuna retroalimentación a los trabajadores.

#### 4.2.2 Comunicación Ascendente

El objetivo es describir la comunicación ascendente del personal administrativo en la Municipalidad de Combapata de la provincia de Canchis del departamento del Cusco 2022

##### A) Resultados de los indicadores de la dimensión Comunicación ascendente

**Tabla 12. Indicadores de la dimensión Comunicación ascendente**

	Comunicación para brindar retroalimentación		Comunicación para informar el progreso de las metas		Comunicación para plantear problemas		Comunicación para conocer a los empleados		Comunicación para mejorar las cosas	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy mala	5	11.9%	0	0.0%	5	11.9%	7	16.7%	0	0.0%
Mala	21	50.0%	8	19.0%	24	57.1%	21	50.0%	23	54.8%
Regular	13	31.0%	22	52.4%	9	21.4%	11	26.2%	9	21.4%
Buena	3	7.1%	12	28.6%	4	9.5%	3	7.1%	10	23.8%
Muy buena	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.0%</b>	<b>42</b>	<b>100.0%</b>	<b>42</b>	<b>100.0%</b>	<b>42</b>	<b>100.0%</b>	<b>42</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Resultados elaborados en base a la encuesta aplicada

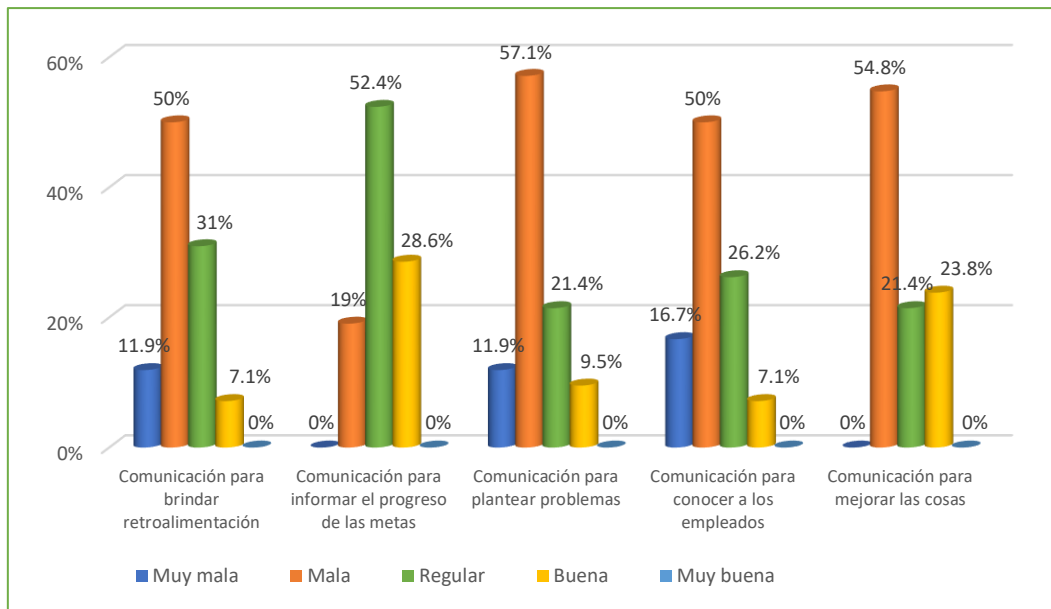


Ilustración 8. Indicadores de la dimensión Comunicación Ascendente

### Interpretación y análisis:

- 7.1% de trabajadores de la municipalidad distrital de Combapata indican que la comunicación para brindar retroalimentación es buena puesto que casi siempre los trabajadores solicitan oportunamente una retroalimentación y comunican a sus jefes los problemas que han de tener. Sin embargo, 31% de trabajadores indican la comunicación para brindar retroalimentación es regular, 50% mala y 11.9% muy mala ya que casi nunca los trabajadores solicitan oportunamente una retroalimentación ni comunican a sus jefes los problemas que han de tener, se concluye que no existe una relación de confianza entre los directivos y sus subordinados en gran parte de la organización es por ello que los subordinados no se sienten seguros al pedir una retroalimentación por temor a la desaprobación de los directivos.
- 28.6% de trabajadores de la municipalidad distrital de Combapata indican que la comunicación para informar el progreso de las metas es buena ya que casi siempre los trabajadores comunican oportunamente a sus jefes el avance de las metas. Por otro lado, 52.4% de trabajadores indican que la comunicación para informar el



progreso de las metas es regular y 19% mala, puesto que casi nunca los trabajadores comunican oportunamente a sus jefes el avance de sus metas, se concluye que en gran medida es la obligación de los subordinados informar a los directivos acerca del avance de las metas organizacionales y estos así lo realizan, pese a que existe un porcentaje mínimo que lo comunica de forma deficiente.

- El 9.5% de trabajadores de la municipalidad distrital de Combapata indican que la comunicación para plantear problemas es buena porque casi siempre los trabajadores comunican los problemas de su área oportunamente a los jefes y estos lo solucionan con rapidez. Por otro lado 21.4% de trabajadores indican que la comunicación para plantear problemas es regular, 57.1% es mala y 11.9% es muy mala ya que, casi nunca comunican los problemas de su área a los jefes ni estos lo solucionan con rapidez, se concluye que como antes se ha mencionado el problema de la confianza entre los directivos y sus subordinados y esto repercute al momento que los subordinados desean manifestar los problemas que han identificado en la organización, que muchas veces no lo realizan por desconfianza.
- El 7.1% de trabajadores de la municipalidad distrital de Combapata indican que la comunicación para conocer a los empleados es buena puesto que casi siempre los jefes reconocen los logros de los trabajadores y estos sienten confianza para comunicarse con sus superiores. Sin embargo, 26.2% de trabajadores indican que la comunicación para conocer a los empleados es regular, 50% es mala y 16.7% es muy mala ya que casi nunca los jefes reconocen los logros de los trabajadores ni estos sienten confianza para comunicarse con sus superiores, se concluye que los directivos no realizan en su gran mayoría algún tipo de esfuerzo por conocer y reconocer a sus subordinados y esto repercute en que estos no se desenvuelvan eficientemente.



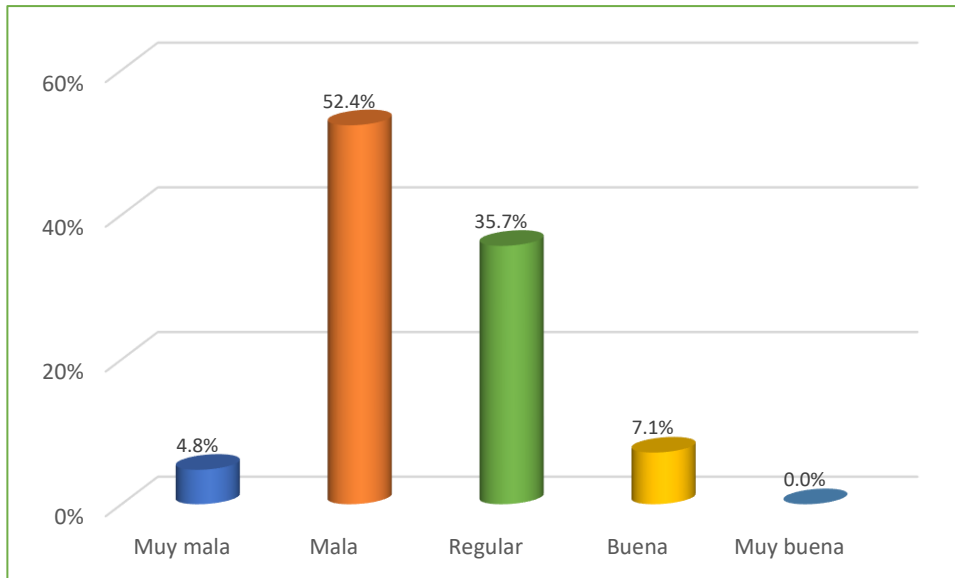
- El 23.8% de trabajadores de la municipalidad distrital de Combapata indican que la comunicación para mejorar las cosas es buena ya que casi siempre se sienten escuchados y ello influye en su compromiso con la organización. Por otro lado, el 21.4% de trabajadores indican que la comunicación para mejorar las cosas es regular y 54.8% es mala ya que, casi nunca se sienten escuchados y ello influye en su compromiso con la organización, se concluye que en gran mayoría los trabajadores no sienten que su opinión sea tomada en consideración por los directivos así que esto repercute en que los trabajadores no se sientan comprometidos con la organización.

## B) Resultados de la dimensión Comunicación Ascendente

*Tabla 13. Comunicación Ascendente*

	f	%
Muy mala	2	4.8%
Mala	22	52.4%
Regular	15	35.7%
Buena	3	7.1%
Muy buena	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Resultados elaborados en base a la encuesta aplicada



*Ilustración 9. Comunicación Ascendente*

**Interpretación y análisis:**

En la municipalidad distrital de Combapata, la comunicación ascendente entre los trabajadores administrativos resulta como mala puesto que no se da un retorno adecuado de información hacia los directivos ya que la causa principal de este suceso es la falta de confianza entre los directivos y subordinados de la organización y dificulta la continuación de una comunicación eficaz.

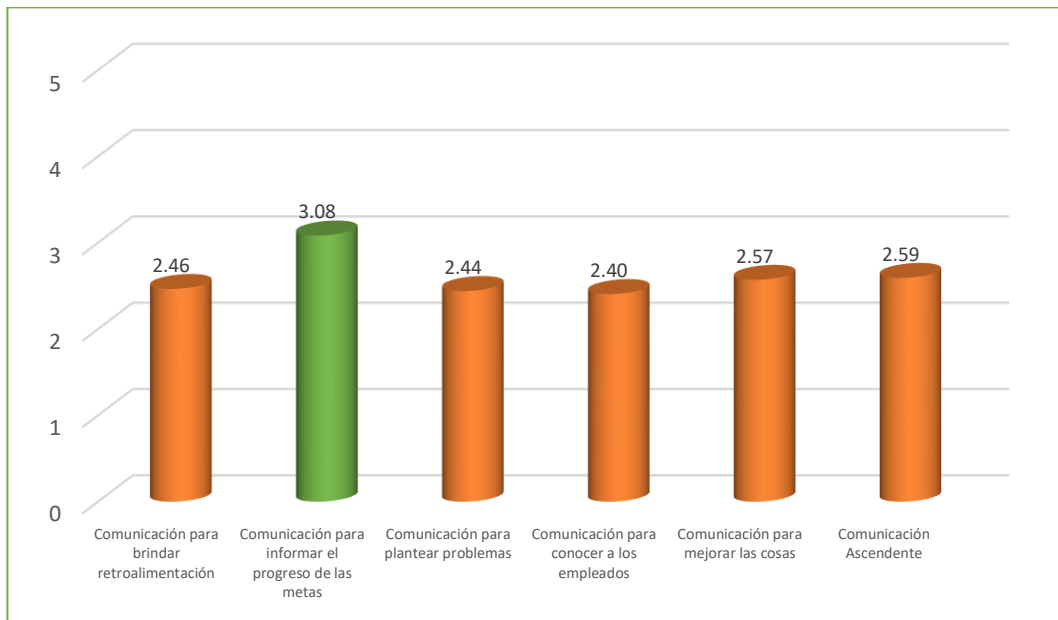
**C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación Ascendente**

*Tabla 14. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación Ascendente*

	Promedio	Interpretación
Comunicación para brindar retroalimentación	2.46	Mala
Comunicación para informar el progreso de las metas	3.08	Regular
Comunicación para plantear problemas	2.44	Mala
Comunicación para conocer a los empleados	2.40	Mala
Comunicación para mejorar las cosas	2.57	Mala
<b>Comunicación Ascendente</b>	<b>2.59</b>	<b>Mala</b>

Fuente: Resultados elaborados en base a la encuesta aplicada





*Ilustración 10. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación Ascendente*

#### **Interpretación y análisis:**

El puntaje promedio de los indicadores la comunicación para brindar retroalimentación (2.46), comunicación para plantear problemas (2.44), comunicación para conocer a los empleados (2.40) y comunicación para mejorar las cosas (2.57) tienen un nivel malo; comunicación para informar el progreso de las metas (3.08) tiene un nivel regular. Por lo tanto, la dimensión comunicación ascendente tiene un nivel malo. Se evidencia entre todos los indicadores que la principal causa del resultado negativo de estos y así de la dimensión es la falta de confianza existente entre los jefes y sus colaboradores para el desarrollo de sus labores dentro de la organización.

#### **4.2.3 Comunicación Horizontal**

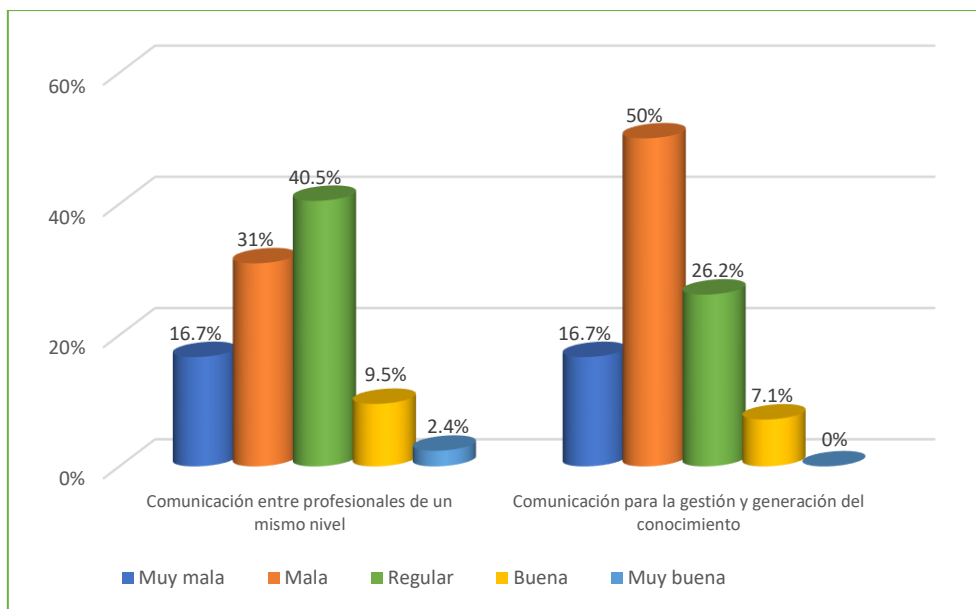
El objetivo es describir la comunicación horizontal del personal administrativo en la Municipalidad de Combapata de la provincia de Canchis del departamento del Cusco 2022

### A) Resultados de los indicadores de la dimensión Comunicación horizontal

**Tabla 15. Indicadores de la dimensión Comunicación horizontal**

	Comunicación entre profesionales de un mismo nivel		Comunicación para la gestión y generación del conocimiento	
	f	%	f	%
Muy mala	7	16.7%	7	16.7%
Mala	13	31.0%	21	50.0%
Regular	17	40.5%	11	26.2%
Buena	4	9.5%	3	7.1%
Muy buena	1	2.4%	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.0%</b>	<b>42</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Resultados elaborados en base a la encuesta aplicada



*Ilustración 11. Indicadores de la dimensión Comunicación Horizontal*

#### **Interpretación y análisis:**

- 9.5% de trabajadores de la municipalidad distrital de Combapata indican que la comunicación entre profesionales de un mismo nivel es buena y 2.4% muy buena ya que casi siempre se dan espacios para la comunicación entre profesionales del mismo



nivel y se hace uso de la tecnología para una comunicación eficaz. Por otro lado, 40.5% de los trabajadores indican que la comunicación entre profesionales de un mismo nivel es regular, 31% es mala y 16.7% es muy mala ya que casi nunca la municipalidad brinda espacios para la comunicación entre profesionales del mismo nivel ni se hace de medios tecnológicos para una comunicación más eficaz, se concluye que pese a que exista un espacio para la comunicación entre jefes de área, se evidencia que existen algunos conflictos entre algunos jefes y este repercute directamente en la comunicación con sus colaboradores y el desarrollo de las actividades en la organización.

- 7.1% de los trabajadores de la municipalidad de Combapata indican que la comunicación para la gestión y generación del conocimiento es buena puesto que casi siempre los trabajadores del mismo nivel de diferentes áreas colaboran para realizar algunas tareas y se les brinda las facilidades para el acceso a la información para realizar sus labores. Sin embargo, 26.2% de trabajadores indican que la comunicación para la gestión y generación del conocimiento es regular, 50% es mala y 16.7% es muy mala ya que, casi nunca trabajadores del mismo nivel de diferentes áreas colaboran para realizar algunas tareas y no siempre se les brinda las facilidades para el acceso a la información para realizar sus labores, se concluye que como se indica que existen algunos conflictos entre los jefes de algunas áreas dentro de la organización este problema repercute entre los colaboradores al momento de realizar tareas en conjunto de colaboradores de diferentes áreas, así también se evidencia la falta de compromiso por parte de algunas áreas para facilitar la información oportuna a otras para la efectuar sus labores.

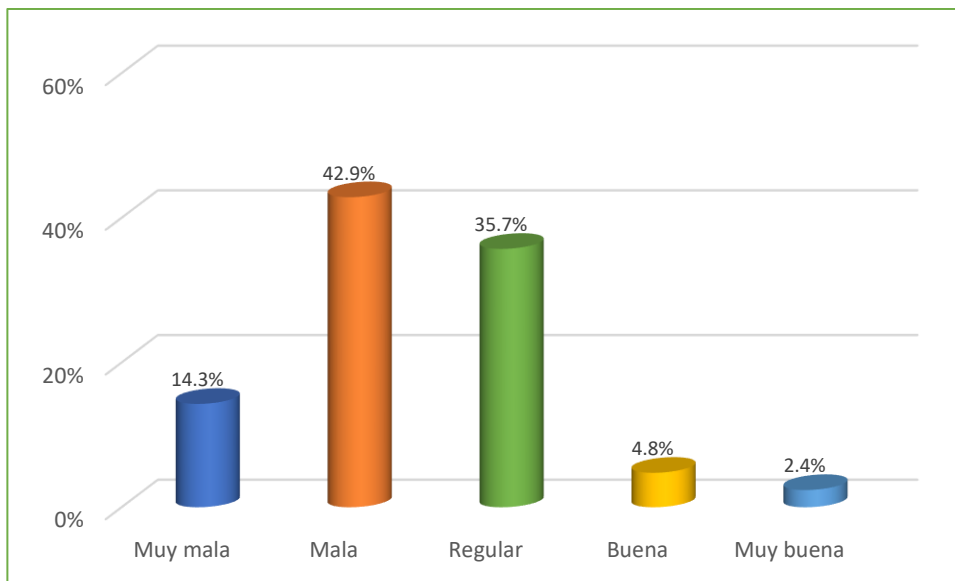


## B) Resultados de la dimensión Comunicación Horizontal

*Tabla 16. Comunicación Horizontal*

	f	%
Muy mala	6	14.3%
Mala	18	42.9%
Regular	15	35.7%
Buena	2	4.8%
Muy buena	1	2.4%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Resultados elaborados en base a la encuesta aplicada



*Ilustración 12. Comunicación Horizontal*

### **Interpretación y análisis:**

En la municipalidad distrital de Combapata, la comunicación horizontal que se da entre los trabajadores administrativos es mala, ya que este tipo de comunicación que se da entre diferentes profesionales y/o departamentos de un mismo nivel no tiene la importancia que se le debe de dar puesto que se considera prescindible, así también se ha podido evidenciar los problemas existentes entre algunos jefes de área y estos



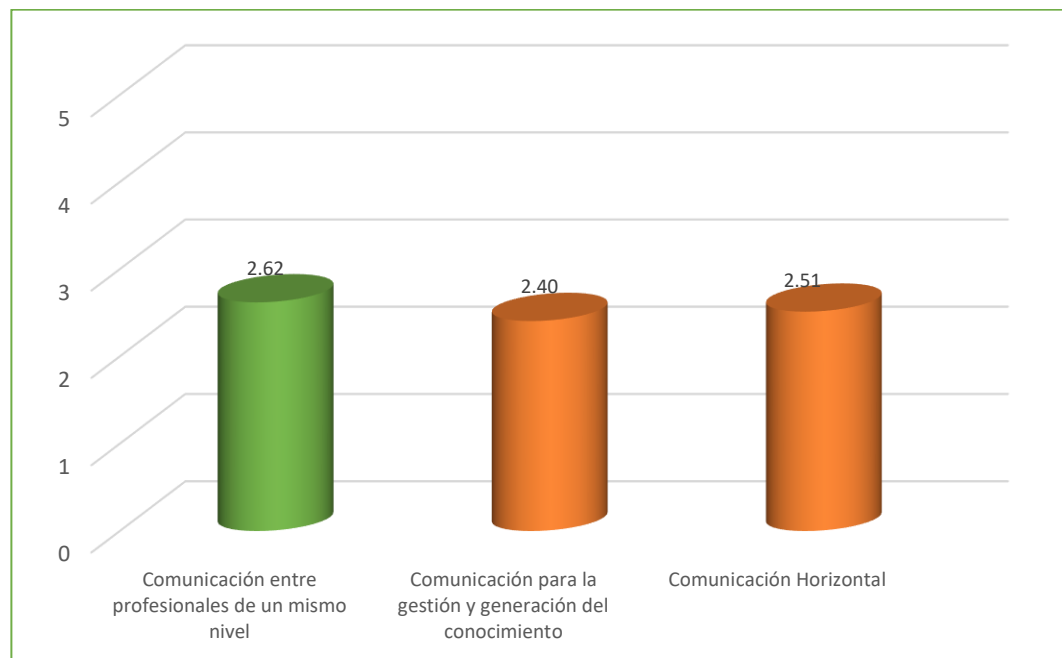
repercuten directamente en las relaciones laborales de sus colaboradores correspondientes.

**C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación Horizontal**

*Tabla 17. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación Horizontal*

	Promedio	Interpretación
Comunicación entre profesionales de un mismo nivel	2.62	Regular
Comunicación para la gestión y generación del conocimiento	2.40	Mala
<b>Comunicación Horizontal</b>	<b>2.51</b>	<b>Mala</b>

Fuente: Resultados elaborados en base a la encuesta aplicada



*Ilustración 13. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación horizontal*

**Interpretación y análisis:**

El puntaje promedio del indicador comunicación entre profesionales de un mismo nivel (2.62) tiene un valor de regular; el indicador comunicación para la gestión y generación del conocimiento tiene un valor malo. Por lo tanto, la dimensión



comunicación horizontal tiene un valor malo. Se puede evidenciar que pese a la existencia de espacios para la colaboración entre jefes de área este se ve afectado por los conflictos existentes entre ellos.

#### 4.2.4 Comunicación Transversal

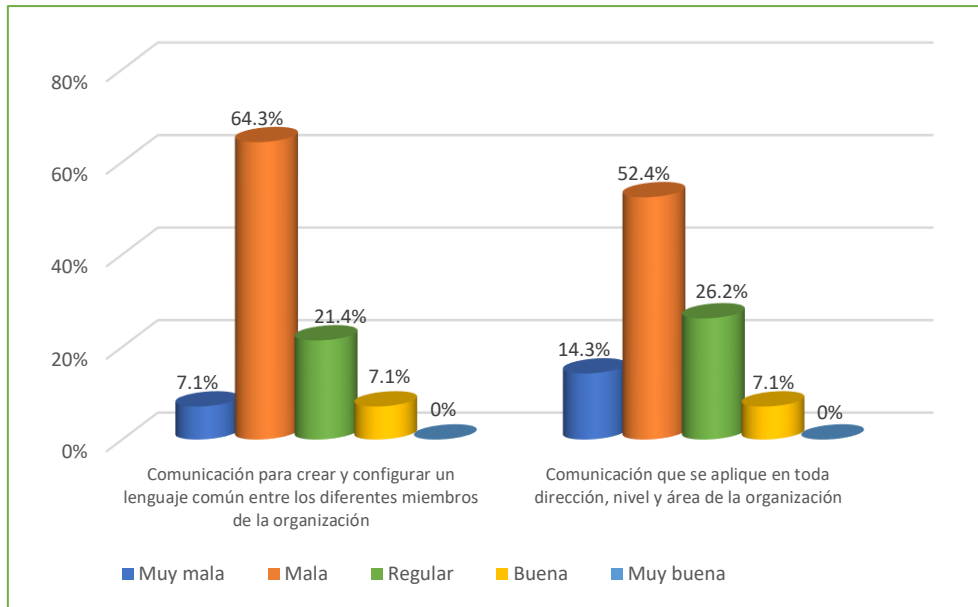
El objetivo es describir la comunicación horizontal del personal administrativo en la Municipalidad de Combapata de la provincia de Canchis del departamento del Cusco 2022

##### A) Resultados de los indicadores de la dimensión Comunicación Transversal

**Tabla 18. Indicadores de la dimensión Comunicación Transversal**

	Comunicación para crear y configurar un lenguaje común entre los diferentes miembros de la organización		Comunicación que se aplique en toda dirección, nivel y área de la organización	
	f	%	f	%
Muy mala	3	7.1%	6	14.3%
Mala	27	64.3%	22	52.4%
Regular	9	21.4%	11	26.2%
Buena	3	7.1%	3	7.1%
Muy buena	0	0.0%	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.0%</b>	<b>42</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Resultados elaborados en base a la encuesta aplicada



*Ilustración 14. Indicadores de la dimensión Comunicación Transversal*

#### **Interpretación y análisis:**

- 7.1% de trabajadores de la municipalidad distrital de Combapata indican que la comunicación para crear y configurar un lenguaje común entre los diferentes miembros de la organización es buena, puesto que casi siempre en la municipalidad se fomenta la comunicación entre diferentes áreas y niveles. Por otro lado 21.4% indica que la comunicación para crear y configurar un lenguaje común entre los diferentes miembros de la organización es regular, 64.3% es mala y 7.1% es muy mala ya que casi nunca en la municipalidad se fomenta la comunicación entre diferentes áreas y niveles, se concluye que dentro de la organización casi nunca se da una comunicación entre trabajadores de diferentes niveles y áreas de manera formal para el desarrollo de las actividades.
- 26.2% de trabajadores de la municipalidad distrital de Combapata indican que la comunicación que se aplique en toda dirección, nivel y área de la organización es regular que casi siempre los trabajadores tienen la confianza para poder comunicarse con sus jefes de otras áreas y realizan talleres de escucha para los trabajadores. Por otro lado 26.2% de trabajadores indican que la comunicación que se aplique en toda



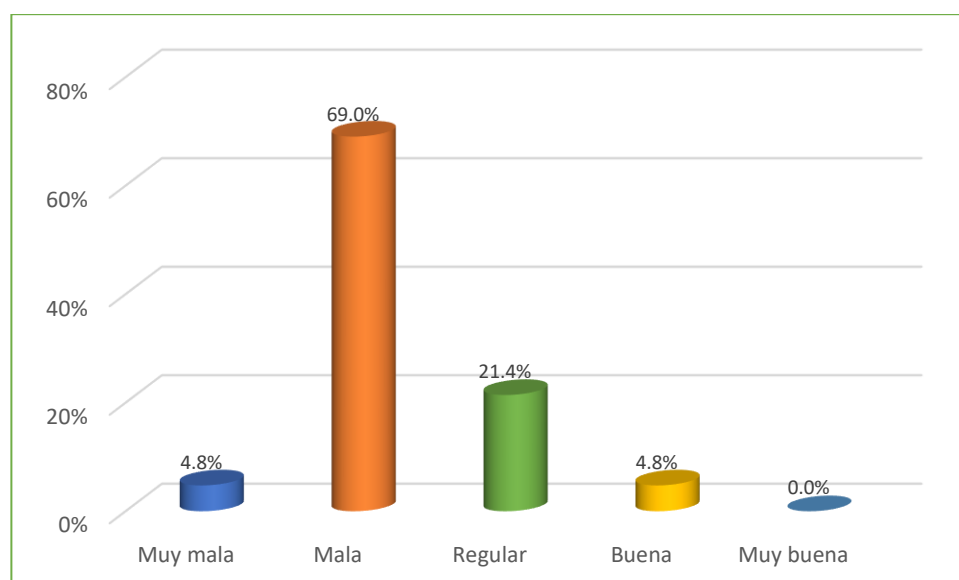
dirección, nivel y área de la organización es regular, 52.4% es mala y 14.3% es muy mala ya que casi nunca los trabajadores tienen la confianza para poder comunicarse con sus jefes de otras áreas ni realizan talleres de escucha para los trabajadores, se concluye que los trabajadores manifiestan la falta de confianza para comunicarse libremente con otras áreas y así también la organización no promueve la participación libre y voluntaria de los trabajadores lo que causa que no se desarrolle un trabajo de forma óptima, conjunta y eficiente.

### B) Resultados de la dimensión Comunicación Transversal

*Tabla 19. Comunicación Transversal*

	f	%
Muy mala	2	4.8%
Mala	29	69.0%
Regular	9	21.4%
Buena	2	4.8%
Muy buena	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Resultados elaborados en base a la encuesta aplicada



*Ilustración 15. Comunicación Transversal*





### Interpretación y análisis:

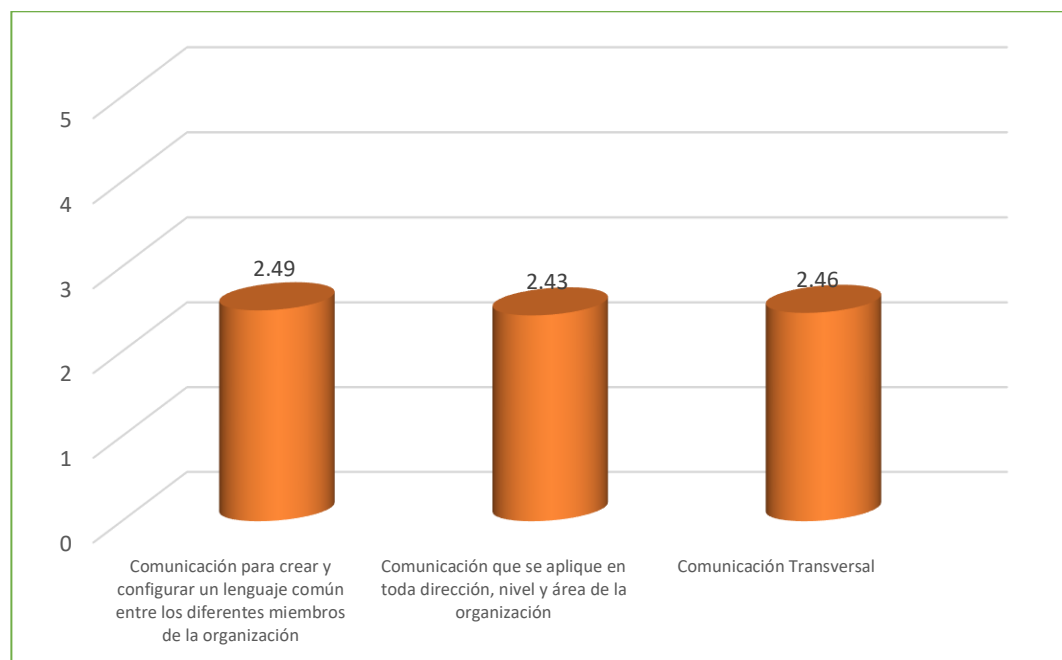
En la municipalidad distrital de Combapata, la comunicación transversal entre los trabajadores administrativos en un 69% es mala puesto que no existe un lenguaje común entre las diversas áreas de la organización. Este resultado evidencia que la institución no promueve ni brinda facilidades para una comunicación participativa entre todos los trabajadores de diferentes áreas y niveles.

### C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación Transversal

*Tabla 20. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación Transversal*

	Promedio	Interpretación
Comunicación para crear y configurar un lenguaje común entre los diferentes miembros de la organización	2.49	Mala
Comunicación que se aplique en toda dirección, nivel y área de la organización	2.43	Mala
<b>Comunicación transversal</b>	<b>2.46</b>	<b>Mala</b>

Fuente: Resultados elaborados en base a la encuesta aplicada



*Ilustración 16. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación Transversal*



### **Interpretación y análisis:**

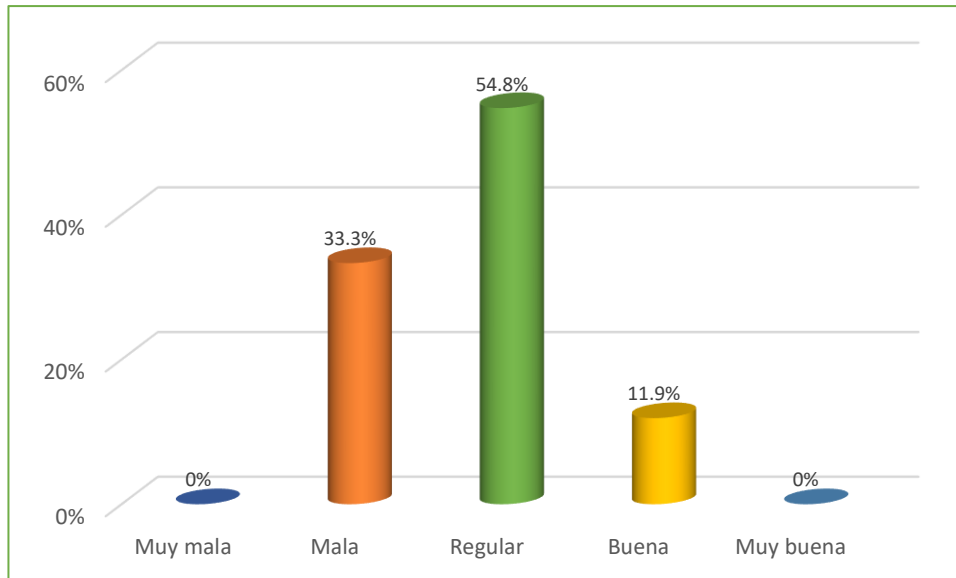
El puntaje promedio de los indicadores de la comunicación para crear y configurar un lenguaje común entre los diferentes miembros de la organización (2.49) y la comunicación que se aplique en toda dirección, nivel y área de la organización (2.43) tienen un nivel malo. Por lo tanto, la comunicación transversal (2.46) tiene un nivel malo. De estos resultados se puede evidenciar que este tipo de comunicación no es muy aplicado en esta organización según se observa existe cierto rechazo a la aplicación de este tipo de comunicación por parte de los directivos.

#### **4.4. Resultado de la variable Comunicación interna**

***Tabla 21. Comunicación Interna***

	f	%
Muy mala	0	0.0%
Mala	14	33.3%
Regular	23	54.8%
Buena	5	11.9%
Muy buena	0	0.0%
Total	42	100.0%

Fuente: Resultados elaborados en base a la encuesta aplicada



*Ilustración 17. Comunicación interna*

**Interpretación y análisis:**

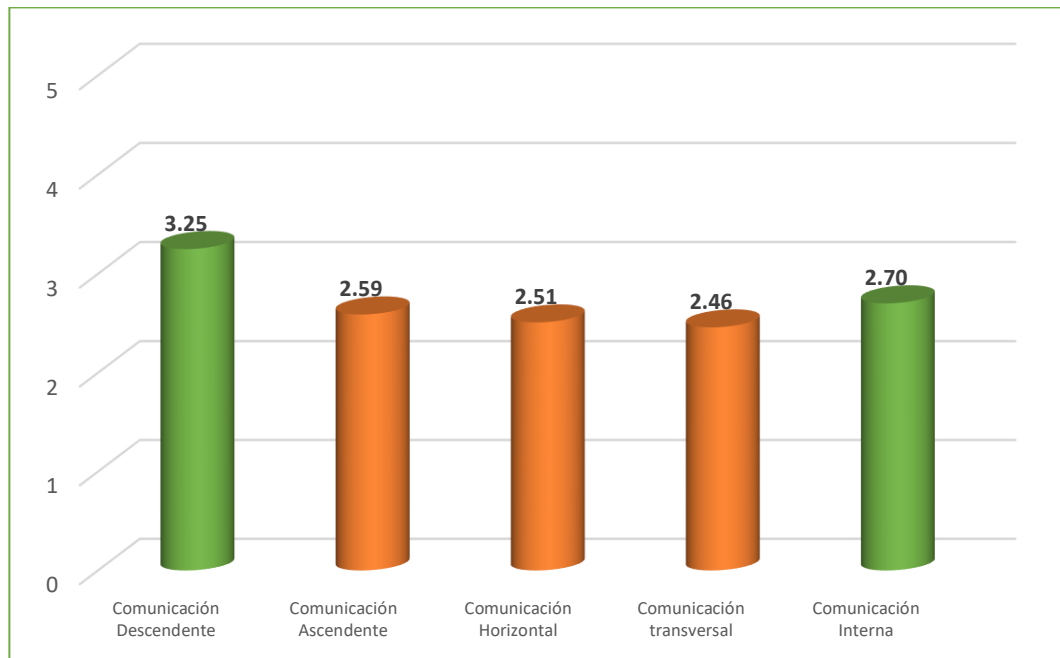
En la municipalidad distrital de Combapata, la comunicación interna entre los trabajadores administrativos es regular en un 54.8% puesto que no se está atendiendo todas las actividades y medios necesarios para la creación de buenas relaciones entre todos los miembros de esta organización.

**A) Comparación promedio de las dimensiones de la variable Comunicación interna**

*Tabla 22. Comparación promedio de las dimensiones de la variable Comunicación interna*

	Promedio	Interpretación
Comunicación Descendente	3.25	Regular
Comunicación Ascendente	2.59	Mala
Comunicación Horizontal	2.51	Mala
Comunicación transversal	2.46	Mala
<b>Comunicación Interna</b>	<b>2,70</b>	<b>Regular</b>

Fuente: Resultados elaborados en base a la encuesta aplicada



*Ilustración 18. Comparación promedio de las dimensiones de la variable imagen corporativa*

**Interpretación y análisis:**

El puntaje promedio del indicador comunicación descendente (3.25) tiene un valor de regular; los indicadores comunicación ascendente (2.59), comunicación horizontal (2.51) y comunicación transversal (2.46) tienen un valor malo. Por lo tanto, la variable comunicación interna (2.70) tiene un valor regular.



## CAPITULO V: DISCUSIÓN

### 4.1 Hallazgos más importantes

La presente investigación tuvo como objetivo describir la comunicación interna del personal administrativo en la Municipalidad de Combapata de la provincia de Canchis del departamento del Cusco - 2022, los resultados demuestran que los trabajadores de la Municipalidad de Combapata,

La dimensión comunicación descendente de la comunicación interna con un promedio de 3.25 calificada como regular, debido a que los trabajadores administrativos, manejan este tipo de comunicación que se da en dirección de los jefes hacia los subordinados en un nivel jerárquico siendo el tipo de comunicación más habitual que se da en forma generalmente unidireccional en esta situación.

La dimensión comunicación ascendente de la comunicación interna con un promedio de 2.59 calificada como mala, ya que entre los trabajadores administrativos es mala puesto que no se da un retorno adecuado en información hacia el emisor y dificulta la continuación de una comunicación eficaz.

La dimensión comunicación horizontal de la comunicación interna con un promedio de 2.51 es mala ya que se da entre los trabajadores administrativos y este tipo de comunicación se da entre profesionales y/o departamentos de un mismo nivel que no tiene la importancia que se le debe de dar puesto que se considera prescindible.

La dimensión comunicación transversal de la comunicación interna con un promedio de 2.46 es mala ya que no existe un lenguaje común entre las diversas áreas de la organización.



#### 4.2 Limitaciones del estudio

Para la realización del presente estudio, se tuvo la resistencia e indisponibilidad de los trabajadores de la municipalidad distrital de Combapata de la provincia de Canchis para contestar el cuestionario, sin embargo, luego de haberse explicado los fines del estudio y haber acordado con los trabajadores el día para aplicar las encuestas, accedieron y se logró completar el número de cuestionarios propuesto.

Por otra parte, y a pesar de la importancia del tema, se encontraron pocos antecedentes locales.

#### 4.3 Comparación con la literatura existente

“El conjunto de actividades de comunicación desarrolladas por una organización, orientadas a la creación y mantenimiento de unas buenas relaciones con y entre sus miembros, mediante el uso de diferentes técnicas e instrumentos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, contribuyendo, a su vez, al logro de los objetivos organizacionales”. Cuenca y Verazzi (2018), consecuentemente como indica este autor la comunicación interna es un pilar que contribuye al logro de objetivos; los resultados muestran que, en la Municipalidad Distrital de Combapata, en opinión de los trabajadores es regular, ya que al priorizar el tipo de comunicación más utilizado que vendría a ser el descendente y este se de forma regular los otros tipos de comunicación que se debería de dar en esta organización son bien encarecidos. Coincidentemente en las conclusiones que arriba Gerardo (2014) en la tesis “La Comunicación Interna en la Municipalidad de Santa Cruz Naranjo” de la Universidad de San Carlos de Guatemala en la segunda conclusión indica que “Al referirse a la confianza para comunicarse con sus superiores se habla de una comunicación ascendente, es impresionante como aumenta el porcentaje negativo a un 43%” y de igual forma en la municipalidad distrital de Combapata el porcentaje negativo de la



comunicación ascendente es de 52.4%, así también dentro de la tercera conclusión indica que “En la comunicación horizontal también son notorios los números negativos en un 29% al hablar de confianza y de un 25% al preguntar cómo es la comunicación entre compañeros”, así una forma similar en la municipalidad distrital de Combapata el porcentaje negativo de la comunicación horizontal asciende a 42.9%; así también coincidimos con las conclusiones que arriba Gavidia y Gómez (2017) en la tesis “Diagnostico de la Comunicación Interna en el Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa”, realizada en la Universidad Nacional del Santa, sobre todo encontramos bastante similitud dentro de la tercera conclusión que indica “El flujo de comunicación que se utiliza en la Municipalidad Distrital de Santa - 2016 es la comunicación descendente, siendo esta sólo aplicada de forma autoritaria y no con una intención integral, los trabajadores manifiestan que sus opiniones no son escuchadas por los altos directivos” de igual forma se da dentro de la municipalidad distrital de Combapata siendo la comunicación descendente la más utilizada los trabajadores no sienten que sus opiniones importen.

El papel estratégico de la Comunicación Interna en la gestión de los RR.HH. radica fundamentalmente en su potencialidad para crear una plataforma de encuentro multidireccional entre todos los grupos de interés en el interior de la empresa, un espacio de diálogo que ayude a dinamizar la información a todos los niveles y procure que los mensajes que se transmitan en su seno fluyan eficazmente en todos los sentidos y en todas las direcciones. Benito Berceruelo (2014) pag. 44, tal como indica este autor la comunicación interna tiene un gran potencial para dinamizar la comunicación dentro de una organización y se debería promover con más énfasis para que pueda fluir con mayor eficacia.

#### **4.4 Implicancias de la investigación**



La presente investigación constituye un aporte para el estudio de los problemas vinculados a la gestión del talento humano que una parte fundamental dentro de las organizaciones, cuyos resultados puedan colaborar para el logro de los objetivos organizacionales de la Municipalidad Distrital de Combapata y así esta pueda darle un mayor énfasis en mejorar la comunicación interna de la organización, así mismo podrán servir como referente en otros estudios referidos al tema.





## CONCLUSIONES

La investigación realizada arribó en las siguientes conclusiones:

1. La comunicación interna en la municipalidad distrital de Combapata fue calificada como regular habiendo alcanzado un promedio de 2.70, esto se debe ya que al resultado obtenido por la dimensión de comunicación descendente también es calificada como regular ya que como indica la base teórica y por los resultados obtenidos en la municipalidad distrital de Combapata este tipo de comunicación es el más utilizado, por otro lado las dimensiones de comunicación ascendente, horizontal y transversal obtienen la calificación de mala ya que este tipo de comunicación en lo que se refiere a horizontal y transversal no son muy aplicadas en esta organización así mismo presentan algunos indicadores que presentan un bajo porcentaje lo que quiere decir que casi nunca se aplica y en lo que refiere a la comunicación ascendente, esta necesita de buenas relaciones laborales para tener una fluida comunicación entre el emisor y receptor.
2. La comunicación descendente que fue calificada como regular con un promedio de 3.25, fue analizada mediante: Comunicación para asignar meta, Comunicación para dar instrucción, Comunicación para explicar las políticas, Comunicación para explicar los procedimientos, Comunicación para señalar los problemas, Comunicación para brindar retroalimentación. Cuyos resultados muestran que los jefes si transmiten las instrucciones, normas y metas a los trabajadores sin embargo carecen de la habilidad comunicativa al momento de informar los problemas a los trabajadores de la municipalidad y de igual forma hacen un mal uso de la comunicación al momento de realizar una retroalimentación, así podríamos indicar que esta comunicación permite a los directivos mantener el control y principio de autoridad sobre los colaboradores, mas



no estaría dándose de forma efectiva en los que respecta a crear relaciones optimas laborales con sus colaboradores.

3. La comunicación ascendente que fue calificada como mala con un promedio de 2.59, fue analizada mediante: Comunicación para brindar retroalimentación, Comunicación para informar el progreso de las metas, Comunicación para plantear problemas, Comunicación para conocer a los empleados, Comunicación para mejorar las cosas. Cuyos resultados indican que, así como los jefes, los trabajadores carecen de la habilidad para retroalimentar la información con sus superiores, los trabajadores informan sobre el avance de las metas, pero dificultan comunicando los problemas que se suscitan dentro de su ambiente laboral, así también es inexistente una comunicación para reconocer los logros de los trabajadores y estos sienten que su opinión no es tomada en cuenta, es por estos motivos que la comunicación dentro de la municipalidad de Combapata se va encareciendo ya que no se estaría produciendo una comunicación fluida.
4. La comunicación horizontal que fue calificada como mala con un promedio de 2.51, fue analizada mediante: Comunicación entre profesionales de un mismo nivel, Comunicación para la gestión y generación del conocimiento. Cuyos resultados indican que, existe una comunicación que se da entre profesionales del mismo nivel sin embargo esta comunicación no genera la integración, coordinación y cooperación que se desea en la municipalidad ya que existen diferentes conflictos entre algunos directivos de la municipalidad lo que dificulta el trabajo en conjunto entre algunas áreas y así también estos conflictos estarían afectando a los colaboradores y a otras áreas.
5. La comunicación transversal que fue calificada como mala con un promedio de 2.46, fue analizada mediante: Comunicación para crear y configurar un lenguaje común entre los diferentes miembros de la organización, Comunicación que se aplique en toda dirección, nivel y área de la organización. Cuyos resultados indican que, la municipalidad carece



de la comunicación que se debería dar entre los diferentes niveles y áreas muchas veces por que la propia municipalidad no fomenta talleres de escucha con sus trabajadores o espacios para conversar libremente y compartir ideas esto genera que los trabajadores no se sientan en confianza para poder expresar sus ideas de forma libre y repercute en el desarrollo del logro de objetivos de la municipalidad.



## RECOMENDACIONES

Al alcalde Eulogio Herrera Santiago de la municipalidad distrital de Combapata y al Consejo Municipal, para mejorar algunos puntos de la comunicación interna de la institución se les recomienda:

1. Para mejorar la comunicación interna de la municipalidad distrital de Combapata, es necesario no centrarse en lo habitual de la comunicación descendente y aplicar y fortalecer otros tipos de comunicación dentro de esta institución para mejorar el trabajo en equipo, motivar a los trabajadores y así alcanzar los objetivos organizacionales.
2. Para mejorar la comunicación descendente de la municipalidad distrital de Combapata, se recomienda que los jefes de cada área enfatizen la importancia de reconocer y comunicar oportunamente los problemas que se susciten dentro de la institución y también se sugiere que realicen un control permanente a los trabajadores así puedan realizar retroalimentaciones oportunas para mejorar el desempeño laboral.
3. Para mejorar la comunicación ascendente de la municipalidad distrital de Combapata, se recomienda que los trabajadores no se queden callados al tener dudas respecto a su desempeño y soliciten oportunamente una retroalimentación de ser necesario, así también deben tener en cuenta que deberían comunicar los problemas oportunamente juntamente con soluciones a estos para facilitar el rendimiento de la institución, así también se recomienda que los jefes de la institución presten mayor atención a sus colaboradores y reconozcan los logros de estos así en conjunto con su ayuda se pueda mejorar la comunicación dentro de la institución.
4. Para mejorar la comunicación horizontal de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Combapata, se recomienda que la municipalidad fomente espacios de compartir entre profesionales del mismo nivel para comunicar los problemas que existan en estas áreas y se puedan generar ideas para solucionarlas entre todos.



5. Para mejorar la comunicación transversal de los trabajadores administrativos de la municipalidad de Combapata, se recomienda que la municipalidad fomente talleres de escucha entre los diversos niveles de la municipalidad, así también que se pueda generar dentro de la municipalidad un nivel de confianza para que todos los trabajadores puedan informarse unos a otros sobre cualquier tema relevante y concerniente a los logros respectivos que desea alcanzar la municipalidad.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aced, C., Arocas, M., y Miquel, S. (2021). *Manual de Comunicacion Interna*. Madrid: DIRCOM.
- Barquero Cabrero, J. D., y Castillo Esparcia, A. (2016). *Marco Teorico y Practico de las Relaciones Publicas*. España: ESERP.
- Berceruelo, Benito. (2014). *Nueva Comunicación Interna en la Empresa*. Madrid: Estudio de Comunicacion S.A.
- Brandolin, A., y González Frígoli, M. (2009). *Comunicación Interna*. Buenos Aires: DIRCOM.
- Canahuire, A., Endara, F., y Morante, E. (2015). *Como hacer la tesis universitaria*. Cusco: Colorgraft S.R.L.
- Carhuamaca Cristobal, H., y Meza Diaz, O. R. (2019). Percepcion de la Comunicacion Interna en las Municipalidades de Sapallanga y Pucara. *Grado de Licenciado en Ciencias de la Comunicacion*. Universidad Nacional Del Centro Del Peru, Huancayo.
- Carrasco Diaz, S. (2013). *Metodologia de la Investigacion Cientifica*. Lima: Publicaciones San Marcos.
- Chiavenato, I. (2019). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Cuenca, J., y Verazzi, L. (2018). *Guia Fundamental de la Comunicación Interna*. Barcelona: UOC.
- De Castro, A. (2016). *Manual Practico de Comunicacion Organizacional*. Colombia: VERBUM.
- EAE Business School. (13 de Enero de 2017). Medios y canales para la comunicación interna corporativa: <https://www.eae.es/actualidad/noticias/medios-y-canales-para-la-comunicacion-interna-corporativa>
- Freire Seoane, J., Teijeiro Álvarez, M., y País Montes, C. (2013). *La adecuación entre las competencias adquiridas por los graduados y las requeridas por los empresarios*. España: Publicaciones FECYT.
- Gavidia Luna, J. J., y Gomez Lopez, M. A. (2017). Diagnostico de la Comunicacion Interna en el Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa. *Grado de Licenciado en Comunicacion Social*. Universidad Nacional de Santa, Nuevo Chimbote.
- Gerardo Lopez, L. (2014). La Comunicacion Interna en la Municipalidad de Santa Cruz Naranjo. *Grado de Licenciado en Comunicacion Social*. Universidad de San Carlos- Guatemala, Guatemala.
- Gutierrez Salah, K. (2015). La comunicacion interna en las organizaciones. *Trabajo fin de grado*. Universidad de Salamanca, Salamanca España.



- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Huerta Mata, J. J., y Rodriguez Castellanos, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. Mexico: PEARSON.
- Jayo Silva, C. E. (2017). *COMUNICACIÓN INTERNA Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO – AÑO 2017*. Universidad Andina del Cusco, Cusco.
- Moroder, G. (20 de Octubre de 2020). *BW Pulso CI*. <https://pulso-ci.bwcomunicacion.com/evolucion-de-la-comunicacion-interna-en-peru/>
- Municipalidad Distrital de Combapata. (31 de Diciembre de 2021). *MuniCombapata*. <http://municombapata.pe>
- Peiró, R. (06 de julio de 2020). *Economipedia*. Economipedia.com
- Peña Acuña, B., y Batalla Navarro, P. (2016). *Dirección de Comunicación y Habilidades Directivas*. Madrid: DYKINSON.
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: PEARSON.
- Tessi, M. (Diciembre de 2012). *Sitio oficial de la Metodología IA / Vanguardia en Comunicación Interna desde 1994*. <https://comunicacioninterna.com/publicacion/tendencias-en-comunicacion-interna/>
- Westreicher, G. (7 de Agosto de 2020). *Economipedia*. Economipedia.com



## ANEXOS





PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES	ASPECTOS METODOLÓGICOS
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿Cómo es la comunicación interna del personal administrativo en la Municipalidad de Combapata de la provincia de Canchis del departamento del Cusco 2022?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Describir la comunicación interna del personal administrativo en la Municipalidad de Combapata de la provincia de Canchis del departamento del Cusco 2022.</p>	<p><b>VARIABLE DE ESTUDIO</b></p> <p>Comunicación interna</p>	<p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p>Básica</p> <p><b>ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p>Cuantitativo</p> <p><b>ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN</b></p> <p>Descriptivo</p> <p><b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b></p> <p>Diseño no experimental.</p> <p><b>POBLACIÓN DE ESTUDIO</b></p> <p>42 trabajadores</p> <p><b>TÉCNICA / INSTRUMENTO</b></p> <p>Encuesta / Cuestionario</p>
<p><b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo es la comunicación descendente del personal administrativo en la Municipalidad de Combapata de la provincia de Canchis del departamento del Cusco 2022?</li> <li>• ¿Cómo es la comunicación ascendente del personal administrativo en la Municipalidad de Combapata de la provincia de Canchis del departamento del Cusco 2022?</li> <li>• ¿Cómo es la comunicación horizontal del personal administrativo en la Municipalidad de Combapata de la provincia de Canchis del departamento del Cusco 2022?</li> <li>• ¿Cómo es la comunicación transversal del personal administrativo en la Municipalidad de Combapata de la provincia de Canchis del departamento del Cusco 2022?</li> </ul>	<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Describir la comunicación descendente del personal administrativo en la Municipalidad de Combapata de la provincia de Canchis del departamento del Cusco 2022.</li> <li>• Describir la comunicación ascendente del personal administrativo en la Municipalidad de Combapata de la provincia de Canchis del departamento del Cusco 2022.</li> <li>• Describir la comunicación horizontal del personal administrativo en la Municipalidad de Combapata de la provincia de Canchis del departamento del Cusco 2022.</li> <li>• Describir la comunicación transversal del personal administrativo en la Municipalidad de Combapata de la provincia de Canchis del departamento del Cusco 2022.</li> </ul>	<p><b>DIMENSIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación descendente</li> <li>• Comunicación ascendente</li> <li>• Comunicación horizontal</li> <li>• Comunicación transversal</li> </ul>	



COMUNICACIÓN INTERNA	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
COMUNICACIÓN INTERNA	COMUNICACIÓN DESCENDENTE	Comunicación para asignar meta	Cuando los trabajadores ingresaron a la municipalidad se les indica claramente las metas de su puesto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SIEMPRE</li> <li>• CASI SIEMPRE</li> <li>• AVECES</li> <li>• CASI NUNCA</li> <li>• NUNCA</li> </ul>
			Cuando los trabajadores ingresaron a la municipalidad se les indica claramente las metas de su área.	
		Comunicación para dar instrucción	En la municipalidad les brindan a los trabajadores instrucciones claras sobre las tareas a realizar.	
			En la municipalidad sus jefes de área les brindan a los trabajadores las instrucciones el MOF y ROF de la municipalidad.	
		Comunicación para explicar las políticas	A los trabajadores se les comunico la normativa de la municipalidad.	
			A los trabajadores se les comunico las directrices de su área.	
		Comunicación para explicar los procedimientos	A los trabajadores les informan del reglamento interno de la municipalidad.	
			Los jefes de cada área informan a todos los nuevos trabajadores sobre los procedimientos de la municipalidad. (TUPA)	
		Comunicación para señalar los problemas	Los jefes de cada área comunican oportunamente los problemas a sus trabajadores.	
			Los trabajadores solucionan de manera inmediata los problemas en su área de trabajo.	
		Comunicación para brindar retroalimentación.	Luego de realizar una retroalimentación los jefes de cada área comunican inmediatamente los resultados a los trabajadores.	



			Los jefes de cada área brindan oportunamente una retroalimentación.
	COMUNICACIÓN ASCENDENTE	Comunicación para brindar retroalimentación	Los trabajadores solicitan oportunamente una retroalimentación de su jefe inmediato.
			Los trabajadores comunican las dificultades obtenidas para así sus jefes les brinden una retroalimentación adecuada.
		Comunicación para informar el progreso de las metas	Los trabajadores comunican oportunamente a su jefe inmediato sobre el avance de las metas.
			Los trabajadores esperan que su jefe les pida información de las metas para comunicárselo.
		Comunicación para plantear problemas	Los trabajadores comunican los problemas de su área a su jefe inmediato oportunamente.
			Los problemas de su área son solucionados oportunamente.
		Comunicación para conocer a los empleados	Su jefe de área reconoce los logros de su trabajo oportunamente.
			En su área de trabajo existe confianza para comunicarse con sus superiores.
		Comunicación para mejorar las cosas	Los trabajadores se sienten escuchados y que su opinión importa.
			los trabajadores se sienten comprometidos con el éxito de la institución.
	COMUNICACIÓN HORIZONTAL	Comunicación entre profesionales de un mismo nivel	En la municipalidad se dan espacios para la comunicación entre profesionales del mismo nivel.
			En la municipalidad se hace uso de la tecnología para una comunicación eficaz entre áreas.



		Comunicación para la gestión y generación del conocimiento	En la municipalidad los trabajadores del mismo nivel de diferentes áreas colaboran para realizar algunas tareas.	
			En la municipalidad se da acceso a la información a todos los trabajadores para que realicen su trabajo.	
	COMUNICACIÓN TRANSVERSAL	Comunicación para crear y configurar un lenguaje común entre los diferentes miembros de la organización	La municipalidad fomenta la comunicación entre diferentes áreas y niveles.	
			La comunicación que se da entre diversos niveles es siempre por canales y medios formales.	
		Comunicación que se aplique en toda dirección, nivel y área de la organización	Los trabajadores tienen la confianza para poder comunicarse con jefes de otras áreas.	
			La municipalidad realiza talleres de escucha en todos los niveles para mejorar la productividad.	



### Procedimiento de la Baremación

La presente investigación utilizo la escala de medida para medir cada uno de los ítems:

Escala de medida	Valor
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Promedio máximo de los ítems del instrumento:  $\bar{X}_{max} = 5$

Promedio mínimo de los ítems instrumento:  $\bar{X}_{min} = 1$

Rango:  $R = \bar{X}_{max} - \bar{X}_{min} = 4$

Amplitud:  $A = \frac{Rango}{Numero\ de\ escalas\ de\ interpretación} = \frac{4}{5} = 0,8$

### Construcción de la Baremación:

Promedio	Escala de Interpretación
1,00 – 1,80	Muy mala
1,81 – 2,60	Mala
2,61 – 3,40	Regular
3,41 – 4,20	Buena
4,21 – 5,00	Muy buena



### Resultados de los ítems del instrumento

		Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
P1	Cuando los trabajadores ingresaron a la municipalidad se les indica claramente las metas de su puesto.	1	2.4%	5	11.9%	16	38.1%	13	31.0%	7	16.7%
P2	Cuando los trabajadores ingresaron a la municipalidad se les indica claramente las metas de su área.	0	0.0%	3	7.1%	13	31.0%	17	40.5%	9	21.4%
P3	En la municipalidad les brindan a los trabajadores instrucciones claras sobre las tareas a realizar.	0	0.0%	2	4.8%	17	40.5%	15	35.7%	8	19.0%
P4	En la municipalidad sus jefes de área les brindan a los trabajadores el MOF y ROF de la municipalidad.	0	0.0%	2	4.8%	6	14.3%	15	35.7%	19	45.2%
P5	A los trabajadores se les comunico la normativa de la municipalidad.	0	0.0%	6	14.3%	3	7.1%	27	64.3%	6	14.3%
P6	A los trabajadores se les comunico las directrices de su área.	1	2.4%	18	42.9%	15	35.7%	6	14.3%	2	4.8%
P7	A los trabajadores les informan del reglamento interno de la municipalidad.	1	2.4%	4	9.5%	19	45.2%	14	33.3%	4	9.5%
P8	Los jefes de cada área informan a todos los nuevos trabajadores sobre los procedimientos de la municipalidad. (TUPA)	0	0.0%	3	7.1%	17	40.5%	17	40.5%	5	11.9%
P9	Los jefes de cada área comunican oportunamente los problemas a sus trabajadores.	1	2.4%	14	33.3%	21	50.0%	6	14.3%	0	0.0%
P10	Los trabajadores solucionan de manera inmediata los problemas en su área de trabajo.	0	0.0%	22	52.4%	17	40.5%	3	7.1%	0	0.0%
P11	Luego de realizar una retroalimentación los jefes de cada área comunican inmediatamente los resultados a los trabajadores.	0	0.0%	12	28.6%	26	61.9%	4	9.5%	0	0.0%
P12	Los jefes de cada área brindan oportunamente una retroalimentación.	4	9.5%	16	38.1%	15	35.7%	7	16.7%	0	0.0%
P13	Los trabajadores solicitan oportunamente una retroalimentación de su jefe inmediato.	2	4.8%	20	47.6%	19	45.2%	1	2.4%	0	0.0%
P14	Los trabajadores comunican las dificultades obtenidas para así sus jefes les brinden una retroalimentación adecuada.	4	9.5%	16	38.1%	20	47.6%	2	4.8%	0	0.0%
P15	Los trabajadores comunican oportunamente a su jefe inmediato sobre el avance de las metas.	1	2.4%	3	7.1%	22	52.4%	12	28.6%	4	9.5%
P16	Los trabajadores esperan que su jefe les pida información de las metas para comunicárselo.	1	2.4%	11	26.2%	26	61.9%	3	7.1%	1	2.4%
P17	Los trabajadores comunican los problemas de su área a su jefe inmediato oportunamente.	2	4.8%	9	21.4%	26	61.9%	5	11.9%	0	0.0%
P18	Los problemas de su área son solucionados oportunamente.	11	26.2%	17	40.5%	14	33.3%	0	0.0%	0	0.0%
P19	Su jefe de área reconoce los logros de su trabajo oportunamente.	8	19.0%	17	40.5%	15	35.7%	2	4.8%	0	0.0%
P20	En su área de trabajo existe confianza para comunicarse con sus superiores.	4	9.5%	16	38.1%	17	40.5%	5	11.9%	0	0.0%
P21	Los trabajadores se sienten escuchados y que su opinión importa.	10	23.8%	15	35.7%	17	40.5%	0	0.0%	0	0.0%
P22	Los trabajadores se sienten comprometidos con el éxito de la institución.	0	0.0%	6	14.3%	23	54.8%	10	23.8%	3	7.1%



P23	En la municipalidad se dan espacios para la comunicación entre profesionales del mismo nivel.	3	7.1%	11	26.2%	23	54.8%	4	9.5%	1	2.4%
P24	En la municipalidad se hace uso de la tecnología para una comunicación eficaz entre áreas.	6	14.3%	12	28.6%	21	50.0%	3	7.1%	0	0.0%
P25	En la municipalidad los trabajadores del mismo nivel de diferentes áreas colaboran para realizar algunas tareas.	14	33.3%	11	26.2%	17	40.5%	0	0.0%	0	0.0%
P26	En la municipalidad se da acceso a la información a todos los trabajadores para para que realicen su trabajo.	3	7.1%	11	26.2%	23	54.8%	4	9.5%	1	2.4%
P27	La municipalidad fomenta la comunicación entre diferentes áreas y niveles.	7	16.7%	21	50.0%	10	23.8%	4	9.5%	0	0.0%
P28	La comunicación que se da entre diversos niveles es siempre por canales y medios formales.	1	2.4%	12	28.6%	27	64.3%	2	4.8%	0	0.0%
P29	Los trabajadores tienen la confianza para poder comunicarse con jefes de otras áreas.	0	0.0%	14	33.3%	24	57.1%	4	9.5%	0	0.0%
P30	La municipalidad realiza talleres de escucha en todos los niveles para mejorar la productividad.	11	26.2%	16	38.1%	15	35.7%	0	0.0%	0	0.0%