UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

TESIS:

"Comunicación interna y su relación con el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025"

Para optar el título profesional de:
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTADO POR:
Bach. Jamilee Milagros AQUINO CHUCHON

ASESOR:
Mg. Jose Carlos ROMERO QUINTANILLA

AYACUCHO - PERÚ

2026

DEDICATORIA

A mi madre, con todo mi amor y gratitud, por su apoyo incondicional, por sus sacrificios silenciosos y por enseñarme, con su ejemplo, el valor del esfuerzo y la perseverancia. Este logro es tan suyo como mío, porque cada paso que doy está sostenido por su cariño y su fe en mí.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, cuna académica de los ayacuchanos y pilar fundamental del desarrollo cultural, regional y nacional, por brindarme la oportunidad de formarme profesionalmente.

A los docentes de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación, por su dedicación, exigencia y compromiso en la formación de los futuros comunicadores, aportando conocimientos y valores esenciales para nuestro desarrollo académico.

Al Mg. José Carlos Romero Quintanilla, por su acompañamiento, orientación y respaldo constante a lo largo de la elaboración de esta investigación, cuyo aporte fue fundamental para culminar este estudio.

A los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, por su participación, colaboración y apoyo sostenido durante todo el proceso investigativo, contribuyendo significativamente al logro de los objetivos planteados.

RESUMEN

La presente investigación, titulada "Comunicación interna y su relación con el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025", tuvo como objetivo general determinar la relación entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional en dicho contexto institucional. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transversal y de nivel correlacional, empleando la técnica de encuesta y un cuestionario estructurado aplicado a una muestra censal de 60 trabajadores administrativos.

La variable Comunicación Interna fue evaluada mediante tres dimensiones: patrones de comunicación, barreras de comunicación y retroalimentación, mientras que el desarrollo organizacional fue analizado a través de: gestión del cambio y aprendizaje organizacional, trabajo en equipo y clima organizacional, cultura organizacional y liderazgo organizacional. Los datos fueron procesados con el software SPSS, lo que permitió identificar que la información no seguía una distribución normal. Por esta razón, se utilizó la prueba estadística Rho de Spearman para determinar la relación entre las variables.

Los resultados indicaron que existe una relación positiva y significativa entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional, lo que significa que cuando la comunicación interna mejora, también lo hace el desarrollo de la institución. Sin embargo, se identificó que la retroalimentación es el aspecto más débil dentro de la comunicación interna, por lo que representa un punto crítico que necesita mayor atención.

En conclusión, el estudio demuestra que fortalecer la comunicación interna contribuye directamente al desarrollo organizacional de la municipalidad, siendo fundamental mejorar los canales de comunicación, reducir las dificultades existentes y promover una retroalimentación más clara y constante entre el personal.

Palabras clave: comunicación interna, desarrollo organizacional, retroalimentación, clima organizacional, liderazgo.

ABSTRACT

The present research, entitled “Internal communication and its relation to organizational development among the administrative staff of the Jesús Nazareno District Municipality, 2025”, aimed to determine the relationship between internal communication and organizational development within this institutional context. The study was conducted using a quantitative approach, with a non-experimental, cross-sectional design and a correlational scope. A structured questionnaire was applied to a census sample of 60 administrative workers.

The Internal Communication variable was evaluated through three dimensions: communication patterns, communication barriers, and feedback. Organizational development was analyzed through the following dimensions: change management and organizational learning, teamwork and organizational climate, organizational culture, and organizational leadership. The data were processed using SPSS software, which revealed that the information did not follow a normal distribution. Therefore, Spearman's rho statistical test was used to determine the relationship between the variables.

The results indicated a positive and significant relationship between internal communication and organizational development, meaning that when internal communication improves, so does the institution's development. However, feedback was identified as the weakest aspect of internal communication, representing a critical point that requires greater attention.

In conclusion, the study demonstrates that strengthening internal communication directly contributes to the municipality's organizational development. Improving communication channels, reducing existing difficulties, and promoting clearer and more consistent feedback among staff are fundamental to this process.

Keywords: internal communication, organizational development, feedback, organizational climate, leadership.

INDICE

INTRODUCCIÓN 11
I. MARCO TEÓRICO 16
1.1. Antecedentes de la investigación 16
1.1.1. Internacional 16
1.1.2. Nacional 19
1.1.3. Local 22
1.2. Enfoque teórico 23
1.2.1. Fundamentos desde la teoría de la comunicación 23
1.2.2. Comunicación organizacional interna 25
1.2.3. Patrones de comunicación 26
1.2.4. Barreras de comunicación 26
1.2.5. Retroalimentación 27
1.2.6. Cambio organizacional 27
1.2.7. Trabajo en equipo 28
1.2.8. Cultura organizacional 28
1.2.9. Clima organizacional 29
1.2.10. Liderazgo organizacional 30
1.2.11. Aprendizaje organizacional 31
1.3. Definiciones conceptuales 31
1.3.1. Cultura 31
1.3.2. Desarrollo organizacional 31
1.3.3. Organización 32
1.3.4. Comunicación 32
1.3.5. Comunicación interna 32
1.3.6. Plan de comunicación interna 32
1.4. Hipótesis de investigación 33
1.4.1. Hipótesis principal 33

1.4.2. Hipótesis específicas 33
1.5. Variables y dimensiones 34
1.5.1. Variable independiente (X) 34
1.5.2. Dimensiones 34
1.5.3. Variable Dependiente (Y) 34
1.5.4. Dimensiones 34
1.5.5. Unidad de Análisis 34
II. MATERIALES Y MÉTODOS 35
2.1. Tipo y nivel de Investigación 35
2.1.1. Tipo de investigación 35
2.1.2. Nivel de investigación 35
2.1.3. Diseño de investigación 36
2.1.4. Enfoque de investigación 36
2.2. Población y muestra 36
2.2.1. Población 36
2.2.2. Muestra 37
2.2.3. Área de estudio 37
2.3. Técnicas e instrumento de recolección de datos 37
2.3.1. Técnicas 37
2.3.2. Instrumentos 37
2.3.3. Validez 38
2.3.4. Confiabilidad 38
2.3.5. Plan de recolección de datos 39
2.3.6. Plan de análisis y procesamiento de datos 39
2.3.7. Aspectos éticos de investigación 39
III. RESULTADOS 40
3.1. Análisis descriptivo 40
3.2. Resultados inferenciales 69

IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS 77
CONCLUSIONES 79
RECOMENDACIONES 80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 81
ANEXOS 85

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Validación de instrumentos por expertos. 38
Tabla 2. Escala de Alfa de Cronbach..... 38
Tabla 3. Análisis de confiabilidad 39
Tabla 4. ¿La comunicación con su superior es clara y fluida? 40
Tabla 5. ¿Obtiene respuestas rápidas y oportunas ante solicitudes y consultas? ... 41
Tabla 6. ¿Su superior considera su punto de vista antes de tomar decisiones? 42
Tabla 7. ¿Intercambia información de manera efectiva con sus compañeros para coordinar tareas? 43
Tabla 8. ¿Utiliza de manera frecuente herramientas de mensajería o correo electrónico para comunicarse con sus compañeros? 44
Tabla 9. ¿Las redes sociales y la página web institucional se utilizan eficientemente para comunicarse con los empleados? 45
Tabla 10. ¿Omite canales formales para obtener información cuando es necesario? 46
Tabla 11. ¿La información proveniente de los niveles superiores se interpreta de diferentes maneras? 47
Tabla 12. ¿La comunicación formal (memorandos, circulares) genera presión innecesaria? 48
Tabla 13. ¿La información que recibe de sus superiores es, en ocasiones, excesiva o difícil de usar? 49
Tabla 14. ¿Recibe información continua y útil sobre su desempeño laboral? 50
Tabla 15. ¿Se promueve la retroalimentación sobre procesos y tareas para generar mejoras? 51
Tabla 16. ¿Su superior verifica que usted haya comprendido las instrucciones? 52
Tabla 17. ¿Se fomenta un ambiente en el que se puedan expresar desacuerdos de manera constructiva? 53
Tabla 18. ¿Recibe orientación cuando enfrenta dificultades en su trabajo? 54
Tabla 19. ¿En la institución se implementan cambios que mejoran los procesos internos? 55
Tabla 20. ¿Se fomenta la capacitación para adquirir nuevos conocimientos y habilidades? 56

Tabla 21. ¿Los cambios organizacionales se comunican de forma oportuna y clara? 57
Tabla 22. ¿Existe disposición del personal para adaptarse a nuevas formas de trabajo? 58
Tabla 23. ¿En su área existe cooperación y apoyo mutuo entre los compañeros? 59
Tabla 24. ¿El ambiente de trabajo es cordial y motivador? 60
Tabla 25. ¿Los conflictos se resuelven de manera rápida y constructiva?..... 61
Tabla 26. ¿Las metas se cumplen gracias a la coordinación entre los miembros del equipo? 62
Tabla 27. ¿Se comparten valores y normas que guían el comportamiento en la institución? 63
Tabla 28. ¿Se promueve la innovación y la mejora continua? 64
Tabla 29. ¿Las acciones de la Municipalidad reflejan su misión y visión? 65
Tabla 30. ¿El liderazgo fomenta la participación de todos en la toma de decisiones? 66
Tabla 31. ¿Sus superiores inspiran confianza y respeto? 67
Tabla 32. ¿Los líderes reconocen y valoran el buen desempeño del personal? ... 68
Tabla 33. ¿Recibo orientación adecuada de mis superiores para poder realizar con mayor eficacia mi labor? 69
Tabla 34. Pruebas de normalidad 70
Tabla 35. Correlación de la comunicación interna con el desarrollo organizacional 72
Tabla 36. Correlación de los patrones de comunicación con el desarrollo organizacional 73
Tabla 37. Correlación de las barreras de comunicación interna con el desarrollo organizacional 74
Tabla 38. Correlación de la retroalimentación con el desarrollo organizacional. 75

INTRODUCCIÓN

El término "comunicación interna" se refiere a un conjunto de prácticas y comportamientos que una organización utiliza para interactuar con sus públicos internos, con el objetivo de optimizar el flujo de información y mejorar las relaciones interpersonales. Según Cáceres (2022), estas actividades están diseñadas para fomentar un sentido de identificación y compromiso entre los empleados y los objetivos organizacionales, lo cual es crucial para el desarrollo de una cultura organizacional efectiva.

El proceso de crecimiento organizacional es sistemático y deliberadamente planificado. Antezana (2020) sostiene que este proceso implica la utilización de ciencias del comportamiento para revitalizar las actitudes, valores y creencias dentro de la empresa, buscando así mejorar la eficacia y el bienestar organizacional. Además, Andrade (2023) destaca que la comunicación interna debe ser entendida como un proceso social que no solo determina los obstáculos al desarrollo eficaz de la organización, sino que también establece medidas para mejorar las relaciones interpersonales y promover los objetivos organizacionales.

Según Aced y Miquel (2021), la pandemia ha provocado una revolución en el campo de la comunicación organizacional interna (CI), que se ha visto que ha tenido lugar. Según ellos, desempeña un papel estratégico y crucial que garantiza la capacidad de la organización para llevar a cabo sus responsabilidades operativas. Además, sostienen que la CI debe contar con la participación de la alta dirección de la empresa y debe estar centrada en la estrategia global de la organización para tener éxito. En el 85,6% de las organizaciones españolas existe un departamento creado expresamente para la comunicación interna, según los resultados de la investigación que realizaron en empresas española.

Actualmente vivimos en una era de crecimiento y propagación técnica, con modificaciones estructurales que impactan tanto en los mercados locales como en los internacionales, tal y como afirman Hernández et al. (2018). Existen modificaciones estructurales que están afectando tanto a los mercados nacionales como a los internacionales. Ante esta situación, es crucial que las empresas se modernicen no sólo en aspectos de infraestructura o equipamiento, sino también en el componente

humano, que es el elemento más significativo en las organizaciones. Esto se debe a que el componente humano es el factor más importante en las organizaciones. Es necesario que las instituciones y las personas que las componen se adapten eficazmente al cambio. Debido a que pone un mayor énfasis en el aspecto humano, el desarrollo organizativo (DO) es el procedimiento que ayuda a que estos ajustes sean lo más placenteros posible. El 73% de las organizaciones españolas, según el estudio realizado por Equipos & Talento (2021) sobre las empresas españolas, han optado por invertir en el desarrollo y la formación de sus trabajadores colaboradores en lugar de contratar a alguien nuevo. Esta decisión se tomó en lugar de contratar a alguien nuevo.

En el Perú, el 55,3% de las empresas está destinando recursos para potenciar estos aspectos de su empresa, según la investigación publicada por Corporate Excellence y CANVAS Estrategias Sostenibles (2024). Esto indica que la perspectiva de la relevancia estratégica de la comunicación interna y la cultura corporativa ha experimentado un cambio significativo, como lo demuestra el hecho de que este porcentaje haya variado. Esta encuesta también subraya el hecho de que los altos directivos conceden una mayor importancia a la comunicación interna como herramienta vital para desarrollar la alineación y la cohesión dentro de sus empresas. Esto contrasta con anteriores trabajos profesionales realizados. Se ha añadido un 32% más de dinero a su valor. En una línea similar, Moroder (2020), director de BW Perú, explica que, de un total de 200 empresas peruanas, que provienen de diversas industrias, consideran que la comunicación interna debe estar orientada a impulsar el cambio organizacional, alinear a los colaboradores con la estrategia del negocio y fomentar una cultura organizacional. Esto concuerda con la afirmación anterior.

Agencia Andina (2021) afirma que, si una empresa aún no ha implementado eficazmente su estrategia de gestión del cambio, es razonable anticipar que la compañía cesará sus operaciones o se combinará con otra empresa. Además, la razón por la cual el 85% de las empresas en el Perú no están dispuestas a cambiar es porque acaban de implementar nuevas prácticas de empleo o están utilizando nueva tecnología. Esta es la razón por la que esas empresas se resisten al cambio. Además, destaca el hecho de que el quince por ciento de las empresas han iniciado el proceso de establecer un proyecto de gestión del cambio dentro de su empresa. Esto ha permitido a estas empresas adaptarse mejor a los nuevos retos que ha planteado el

mercado laboral. Por último, destaca que las empresas que tienen un mayor desarrollo de la gestión del cambio obtienen un mayor retorno de su inversión. Esto es algo que reconoce como significativo. En lo que respecta al panorama local, las empresas o instituciones que tienen su sede en la provincia de Huamanga no prestan a la comunicación organizacional interna la atención que requiere. a pesar de que es un aspecto básico y estratégico en las empresas, ya que permite el cumplimiento de objetivos a través del uso del factor humano, considerado hoy en día como el factor más esencial y decisivo en el proceso de obtención del éxito. En las instituciones públicas, como las municipalidades provinciales y distritales, la gestión de la comunicación interna es ineficiente, lo que se traduce en una falta de identificación del personal con la organización, el intercambio de información no es fluido y la coordinación entre las diversas áreas no es la mejor, lo que finalmente se traduce en una deficiente prestación de servicios a la población.

La Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, distrito metropolitano de la provincia de Huamanga, presenta varias deficiencias en el desarrollo de su comunicación organizacional interna. Estas deficiencias se derivan de la priorización de la comunicación externa por parte de la oficina de imagen institucional. Además, las preocupaciones políticas hacen inviable el desarrollo de una estrategia de comunicación interna a mediano y largo plazo. Además, las personas implicadas carecen de una comprensión global de las ventajas que puede aportar la comunicación interna dentro de la organización.

Las repercusiones de una inadecuada gestión de la comunicación interna organizacional al interior de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno pueden ser: falta de identificación y compromiso del personal administrativo con la institución y sus objetivos; ambiente de trabajo enrarecido; comunicación ineficaz entre las diversas dependencias; retrasos en los trámites que se traducen en descontento de la población; además, esta situación fomenta la incertidumbre y especulación entre los empleados debido al insuficiente conocimiento de la evolución institucional, lo que finalmente culmina en ineficiencia gerencial.

Dada esta situación, es imperativo examinar el estado actual de la comunicación organizativa interna y su relación con el desarrollo organizacional, así como determinar el grado de interacción entre estas variables, para comprender el fenómeno y aportar mejoras significativas para su avance.

Para ello, se realizó el presente estudio, el cual se formuló el siguiente problema general ¿Cuál es la relación entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025? Los problemas secundarios fueron: ¿Cuál es la relación entre los patrones de comunicación interna y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025?, ¿Cuál es la relación entre las barreras de comunicación y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025?, ¿Cuál es la relación entre la retroalimentación y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025?

Consecuentemente, el objetivo general de la investigación fue: Determinar la relación entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025; siendo así, los objetivos específicos: Identificar la relación entre los patrones de comunicación interna y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025, determinar la relación entre las barreras de comunicación interna y el desarrollo organizacional según el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025, reconocer la relación entre la retroalimentación y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025.

La hipótesis general formulada fue: existe relación positiva entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025 y las hipótesis específicas: existe relación positiva entre los patrones de comunicación interna y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025; existe relación positiva entre las barreras de comunicación interna y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025; existe relación positiva entre la retroalimentación y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025.

La presente investigación se justifica teóricamente al abordar la comunicación interna y el desarrollo organizacional como pilares de la eficiencia institucional y la mejora continua en entidades públicas. Contreras y Garibay (2020)

destacan que la comunicación organizacional interna articula los flujos de información, la cultura institucional y la participación del personal, siendo clave para la cohesión y el aprendizaje colectivo. Romero-Rodríguez et al. (2021) resaltan que los patrones comunicacionales, las barreras y la retroalimentación son dimensiones críticas que inciden directamente en la eficacia organizacional. En el contexto peruano, Porta y Martínez (2024) evidencian que una comunicación interna deficiente limita la capacidad de adaptación al cambio, debilita el liderazgo y deteriora el clima laboral. Desde una perspectiva práctica, el estudio cobra relevancia al evidenciar cómo la fragmentación de los canales internos, la escasa retroalimentación y la persistencia de barreras comunicacionales —según Porta y Martínez (2024) y Contreras y Garibay (2020)— obstaculizan el trabajo colaborativo y comprometen el desarrollo organizacional en gobiernos locales. Metodológicamente, se adopta un diseño correlacional que permite analizar objetivamente la relación entre comunicación interna y desarrollo organizacional, tal como lo sugieren Hernández Sampieri et al. (2018), facilitando la identificación de patrones y áreas críticas comunes en la gestión administrativa municipal.

Por lo tanto, el trabajo de investigación actual está organizado en cinco capítulos. En el Capítulo I, hemos elaborado meticulosamente el marco teórico y desarrollamos los antecedentes del problema, tanto a escala nacional como internacional. El capítulo II ofrece una explicación detallada de los materiales y métodos. El capítulo III presenta y analiza los resultados. Finalmente figura la discusión de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

I. MARCO TEÓRICO

1.1.Antecedentes de la investigación

1.1.1. Internacional

Tandazo (2021), en su tesis doctoral "Influencia de la comunicación interna en el desarrollo organizacional de la compañía Lion Security Cia. Ltda., desarrollada en Guayaquil, Ecuador", tuvo como objetivo analizar el impacto de la comunicación interna en el crecimiento organizacional de la compañía. La metodología fue de enfoque cuantitativo, con una población de 70 empleados (5 administrativos, 63 operativos y 2 supervisores), a quienes se aplicaron cuestionarios, entrevistas y grupos focales. Los resultados determinaron que un abrumador 94% de los empleados considera la comunicación interna como un factor crucial para el desarrollo organizacional. La conclusión principal fue que el crecimiento de la empresa se logra por medio de una comunicación interna efectiva. Aporte a la tesis: Este antecedente proporciona una base conceptual y empírica directa al postular la correlación positiva entre ambas variables, reforzando la hipótesis general de la presente investigación y justificando el nivel de investigación correlacional y el enfoque cuantitativo adoptado.

Chafla y Oyato (2024), en su estudio "La comunicación interna para el mejoramiento del clima organizacional del GAD de la parroquia de Puerto Pechiche, provincia de Los Ríos, en el año 2022-2023", tuvo como objetivo formular un plan estratégico de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de la entidad pública. La metodología empleada fue mixta, de nivel descriptivo, utilizando investigación de campo, documental y técnicas como la encuesta y la entrevista para recolectar datos de la población del GAD. Los resultados indicaron que el personal identificó la necesidad de mejorar la comunicación interna y el entorno organizativo

para reforzar la cohesión del equipo y elevar la productividad laboral, por lo que concluyeron que es imprescindible desarrollar un plan estratégico de comunicación interna con tácticas específicas. Aporte a la tesis: Este trabajo fundamenta la relación directa entre la comunicación interna y una de las dimensiones del desarrollo organizacional (clima organizacional), proporcionando un modelo de estudio aplicado al sector público (GAD) que es directamente comparable con la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno. Además, valida el uso de una metodología descriptiva y el enfoque en la planificación comunicacional como solución a los problemas identificados.

Gonzáles (2019), en su estudio "La comunicación interna como herramienta estratégica para el desarrollo organizacional del hotel Punta del Mar del cantón La Libertad provincia de Santa Elena", tuvo como objetivo principal evaluar el estado actual de la comunicación interna y su impacto en el desarrollo organizativo. La metodología empleada fue de enfoque teórico-práctico con un nivel de investigación descriptivo, con la aplicación de instrumentos de recolección de información para examinar teorías y el impacto en la organización. Los resultados destacaron que la comunicación eficaz entre empleados es esencial para la consecución de objetivos. En consecuencia, se concluyó que la elaboración de un manual de comunicación interna facilita una transformación organizacional inmediata, potencia el crecimiento institucional y contribuye al reconocimiento de la empresa en el mercado. Aporte a la tesis: Este antecedente refuerza la conceptualización de la comunicación interna como una herramienta estratégica que impacta el desarrollo organizacional, justificando el estudio de su relación en el contexto de la Municipalidad. Además, valida la aplicación de la metodología descriptiva para evaluar el estado actual de las variables antes de proponer una correlación.

Cobos (2024), en el estudio “Modelo de desarrollo organizacional para la asociación de Toquilleras de 'San Martín de Puzhío'”, tuvo como objetivo proponer un modelo de diseño organizacional eficiente para la asociación, basado en la optimización de recursos humanos. La metodología empleada fue de carácter proyectivo y descriptivo, iniciando con un análisis DAFO y financiero para la institución. El resultado central fue la propuesta de una nueva estructura empresarial y organigrama, acompañada de proyecciones financieras a tres años que mostraron indicadores positivos de crecimiento económico. Aporte a la tesis: Este trabajo es relevante para la variable desarrollo organizacional (Y), ya que proporciona un modelo de aplicación para la gestión del cambio y el crecimiento institucional a través de la reestructuración interna y la planificación estratégica, sirviendo de marco referencial para entender el componente de gestión del cambio y aprendizaje organizacional (Dimensión Y1) en la Municipalidad.

Yagual (2024), en su trabajo “Gestión de la comunicación interna y manejo de la imagen institucional de la comuna Valdivia”, tuvo como objetivo demostrar la importancia de una gestión eficaz de la comunicación interna para mejorar la imagen institucional del municipio. La metodología empleada fue de enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), con un diseño descriptivo y no experimental, utilizando encuestas con escala Likert y entrevistas a expertos. El estudio concluyó que el uso de canales modernos (correos, plataformas y mensajería interna) es crucial para una gestión de la comunicación interna eficaz y transparente. Aporte a la tesis: Este antecedente proporciona un marco de referencia metodológico directo, validando el uso de encuestas tipo Likert en el contexto de una Municipalidad. Además, respalda la dimensión de patrones de comunicación (X1) al señalar la importancia de los

canales digitales para la eficacia y transparencia, aspectos que son fundamentales para la cultura organizacional (Y3) de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

1.1.2. Nacional

Vargas (2024), en su estudio "Comunicación interna y cultura organizacional de los trabajadores administrativos en la municipalidad distrital de Kimbiri - Cusco, 2023", tuvo como propósito general determinar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional. La metodología empleada fue de diseño no experimental, transversal, de nivel descriptivo-correlacional, con una muestra censal de 94 personas a quienes se aplicaron dos encuestas tipo Likert. Los resultados arrojaron que la comunicación interna se correlaciona sustancialmente con la cultura organizacional (Tau_b de Kendall de 0.827), siendo la comunicación horizontal la que presenta la mayor correlación (0.812). Aporte a la tesis: Este es el antecedente más relevante por su similitud contextual (Municipalidad Distrital en Perú, trabajadores administrativos) y metodológica (diseño correlacional, muestreo censal, encuestas Likert). Además, establece una correlación fuerte y positiva entre la variable principal (comunicación interna) y una dimensión clave del desarrollo organizacional (cultura organizacional), lo cual sustenta y refuerza de manera directa la hipótesis general y la validez de la metodología empleada.

Prieto y Revilla (2024), en su trabajo "Influencia de los canales de comunicación en el fortalecimiento de la comunicación interna en la Municipalidad Distrital de Salaverry, 2023", tuvo como objetivo evaluar el impacto de los canales de comunicación en la mejora de la comunicación interna de la Municipalidad Distrital de Salaverry. La metodología empleada fue de enfoque causal correlacional, de diseño no experimental, con una población de 238 empleados y una muestra de 154, utilizando la técnica de encuesta con cuestionario. El análisis de datos confirmó

la hipótesis de que un mayor impacto de los canales de comunicación se correlaciona con una mejor comunicación interna. Como conclusión, el estudio destacó la insuficiente difusión de la información y la necesidad urgente de priorizar la activación y el uso adecuado de los canales formales para asegurar la interpretación efectiva del mensaje. Aporte a la tesis: Este antecedente es altamente pertinente por su similitud contextual (Municipalidad Distrital en Perú) y metodológica (enfoque correlacional), validando la relación causal entre los canales de comunicación (parte de los patrones de comunicación, dimensión X1) y la eficacia de la comunicación interna. Refuerza la necesidad de analizar las barreras de comunicación (X2) relacionadas con la subutilización de canales formales, un hallazgo común con la presente investigación.

Orbegoso (2024), en el estudio "Relación entre comunicación interna e identidad corporativa en el personal de la Municipalidad Provincial Gran Chimú, 2023", tuvo como objetivo conocer la correlación entre la comunicación interna y la identidad corporativa. La metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transversal y de nivel descriptivo-correlacional, aplicando una muestra de 130 participantes y empleando cuestionarios tipo Likert con prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach. El análisis estadístico mediante la prueba Rho de Spearman arrojó un coeficiente de 0.602 con una significancia de 0.000. El resultado concluyó que existe una correlación positiva sustancial y significativa entre la comunicación interna y la identidad corporativa. Aporte a la tesis: Este antecedente es de valor esencial porque presenta una metodología idéntica (diseño, nivel y uso de la prueba Rho de Spearman en una Municipalidad) a la de la presente tesis, validando el procedimiento estadístico adoptado. Además, al correlacionar la comunicación interna con la identidad corporativa (un componente que alimenta la cultura

organizacional, Dimensión Y3), refuerza la hipótesis general y las específicas con un resultado de correlación positiva sustancial similar al encontrado en su estudio (Rho = 0.617).

Maita y Huillca (2024), en el estudio "Relación de la comunicación interna con el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de Pucyura, Anta – 2023", tuvo como objetivo determinar la correlación entre la comunicación interna y el rendimiento de los empleados en dicha municipalidad. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo, de nivel correlacional y diseño no experimental. La población incluyó a 80 colaboradores y se utilizó como instrumento un cuestionario con Escala de Likert. Para el análisis, se empleó el software SPSS V.27, incluyendo la prueba de normalidad y los coeficientes de correlación de Pearson y Spearman. Aporte a la tesis: Este antecedente es de gran relevancia por su similitud contextual (Municipalidad Distrital en Perú) y su enfoque metodológico (cuantitativo, correlacional y uso de Likert/SPSS), lo cual valida la elección de los métodos de la presente investigación. Además, al correlacionar la comunicación interna con el desempeño laboral (aspecto intrínseco del desarrollo organizacional), subraya la importancia de la variable X para los resultados de la variable Y.

Cabanillas y Gonzales (2024), en el estudio "Comunicación interna y desempeño laboral en los colaboradores de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNDAC, Cerro de Pasco, 2023", tuvo como objetivo conocer la correlación entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los colaboradores. La metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo-correlacional y diseño no experimental. La muestra fue de 20 colaboradores, a quienes se aplicó un cuestionario de 30 ítems. Los resultados, que

arrojaron un alto nivel de significación, confirmaron la hipótesis de que la comunicación interna está altamente correlacionada con el desempeño laboral. Aporte a la tesis: Este antecedente es relevante por su enfoque metodológico (cuantitativo, descriptivo-correlacional, uso de cuestionario) y por provenir de la misma disciplina de estudio (Ciencias de la Comunicación), lo cual valida la perspectiva teórica para abordar la relación entre la comunicación interna y una variable asociada al desarrollo organizacional (desempeño laboral). Además, refuerza el sustento empírico de la hipótesis general en el contexto peruano.

1.1.3. Local

Vega (2022), en su estudio "Comunicación interna y cultura organizacional en la UGEL Huamanga - región Ayacucho, 2022", tuvo como propósito determinar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional. La metodología utilizada fue de enfoque de investigación aplicada, con una muestra de 99 colaboradores a quienes se les aplicaron dos cuestionarios tipo Likert. La comunicación interna se evaluó a través de sus patrones (formal, ascendente, descendente, horizontal e informal), y la cultura organizacional se analizó por sus elementos (creencias, normas, símbolos y valores). Los resultados evidenciaron una relación directa y significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional, con un coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de 0.841, indicando una relación positiva alta. Aporte a la tesis: Este antecedente es altamente valioso por su similitud contextual (entidad pública, Perú, región colindante a Cusco/Ayacucho) y por su solidez empírica, al establecer una correlación positiva alta entre la comunicación interna y la cultura organizacional (Dimensión Y3), uno de los pilares del desarrollo organizacional. Esto refuerza significativamente la hipótesis general y la validez de la elección de la metodología correlacional.

Vargas (2023), realizó un estudio con el objetivo de determinar la relación entre la comunicación interna y el trabajo en equipo de los trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de Huanta, región Ayacucho, durante el año 2023. La investigación se desarrolló bajo un enfoque aplicado, de niveles descriptivo y correlacional, utilizando una muestra de 90 colaboradores a quienes se les aplicaron dos cuestionarios tipo Likert. La comunicación interna se evaluó en sus patrones (descendente, ascendente, horizontal y diagonal), mientras que el trabajo en equipo incluyó el liderazgo y la comunicación. Los resultados evidenciaron una relación directa y significativa entre la comunicación interna y el trabajo en equipo (Tau_b de Kendall de 0.834), indicando una correlación muy fuerte. Aporte a la tesis: Este antecedente es de alta relevancia por su similitud contextual (Municipalidad, Perú) y su enfoque correlacional idéntico, validando la relación entre la variable principal y una dimensión clave del desarrollo organizacional: trabajo en equipo y clima organizacional (Y2). El hallazgo de una correlación muy fuerte respalda la solidez de la hipótesis general y la validez del modelo de estudio.

1.2.Enfoque teórico

1.2.1. Fundamentos desde la teoría de la comunicación

El estudio se basa en el marco teórico de los axiomas de la comunicación humana establecidos por la Escuela de Palo Alto, tal y como los articuló Watzlawick (1991). El primer axioma postula que es imposible abstenerse de la comunicación; todos los individuos exhiben una conducta o comportamiento en cualquier contexto dado. Esta propiedad inherente a la conducta dicta que no se puede evitar comportarse, lo que implica que toda conducta transmite un mensaje. En consecuencia, se concluye que la comunicación es ineludible. Todas las acciones e inacciones constituyen comunicación, ya que transmiten un mensaje e influyen en los

demás, quienes, a su vez, responden o reaccionan inevitablemente a estos mensajes. La comunicación se produce cuando se establece un entendimiento mutuo entre el emisor y el receptor; la intencionalidad y el contenido verbal no son requisitos previos, ya que los patrones de comportamiento también pueden transmitir mensajes. En el segundo axioma afirma que la comunicación transmite conocimientos al tiempo que dicta acciones. Batenson y Jackson definen las dimensiones referencial y conativa de la comunicación (Watzlawick, 1991). La primera se refiere al contenido del mensaje, mientras que la segunda denota la naturaleza intencionada del mensaje y la conexión entre el emisor y el receptor. También afirma que cuanto más sana es una relación, más disminuye su valor.

La comunicación constituye un proceso esencial en toda interacción humana y organizacional. Desde la Escuela de Palo Alto, Watzlawick, Beavin y Jackson (1991) establecen que es imposible no comunicarse, ya que toda conducta transmite un mensaje, incluso el silencio. Este principio resulta fundamental en el contexto organizacional, donde las conductas, actitudes y decisiones de los miembros influyen constantemente en el clima laboral y en la dinámica institucional.

Asimismo, el segundo axioma de la comunicación señala que todo acto comunicativo posee un nivel de contenido y un nivel relacional, lo que implica que la forma en que se comunica un mensaje influye directamente en la relación entre emisor y receptor. En las organizaciones, este principio se manifiesta en la manera en que los líderes transmiten directrices, brindan retroalimentación y establecen vínculos con sus colaboradores, aspectos estrechamente relacionados con el desarrollo organizacional.

Desde los modelos clásicos de la comunicación, Shannon y Weaver (1949) explican el proceso comunicativo como un sistema donde pueden presentarse ruidos

o barreras, las cuales distorsionan el mensaje y afectan su comprensión. Este enfoque permite comprender cómo las barreras comunicacionales dentro de una institución pueden generar desinformación, conflictos y deficiencias en la coordinación del trabajo.

1.2.2. Comunicación organizacional interna

Cuenca y Verazzi (2018) afirman que la comunicación organizacional interna se refiere a la planificación, implementación y ejecución de una política de comunicación dirigida al público interno. Se considera esencial para una organización, ya que fomenta los intercambios relacionales entre los colaboradores, agiliza el flujo de información, cultiva la colaboración y la participación entre los miembros, facilita la coordinación entre varios departamentos y, en última instancia, sirve como catalizador para el cambio que alinea a los empleados con los objetivos de la organización. Berceruelo (2014) afirma que la eficacia de la comunicación interna depende de la actitud y el compromiso de la alta dirección, que debe participar activamente en el proceso y motivar al resto de colaboradores para conseguir que la comunicación se convierta en un elemento fundacional de la empresa. Afirma que la comunicación operativa debe diferenciarse de la comunicación interna; la primera se refiere a las órdenes y directivas de trabajo, mientras que la segunda se relaciona con el objetivo organizativo, que incluye diversos elementos como la motivación de los empleados, la identificación con la empresa y el sentido de pertenencia. La comunicación interna difunde dos tipos de comunicaciones: mensajes amplios destinados a toda la empresa y mensajes segmentados dirigidos a grupos concretos. La comunicación, ya sea segmentada o amplia, debe poseer autenticidad y ser exigente con la información presentada.

La comunicación organizacional interna se refiere a la serie de procesos, canales y prácticas por medio de los cuales una entidad administra el intercambio informativo con su público interno para alinear a sus integrantes con las metas institucionales.

La comunicación interna tiene una importancia especial en el sector público, porque hay variedad de áreas administrativas, jerarquías de funciones y la necesidad de coordinarse continuamente para ofrecer servicios eficaces a los ciudadanos.

1.2.3. Patrones de comunicación

Álvarez (2008) afirma que la familia es la base de la comunicación humana. Durante la primera infancia, los individuos adoptan patrones de comunicación específicos, y esta instrucción inicial es fundamental para dar forma a sus futuras relaciones interpersonales. En esta etapa, el estilo de autoridad de los padres es esencial; un enfoque democrático fomenta patrones de comunicación equitativos, mientras que un estilo autoritario conduce a la adopción de conductas de comunicación inadaptadas. La sociedad influye significativamente en los patrones de comunicación que adoptan las personas. Además, señala que entre un grupo de personas suelen observarse los siguientes patrones de comunicación: aplacar, acusar, calcular, desviar y nivelar.

1.2.4. Barreras de comunicación

Villanueva (2020) afirma que los obstáculos o ruidos en la comunicación afectan negativamente a todos los elementos que intervienen en el proceso comunicativo; pueden darse múltiples obstáculos simultáneamente, lo que complica la comprensión e interpretación del mensaje, creando así más impedimentos en la comunicación interpersonal. También definió y categorizó estos obstáculos en siete tipos: físicos, fisiológicos, psicológicos, sociales, culturales, administrativos y

lingüísticos. Palmar (2012) afirma que los procesos de comunicación encuentran varios obstáculos o barreras que impiden la fluidez y obstruyen la transmisión del mensaje, lo que resulta en una retroalimentación deficiente. Clasifica los obstáculos en personales, físicos y semánticos.

1.2.5. Retroalimentación

Casares (2007) afirma que el feedback objetivo dentro de una organización aumenta la motivación al demostrar los logros de los empleados, facilitar la mejora del rendimiento y, en última instancia, ofrecer conocimientos sobre su eficacia en el trabajo. La comunicación bidireccional es más sucinta que la unidireccional. En la primera, la retroalimentación facilita la satisfacción tanto del emisor como del receptor, reduciendo así la insatisfacción en el lugar de trabajo. Además, permite al orador perfeccionar su discurso, lo que aumenta la seguridad y confianza del oyente. El feedback tiene varias ventajas, ya que sirve para motivar el rendimiento de los empleados y posee eficacia reeducativa.

1.2.6. Cambio organizacional

Rueda et al. (2018) afirman que el cambio organizacional es un fenómeno complejo y multifacético que requiere la alineación de sus componentes dentro de un contexto específico y una gestión eficaz; dicho cambio puede fomentar la innovación y la creatividad dentro de una organización, ya que es un proceso continuo que requiere adaptación. En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a turbulencias perpetuas, en las que sus puntos fuertes existentes a menudo no logran garantizar su sostenibilidad. Además, las estrategias empleadas para hacer frente a los retos del pasado son cada vez más ineficaces frente a las dificultades contemporáneas, ya que el contexto operativo es dinámico. Esta situación obliga a las empresas a entrar en un ciclo continuo de cambio y adaptación a su entorno. También señala que la

transformación organizativa abarca dos metodologías: la planificada y la emergente. La primera se refiere a un proceso de transformación que se produce para la adaptación gradual de la organización. La segunda se refiere a la capacidad de las empresas para hacer frente a problemas imprevistos que surgen en su entorno.

1.2.7. Trabajo en equipo

Galarza et al. (2020) afirman que el trabajo en equipo sirve como una ventaja distintiva que mejora el ambiente de trabajo; varias empresas respaldan este modelo para cultivar una cultura organizacional robusta que conduzca al cambio, facilitando el logro de objetivos compartidos y aumentando la productividad y la competitividad. Las perpetuas alteraciones del entorno proporcionan diversos escenarios de trabajo que necesitan diversas habilidades, adaptabilidad y capacidad de respuesta, siendo la colaboración la que proporciona estas competencias. Este trabajo está constituido por una comunidad de individuos con objetivos compartidos, cuyas actividades son independientes, y el sentimiento de pertenencia a un determinado equipo se basa en la confianza, la camaradería y la responsabilidad. Las organizaciones deben distinguir entre un equipo y un grupo; el primero está orientado hacia un objetivo compartido, caracterizado por una amplia comunicación, una sólida colaboración y una autoevaluación colectiva de las conclusiones, mientras que los grupos están unidos por un interés común, y los resultados se reconocen a título individual, lo que lleva a conclusiones diversas que no requieren autoevaluación.

1.2.8. Cultura organizacional

La cultura organizativa engloba el entendimiento colectivo entre los trabajadores sobre las normas operativas dentro de la empresa. Estas creencias,

valores, normas y filosofías dictan los mecanismos operativos y establecen las normas de conducta previstas (Wallach, 1983).

Calderón y Serna (2009) afirman que la cultura organizativa, como recurso intangible, sirve de ventaja competitiva cuando es flexible, adaptable al cambio y está alineada con la estrategia empresarial. Dada su importancia dentro de la organización, se han emprendido esfuerzos para modificar sus valores e influir en las percepciones de los empleados, con el objetivo de crear condiciones favorables para el rendimiento individual y mejorar los resultados de la empresa. Afirma que la cultura corporativa abarca dos perspectivas: la comercial y la social. La primera postura afirma que la cultura es inherente a la empresa y puede gestionarse, pero el segundo punto de vista considera la cultura como la esencia de una organización, que requiere comprensión más que manipulación. Establece una diferencia entre la cultura empresarial, que corresponde a un conjunto de principios que guían las actividades de la organización dentro de un determinado marco histórico-social, y la cultura organizativa, que se refiere a los métodos de estructuración de las operaciones de trabajo.

1.2.9. Clima organizacional

El clima organizativo son las creencias colectivas de los trabajadores sobre su entorno laboral, que afectan a su comportamiento y rendimiento. El resultado surge de la interacción de las políticas, prácticas y procesos de la organización y de la cultura cultivada en su interior» (Schein, 2010).

Flores (s. f.) citado en Porta y Martínez (2024) afirma que el clima organizacional puede tanto mejorar como impedir el desempeño de la organización en su conjunto, así como de secciones y personas específicas; en ciertos casos, se convierte en un factor significativo que influye en el comportamiento de los

miembros de la empresa. La estructura organizativa se ve influida por el clima organizativo; las empresas pueden encontrarse con entornos dinámicos y estáticos; los primeros inducen una mayor incertidumbre y suponen un peligro para la organización. También señala que tanto las influencias internas como las externas pueden influir favorable o negativamente en el rendimiento y la conducta de los colaboradores de la organización, dependiendo de la percepción que cada miembro tenga de estas circunstancias. Afirma que el clima corporativo es crucial en la conformación de la cultura organizativa, ya que las opiniones de los trabajadores sobre la corporación delinean sus creencias, valores y otros atributos. Estas opiniones se derivan de varios elementos, como el liderazgo y la gestión, el sistema y la estructura organizativos y los resultados del comportamiento laboral.

1.2.10. Liderazgo organizacional

Hernández (2013) afirma que el liderazgo es crucial para la supervivencia de las organizaciones, ya que es fundamental para el crecimiento y la competencia sostenida. Un líder debe poseer cuatro características esenciales: devoción a la misión, comunicación efectiva de la visión, confianza en sí mismo y honestidad; no obstante, también son necesarias otras cualidades para emitir juicios acertados. Un aspecto crucial del liderazgo es la comunicación activa, ya que los líderes no sólo deben delegar tareas sino, en algunos casos, democratizar la autoridad para alcanzar los objetivos de la organización. Afirma que se han reconocido tres categorías de liderazgo: autoritario, participativo y liberal. Simultáneamente, existen liderazgos formales e informales, y para discernir el tipo de liderazgo se recurre a la teoría de la personalidad y el comportamiento, a visiones situacionales y a paradigmas contemporáneos de liderazgo.

1.2.11. Aprendizaje organizacional

Castaño (2009) afirma que el aprendizaje organizativo permite a las entidades mejorar e innovar continuamente, lo que les proporciona una ventaja competitiva en un contexto dinámico. Afirma que el aprendizaje organizacional permite a las organizaciones adaptarse a los cambios provocados por el conocimiento contemporáneo, a través de su metodología dinámica que potencia sus capacidades y modifica sus comportamientos. También delinea un vínculo entre el aprendizaje a nivel individual, grupal y organizativo, así como a nivel sistémico, apoyándose en métodos y procedimientos para la circulación de la información. Se considera que el aprendizaje organizativo comienza con la persona y debe difundirse después a través de múltiples ámbitos organizativos y organizaciones.

1.3.Definiciones conceptuales

1.3.1. Cultura

Es a través del aprendizaje social y la socialización como las personas adquieren estas cogniciones, que las dotan de valores, creencias y expectativas compartidas por todos los miembros del grupo. Jaime y Araujo (2001) describen la cultura como un conjunto de conocimientos presentes en los individuos miembros de un grupo social establecido.

1.3.2. Desarrollo organizacional

Chiavenato (2007) afirma que se trata de un esfuerzo que se lleva a cabo durante un largo período de tiempo y que cuenta con el apoyo de la alta dirección. Su objetivo es potenciar el desarrollo y la resolución de los problemas relacionados con la renovación empresarial. Esto se consigue mediante el diagnóstico, la gestión de la

cultura organizativa y de los equipos de trabajo, la ayuda de un consultor interno o externo y la utilización de teorías conductuales.

1.3.3. Organización

Un conjunto de recursos, en su mayoría individuales, que «se relacionan e interactúan entre sí bajo un sistema creado para que los elementos financieros, humanos, físicos, etc., alcancen los objetivos marcados por la organización de forma estructurada, organizada y bajo un marco regulado» es a lo que nos referimos cuando hablamos de una organización. (Thompson, 2007)

1.3.4. Comunicación

Según Robbins (2004), la comunicación cumple cuatro funciones principales: control, incentivo, expresión emocional e información. Sin referirnos a ninguna de estas funciones en particular, es crucial señalar que cada una de ellas contribuye de manera significativa. Robbins y Coulter (2005), de forma similar, la describen como la transferencia y comprensión del significado. El significado debe impartirse y comprenderse, y se establece cuando el receptor reconoce un concepto o idea que se ha transmitido precisamente de la forma en que el receptor lo imaginaba.

1.3.5. Comunicación interna

Brandolini y González (2010) la definen como un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizacional, cuando se ejecuta de manera efectiva, da como resultado mayor productividad y armonía dentro del ambiente de trabajo.

1.3.6. Plan de comunicación interna

Vargas (2024) es el marco o fundamento que permite establecer una relación profesional entre una institución y sus integrantes. Maneja una variedad de

actividades que se dirigen a diversos públicos y tienen uno o más objetivos, y es vital organizar y llevar a cabo estas actividades con un marco de referencia definido. En consecuencia, se compone de la implementación de una serie de variables de comunicación como componentes comunes que interfieren en el proceso de comunicación a través de programas integrados y coherentes. Esto se hace de acuerdo con la estrategia. En ella se incluye un instrumento que incorpora el programa de acción de comunicación a corto, medio y largo plazo. Este instrumento comprende metas, estrategias, objetivos, audiencias, mensajes fundamentales, actividades, un calendario, presupuestos y técnicas de evaluación.

1.4.Hipótesis de investigación

1.4.1. Hipótesis principal

Existe relación positiva entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025.

1.4.2. Hipótesis específicas

Existe relación positiva entre los patrones de comunicación interna y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025.

Existe relación positiva entre las barreras de comunicación interna y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025.

Existe relación positiva entre la retroalimentación y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025.

1.5.Variables y dimensiones

1.5.1. Variable independiente (X)

Comunicación Interna

1.5.2. Dimensiones

X1: Patrones de comunicación

X2: Barreras de comunicación

X3: Retroalimentación.

1.5.3. Variable Dependiente (Y)

Desarrollo Organizacional

1.5.4. Dimensiones

Y1: Cambio organizacional

Y2: Trabajo en equipo

Y3: Cultura organizacional

Y4: Clima organizacional

Y5: Liderazgo organizacional

Y6: Aprendizaje organizacional

1.5.5. Unidad de Análisis

Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno

II. MATERIALES Y MÉTODOS

2.1.Tipo y nivel de Investigación

2.1.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo básica, ya que tiene como finalidad ampliar y profundizar el conocimiento teórico sobre la relación existente entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional en el contexto de una institución pública, sin que sus resultados estén orientados a la aplicación inmediata de soluciones prácticas.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación básica se caracteriza por generar conocimiento nuevo y contribuir al fortalecimiento del marco teórico de una disciplina, buscando explicar, describir o analizar fenómenos desde una perspectiva científica. En ese sentido, el presente estudio se orienta a analizar la relación entre dos variables organizacionales, aportando evidencia empírica que permite contrastar y enriquecer los planteamientos teóricos existentes en el ámbito de la comunicación organizacional y el desarrollo organizacional. En consecuencia, los resultados obtenidos permiten fortalecer el sustento teórico de futuras investigaciones en el campo de la comunicación organizacional, sin pretender la implementación directa de propuestas o intervenciones, lo que justifica su clasificación como investigación básica.

2.1.2. Nivel de investigación

El nivel que se desarrolló fue el correlacional.

La investigación correlacional tiene la finalidad de comprobar la asociación que existe entre dos o más variables en un contexto en particular (Hernández-Sampieri et al., 2014). El estudio es de este nivel porque permite explicar la relación

o asociación entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno. El componente descriptivo se utiliza para especificar y caracterizar las propiedades del fenómeno antes de analizar la correlación (Hernández-Sampieri et al., 2014).

2.1.3. Diseño de investigación

El diseño que se aplicó fue el no experimental – transversal.

El diseño es no experimental dado que no se manipularon deliberadamente las variables, sino que estas se observaron y analizaron tal como se manifestaban en su contexto natural (Hernández-Sampieri et al., 2014). Además, es transversal (o transeccional) porque la recolección de los datos se realiza en un único momento, creando una instantánea temporal de la relación entre las variables en el año 2025 (Pineda & Alvarado, 2008).

2.1.4. Enfoque de investigación

El enfoque desarrollado fue el cuantitativo.

El enfoque cuantitativo se centra en la recolección de datos para probar hipótesis, basándose en la medición numérica, el conteo y el uso de la estadística para establecer patrones de comportamiento (Hernández-Sampieri et al., 2014). El propósito en esta tesis es cuantificar la relación entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional mediante análisis estadísticos.

2.2.Población y muestra

2.2.1. Población

La población se refiere al "conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" que se pretenden investigar (Hernández-Sampieri et al., 2014, p. 174).

La población estuvo conformada por un total de 60 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

2.2.2. Muestra

Una muestra se define como cualquier subconjunto de la población utilizado para examinar las características de toda la población (Hernández-Sampieri et al., 2014).

La presente investigación se planteó un muestreo de tipo censal, debido a que el tamaño de la población es pequeño (N=60). Por consiguiente, se optó por tomar a la totalidad de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno como muestra, la cual se conformó de 60 personas.

2.2.3. Área de estudio

El estudio se desarrolló en la Municipalidad distrital de Jesús Nazareno.

2.3.Técnicas e instrumento de recolección de datos

2.3.1. Técnicas

Las técnicas que se emplearon en el presente estudio fueron la encuesta, como medio para la obtención de datos estandarizados a partir de las respuestas de los sujetos de estudio, y la observación, para el registro sistemático del contexto en el que se desarrolla el fenómeno de estudio.

2.3.2. Instrumentos

El instrumento central que se empleó es el Cuestionario Estructurado, diseñado bajo la escala de Likert para medir las variables comunicación interna (X) y desarrollo organizacional (Y) a través de sus dimensiones.

2.3.3. Validez

La validez del instrumento se determinó mediante el procedimiento de juicio de expertos, a quienes se les solicitó evaluar la pertinencia, claridad y congruencia de los ítems con las variables y dimensiones de la tesis.

Tabla 1.
Validación de instrumentos por expertos.

Grado académico	Experto	Observación
Mg.	Raúl Hinostroza Palomino	Aplicable
Dr.	Edmundo Esquivel Vila	Aplicable

Fuente: elaboración propia.

2.3.4. Confiabilidad

La confiabilidad se refiere al grado en que un instrumento de medición produce resultados consistentes y coherentes (Hernández-Sampieri et al., 2014). Al tratarse de un cuestionario con escala Likert, se utilizó el coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach (α) (Cronbach, 1951).

El valor del coeficiente Alfa de Cronbach debe oscilar entre 0.80 y 1.00 para asegurar una muy alta confiabilidad de las respuestas, aunque valores superiores a 0.70 suelen considerarse aceptables para instrumentos de investigación social.

Tabla 2.
Escala de Alfa de Cronbach

Rangos	Magnitud
1.00	Perfecta
0.72 a 0.99	Muy Alta
0.66 a 0.71	Alta
0.60 a 0.65	Moderada
0.54 a 0.59	Baja
0.01 a 0.53	Nula

Fuente: (Análisis de confiabilidad: cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach usando el software spss, s. f.)

El presente estudio tiene el cálculo de la confiabilidad

Tabla 3.

Análisis de confiabilidad

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,867	20

2.3.5. Plan de recolección de datos

Etapa I: Se solicitó la autorización para la aplicación de la recolección de datos al Gerente de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno.

Etapa II: se identificó la muestra y se sensibilizará a la muestra en estudio.

Etapa III: se aplicó el instrumento de recolección de datos.

2.3.6. Plan de análisis y procesamiento de datos

- Control de calidad de los datos recopilados.
- Codificación del instrumento y de los ítems.
- Elaboración de la base de datos
- El análisis estadístico de los datos se procesó sistemáticamente con el software IBM-SPSS versión 26.0.
- La prueba estadística para corroborar la relación entre las variables fue el Rho de Spearman.

2.3.7. Aspectos éticos de investigación

El estudio se llevó a cabo siguiendo los protocolos éticos internacionales establecidas para la investigación, y no está reñido con las buenas costumbres de la sociedad. Un requisito fundamental será obtener el consentimiento informado de los encuestados.

III. RESULTADOS

3.1.Análisis descriptivo

Tabla 4.

¿La comunicación con su superior es clara y fluida?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	2	3,3%
En desacuerdo	8	13,3%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	13,3%
De acuerdo	31	51,67%
Totalmente de acuerdo	11	18,33%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada.

Análisis. De la tabla 4, del total de encuestados, el 70% (42 trabajadores) percibe que la comunicación con su superior jerárquico es clara y fluida, resultado de la suma de quienes están de acuerdo (51.67%) y totalmente de acuerdo (18.33%). Este alto consenso indica que, en términos generales, los patrones de comunicación (Dimensión X1) verticales descendentes y ascendentes son efectivos y propician un entorno de trabajo funcional. Esta percepción positiva es un indicador clave para el liderazgo organizacional (Dimensión Y4).

No obstante, un porcentaje combinado del 16.66% del personal (10 trabajadores) manifiesta una percepción negativa, al ubicarse en totalmente en desacuerdo (3.33%) o en desacuerdo (13.33%). Este grupo constituye una porción considerable que sí experimenta fallas en la claridad y fluidez, lo que representa una potencial barrera de comunicación (Dimensión X2). Además, el 13.33% de los trabajadores se mantiene en una posición neutral, lo que sugiere una falta de convicción sobre la calidad de esta comunicación que debe ser investigada.

Tabla 5.

¿Obtiene respuestas rápidas y oportunas ante solicitudes y consultas?

	N	%
En desacuerdo	10	16,67%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	19	31,67%
De acuerdo	24	40,00%
Totalmente de acuerdo	7	11,67%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada.

Análisis. De la tabla 5, del total de encuestados, el 51.67% (31 trabajadores) manifiesta estar de acuerdo (40.00%) o totalmente de acuerdo (11.67%) en obtener respuestas rápidas y oportunas ante sus solicitudes y consultas. Este porcentaje, aunque es mayoritario, no alcanza el alto consenso observado en la comunicación general con el superior (70% en el Ítem 1).

Un hallazgo crucial en este ítem, que mide la retroalimentación (Dimensión X3), es que el 31.67% del personal (19 trabajadores) se ubica en la posición neutral (ni de acuerdo, ni en desacuerdo). Este alto índice de ambivalencia sugiere que la rapidez y oportunidad de las respuestas no es una práctica consistente o que varía significativamente, lo que debilita la eficacia del proceso de feedback.

Adicionalmente, el 16.67% (10 trabajadores) está en desacuerdo. En conjunto, el 48.34% del personal no tiene una percepción positiva sobre la eficiencia de la retroalimentación. La falta de retroalimentación oportuna puede convertirse en una importante barrera de comunicación (Dimensión X2) y obstaculizar el trabajo en equipo (Dimensión Y2) y el desarrollo organizacional.

Tabla 6.

¿Su superior considera su punto de vista antes de tomar decisiones?

	N	%
En desacuerdo	10	16,67%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	17	28,33%
De acuerdo	23	38,33%
Totalmente de acuerdo	10	16,67%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Análisis. De la tabla 6, del total de encuestados, el 55% (33 trabajadores) percibe que su superior sí considera su punto de vista antes de tomar decisiones, resultado de la suma de quienes están de acuerdo (38.33%) y totalmente de acuerdo (16.67%). Este resultado es ligeramente mayoritario, e indica una tendencia positiva hacia la inclusión del personal en el proceso decisorio. Esto contribuye a un mejor trabajo en equipo y clima organizacional (Dimensión Y2).

Sin embargo, el 28.33% del personal (17 trabajadores) se mantiene en una posición Neutral, y un considerable 16.67% (10 trabajadores) está en desacuerdo. Esto significa que casi la mitad de los trabajadores (45%) no percibe activamente un liderazgo participativo por parte de sus superiores. La ausencia o la baja frecuencia en la consulta del punto de vista del personal es un déficit en la retroalimentación (Dimensión X3), que puede generar desmotivación, percibirse como una barrera de comunicación (Dimensión X2) y obstaculizar la gestión del cambio y aprendizaje organizacional (Dimensión Y1).

Tabla 7.

¿Intercambia información de manera efectiva con sus compañeros para coordinar tareas?

	N	%
En desacuerdo	8	13,33%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	3,33%
De acuerdo	38	63,33%
Totalmente de acuerdo	12	20,00%
Total	60	100%

Fuente; encuesta aplicada

Análisis. De la tabla 7, del total de encuestados, el 83.33% (50 trabajadores) considera que el intercambio de información con sus compañeros para la coordinación de tareas es efectivo, resultado de la suma de quienes están de acuerdo (63.33%) y totalmente de acuerdo (20.00%). Este es el índice de percepción positiva más alto encontrado hasta ahora, lo que evidencia que la comunicación horizontal funciona de manera sólida en la municipalidad.

Este resultado es sumamente relevante, ya que el alto nivel de comunicación efectiva entre pares demuestra la solidez de los patrones de comunicación (Dimensión X1) horizontales y el buen estado del trabajo en equipo (Dimensión Y2), siendo un pilar clave para el desarrollo organizacional.

A pesar de la alta percepción positiva, el 13.33% (8 trabajadores) está en desacuerdo. Este grupo percibe fallas en la coordinación de tareas, lo que podría deberse a barreras de comunicación (Dimensión X2) como silos organizacionales o falta de procedimientos claros. Sin embargo, el bajísimo porcentaje de neutralidad (3.33%) sugiere que la mayoría tiene una opinión bien definida y positiva sobre este aspecto.

Tabla 8.

¿Utiliza de manera frecuente herramientas de mensajería o correo electrónico para comunicarse con sus compañeros?

	N	%
En desacuerdo	12	20,0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14	23,33%
De acuerdo	27	45,0%
Totalmente de acuerdo	7	11,67%
Total	60	100%

Fuente: encuesta aplicada

Análisis. De la tabla 8, del total de encuestados, el 56.67% (34 trabajadores) utiliza de manera frecuente herramientas digitales de comunicación con sus compañeros, resultado de la suma de quienes están de acuerdo (45.00%) y totalmente de acuerdo (11.67%). Este resultado indica que la mayoría del personal ha adoptado, o necesita, el uso de canales digitales (mensajería y correo) para la coordinación diaria de tareas (patrones de comunicación, Dimensión X1).

No obstante, el porcentaje de quienes no utilizan frecuentemente estos canales es considerable. Un 20.00% (12 trabajadores) está en desacuerdo, y un alto 23.33% (14 trabajadores) mantiene una posición neutral. Esto implica que el 43.33% del personal no tiene una frecuencia alta de uso de canales digitales.

Este hallazgo es crucial para la gestión del cambio y aprendizaje organizacional (Dimensión Y1) y la cultura organizacional (Dimensión Y3). La falta de uso uniforme de estas herramientas puede generar barreras de comunicación (Dimensión X2) e ineficiencia, especialmente al no aprovechar los beneficios de la inmediatez y el registro formal que ofrecen las tecnologías digitales en el entorno municipal.

Tabla 9.

¿Las redes sociales y la página web institucional se utilizan eficientemente para comunicarse con los empleados?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	4	6,67%
En desacuerdo	16	26,67%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	17	28,33%
De acuerdo	16	26,67%
Totalmente de acuerdo	7	11,67%
Total	60	100%

Fuente: encuesta aplicada

Análisis. De la tabla 9, del total de encuestados, el 38.34% (23 trabajadores) percibe que las redes sociales y la página web institucional se utilizan eficientemente para comunicarse con ellos (de acuerdo: 26.67% y totalmente de acuerdo: 11.67%). Este es el porcentaje positivo más bajo de la dimensión de patrones de comunicación (Dimensión X1).

El hallazgo más crítico reside en la suma de las percepciones negativas y neutrales, que alcanza el 61.66% del personal. Específicamente, el 33.34% (20 trabajadores) está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, y el 28.33% (17 trabajadores) se mantiene en posición neutral.

Este resultado evidencia que las plataformas de comunicación institucional dirigidas al público externo no están siendo utilizadas o no son percibidas como un canal eficiente para la comunicación interna. Esta falta de aprovechamiento o adecuación de los canales formales constituye una barrera de comunicación (Dimensión X2) que puede limitar la difusión de información relevante (memorias, logros, cambios) al interior, impactando negativamente en la cultura organizacional (Dimensión Y3) y la gestión del cambio (Dimensión Y1).

Tabla 10.

¿Omite canales formales para obtener información cuando es necesario?

	N	%
En desacuerdo	13	21,67%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	32	53,33%
De acuerdo	8	13,33%
Totalmente de acuerdo	7	11,67%
Total	60	100%

Fuente: encuesta aplicada

Análisis. De la tabla 10, del total de encuestados, el 25% (15 trabajadores) afirma omitir canales formales para obtener información (de acuerdo: 13.33% y totalmente de acuerdo: 11.67%). Aunque este porcentaje es minoritario, indica que una cuarta parte de la fuerza laboral recurre a vías informales (como rumores o comunicación lateral no oficial) para satisfacer sus necesidades de información, lo que constituye una importante barrera de comunicación (Dimensión X2).

El hallazgo más relevante es el altísimo porcentaje de neutralidad con 53.33% (32 trabajadores), lo que sugiere que más de la mitad de la población tiene una ambivalencia o no está segura de sí los canales formales son lo suficientemente efectivos o accesibles para sus necesidades.

La suma del personal que omite canales (25%) y el que está indeciso (53.33%) totaliza el 78.33%. Este elevado porcentaje es un indicador crítico de que la cultura organizacional (Dimensión Y3) no prioriza o no confía plenamente en los canales de comunicación establecidos, lo cual erosiona la eficacia de los patrones de comunicación (Dimensión X1) y el liderazgo organizacional (Dimensión Y4).

Tabla 11.

¿La información proveniente de los niveles superiores se interpreta de diferentes maneras?

	N	%
En desacuerdo	1	1,67%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	43	71,67%
De acuerdo	12	20,0%
Totalmente de acuerdo	4	6,67%
Total	60	100%

Fuente: encuesta aplicada.

Análisis. De la tabla 11, del total de encuestados, el 26.67% (16 trabajadores) afirma que la información proveniente de los niveles superiores se interpreta de diferentes maneras, resultado de la suma de quienes están de acuerdo (20.00%) y totalmente de acuerdo (6.67%). Este resultado revela que una cuarta parte del personal percibe problemas de ambigüedad o falta de claridad en los mensajes descendentes, lo que constituye una significativa barrera semántica y de filtrado (dimensión x2).

El hallazgo más contundente es el porcentaje abrumador de neutralidad con un 71.67% (43 trabajadores). Este nivel excepcionalmente alto de indecisión sugiere que la mayoría de los trabajadores no puede afirmar ni negar la existencia de interpretaciones múltiples. Esto puede deberse a: 1) una desconexión con la información formal, 2) la ausencia de mecanismos de verificación, o 3) una cultura que tolera la ambigüedad en la comunicación directiva.

En este contexto, la ambigüedad en la comunicación vertical es una barrera de comunicación (dimensión x2) que obstaculiza directamente la gestión del cambio y aprendizaje organizacional (dimensión y1) y el liderazgo organizacional (dimensión y4), ya que las directrices no se entienden ni aplican de forma uniforme.

Tabla 12.

¿La comunicación formal (memorandos, circulares) genera presión innecesaria?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	2	3,33%
En desacuerdo	17	28,33%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	26	43,33%
De acuerdo	15	25,00%
Total	60	100%

Fuente: encuesta aplicada.

Análisis. De la tabla 12, del total de encuestados, el 25% (15 trabajadores) está de acuerdo en que la comunicación formal a través de memorandos y circulares genera presión innecesaria. Este resultado es significativo, ya que indica que una cuarta parte del personal administrativo percibe los canales formales como una fuente de estrés o de exigencias desmedidas, lo cual actúa como una barrera de comunicación (dimensión x2).

Por otro lado, el 31.66% (19 trabajadores) está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, lo que refleja una percepción de normalidad o adecuación del flujo de la comunicación formal.

El aspecto más destacado es el 43.33% (26 trabajadores) que se mantiene en la posición neutral. Este alto nivel de indecisión sugiere una ambigüedad generalizada sobre si la comunicación formal es o no una fuente de presión. La combinación de la percepción negativa y la ambivalencia (68.33% en total) indica un problema potencial en la gestión y el tono de la comunicación directiva, impactando directamente en el clima organizacional (dimensión y2) y en la cultura organizacional (dimensión y3) de la municipalidad.

Tabla 13.

¿La información que recibe de sus superiores es, en ocasiones, excesiva o difícil de usar?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	2	3,33%
En desacuerdo	11	18,33%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	30	50,00%
De acuerdo	15	25,0%
Totalmente de acuerdo	2	3,33%
Total	60	100%

Fuente: encuesta aplicada

Análisis. De la tabla 13, del total de encuestados, el 28.33% (17 trabajadores) considera que la información proveniente de sus superiores es, en ocasiones, excesiva o difícil de usar (de acuerdo: 25.00% y totalmente de acuerdo: 3.33%). Este porcentaje, cercano a un tercio de la población, es un indicativo de la presencia de una barrera de sobrecarga de información (dimensión x2) o de complejidad semántica/técnica.

El hallazgo más dominante es el 50% (30 trabajadores) que se posiciona en la neutralidad (ni de acuerdo, ni en desacuerdo). Esta marcada indecisión, que coincide con el alto porcentaje de ambivalencia observado en ítems anteriores, sugiere que la calidad o cantidad de la información no es consistentemente problemática ni óptima.

La combinación del personal que percibe una dificultad o exceso (28.33%) y el personal neutral (50%) totaliza el 78.33%. Este elevado porcentaje es crucial, pues la dificultad para comprender o aplicar la información directiva obstaculiza directamente la gestión del cambio y aprendizaje organizacional (dimensión y1) y el liderazgo organizacional (dimensión y4), limitando la capacidad de la municipalidad para generar resultados efectivos a partir de las directrices superiores.

Tabla 14.

¿Recibe información continua y útil sobre su desempeño laboral?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	2	3,33%
En desacuerdo	18	30,00%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	19	31,67%
De acuerdo	18	30,00%
Totalmente de acuerdo	3	5,0%
Total	60	100%

Fuente: encuesta aplicada

Análisis. De la tabla 14, del total de encuestados, solo el 35% (21 trabajadores) percibe que recibe información continua y útil sobre su desempeño laboral (de acuerdo: 30.00% y totalmente de acuerdo: 5.00%). Este bajo porcentaje de percepción positiva es el más bajo encontrado en la dimensión de la comunicación interna.

El hallazgo más crítico es que el 33.33% (20 trabajadores) está en franco desacuerdo o totalmente en desacuerdo, indicando una carencia directa de feedback sobre su trabajo. A esto se suma un alto 31.67% (19 trabajadores) que se mantiene en la neutralidad.

La suma de las percepciones negativas y la ambivalencia alcanza el 65% del personal. Este resultado indica una deficiencia estructural en la retroalimentación (dimensión x3) dentro de la municipalidad. La falta de información continua sobre el desempeño es una severa barrera de comunicación (dimensión x2) que impacta negativamente en la motivación, el clima organizacional (dimensión y2) y, fundamentalmente, en el aprendizaje organizacional (dimensión y1), al impedir la identificación y corrección oportuna de desviaciones en el desempeño individual.

Tabla 15.

¿Se promueve la retroalimentación sobre procesos y tareas para generar mejoras?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	4	6,67%
En desacuerdo	14	23,33%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	21	35,00%
De acuerdo	16	26,67%
Totalmente de acuerdo	5	8,33%
Total	60	100%

Fuente: encuesta aplicada.

Análisis. De la tabla 15, del total de encuestados, solo el 35% (21 trabajadores) percibe que se promueve la retroalimentación sobre procesos y tareas para generar mejoras (de acuerdo: 26.67% y totalmente de acuerdo: 8.33%). Este bajo consenso positivo, que coincide con el resultado del Ítem 14, refuerza la debilidad en la dimensión de retroalimentación (dimensión x3).

El hallazgo más significativo es la elevada suma de percepciones negativas y neutrales. El 30.00% (18 trabajadores) está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, indicando que la retroalimentación orientada a la mejora de procesos no se realiza o no se percibe de forma efectiva. A esto se añade un alto 35.00% (21 trabajadores) en la posición neutral.

La combinación del 65% (desacuerdo + neutralidad) sugiere que la municipalidad tiene una brecha importante en el flujo de información de mejora. Esta debilidad en la retroalimentación es un factor limitante para la gestión del cambio y aprendizaje organizacional (dimensión y1), al restringir la capacidad del organismo para identificar problemas, compartir lecciones aprendidas y aplicar mejoras sistémicas basadas en la experiencia de sus trabajadores.

Tabla 16.

¿Su superior verifica que usted haya comprendido las instrucciones?

	N	%
En desacuerdo	6	10,00%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	21	35,00%
De acuerdo	24	40,00%
Totalmente de acuerdo	9	15,00%
Total	60	100%

Fuente: encuesta aplicada

Análisis. De la tabla 16, del total de encuestados, el 55% (33 trabajadores) percibe que su superior sí verifica la comprensión de las instrucciones recibidas (de acuerdo: 40.00% y totalmente de acuerdo: 15.00%). Este porcentaje es el más alto en los ítems de retroalimentación (dimensión x3), lo que indica que una práctica clave para asegurar el flujo de información vertical se realiza de manera mayoritaria.

Sin embargo, el 35% (21 trabajadores) se ubica en la posición neutral, lo que sugiere que, para una gran parte de la población, esta verificación no es una práctica consistente o formalmente establecida.

El 10.00% de los trabajadores está en desacuerdo, indicando una ausencia total o parcial de esta verificación. Si bien es el porcentaje negativo más bajo de la dimensión x2, la combinación de desacuerdo y neutralidad (45% en total) muestra que la verificación de la comprensión no es un estándar uniforme en el liderazgo organizacional (dimensión y4) de la municipalidad, lo cual puede generar ineficiencia y errores por la falta de un cierre comunicacional adecuado.

Tabla 17.

¿Se fomenta un ambiente en el que se puedan expresar desacuerdos de manera constructiva?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	2	3,33%
En desacuerdo	6	10,00%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	24	40,00%
De acuerdo	26	43,33%
Totalmente de acuerdo	2	3,33%
Total	60	100%

Fuente: encuesta aplicada.

Análisis. De la tabla 17, del total de encuestados, el 46.66% (28 trabajadores) percibe que se fomenta un ambiente donde se pueden expresar desacuerdos de manera constructiva (de acuerdo: 43.33% y totalmente de acuerdo: 3.33%). Este porcentaje, aunque es el mayoritario, solo supera ligeramente a la opción neutral, lo que revela un ambiente de diálogo con reservas.

El hallazgo más importante es el alto 40.00% (24 trabajadores) que se ubica en la posición neutral. Esto sugiere que, para una parte significativa de la población, el ambiente para el feedback negativo o las críticas (incluso constructivas) no es lo suficientemente seguro o incentivado.

Solo un 13.33% (8 trabajadores) está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, lo que indica que una minoría percibe un ambiente restrictivo. Sin embargo, la combinación de la neutralidad y el desacuerdo (53.33%) muestra que la municipalidad aún tiene desafíos para consolidar una cultura organizacional (dimensión y3) y un clima organizacional (dimensión y2) que promuevan abiertamente la divergencia de opiniones como fuente de mejora y aprendizaje organizacional (dimensión y1). Esto está directamente relacionado con la calidad de la retroalimentación (dimensión x3).

Tabla 18.

¿Recibe orientación cuando enfrenta dificultades en su trabajo?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	8	13,33%
En desacuerdo	15	25,00%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	26	43,00%
De acuerdo	11	18,33%
Total	60	100%

Fuente: encuesta aplicada.

Análisis. De la tabla 18, del total de encuestados, solo el 18.33% (11 trabajadores) percibe que recibe orientación cuando enfrenta dificultades en su trabajo (de acuerdo: 18.33%). Este es el porcentaje positivo más bajo en todos los ítems de la dimensión de desarrollo organizacional, lo que revela una debilidad crítica en el apoyo al personal.

El hallazgo más preocupante es el alto porcentaje de percepciones negativas. El 38.33% (23 trabajadores) está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. A esto se suma el 43.33% (26 trabajadores) en la posición neutral. En total, el 81.66% del personal no percibe un soporte claro y consistente ante las dificultades.

La falta de orientación y apoyo es un obstáculo severo para el trabajo en equipo y clima organizacional (dimensión y2), generando desconfianza e impactando negativamente la moral y la cultura organizacional (dimensión y3). Esta carencia también refleja una falla en el liderazgo organizacional (dimensión y4) para ejercer un rol de coaching y facilitación, lo cual está estrechamente relacionado con la baja eficacia de la retroalimentación (dimensión x3) ya observada.

Tabla 19.

¿En la institución se implementan cambios que mejoran los procesos internos?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	10	16,67%
En desacuerdo	19	31,67%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	16	26,67%
De acuerdo	12	20,00%
Totalmente de acuerdo	3	5,0%
Total	60	100%

Fuente: encuesta aplicada

Análisis. De la tabla 19, del total de encuestados, solo el 25% (15 trabajadores) percibe que la institución implementa cambios que mejoran los procesos internos (de acuerdo: 20.00% y totalmente de acuerdo: 5.00%). Este bajo porcentaje de percepción positiva es el segundo más bajo de la dimensión desarrollo organizacional, lo que señala una debilidad en la capacidad de innovación y mejora continua.

El hallazgo más crítico reside en la percepción negativa. Un alto 48.34% (29 trabajadores) está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, indicando que casi la mitad de la población percibe una ineficacia o resistencia en la implementación de cambios. A esto se añade un 26.67% (16 trabajadores) que se mantiene en la neutralidad.

La suma de las percepciones negativas y neutrales alcanza el 75% del personal. Este resultado indica una brecha crítica en la gestión del cambio y aprendizaje organizacional (dimensión y1) de la municipalidad. La falta de implementación de mejoras es un obstáculo severo para el desarrollo organizacional e indica una posible falla en la comunicación de las necesidades de cambio y la retroalimentación (dimensión x3) de las lecciones aprendidas.

Tabla 20.

¿Se fomenta la capacitación para adquirir nuevos conocimientos y habilidades?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	12	20,00%
En desacuerdo	13	21,67%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	24	40,00%
De acuerdo	7	11,67%
Totalmente de acuerdo	4	6,67%
Total	60	100%

Fuente: encuesta aplicada

Análisis. De la tabla 20, del total de encuestados, solo el 18.34% (11 trabajadores) percibe que la institución fomenta la capacitación para adquirir nuevos conocimientos y habilidades (de acuerdo: 11.67% y totalmente de acuerdo: 6.67%). Este es el porcentaje positivo más bajo de todas las dimensiones y el más bajo de la dimensión desarrollo organizacional, lo que indica una deficiencia crítica en el desarrollo del capital humano.

El hallazgo más preocupante es el alto porcentaje de percepciones negativas. El 41.67% (25 trabajadores) está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, lo que sugiere que gran parte del personal no se siente apoyado o incluido en programas de desarrollo profesional. A esto se suma un elevado 40.00% (24 trabajadores) en la posición neutral.

La suma de las percepciones negativas y neutrales alcanza el 81.67% del personal. Este resultado indica una brecha estructural en la gestión del cambio y aprendizaje organizacional (dimensión y1). La falta de fomento de la capacitación impacta negativamente la cultura organizacional (dimensión y3) y la motivación,

limitando la capacidad de la municipalidad para adquirir nuevas competencias y, por lo tanto, su potencial de desarrollo organizacional.

Tabla 21.

¿Los cambios organizacionales se comunican de forma oportuna y clara?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	4	6,67%
En desacuerdo	12	20,00%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	21	35,00%
De acuerdo	16	26,67%
Totalmente de acuerdo	7	11,67%
Total	60	100%

Fuente: encuesta aplicada

Análisis. De la tabla 21, del total de encuestados, el 38.34% (23 trabajadores) percibe que los cambios organizacionales se comunican de forma oportuna y clara (de acuerdo: 26.67% y totalmente de acuerdo: 11.67%). Este bajo consenso positivo, donde menos de cuatro de cada diez trabajadores perciben la comunicación como efectiva, indica una falla significativa en los patrones de comunicación (dimensión x1) durante los procesos de cambio.

El hallazgo más crítico reside en la suma de las percepciones negativas y neutrales. El 26.67% (16 trabajadores) está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, indicando fallas directas en la oportunidad y claridad. A esto se suma un alto 35.00% (21 trabajadores) que se mantiene en la posición neutral.

La suma de las percepciones negativas y neutrales alcanza el 61.67% del personal. Este resultado establece una clara barrera de comunicación (dimensión x2) en la gestión de la información vital. La comunicación deficiente de los cambios es un obstáculo severo para la gestión del cambio y aprendizaje organizacional

(dimensión y1), generando incertidumbre, resistencia y una percepción de opacidad en la cultura organizacional (dimensión y3).

Tabla 22.

¿Existe disposición del personal para adaptarse a nuevas formas de trabajo?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	4	6,67%
En desacuerdo	8	13,33%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	18,33%
De acuerdo	21	35,00%
Totalmente de acuerdo	16	26,67%
Total	60	100%

Fuente: encuesta aplicada.

Análisis. De la tabla 22, del total de encuestados, el 61.67% (37 trabajadores) afirma que existe disposición para adaptarse a nuevas formas de trabajo (de acuerdo: 35.00% y totalmente de acuerdo: 26.67%). Este alto porcentaje positivo indica que la mayoría del personal administrativo sí tiene una actitud favorable hacia el cambio y la innovación, lo cual es un recurso valioso para la gestión del cambio y aprendizaje organizacional (dimensión y1).

El 18.33% (11 trabajadores) se ubica en la posición neutral, y un total de 20.00% (12 trabajadores) está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

Este hallazgo es especialmente relevante en contraste con los ítems 19 (sobre implementación de cambios) y 21 (sobre comunicación de cambios). Muestra que, a pesar de la percepción generalizada de que la municipalidad no implementa cambios de manera efectiva (Ítem 19) y no los comunica claramente (Ítem 21), la actitud intrínseca del personal es favorable al cambio. Esto implica que la barrera principal al desarrollo organizacional no es la resistencia del personal, sino la deficiente

gestión del cambio (dimensión y1) y la ineficacia de la comunicación interna (variable x) por parte de la administración.

Tabla 23.

¿En su área existe cooperación y apoyo mutuo entre los compañeros?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	2	3,33%
En desacuerdo	4	6,67%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14	23,33%
De acuerdo	25	41,67%
Totalmente de acuerdo	15	25,00%
Total	60	100%

Fuente: encuesta aplicada.

Análisis. De la tabla 23, del total de encuestados, el 66.67% (40 trabajadores) afirma que existe cooperación y apoyo mutuo entre compañeros en su área de trabajo (de acuerdo: 41.67% y totalmente de acuerdo: 25.00%). Este alto porcentaje positivo, junto con el alto consenso sobre la comunicación horizontal (Ítem 7), indica que el trabajo en equipo y clima organizacional (dimensión y2) es sólido en el nivel inter-pares.

Solo un 10.00% (6 trabajadores) está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. El 23.33% restante se mantiene en la posición neutral.

Este resultado demuestra que el personal de la municipalidad, a pesar de las deficiencias en el apoyo y la comunicación directiva (Ítems 18, 19, 20), ha logrado establecer un fuerte sistema de apoyo y colaboración a nivel horizontal. Esta cooperación es un pilar de la cultura organizacional (dimensión y3) y actúa como un mecanismo de compensación ante las fallas en la comunicación vertical y la retroalimentación (dimensión x3) de la administración.

Tabla 24.

¿El ambiente de trabajo es cordial y motivador?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	4	6,67%
En desacuerdo	6	10,00%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	30,00%
De acuerdo	24	40,00%
Totalmente de acuerdo	8	13,33%
Total	60	100%

Fuente: encuesta aplicada

Análisis. De la tabla 24, del total de encuestados, el 53.33% (32 trabajadores) afirma que el ambiente de trabajo es cordial y motivador (de acuerdo: 40.00% y totalmente de acuerdo: 13.33%). Este resultado indica que la mayoría del personal percibe un clima laboral aceptable, en gran parte sostenido por la cooperación entre compañeros (Ítem 23).

Sin embargo, un alto 30.00% (18 trabajadores) se mantiene en la posición neutral. Esto, sumado al 16.67% (10 trabajadores) que está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, significa que el 46.67% del personal no percibe el ambiente de trabajo como motivador.

Esta ambivalencia y negatividad pueden estar directamente relacionadas con las debilidades observadas en la comunicación directiva, la falta de apoyo (Ítem 18), y la deficiencia en la retroalimentación (dimensión x3), que erosionan la motivación a pesar de la buena relación entre pares. La percepción del clima organizacional (dimensión y2) es, por lo tanto, moderada, lo que limita el potencial de desarrollo organizacional.

Tabla 25.

¿Los conflictos se resuelven de manera rápida y constructiva?

	N	%
En desacuerdo	4	6,67%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	24	40,00%
De acuerdo	22	36,67%
Totalmente de acuerdo	10	16,67%
Total	60	100%

Fuente: encuesta aplicada.

Análisis. De la tabla 25, del total de encuestados, el 53.34% (32 trabajadores) afirma que los conflictos se resuelven de manera rápida y constructiva (de acuerdo: 36.67% y totalmente de acuerdo: 16.67%). Este resultado indica una percepción mayoritaria de que los mecanismos de resolución de conflictos, sean formales o informales, son efectivos.

El hallazgo más notable es el alto 40.00% (24 trabajadores) que se posiciona en la neutralidad. Esto sugiere que, si bien los conflictos pueden resolverse, la rapidez y el carácter constructivo de la solución no son percibidos como una norma consistente por gran parte del personal.

Solo un 6.67% (4 trabajadores) está en desacuerdo. Sin embargo, la combinación de la neutralidad y el desacuerdo (46.67%) muestra que la mitad de la población no tiene una percepción sólida de que la resolución de conflictos sea una fortaleza organizacional. Esto limita la consolidación del clima organizacional (dimensión y2) y el liderazgo organizacional (dimensión y4), ya que la gestión de conflictos es una prueba de fuego para la cultura de transparencia y la cultura organizacional (dimensión y3).

Tabla 26.

¿Las metas se cumplen gracias a la coordinación entre los miembros del equipo?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	4	6,67%
En desacuerdo	2	3,33%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	20	33,33%
De acuerdo	27	45,0%
Totalmente de acuerdo	7	11,67%
Total	60	100%

Fuente: encuesta aplicada

Análisis. De la tabla 26, del total de encuestados, el 56.67% (34 trabajadores) afirma que las metas se cumplen gracias a la coordinación entre los miembros del equipo (de acuerdo: 45.00% y totalmente de acuerdo: 11.67%). Este resultado refuerza la percepción positiva de la cooperación horizontal (Ítem 23) y sugiere que el trabajo en equipo y clima organizacional (dimensión y2) es un motor clave para el logro de objetivos operacionales.

Sin embargo, el 33.33% (20 trabajadores) se mantiene en la posición neutral. Esto indica que un tercio de la población no tiene la certeza de que el cumplimiento de metas se deba directamente a la coordinación de equipo.

El porcentaje de desacuerdo es bajo, solo el 10.00% (6 trabajadores). La alta neutralidad, sumada a la percepción negativa, alcanza el 43.33%. Esta cifra muestra que, aunque hay un buen esfuerzo horizontal, la percepción de la efectividad colectiva en el logro de metas podría ser significativamente mejor. La cultura organizacional (dimensión y3) necesita fortalecer la atribución del éxito al trabajo coordinado, posiblemente mediante una mejor retroalimentación (dimensión x3) de los resultados del equipo.

Tabla 27.

¿Se comparten valores y normas que guían el comportamiento en la institución?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	4	6,67%
En desacuerdo	2	3,33%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	20	33,33%
De acuerdo	27	45,00%
Totalmente de acuerdo	7	11,67%
Total	60	100%

Fuente: encuesta aplicada

Análisis. De la tabla 27, del total de encuestados, el 56.67% (34 trabajadores) afirma que se comparten valores y normas que guían el comportamiento en la institución (de acuerdo: 45.00% y totalmente de acuerdo: 11.67%). Este resultado indica que la mayoría del personal percibe una cierta cohesión ética y normativa, lo cual es un indicador positivo para el cimiento de la cultura organizacional (dimensión y3).

Sin embargo, el 33.33% (20 trabajadores) se mantiene en la posición neutral. Esto sugiere que, para un tercio de la población, los valores y normas no son claros, no están formalizados o no son aplicados de forma consistente.

Solo un 10.00% (6 trabajadores) está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. La alta neutralidad, sumada a la percepción negativa, alcanza el 43.33%. Este porcentaje elevado es crítico para el desarrollo organizacional, ya que la falta de claridad en las normas compartidas puede convertirse en una fuente de barreras de comunicación (dimensión x2) y conflictos, limitando la capacidad de la municipalidad para alcanzar una cultura de alto desempeño.

Tabla 28.

¿Se promueve la innovación y la mejora continua?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	4	6,67%
En desacuerdo	11	18,33%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	30,00%
De acuerdo	25	41,67%
Totalmente de acuerdo	2	3,33%
Total	60	100%

Fuente: encuesta aplicada.

Análisis. De la tabla 28, del total de encuestados, el 45.00% (27 trabajadores) afirma que se promueve la innovación y la mejora continua (de acuerdo: 41.67% y totalmente de acuerdo: 3.33%). Este resultado revela una percepción dividida sobre el fomento de la innovación.

El hallazgo más significativo es el alto 30.00% (18 trabajadores) que se posiciona en la neutralidad, sumado al 25.00% (15 trabajadores) que está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. En total, el 55% del personal no percibe activamente la promoción de la innovación.

Aunque existe una base que sí la percibe (45%), la ambivalencia y la negación de la mayoría limitan el desarrollo de una cultura organizacional (dimensión y3) orientada al cambio. Esto se correlaciona con la baja percepción de implementación de cambios (Ítem 19) y la falta de fomento a la capacitación (Ítem 20). La falta de promoción activa de la innovación es un freno para el desarrollo organizacional y refleja un patrón de comunicación (dimensión x1) que no logra transmitir una visión de futuro y mejora continua.

Tabla 29.

¿Las acciones de la Municipalidad reflejan su misión y visión?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	4	6,67%
En desacuerdo	13	21,67%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	23	38,33%
De acuerdo	20	33,33%
Total	60	100%

Fuente: encuesta aplicada.

Análisis. De la tabla 29, del total de encuestados, solo el 33.33% (20 trabajadores) percibe que las acciones de la Municipalidad reflejan su misión y visión (de acuerdo: 33.33%). Este bajo consenso positivo, donde dos de cada tres trabajadores no perciben una clara alineación, indica una debilidad en la internalización y aplicación de la estrategia institucional.

El hallazgo más dominante es el alto 38.33% (23 trabajadores) que se posiciona en la neutralidad, y un 28.34% (17 trabajadores) que está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. En conjunto, el 66.67% del personal no está convencido o niega la coherencia entre las acciones y los valores fundamentales de la entidad.

Esta falta de alineación es un obstáculo severo para la cultura organizacional (dimensión y3) y la gestión del cambio (dimensión y1), ya que una misión y visión que no se reflejan en las acciones se convierten en una barrera de comunicación (dimensión x2) para el personal. Esto erosiona la confianza y el sentido de propósito, elementos esenciales para el desarrollo organizacional de la municipalidad.

Tabla 30.

¿El liderazgo fomenta la participación de todos en la toma de decisiones?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	2	3,33%
En desacuerdo	14	23,33%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	19	31,67%
De acuerdo	21	35,00%
Totalmente de acuerdo	4	6,67%
Total	60	100%

Fuente: encuesta aplicada

Análisis. De la tabla 30, del total de encuestados, el 41.67% (25 trabajadores) percibe que el liderazgo fomenta la participación de todos en la toma de decisiones (de acuerdo: 35.00% y totalmente de acuerdo: 6.67%). Este resultado indica que, aunque existe una base de liderazgo participativo, es percibido por menos de la mitad del personal.

El hallazgo más importante reside en el alto 31.67% (19 trabajadores) que se posiciona en la neutralidad, sumado al 26.66% (16 trabajadores) que está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. En total, el 58.33% del personal no percibe un liderazgo consistentemente participativo.

Esta falta de percepción positiva sobre el liderazgo organizacional (dimensión y4) para fomentar la participación se correlaciona con la baja efectividad de la retroalimentación (dimensión x3), en especial en cuanto a la consideración del punto de vista del personal (Ítem 6). Un liderazgo no participativo actúa como una barrera de comunicación (dimensión x2) que centraliza las decisiones, limitando la contribución del personal y, por ende, el potencial de desarrollo organizacional.

Tabla 31.

¿Sus superiores inspiran confianza y respeto?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	2	3,33%
En desacuerdo	2	3,33%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15	25,00%
De acuerdo	33	55,0%
Totalmente de acuerdo	8	13,33%
Total	60	100%

Fuente: encuesta aplicada

Análisis. De la tabla 31, del total de encuestados, el 68.33% (41 trabajadores) afirma que sus superiores inspiran confianza y respeto (de acuerdo: 55.00% y totalmente de acuerdo: 13.33%). Este alto porcentaje positivo es el más alto en la dimensión de liderazgo organizacional (dimensión y4) y uno de los más altos en toda la encuesta, lo que sugiere que, a nivel interpersonal, el liderazgo de la municipalidad goza de una base sólida de legitimidad y autoridad moral.

El porcentaje de desacuerdo es muy bajo, solo el 6.66% (4 trabajadores). El 25.00% restante se mantiene en la posición neutral.

A pesar de las fallas operativas y de proceso en la comunicación y la gestión del cambio observadas en ítems anteriores (como la baja retroalimentación o la falta de participación), el liderazgo aún conserva una alta cuota de confianza y respeto. Este capital social es clave para impulsar el desarrollo organizacional, ya que la disposición a seguir a los líderes (Ítem 30) es mayor que la percepción de la efectividad de sus sistemas de gestión y comunicación.

Tabla 32.

¿Los líderes reconocen y valoran el buen desempeño del personal?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	2	3,33%
En desacuerdo	4	6,67%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	22	36,67%
De acuerdo	24	40,00%
Totalmente de acuerdo	8	13,33%
Total	60	100%

Fuente: encuesta aplicada

Análisis. De la tabla 32, del total de encuestados, el 53.33% (32 trabajadores) percibe que los líderes reconocen y valoran el buen desempeño del personal (de acuerdo: 40.00% y totalmente de acuerdo: 13.33%). Este resultado indica una mayoría que sí se siente reconocida, lo cual es positivo para la moral y el clima organizacional (dimensión y2).

No obstante, el hallazgo más significativo es el alto 36.67% (22 trabajadores) que se posiciona en la neutralidad. Este porcentaje de ambivalencia sugiere que, aunque el reconocimiento existe, no es percibido como un proceso consistente, formal o frecuente por más de un tercio del personal.

Solo un 10.00% (6 trabajadores) está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. La combinación de neutralidad y desacuerdo (46.67%) indica que casi la mitad del personal no experimenta un reconocimiento claro y constante. Esta inconsistencia en el reconocimiento, una forma de retroalimentación (dimensión x3), limita el potencial del liderazgo organizacional (dimensión y4) para maximizar la motivación y el compromiso del personal con el desarrollo organizacional.

Tabla 33.

¿Recibo orientación adecuada de mis superiores para poder realizar con mayor eficacia mi labor?

	N	%
Totalmente en desacuerdo	2	3,33%
En desacuerdo	4	6,67%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15	25,00%
De acuerdo	35	58,33%
Totalmente de acuerdo	4	6,67%
Total	60	100%

Fuente: encuesta aplicada

Análisis. De la tabla 33, del total de encuestados, el 65.00% (39 trabajadores) afirma que recibe orientación adecuada de sus superiores para poder realizar su labor con mayor eficacia (de acuerdo: 58.33% y totalmente de acuerdo: 6.67%). Este alto porcentaje positivo indica que la función directiva de guía y orientación por parte del liderazgo organizacional (dimensión y4) es percibida como mayormente efectiva en el día a día.

Solo un 10.00% (6 trabajadores) está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. El 25.00% restante se mantiene en la posición neutral.

Este resultado, que es muy positivo, sugiere que los patrones de comunicación (dimensión x1) se cumplen de manera funcional para la orientación de tareas. El hecho de que la orientación sea percibida como adecuada (65%) se convierte en un pilar que sostiene la eficacia operativa a pesar de las debilidades observadas en la gestión del cambio (dimensión y1) y la retroalimentación (dimensión x3) sobre el desempeño a largo plazo.

3.2.Resultados inferenciales

Prueba de normalidad

Hipótesis

H_0: Los datos tienen una distribución normal

H_a: Los datos no tienen una distribución normal

Nivel de confianza y significancia:

Confianza: 95 %

Significancia (Alfa): 5 %

Decisión:

1. Si p-valor es menor o igual que el ALFA, se rechaza la H_0 y se acepta la H_a, los datos no tienen una distribución normal, y se emplean pruebas no paramétricas.

2. Si p-valor es mayor que el ALFA, se acepta la H_0 y se rechaza la H_a, los datos tienen una distribución normal, y se emplean pruebas paramétricas.

Resultados:

Número de muestra (n): 60

Se aplica la prueba de **Kolmogorov-Smirnov: n >50**

Prueba de hipótesis general

Tabla 34.

Pruebas de normalidad

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Comunicación Interna	,379	60	,000	,705	60	,000
Desarrollo Organizacional	,367	60	,000	,727	60	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Análisis. Según con la prueba de Kolmogorov-Smirnov, cuando el valor de significancia es menor a 0.05, significa que los datos no presentan una distribución normal. En este estudio, el valor de significancia fue menor a 0.001 en ambas variables, lo que indica que los datos sobre comunicación interna y desarrollo organizacional **no siguen una distribución normal**. Debido a ello, no es adecuado utilizar pruebas estadísticas paramétricas, como la correlación de Pearson, para analizar la relación entre las variables. Por esta razón, y considerando que la investigación es de tipo correlacional, se optó por aplicar la prueba estadística no paramétrica Rho de Spearman, la cual permite evaluar correctamente la relación entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional.

Hipótesis general

H_i: Existe relación positiva entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025.

H_0: No existe relación positiva entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025.

Nivel de significancia (α): 5 %

Intervalo de confianza (1-α): 95 %

p-valor: Es la probabilidad de obtener un resultado igual o más extremo que el observado, asumiendo que la hipótesis nula es cierta.

Regla de decisión:

Si p-valor > α, se acepta la H_0

Si p-valor < α, Rechazamos H_0 y aceptamos H_i

Tabla 35.

Correlación de la comunicación interna con el desarrollo organizacional

Correlaciones

			Comunicación Interna	Desarrollo Organizacional
Rho de Spearman	Comunicación Interna	Coeficiente de correlación	1,000	,617**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Desarrollo Organizacional	Coeficiente de correlación	,617**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

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

Análisis. La tabla 35 muestra que existe una relación positiva y significativa entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno en 2025. Esto se demuestra con un coeficiente Rho de Spearman de Rho = 0.617 y un nivel de significancia de 0.000.

Este valor indica que la relación entre ambas variables es fuerte, lo que significa que cuando la comunicación interna mejora, también mejora el desarrollo organizacional. Por ello, se acepta la hipótesis general de la investigación.

Hipótesis específica 1

H_i: Existe relación positiva entre los patrones de comunicación interna y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025.

H_0: No Existe relación positiva entre los patrones de comunicación interna y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025.

Nivel de significancia (α): 5%

Intervalo de confianza (1-α): 95%

p-valor: Es la probabilidad de obtener un resultado igual o más extremo que el observado, asumiendo que la hipótesis nula es cierta.

Regla de decisión:

Si p-valor > α, se acepta la H_0

Si p-valor < α, Rechazamos H_0 y aceptamos H_i

Tabla 36.

Correlación de los patrones de comunicación con el desarrollo organizacional

Correlaciones

			Desarrollo Organizacional	Patrones de Comunicación
Rho de Spearman	Desarrollo Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,522**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Patrones de Comunicación	Coeficiente de correlación	,522**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

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

Análisis. Se concluye que existe una relación positiva y significativa entre los patrones de comunicación y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno en el año 2025. Esto se evidencia con un coeficiente Rho de Spearman de Rho = 0.522 y un nivel de significancia de 0.000.

El valor de Rho = 0.522 muestra que la relación es fuerte, lo que significa que cuando la comunicación vertical y horizontal se realiza de manera más efectiva, el desarrollo organizacional también mejora. Por lo tanto, una mejor forma de comunicarse dentro de la municipalidad se asocia directamente con mejores resultados en su desarrollo organizacional.

Hipótesis específica 2

H_i: Existe relación positiva entre las barreras de comunicación interna y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025.

H_0: No existe relación positiva entre las barreras de comunicación interna y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025.

Nivel de significancia (α): 5%

Intervalo de confianza (1-α): 95%

p-valor: Es la probabilidad de obtener un resultado igual o más extremo que el observado, asumiendo que la hipótesis nula es cierta.

Regla de decisión:

Si p-valor > α, se acepta la H_0

Si p-valor < α, Rechazamos H_0 y aceptamos H_i

Tabla 37.

Correlación de las barreras de comunicación interna con el desarrollo organizacional

Correlaciones

			Desarrollo Organizacional	Barreras de Comunicación
Rho de Spearman	Desarrollo Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,600**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Barreras de Comunicación	Coeficiente de correlación	,600**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

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

Análisis. Según la tabla 37, existe una relación positiva, fuerte y estadísticamente significativa entre las barreras de comunicación y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno en el año 2025. Esto se demuestra con un coeficiente Rho de Spearman de Rho = 0.600 y un nivel de significancia de 0.000.

El valor de Rho = 0.600 indica una asociación fuerte entre ambas variables. Aunque el resultado es positivo, su interpretación es inversa desde el punto de vista teórico, ya que se esperaría que, a mayor presencia de barreras de comunicación, menor sea el desarrollo organizacional. En este caso, la correlación positiva refleja que cuando los trabajadores perciben más barreras en la comunicación, también perciben un menor nivel de desarrollo organizacional, especialmente en aspectos como la gestión del cambio y la capacitación.

En términos prácticos, estos resultados evidencian que las barreras de comunicación representan un obstáculo importante para el desarrollo organizacional, ya que dificultan el logro de resultados eficientes dentro de la municipalidad.

Hipótesis específica 3

H_i: Existe relación positiva entre la retroalimentación y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025.

H_0: No existe relación positiva entre la retroalimentación y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025.

Nivel de significancia (α): 5%

Intervalo de confianza (1-α): 95%

p-valor: Es la probabilidad de obtener un resultado igual o más extremo que el observado, asumiendo que la hipótesis nula es cierta.

Regla de decisión:

Si p-valor > α, se acepta la H_0

Si p-valor < α, Rechazamos H_0 y aceptamos H_i

Tabla 38.

Correlación de la retroalimentación con el desarrollo organizacional

Correlaciones

			Desarrollo Organizacional	Retroalimentación
Rho de Spearman	Desarrollo Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,362**
		Sig. (bilateral)	.	,004
		N	60	60
	Retroalimentación	Coeficiente de correlación	,362**	1,000
		Sig. (bilateral)	,004	.
		N	60	60

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

Análisis. La tabla 38 muestra que existe una relación positiva baja a moderada y estadísticamente significativa entre la retroalimentación y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno en el año 2025. Esto se evidencia con un coeficiente Rho de Spearman de Rho = 0.362 y un nivel de significancia de 0.004.

El valor de Rho = 0.362 indica que la retroalimentación tiene la relación más débil con el desarrollo organizacional en comparación con las otras dimensiones de la comunicación interna. Sin embargo, sigue siendo significativa, lo que significa que, aunque la retroalimentación es el aspecto más débil de la comunicación interna, cuando esta mejora, también se percibe una mejora, aunque menor, en el desarrollo organizacional de la municipalidad.

.

IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo principal de este estudio fue analizar la relación entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno durante el año 2025.

Los resultados muestran que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre ambas variables, con un coeficiente Rho de Spearman de Rho = 0.617. Este valor indica una relación moderada, lo que significa que cuando la comunicación interna mejora, también mejora el desarrollo organizacional, aunque sin establecer una relación de causa y efecto, debido al enfoque correlacional del estudio.

Este resultado coincide con lo planteado por Chiavenato (2007), quien señala que la comunicación interna es fundamental para el desarrollo organizacional, ya que facilita la coordinación del trabajo, el compromiso del personal y el fortalecimiento de la cultura organizacional. Además, este hallazgo es respaldado por estudios previos, como el de Tandazo (2021), quien encontró que el 94% de las organizaciones considera la comunicación interna clave para su crecimiento, y el de Orbegoso (2024), quien halló una correlación positiva similar en el contexto municipal peruano (Rho = 0.602).

A pesar de que la comunicación interna presenta debilidades, especialmente en la retroalimentación (solo 35% de percepción positiva, Tabla 14), la alta efectividad de la comunicación horizontal entre compañeros (83.33%, Tabla 7) y la confianza en los líderes (68.33%, Tabla 31) explican que, en conjunto, la relación global entre comunicación interna y desarrollo organizacional sea positiva y significativa.

Respecto al primer objetivo específico, los resultados indican que existe una relación positiva y significativa entre los patrones de comunicación y el desarrollo organizacional, con un coeficiente de correlación de Rho = 0.522 y un nivel de significancia menor a 0.001. Esto significa que una mejor comunicación vertical y horizontal está asociada con un mayor desarrollo organizacional. Este resultado se explica principalmente por la buena comunicación entre pares (83.33%, Tabla 7) y la adecuada orientación de tareas por parte de los superiores (65%, Tabla 33). Sin embargo, se identificó una debilidad importante en el uso de los canales

institucionales externos, con solo 38.34% de eficiencia (Tabla 9), lo que indica que la comunicación informal es la que más contribuye a esta relación.

En cuanto al segundo objetivo específico, se encontró una relación positiva y significativa entre las barreras de comunicación y el desarrollo organizacional, con un coeficiente de Rho = 0.600 y un nivel de significancia menor a 0.001. Aunque este resultado es estadísticamente correcto, su interpretación es inversa a lo esperado teóricamente. En la práctica, este resultado indica que cuando los trabajadores perciben más barreras de comunicación, también perciben un menor desarrollo organizacional. Esto se refleja en los altos porcentajes de percepción de barreras, como la omisión de canales de comunicación (78.33%, Tabla 10) y la dificultad para comprender la información de los superiores (78.33%, Tabla 13), junto con bajos niveles de desarrollo organizacional, como la escasa implementación de cambios (25%, Tabla 19) y el bajo fomento de la capacitación (18.34%, Tabla 20). Por ello, se concluye que las barreras de comunicación afectan negativamente el desarrollo organizacional.

Finalmente, respecto al tercer objetivo específico, se determinó que la relación entre la retroalimentación y el desarrollo organizacional es positiva, pero baja a moderada, con un coeficiente de Rho = 0.362 y un nivel de significancia de 0.004. Este resultado confirma que la retroalimentación es la dimensión más débil de la comunicación interna. Esto se explica porque solo el 35% del personal percibe que recibe información útil y constante sobre su desempeño (Tabla 14) y que se promueve el feedback para mejorar (Tabla 15). Esta falta de retroalimentación limita aspectos clave como la motivación (Tabla 32) y el aprendizaje organizacional, reduciendo el impacto positivo de la comunicación interna en el desarrollo organizacional, tal como también lo señalan Maita y Huillca (2024).

En síntesis, los resultados demuestran que la comunicación interna tiene un papel fundamental en el desarrollo organizacional de la municipalidad; sin embargo, la presencia de barreras y la débil retroalimentación reducen su impacto positivo, por lo que resulta necesario fortalecer estos aspectos para mejorar el desempeño institucional.

CONCLUSIONES

1. El análisis realizado permitió confirmar que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno. Este resultado se sustenta en el coeficiente Rho de Spearman de Rho = 0.617 y un nivel de significancia menor a 0.001, lo que permite aceptar la hipótesis alternativa. En términos prácticos, esto significa que cuando la comunicación interna mejora, también mejora el desarrollo organizacional, especialmente en aspectos como la gestión del cambio, el clima laboral, la cultura organizacional y el liderazgo.
2. En cuanto a los patrones de comunicación, se concluye que existe una relación positiva y significativa con el desarrollo organizacional, evidenciada por un coeficiente de Rho = 0.522 y un nivel de significancia menor a 0.001. Este resultado demuestra que una comunicación horizontal efectiva entre los trabajadores y una adecuada orientación de tareas por parte del liderazgo se asocian directamente con una mejor capacidad de desarrollo organizacional, validando el primer objetivo específico del estudio.
3. Respecto a las barreras de comunicación, se determinó una relación positiva y significativa con el desarrollo organizacional (Rho = 0.600; Sig. < 0.001). Esta relación se interpreta de manera funcional, ya que la presencia de fallas en la comunicación, como la ambigüedad en la información y la omisión de canales adecuados, se asocia con bajos niveles de desarrollo organizacional, reflejados en una limitada implementación de cambios y escasas oportunidades de capacitación. Por ello, se concluye que estas barreras afectan negativamente el desarrollo de la municipalidad y deben ser atendidas con prioridad.
4. Finalmente, se concluye que la relación entre la retroalimentación y el desarrollo organizacional es positiva, pero baja a moderada, con un coeficiente de Rho = 0.362 y un nivel de significancia de 0.004. Este resultado confirma que la retroalimentación es la dimensión con menor influencia en el desarrollo organizacional. La falta de feedback continuo sobre el desempeño y la escasa promoción de la retroalimentación para mejorar los procesos limitan el aprendizaje organizacional y reducen el impacto general de la comunicación interna en el desarrollo de la institución.

RECOMENDACIONES

1. La Municipalidad debe incorporar la comunicación interna como un elemento clave de su gestión institucional. Para ello, es importante elaborar e implementar un Manual de Comunicación Interna que permita ordenar y estandarizar los patrones de comunicación (X1), reducir las barreras de comunicación (X2) y formalizar los procesos de retroalimentación (X3), con el fin de fortalecer el desarrollo organizacional (Y).
2. Aprovechar la fortaleza de la comunicación horizontal y vertical existente para el desarrollo de tareas e integrar canales formales y digitales de uso obligatorio. Es crucial activar u optimizar la página web y redes sociales institucionales (Tabla 9) como canales de difusión interna para asegurar que la información corporativa llegue de manera oportuna a todo el personal administrativo, alineando la comunicación con la estrategia de la entidad.
3. Implementar una política de claridad y no ambigüedad en la comunicación descendente. Esto incluye utilizar un lenguaje estandarizado en memorandos y circulares (Tablas 11 y 12), y crear protocolos para la verificación de la comprensión de instrucciones (Tabla 16), con el fin de reducir la ambigüedad, la sobrecarga informativa y la omisión de canales formales, eliminando así las barreras que limitan el aprendizaje organizacional (Y1).
4. Urge crear un programa de retroalimentación y reconocimiento formal que subsane la baja correlación de esta dimensión. Este programa debe incluir: a) La realización de evaluaciones de desempeño periódicas con feedback individualizado y continuo (Tabla 14). b) La promoción activa de reuniones de análisis de procesos (post-mortem de proyectos) para generar mejoras y aprendizaje organizacional (Tabla 15). Esta medida fortalecerá el clima organizacional y el liderazgo organizacional (Y4).
5. La Gerencia de la Municipalidad debe iniciar un plan estratégico para fortalecer la gestión del cambio y aprendizaje organizacional (Y1). Esto implica incrementar significativamente el presupuesto y la ejecución de programas de capacitación (Tabla 20) para el personal, y formalizar los mecanismos de apoyo y orientación ante dificultades laborales (Tabla 18), aprovechando la alta disposición al cambio del personal (Tabla 22).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aced-Toledano, C., y Miquel-Segarra, S. (2021). La comunicación interna de las empresas españolas en clave estratégica. Revista Mediterránea de Comunicación, 12(2), 245- 261. https://www.doi.org/10.14198/MEDCOM.18692

Agencia Andina. (2021, 15 de mayo). Perú: 85% de empresas se resiste a las nuevas formas de trabajo. https://andina.pe/agencia/noticia-peru-85-empresas-se-resiste-a-las-nuevas-formas-trabajo-844788.asp

Álvarez, Z.E. (2008). Diagnóstico de los diferentes patrones de comunicación que utilizan los estudiantes del segundo año de bachillerato opción contador sección "C" del instituto "Acción Cívica Militar" en el año de 2007 y como estas inciden en las relaciones interpersonales [Tesis de pregrado para optar el grado de licenciado en Psicología, Universidad de El Salvador]. Repositorio institucional. https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/7419/1/Diagnostico%20de%20los%20diferentes%20p atrones%20de%20comunicaci%C3%B3n%20que%20utilizan%20Los.pdf

Andrade, H. (2023). La comunicación interna en organizaciones educativas: una revisión sistemática (2012-2022). Revista Panamericana De Pedagogía, 37, 54–71. https://doi.org/10.21555/rpp.vi37.2931

Antezana, J. (2020). Comunicación interna en tiempos de crisis: desafíos y oportunidades. [Tesis]. Universidad Autónoma del Perú.

Berceruelo, B. (2014). Nueva Comunicación Interna en la Empresa. Estudio de comunicación. https://studylib.es/doc/8874433/comunicaci%C3%B3n-interna-en-la-empresa---berceruelo--benito.

Brandolini, M. G. (2010). Comunicación Interna. Buenos Aires. Argentina: La Crujía.

Cabanillas Dominguez, W. J., & Gonzales Huayllacayan, E. A. (2024). Comunicación interna y desempeño laboral en los colaboradores de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNDAC, Cerro de Pasco, 2023. Recuperado de: http://45.177.23.200/handle/undac/4086

Cáceres, S. (2022). Comunicación interna, pilar de la estrategia organizacional: planificación y nuevas tendencias para empresas y colaboradores mejor comunicados. [Libro].

Calderón Hernández, G., & SERNA GÓMEZ, H. É. C. T. O. R. (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional: Un estudio empírico. *Acta colombiana de psicología*, *12*(2), 97-114.

Casares, E. (2007). La Comunicación en la Organización; la Retroalimentación como Fuente de Satisfacción. Razón y Palabra, (56). https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520729022.pdf

Castaño, M.C. (2009). Del aprendizaje individual al aprendizaje organizacional. El Cuaderno Ciencias Estratégicas, 3(6), 219-234. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3175777

Chafla Telenchano, D. F., & Oyato Chacha, C. J. (2024). La comunicación interna para el mejoramiento del clima organizacional del GAD de la parroquia de Puerto Pechiche, provincia de Los Rios, en el año 2022-2023 (Bachelor's thesis, Universidad Estatal de Bolívar. Facultad de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática. Carrera de Comunicación). Recuperado de: https://dspace.ueb.edu.ec/items/d5b5c885-a65c-4d28-82ad-b6d89fd36ed0

Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill Interamericana.

Cobos Valverde, K. J. (2024). Modelo de desarrollo organizacional para la asociación de Toquilleras de "San Martín de Puzhío". Recuperado de: https://dspace.ucacue.edu.ec/items/fceed52b-d70b-41f6-849e-ceffb042c283

Contreras Delgado, O. E., & Garibay Rendón, N. G. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. Inmediaciones de la Comunicación, 15(2). https://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-86262020000100043

Corporate Excellence & CANVAS Estrategias Sostenibles. (2024). Informe sobre comunicación interna en organizaciones peruanas. Recuperado de: https://spm.org.pe/articulos/articulosspm-approaching-the-future-2024-tendencias-en-reputacion-y-gestion-de-intangibles/.

Cuenca, J. y Verazzi. (2018). Guía fundamental de la comunicación interna. UOC

Equipos & Talento. (2021, 29 de noviembre). El 73% de las empresas españolas prefiere invertir en la formación y desarrollo. https://www.equiposytalento.com/noticias/2021/10/29/el-73-de-las-empresasespanolas-prefiere-invertir-en-la-formacion-y-desarrollo

Galarza, S.P., Carrillo, Á.P., Bonilla, B., y Cazar, B. (2020). Trabajo en equipo y orientación al cambio organizacional de los estudiantes en una universidad pública ecuatoriana. Qualitas, 19, 117-132. https://revistas.unibe.edu.ec/index.php/qualitas/article/view/36/60

González Del Pezo, C. A. (2019). La comunicación interna como herramienta estratégica para el desarrollo organizacional del hotel Punta del Mar del cantón La Libertad provincia de Santa Elena, año 2017 (Bachelor's thesis, La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2018). Recuperado de: https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/4673.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Hernández, J. L. (2013). El liderazgo organizacional: Una aproximación desde la perspectiva etológica [Trabajo de investigación de pregrado para optar el grado de Magister en Dirección y Gerencia de Empresas, Universidad del Rosario]. Repositorio institucional. https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4848/HernandezCuesta-JorgeLuis-2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista. M. (Ed.). (2014). Metodología de la investigación. México: Editorial McGraw Hill / Interamericana Editores S.A.

Jaime, P. y Araujo, Y. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? [Ponencia]. Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa, España. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886

Maita Fuentes, Y. G., & Huillca Huamán, M. (2024). Relación de la comunicación interna con el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de Pucyura, Anta–2023. Recuperado de: https://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/9530

Moroder, G. (2020, 20 de octubre). Evolución de la comunicación interna en Perú. BW Pulso CI. https://pulso-ci.bwcomunicacion.com/evolucion-de-la-comunicacion-interna-en-peru/.

Orbegoso Vare, N. E. (2024). Relación entre comunicación interna e identidad corporativa en el personal de la Municipalidad Provincial Gran Chimú, 2023. Recuperado de: https://dspace.unitru.edu.pe/items/bbea6a96-b098-42fc-8db7-b282e78b22c8.

Palmar, L. (2013). Barreras de comunicación interna universitaria en el desarrollo de los procesos para la vinculación con el sector productivo. Revista Electrónica de humanidades, Educación y Comunicación Social, 14(8), 61-72. http://ojs.urbe.edu/index.php/redhecs/article/view/448/375

Porta Coca, K. J., & Martinez Tapara, E. (2024). Comunicación organizacional interna y desarrollo organizacional según el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca. https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/14246.

Porta Coca, K. J., & Martínez Tapara, E. (2024). Comunicación organizacional interna y desarrollo organizacional según el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca [Tesis de licenciatura, Universidad Continental]. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/14246/1/IV_FHU_314_TE_Porta_Martinez_2024.pdf

Prietto Villalobos, G. L., & Revilla Valle, F. K. (2024). Influencia de los canales de comunicación en el fortalecimiento de la comunicación interna en la Municipalidad Distrital de Salaverry, 2023. Recuperado de: https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/19411

Robbins P. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). administración. Pearson educación.

Romero-Rodríguez, L. M., Castillo-Abdul, B., & Aguaded, I. (2021). Comunicación organizacional: Fundamentos y perspectivas teóricas. Editorial Sinderesis. https://editorialsinderesis.com/wp-content/uploads/texto-comunicacion-organizacional-fundamentos-y-perspectivas-teoricas.pdf

Rueda, I., Acosta, B., Cueva, F. y Idrobo, P. (2018). El cambio organizacional y su gestión estratégica. Espacios, 39(44), 17-23. https://www.revistaespacios.com/a18v39n44/a18v39n44p17.pdf

Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (4th ed.). Jossey-Bass.Wallach, E. J. (1983). Individuals and Organizations: The Cultural Match. Training and Development Journal, 37(2), 28-36.

Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). The Mathematical Theory of Communication. University of Illinois Press.

Tandazo, L.S. (2021). Influencia de la comunicación interna en el desarrollo organizacional de la compañía Lion Security Cia. Ltda [Tesis de pregrado para optar el grado de licenciado en Comunicación Social, Universidad de Guayaquil]. Repositorio institucional. http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/59066

Thompson, I. (2007). Concepto de organización. Promonegocios.net. https://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html

Thompson, I. (2007). Concepto de organización. Promonegocios.net. https://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html.

Vargas Oriundo, M. S. (2024). Comunicación interna y cultura organizacional de los trabajadores administrativos en la municipalidad distrital de Kimbiri-Cusco, 2023. Recuperado de: https://repositorio.unsch.edu.pe/items/f168b099-cf95-49a9-9d4f-68fc7fed02db

Vargas, R. (2023). *Comunicación interna y trabajo en equipo de los trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de Huanta - región Ayacucho, 2023*. http://repositorio.unsch.edu.pe/handle/UNSCH/6207

Vega, A. (2023). *Comunicación interna y cultura organizacional en la UGEL Huamanga - región Ayacucho, 2022*. Recuperado de: http://repositorio.unsch.edu.pe/handle/UNSCH/5868

Villanueva, R.M. (2020). Barreras de comunicación culturales presente en las organizaciones públicas [Trabajo de investigación de pregrado para optar el grado de bachiller en Ciencias de la Comunicación, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio institucional. https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7612/VILLANUEV A_VR.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Wallach, E. J. (1983). *Individuals and organizations: The cultural match*. Training & Development Journal, 37(2), 28-36. https://psycnet.apa.org/record/1983-22213-001.

Watzlawick, P., Beavin, J. y Jackson, D. D. (1991). Teoría de la comunicación humana. Herder. Vaca, F. (2015). DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICCAIÓN INTERNA Y CLIMA LABORAL DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL DEL MIES AMBATO. Ambato, Ecuador: Tesis de Maestría en Comunicación Corporativa en la Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES).

Yagual Reyes, J. C. (2024). Gestión de la comunicación interna y manejo de la imagen institucional de la comuna Valdivia (Bachelor's thesis, La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena. 2024). Recuperado de: https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/10703.

ANEXOS

ANEXO 1: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Comunicación interna	Cuenca y Verazzi (2018) afirman que la comunicación organizacional interna se refiere a la planificación, implementación y ejecución de una política de comunicación dirigida al público interno. Se considera esencial para una organización, ya que fomenta los intercambios relacionales entre los colaboradores, agiliza el	Esta variable será valorada en tres dimensiones y se hará uso de un instrumento encuesta en escala de likert.	Patrones de comunicación Barreras de comunicación	Comunicación de los cargos de responsabilidad con los colaboradores Comunicación de los colaboradores con los cargos de responsabilidad Comunicación entre colaboradores por área	Escala de likert

	flujo de información, cultiva la colaboración y la participación entre los miembros, facilita la coordinación entre varios departamentos y, en última instancia, sirve como catalizador para el cambio que alinea a los empleados con los objetivos de la organización.		Retroalimentación	Sobrecarga laboral Comunicación defensiva Comprensión del mensaje trasmitido por el superior	
Desarrollo organizacional	Chiavenato (2007) afirma que se trata de un esfuerzo que se lleva a cabo durante un largo período de tiempo y que cuenta con el apoyo de la alta dirección. Su objetivo es potenciar el desarrollo y la resolución de los problemas relacionados con la renovación empresarial.	Esta variable será valorada con el instrumento encuesta planteado en escala de likert.	Gestión del cambio y aprendizaje	Colaboradores adecuados a los cambios Rotación de personal Proceso de cambio en los colaboradores Agentes de cambio	Escala de likert

			Trabajo en equipo y clima organizacional	Existencia del trabajo en equipo Promoción del trabajo en equipo Sistema racional en los jefes Coordinación	

			Cultura Organizacional	Innovación y toma de riesgos en los Colaboradores Cultura que conlleve a un buen resultado Orientación hacia las personas en las Áreas Orientación al equipo de trabajo Percepciones para las metas Convivencia laboral con los Colaboradores El comportamiento en la organización	

			Liderazgo Organizacional	Influencia de liderazgo Responsabilidad Línea de carrera	

ANEXO 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: "Comunicación interna y su relación con el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025"

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	METODO DE INVESTIGACION
PROBLEMA GENERAL ¿Cuál es la relación entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025? **PROBLEMAS ESPECIFICOS** a. ¿Cuál es la relación entre los patrones de comunicación interna y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025? b. ¿Cuál es la relación entre las barreras de comunicación y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025? c. ¿Cuál es la relación entre la retroalimentación y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025?	**OBJETIVO GENERAL** Determinar la relación entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025. **OBJETIVOS ESPECIFICOS** a. Identificar la relación entre los patrones de comunicación interna y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025. b. Determinar la relación entre las barreras de comunicación interna y el desarrollo organizacional según el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025. c. Reconocer la relación entre la retroalimentación y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025.	**HIPOTESIS GENERAL** Existe relación positiva entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025 **HIPÓTESIS ESPECÍFICOS** Existe relación positiva entre los patrones de comunicación interna y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025. Existe relación positiva entre las barreras de comunicación interna y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025. Existe relación positiva entre la retroalimentación y el desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025.	**VARIABLE: CAUSA** X: **Comunicación interna.** **DIMENSIONES** X1: Patrones de comunicación X2: Barreras de comunicación X3: Retroalimentación **VARIABLE EFECTO** Y: Desarrollo organizacional. **DIMENSIONES** Y1. Gestión del cambio y aprendizaje organizacional Y2. Trabajo en equipo y clima organizacional Y3.Cultura organizacional Y4.Liderazgo organizacional	**TIPO DE INVESTIGACIÓN** Descriptiva-analítica **EL NIVEL DE INVESTIGACIÓN**: Correlacional. **DISEÑO** No experimental, transversal, **POBLACIÓN** La población consta de 60 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno. **MUESTRA** Es de tipo censal, por lo cual corresponde a la totalidad de trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de Jesús Nazareno. **TECNICA** Encuesta, Observación. **INSTRUMENTO** El cuestionario estructurado.

ANEXO 3: Instrumento de recolección de datos

CUESTIONARIO A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JESÚS NAZARENO – AYACUCHO

Estimado(a) servidor(a) público:

Reciba un cordial saludo. El presente cuestionario tiene como finalidad recopilar información para la investigación titulada: **"Comunicación interna y su relación con el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025".**

El propósito es conocer su percepción sobre la comunicación interna en la institución. La información que usted proporcione será utilizada exclusivamente con fines académicos y será tratada con absoluta confidencialidad, sin requerir en ningún momento su identificación personal.

Le solicitamos responder con total honestidad, ya que sus aportes serán de gran valor para obtener resultados precisos y proponer mejoras en beneficio de nuestro ambiente laboral.

Agradezco de antemano su tiempo y colaboración.

INSTRUCCIÓN: Lea cuidadosamente las preguntas y marque con un aspa (X) las respuestas que considere correcta.

1. Características sociodemográficas

Edad: _____

Sexo: **Masculino ( )** **Femenino ( )**

Área laboral: _____

Vínculo laboral: **Nombrado ( )** **Contratado ( )** **Locador ( )**

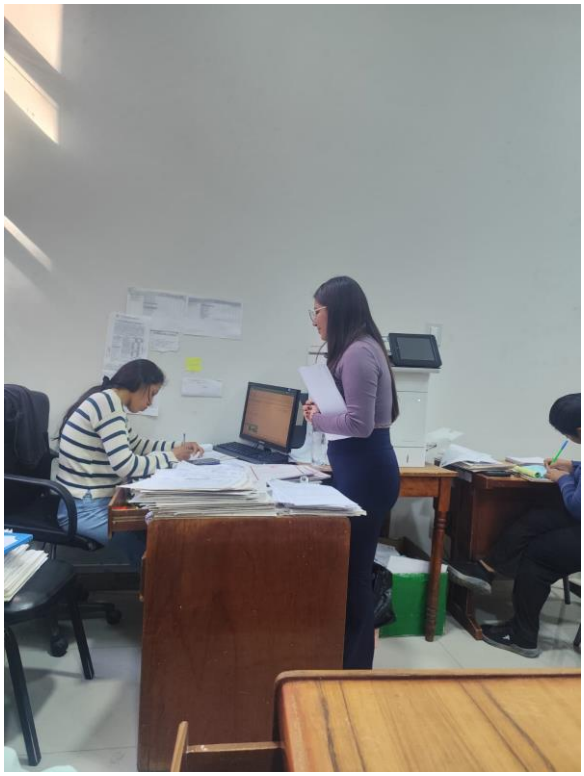
ESCALA				
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Totalmente en desacuerdo	**En desacuerdo**	**Ni acuerdo ni en desacuerdo**	**De acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**

PREGUNTAS			ESCALA				
			1	2	3	4	5
VARIABLE 1 COMUNICACIÓN INTERNA	Patrones de comunicación	¿La comunicación con su superior es clara y fluida?					
		¿Obtiene respuestas rápidas y oportunas ante solicitudes y consultas?					
		¿Su superior considera su punto de vista antes de tomar decisiones?					
		¿Intercambia información de manera efectiva con sus compañeros para coordinar tareas?					
		¿Utiliza de manera frecuente herramientas de mensajería o correo electrónico para comunicarse con sus compañeros?					
	Barreras de comunicación	¿Las redes sociales y la página web institucional se utilizan eficientemente para comunicarse con los empleados?					
		¿Omite canales formales para obtener información cuando es necesario?					
		¿La información proveniente de los niveles superiores se interpreta de diferentes maneras?					
		¿La comunicación formal (memorandos, circulares) genera presión innecesaria?					
		¿La información que recibe de sus superiores es, en ocasiones, excesiva o difícil de usar?					
	Retroalimentación	¿Recibe información continua y útil sobre su desempeño laboral?					
		¿Se promueve la retroalimentación sobre procesos y tareas para generar mejoras?					
		¿Su superior verifica que usted haya comprendido las instrucciones?					
		¿Se fomenta un ambiente en el que se puedan expresar desacuerdos de manera constructiva?					
		¿Recibe orientación cuando enfrenta dificultades en su trabajo?					
VARIABLE II DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Gestión del cambio y aprendizaje organizacional	¿En la institución se implementan cambios que mejoran los procesos internos?					
		¿Se fomenta la capacitación para adquirir nuevos conocimientos y habilidades?					
		¿Los cambios organizacionales se comunican de forma oportuna y clara?					
		¿Existe disposición del personal para adaptarse a nuevas formas de trabajo?					
	Trabajo en equipo y clima organizacional	¿En su área existe cooperación y apoyo mutuo entre los compañeros?					
		¿El ambiente de trabajo es cordial y motivador?					
		¿Los conflictos se resuelven de manera rápida y constructiva?					
		¿Las metas se cumplen gracias a la coordinación entre los miembros del equipo?					
	Cultura organizacional	¿Se comparten valores y normas que guían el comportamiento en la institución?					

		¿Se promueve la innovación y la mejora continua?					
		¿Las acciones de la Municipalidad reflejan su misión y visión?					
	Liderazgo Organizacional	¿El liderazgo fomenta la participación de todos en la toma de decisiones?					
		¿Sus superiores inspiran confianza y respeto?					
		¿Los líderes reconocen y valoran el buen desempeño del personal?					
		¿Recibo orientación adecuada de mis superiores para poder realizar con mayor eficacia mi labor?					

ANEXO 4: Evidencias de la aplicación del instrumento







ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Ayacucho, siendo las quince horas con tres minutos (15: 03), el día jueves 21 de mayo de 2026, se reúnen en la sala de sesiones de Consejo de Facultad los miembros del jurado de evaluación de tesis, bajo la dirección del Dr. José Alberto Ochatoma Paravicino (presidente), Dr. Urbano Muñoz Ruiz (Miembro), Lic. Rafael Martín Naveros Castro (Miembro), Mtro. José Carlos Romero Quintanilla (Asesor) y el secretario docente Mg. Juan Teófilo Cáceres Curo, encargados de la recepción, calificación y sustentación de la tesis presentado por la Bachiller en Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales, JAMILEE MILAGROS AQUINO CHUCHON, titulado: "COMUNICACIÓN INTERNA Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JESÚS NAZARENO, 2025"; mediante el cual aspira optar el título profesional de Licenciada en Ciencias de la Comunicación. Verificado el quórum reglamentario el presidente del jurado solicita al secretario docente dar la lectura a la RESOLUCIÓN DECANAL N° 077 – 2026 -UNSCH-FCS/D, de acuerdo Reglamento General de Grados Académicos y Títulos Profesionales de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga aprobado mediante Resolución de Consejo Universitario N° 3403-2024-UNSCH-CU, el presidente de la comisión autoriza al bachiller, iniciar la sustentación en un tiempo de 25 minutos siendo las quince horas con cinco minutos (15: 05).

A las quince horas con dieciséis minutos (15: 16) el bachiller concluye con la exposición de su tesis y se inició la ronda de preguntas de parte de los jurados, en el orden siguiente: Lic. Rafael Martín Naveros Castro, Dr. Urbano Muñoz Ruiz, Dr. José Alberto Ochatoma Paravicino, Mtro. José Carlos Romero Quintanilla como asesor complementa la defensa de la tesis.

El secretario docente consolida la hoja de calificación de acuerdo al siguiente detalle:

Nombre del jurado evaluador	Exposición	Respuestas a las preguntas	Promedio
Dr. José Alberto Ochatoma Paravicino,	15	15	15
Dr. Urbano Muñoz Ruiz	14	12	13
Lic. Rafael Martin Naveros Castro	14	14	14
Mtro. José Carlos Romero Quintanilla	14	13	14

El promedio final es catorce (14).

Finalmente, el presidente del jurado informa al sustentante el resultado de la calificación y hace llegar las felicitaciones que corresponde.

El acto académico concluye a las quince horas con cincuenta minutos (15: 50) y firma en señal de conformidad el presidente y el secretario docente.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
Dr. José A. Ochatoma Paravicino
DECANO (e)

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
UNSCH
Juan T. Cáceres Curo
DNI. 41978208
SECRETARIO DOCENTE

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA

(Segunda Universidad Fundada en el Perú)

Av. Independencia s/n- Ciudad Universitaria

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

N° 0257/EPCC/FCS/UNSCH

1. Apellidos y nombres del investigador: Aquino Chuchon, Jamilee Milagros
   DNI: 73110082 Código: 23182132
2. Escuela Profesional/Unidad de investigación: E.P. de Ciencias de la Comunicación
3. Facultad: Ciencias Sociales.
4. Tipo de trabajo académico evaluado: Tesis para optar título profesional
5. Título del trabajo académico: "Comunicación interna y su relación con el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025"
6. Software de similitud: TURNITIN
7. Fecha de recepción: 09 de setiembre de 2026
8. Fecha de evaluación: 11 de setiembre de 2026
9. Porcentaje de similitudes: 21 %
10. Evaluación de originalidad.

Porcentaje de originalidad	Resultado
* 21 %	** APROBADO

*Consignar el porcentaje de similitud

**Consignar APROBADO si se encuentra dentro del rango de porcentaje establecido, Levantar observaciones o DESAPROBADO si excede el porcentaje permisible de similitud.

Ayacucho, 11 de setiembre de 2026

.....

Lic. Rafael Martín Naveros Castro
Docente-Instructor-EPCC
D. A. de Ciencias Histórico Sociales

"Comunicación interna y su relación con el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025"

por Jamilee Milagros Aquino Chuchon

Fecha de entrega: 11-sept-2026 08:11a. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega: 3029242024
Nombre del archivo: tesis_jamilee.pdf (990.81K)
Total de palabras: 21009
Total de caracteres: 128614

"Comunicación interna y su relación con el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, 2025"

INFORME DE ORIGINALIDAD

21%	21%	7%	13%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.continental.edu.pe Fuente de Internet	9%
2	Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga Trabajo del estudiante	3%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
4	repositorio.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	polodelconocimiento.com Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
7	repositorio.unsch.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet	<1%
9	dspace.unach.edu.ec Fuente de Internet	<1%
10	ri.bib.udo.edu.ve Fuente de Internet	<1%
11	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	<1%
12	Submitted to unapiquitos Trabajo del estudiante	<1%
13	Submitted to Universidad Privada San Juan Bautista Trabajo del estudiante	<1%
14	dspace.utb.edu.ec Fuente de Internet	<1%
	dspace.ueb.edu.ec	

15	Fuente de Internet	<1 %
16	repositorio.upci.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
17	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	<1 %
18	Submitted to Universidad del Istmo de Panamá Trabajo del estudiante	<1 %
19	repositorio.unica.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
20	journalprosciences.com Fuente de Internet	<1 %
21	repositorio.upsc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
22	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas	Activo	Excluir coincidencias	< 30 words
Excluir bibliografía	Activo		