



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación

Impacto de la comunicación interna en la imagen institucional del personal administrativo en la Municipalidad de Huaral, 2025

Tesis

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Ciencias de la Comunicación

Autora

Karen Dayana Ellen Ellen

Asesor

DR. Jorge Luis Zevallos Escalante



U.N.J.F.S.C.
DR. JORGE LUIS ZEVALLOS ESCALANTE

Huacho – Perú

2026



Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales

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

Reconocimiento: Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
LICENCIADA

iii

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020)

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

METADATOS

DATOS DEL AUTOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Karen Dayana Ellen Ellen	75123951	05 de Marzo del 2026
DATOS DEL ASESOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
Dr. Jorge Luis Zevallos Escalante	23018106	https://orcid.org/0009-0006-8167-6636
DATOS DE LOS MIEMROS DE JURADOS-PREGRADO:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CODIGO ORCID
Dra. Kathelin Alexandra Lozano Vasquez	09637974	https://orcid.org/0000-0002-2106-4420
M(a). Cristina Johanna Toledo Toledo	46073661	https://orcid.org/0000-0002-5591-2539
M(o). Markov Rodney Dueñas Fernandez	40527048	https://orcid.org/0009-0009-2915-4568

Karen Dayana Ellen Ellen_2025_105458

IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA IMAGEN INSTITUCIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA M...



Quick Submit



Quick Submit



Facultad de Ciencias Sociales

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:old::1:3447449811

Fecha de entrega

17 dic 2025, 4:06 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

17 dic 2025, 4:25 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

TESIS-KAREN_ELLEN.pdf

Tamaño del archivo

1.5 MB

76 páginas

16.501 palabras

85.025 caracteres



Página 2 de 81 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:old::1:3447449811

13% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

13%  Fuentes de Internet3%  Publicaciones8%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de Integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

DEDICATORIA

Dedico a mi familia este logro que me consolida como profesional y que ha costado sacrificio, esfuerzo y dedicación.

Karen Dayana Ellen Ellen

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la vida, porque me ha permitido tener la experiencia de estar en este mundo y disfrutar de salud y oportunidades para lograr mis metas.

A mi hermosa familia por guiarme y enseñarme a conducir mi vida con valores lo que me sirve para ser una persona de éxito.

A mi asesor de tesis Dr. Jorge Luis Zevallos Escalante por orientarme y guiarme en la obtención de mi título con sus conocimientos y paciencia.

Karen Dayana Ellen Ellen

ÍNDICE

CARÁTULA	i
LICENCIA DE CREATIVE COMMONS	ii
DATOS DEL AUTOR, ASESOR Y JURADO (METADATOS)	iii
RESULTADO INDICE DE SIMILITUD DE REPORTE DE ORIGINALIDAD	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE	vii
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1 Descripción de la realidad problemática	15
1.2 Formulación del problema	18
1.2.1 Problema general	18
1.2.2 Problemas específicos	18
1.3 Objetivos de la investigación	18
1.3.1 Objetivo general	18
1.3.2 Objetivos específicos	18
1.4 Justificación de la investigación	19
1.5 Delimitación del estudio	20
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	22
2.1 Antecedentes de la investigación	22
2.1.1 Investigaciones internacionales	22
2.1.2 Investigaciones nacionales	24
2.2 Bases teóricas	26
2.3 Bases filosóficas	33

	viii
2.4 Definición de términos básicos	35
2.5 Hipótesis de investigación	37
2.5.1 Hipótesis general	37
2.5.2 Hipótesis específicas	37
2.6 Operacionalización de las variables	37
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	39
3.1 Diseño metodológico	39
3.2 Población y muestra	40
3.2.1 Población	40
3.2.2 Muestra	40
3.3 Técnicas de recolección de datos	41
3.4 Técnicas para el procesamiento de la información	41
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	42
4.1 Análisis de resultados	42
4.2 Contrastación de hipótesis	52
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN	56
5.1 Discusión de resultados	56
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
6.1 Conclusiones	58
6.2 Recomendaciones	58
CAPÍTULO VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
7.1 Fuentes documentales	60
7.2 Fuentes bibliográficas	61
7.3 Fuentes hemerográficas	62
7.4 Fuentes electrónicas	63
ANEXOS	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Comunicación interna</i>	42
Tabla 2. <i>Comunicación operativa</i>	43
Tabla 3. <i>Comunicación estratégica</i>	44
Tabla 4. <i>Comunicación motivacional</i>	45
Tabla 5. <i>Imagen institucional</i>	46
Tabla 6. <i>Percepción de la identidad</i>	47
Tabla 7. <i>Reputación corporativa</i>	48
Tabla 8. <i>Confianza y credibilidad</i>	49
Tabla 9. <i>Satisfacción del público</i>	50
Tabla 10. <i>Responsabilidad social</i>	51
Tabla 11. <i>Comunicación interna en la imagen institucional</i>	52
Tabla 12. <i>Comunicación interna en la imagen institucional</i>	53
Tabla 13. <i>Comunicación interna en la imagen institucional</i>	54
Tabla 14. <i>Comunicación interna en la imagen institucional</i>	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Representación de comunicación interna	42
Figura 2. Representación de comunicación operativa	43
Figura 3. Representación de comunicación estratégica	44
Figura 4. Representación de comunicación motivacional.....	45
Figura 5. Imagen institucional	46
Figura 6. Percepción de la identidad.....	47
Figura 7. Reputación corporativa.....	48
Figura 8. Confianza y credibilidad.....	49
Figura 9. Satisfacción del público.....	50
Figura 10. Responsabilidad social	51

RESUMEN

Objetivo: Demostrar el impacto de la comunicación interna en la imagen institucional del personal administrativo en la Municipalidad de Huaral, 2025. **Métodos:** Diseño de investigación no experimental, transversal, explicativo-causal. Con una muestra de 176 personal administrativo en la Municipalidad de Huaral. Se utilizaron la Escala de comunicación interna y la Escala de imagen institucional. **Resultados:** 50.6% del personal administrativo tiene un nivel moderado de comunicación interna. Esto sugiere que, aunque existe un flujo de información, este no es óptimo. El 29,5% lo percibe como bajo, lo que es un hallazgo importante que señala deficiencias en el sistema de comunicación de la municipalidad y solo 19,9% lo considera alto. La imagen institucional es moderada para el 52.8%. Esto significa que la reputación, identidad y percepción pública de la municipalidad no son ni muy buenas ni muy malas. Además, el 26,7% presenta nivel bajo y solo 20,5% se ubican en alto. Estos rangos indican que hay un área considerable para mejorar y fortalecer la percepción positiva de la organización. **Conclusión:** Se obtuvo 31.4% de la variabilidad de la imagen institucional a través de la comunicación interna. Esto indica que casi un tercio de la percepción que el personal tiene de la institución se debe a cómo se comunica dentro de ella. Este porcentaje es sustancial y demuestra que la comunicación interna es fundamental, aunque no el único, para construir y mantener una imagen institucional favorable.

Palabras clave: Comunicación interna, imagen institucional, Personal administrativo

ABSTRACT

Objective: To demonstrate the impact of internal communication on the institutional image of administrative staff at the Municipality of Huaral, 2025. **Methods:** Non-experimental, cross-sectional, explanatory-causal research design with 176 administrative staff at the Municipality of Huaral. The Internal Communication Scale and the Institutional Image Scale were used. **Results:** 50.6% of administrative staff have a moderate level of internal communication. This suggests that, although there is a flow of information, it is not optimal. 29.5% perceive it as low, which is an important finding that points to deficiencies in the municipality's communication system, and only 19.9% consider it high. The perception of the institutional image is moderate for 52.8% of the staff. The reputation, identity, and public perception of the municipality are neither very good nor very bad. Furthermore, 26.7% are at the low level and only 20.5% at high level. These ranges indicate that there is considerable room for improvement and strengthening the organization's positive perception. **Conclusion:** The regression model explains 31.4% of the variability in institutional image through internal communication. This indicates that almost a third of staff perceptions of the institution are due to how they communicate within it. This substantial percentage demonstrates that internal communication is a key factor, although not the only one, in building and maintaining a favorable institutional image.

Keywords: Internal communication, institutional image, Administrative staff

INTRODUCCIÓN

La presente investigación aborda la problemática de la comunicación interna y su influencia en la imagen institucional. En la actualidad, las instituciones públicas enfrentan el desafío de proyectar una imagen de transparencia, eficiencia y credibilidad ante la ciudadanía. Sin embargo, este proceso no se limita a las estrategias de comunicación externa. La comunicación interna, actúa como un motor fundamental para construir y fortalecer la percepción que los propios empleados tienen de su lugar de trabajo. Si los colaboradores no se sienten informados, valorados o alineados con los objetivos de la institución, es improbable que proyecten una imagen positiva al exterior, lo que impacta directamente en la confianza del público.

El entorno global, caracterizado por la inmediatez de la información y la creciente demanda de rendición de cuentas por parte de la sociedad, ha forzado a las organizaciones a reevaluar sus procesos internos. En este contexto, la comunicación interna deja de ser una simple herramienta administrativa y se convierte en un elemento estratégico crucial. Una comunicación efectiva promueve la motivación, la colaboración y la identificación del personal con los valores y la misión de la institución. En el sector público, donde la confianza es el activo más valioso, garantizar que los servidores públicos se sientan parte de un proyecto común es esencial para que puedan ofrecer un servicio de calidad y, de esta manera, fortalecer la imagen institucional ante la comunidad.

La Municipalidad de Huaral, como entidad de gobierno local, no es ajena a esta realidad. Los desafíos relacionados con la eficiencia operativa, la transparencia en la gestión y la atención al ciudadano están estrechamente vinculados a la calidad de su comunicación interna. Se ha observado que, en ocasiones, la falta de información clara sobre las decisiones, objetivos y cambios organizacionales genera incertidumbre y desmotivación entre los trabajadores, afectando su desempeño y la percepción que tienen de la institución. Esta problemática ha motivado el desarrollo del presente estudio.

En esta oportunidad, se empleó el enfoque cuantitativo, diseño no experimental explicativo-causal. Se aplicaron instrumentos validados a una muestra representativa del personal administrativo de la Municipalidad de Huaral. La recolección de datos determinó

el nivel de comunicación interna y de imagen institucional. Los resultados obtenidos proporcionaron evidencia empírica que sustenta la hipótesis de que una comunicación interna efectiva impacta significativamente en la imagen institucional.

La relevancia radica en que sus hallazgos no solo contribuyen al cuerpo de conocimiento académico sobre la comunicación organizacional en el sector público, sino que se entregará recomendaciones viables en la Municipalidad de Huaral. Al identificar las áreas de oportunidad en la comunicación interna, la institución podrá implementar estrategias concretas que fortalezcan el compromiso de sus trabajadores, mejoren el clima laboral y, en última instancia, consoliden una imagen institucional sólida y confiable. Este estudio busca ser una herramienta de gestión que promueva un cambio positivo y duradero en la cultura organizacional de la municipalidad.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Clastornik & Muent (2024) en una publicación reciente del BID indicaron que, a nivel global, la consolidación de la imagen institucional de las administraciones públicas se ha vuelto un imperativo estratégico en el contexto de la creciente demanda ciudadana por transparencia, rendición de cuentas y eficiencia en la gobernanza. Las tendencias actuales, impulsadas por la digitalización y la hiperconectividad, resaltan que una comunicación externa efectiva está intrínsecamente ligada a la solidez de su comunicación interna. Organismos internacionales y estudios recientes en administración pública enfatizan que el personal de una entidad es su primer embajador; su alineación con los valores, objetivos y políticas, así como su nivel de compromiso, repercuten directamente en la percepción que el público tiene de la misma. En este escenario, la falta de canales claros, el flujo deficiente de información y la desconexión entre los diferentes niveles jerárquicos y áreas dentro de una organización pública se traducen inevitablemente en una imagen fragmentada, inconsistente y, en última instancia, en una erosión de la confianza ciudadana, un desafío crítico en la era de la información.

Cuando se presentan problemas de comunicación al interior de las instituciones los empleados se afectan y van aflorando problemas de desgano, apatía, se les baja el entusiasmo y llegan a tener una total desconexión con el centro laboral porque perciben que no hay preocupación por parte de la institución hacia ellos. Se llega al extremo que los trabajadores solo cumplen con sus horas de trabajo por obligación, pero queda anulado su participación activa en propuestas innovadoras para sacar adelante a la institución. Hoy en día vemos con mucha preocupación que esta situación es muy común en la mayoría de los casos en el mundo.

A esto se suma que las instituciones no ponen su mirada en mejorar las relaciones y la comunicación entre sus trabajadores, lo consideran un problema menor pues más se interesan por la productividad y por alcanzar las metas establecidas de atención al público. Pero si no se considera también importante lo que ocurre al interior de estas instituciones, entonces lo que se exteriorice afuera también será un problema. Por eso es necesario resolver los problemas internos para que la institución tenga fuerza y eso se puede percibir en su alrededor, de esta forma se asegura una buena imagen y reputación. Para lograrlo es necesario que quienes trabajan dentro de la institución tomen conciencia de los males que atraviesan y tomen la decisión de trabajar en sus cambios. Pero si se persiste en los errores, queriendo defender lo que no es correcto entonces se ingresa al camino del fracaso.

Cuando se hace el análisis de la comunicación interna se hace una analogía con otras situaciones, por ejemplo, un médico opera lo mismo, pero con uno el paciente se mejora y con el otro tiene complicaciones y hasta puede llegar a morir. Igual pasa con el abogado, uno defiende y te absuelve y el otro te condena. Cuando se transmiten noticias, unos canales te explican e informan con claridad y otros son deficientes y la población está mal informada. En comunicación, pasa lo mismo con una se mejora la convivencia y el clima laboral y con la otra se generan problemas, malentendidos y desinformación a nivel laboral que desencadenan en situaciones muchas veces insalvables (Berceruelo, 2014)

En el Perú, las municipalidades, como instancias de gobierno local, enfrentan el constante desafío de fortalecer su imagen institucional y la confianza pública, especialmente en un entorno político y social que exige mayor cercanía y efectividad en la gestión. A pesar de los esfuerzos normativos y de modernización del Estado, la comunicación interna en muchas entidades públicas, incluyendo los gobiernos locales, a menudo sigue siendo un punto débil significativo. Problemas como la burocracia, la resistencia al cambio, la falta de una cultura organizacional cohesionada y la ausencia de estrategias comunicacionales integrales entre los equipos de trabajo limitan la capacidad de las municipalidades para proyectar una imagen coherente y profesional. Esta deficiencia no solo afecta la moral y productividad del personal, sino que también se traduce en una atención al ciudadano inconsistente, mensajes confusos a la comunidad y una percepción general de ineficiencia o falta de transparencia, lo que menoscaba la credibilidad necesaria para el desarrollo de proyectos y la implementación de políticas públicas efectivas.

Quiñones y otros (2021) en el Perú explican cómo la comunicación interna sobre todo en el ámbito público está afectando el normal desarrollo de las mismas, y, por el contrario, se evidencia que hay grandes dificultades, personal que no es empático, no llegan a acuerdos, jefes que se quieren imponer por encima de las ideas de los demás, desinformación total creando situaciones que no son ciertas, todo esto va resquebrajando la fuerza de la institución y da paso a la desacreditación por parte del público y a un clima hostil dentro de la misma institución que afecta negativamente a los trabajadores.

Saldaña y otros (2023) que también han investigado esta problemática en nuestro país recomiendan que es necesario implementar estrategias para mejorar la comunicación, porque es la base de la sociedad, una sociedad que no comunica es una sociedad que va vivir en caos, porque no hay forma de saber lo que realmente sucede ni tampoco hay entendimiento.

Finalmente, Caballero (2019) manifiesta que cuando hay problemas de comunicación en una organización se puede notar que no logra sus objetivos, además el clima se vuelve inadecuado lo que hace que el nivel de productividad baje y se vuelva una organización deficiente. Entonces trabajar en un ambiente de este tipo genera insatisfacción en los trabajadores, quienes poco a poco pierden la capacidad de fortalecerse en sus funciones y por el contrario, en vez de ir adquiriendo mayores capacidades y empujar a la organización le restan fuerza.

Para el año 2025, la Municipalidad de Huaral presenta problemas de comunicación al interior lo que no beneficia la gestión actual. Se observa que la comunicación interna presenta serias deficiencias que impactan negativamente en su imagen institucional. La falta de canales formales y eficientes para el flujo de información ascendente, descendente y horizontal genera desinformación, rumores y una baja moral entre los empleados. El personal municipal, al no sentirse adecuadamente informado, escuchado o valorado, puede carecer de sentido de pertenencia, lo que se refleja en una atención deficiente al ciudadano, duplicidad de funciones o una ejecución ineficaz de los proyectos. Esta desarticulación interna se proyecta hacia el exterior, manifestándose en una imagen pública de la Municipalidad de Huaral como una entidad poco cohesionada, ineficiente o alejada de las necesidades de sus habitantes, dificultando la participación ciudadana y la legitimidad de sus acciones para el desarrollo local.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo la comunicación interna impacta en la imagen institucional de los administrativos en la Municipalidad de Huaral, 2025?

1.2.2 Problemas específicos

¿Cómo la comunicación operativa impacta en la imagen institucional de los administrativos en la Municipalidad de Huaral, 2025?

¿Cómo la comunicación estratégica impacta en la imagen institucional de los administrativos en la Municipalidad de Huaral, 2025?

¿Cómo la comunicación motivacional impacta en la imagen institucional de los administrativos en la Municipalidad de Huaral, 2025?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Demostrar cómo la comunicación interna impacta en la imagen institucional de los administrativos en la Municipalidad de Huaral, 2025.

1.3.2 Objetivos específicos

Determinar cómo la comunicación operativa impacta en la imagen institucional de los administrativos en la Municipalidad de Huaral, 2025.

Determinar cómo la comunicación estratégica impacta en la imagen institucional de los administrativos en la Municipalidad de Huaral, 2025.

Determinar cómo la comunicación motivacional impacta en la imagen institucional de los administrativos en la Municipalidad de Huaral, 2025.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Justificación teórica

Esta tesis profundiza en la interconexión fundamental entre la comunicación interna y la construcción de la imagen institucional, un campo de estudio vital para las Ciencias de la Comunicación. Desde perspectivas como la teoría sistémica de las organizaciones y la reputación corporativa, se postula que la percepción externa de una entidad es un reflejo directo de sus dinámicas internas. Una comunicación interna eficiente fomenta la alineación estratégica, el sentido de pertenencia y el compromiso del personal, elementos clave que se proyectan hacia el exterior, moldeando la imagen pública.

1.4.2 Justificación práctica

El trabajo fue de vital importancia para la Municipalidad de Huaral y, específicamente, para su personal administrativo. La identificación de las deficiencias en la comunicación interna proporcionará a la entidad un diagnóstico preciso que permitirá diseñar estrategias y planes de acción concretos para optimizar sus flujos comunicacionales. Esto no solo busca mejorar el clima laboral y el compromiso de los trabajadores administrativos, sino también fortalecer directamente la imagen institucional proyectada a la comunidad. Al tener un personal mejor informado, más motivado y alineado con los objetivos municipales, se espera una mayor eficiencia en la atención al ciudadano, una ejecución más fluida de los servicios y una coherencia en los mensajes, lo que repercute en una mayor confianza y legitimidad de la gestión municipal.

1.4.3 Justificación metodológica

Metodológicamente, la elección de un enfoque cuantitativo y un diseño correlacional fue lo más adecuado para esta tesis, ya que se buscó establecer la influencia de comunicación interna (variable independiente) en imagen institucional (variable dependiente) del personal administrativo. El enfoque cuantitativo permitió la aplicación de instrumentos

estandarizados, y realizar el análisis estadístico y la generalización de los resultados a la población estudiada. Este rigor metodológico, que incluye la selección de muestra y el uso de pruebas estadísticas, aseguró la validez y fiabilidad de los hallazgos, otorgando a esta investigación el soporte científico, al demostrar la capacidad de aplicar rigurosamente métodos de investigación en el campo comunicacional.

1.5 Delimitación del estudio

1.5.1 Delimitación poblacional

Se realizó en la Municipalidad de Huaral, enfocándose específicamente en su personal administrativo. Esta elección se justificó por la necesidad de analizar las dinámicas de comunicación interna dentro de una institución pública concreta, permitiendo una profundidad, las interacciones y el impacto en la percepción que el propio personal tiene sobre la entidad. Al concentrarse en esta municipalidad, se obtuvieron datos directos y relevantes para su contexto local, lo que facilitó la formulación de conclusiones y recomendaciones aplicables a la realidad de dicha organización.

1.5.2 Delimitación temporal

En cuanto a la delimitación temporal, el estudio se centró en el año 2025, un período actual y relevante, permitiendo recoger datos y observar fenómenos que reflejen las condiciones operativas y comunicacionales de la Municipalidad de Huaral en dicho año.

1.6 Viabilidad del estudio

1.6.1 Viabilidad financiera

La viabilidad financiera se fundamenta en un modelo de autofinanciamiento. Esto implica que todos los costos, incluyendo materiales de oficina, posibles gastos de transporte para la recolección de datos en la Municipalidad de Huaral, licencias de software estadístico y acceso a recursos bibliográficos virtuales, fueron cubiertos directamente por la investigadora. Este enfoque eliminó la dependencia de fondos externos, subvenciones o

patrocinios, lo que garantizó la independencia del estudio y aseguró la continuidad del proyecto sin interrupciones por limitaciones económicas.

1.6.2 Viabilidad temática

La viabilidad temática de la investigación fue alta, dada la relevancia y actualidad del objeto de estudio. La comunicación interna y la imagen institucional son áreas de constante interés en Ciencias de la Comunicación, especialmente en el ámbito de las organizaciones públicas, que buscan fortalecer su transparencia y legitimidad. La elección de la Municipalidad de Huaral fue pertinente, ya que aborda una realidad concreta y ofrece un contexto institucional donde la problemática es palpable y las posibles soluciones pueden generar un impacto directo. Existe una expectativa razonable de acceso a la información y al personal administrativo necesario para la recolección de datos, además de una vasta bibliografía y estudios previos que respaldan el desarrollo teórico y metodológico.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

Ayón & Ponce (2025) realizaron el presente trabajo enfocado en la comunicación de una organización y la imagen corporativa en el Ecuador, para identificar los factores que influyen en la comunicación organizacional y como estos afectan de manera positiva o negativa a la imagen corporativa de dicha institución ya sean esos relacionados con la capacitación del personal, optimización de los procesos internos, asignación adecuada fomento de una comunicación efectiva, con el fin de satisfacer las demandas de los ciudadanos y preservar su confianza en la institución. Tiene como objetivo principal conocer la influencia de la comunicación organizacional en la imagen corporativa en un gobierno municipal del Ecuador. Los resultados fueron la comunicación externa e interna se ubican en un nivel bajo y medio en su mayoría, razón por la cual deben fomentar su desarrollo con estrategias inmediatas como capacitaciones, mesas de trabajo, etc., y de esta forma influir en la imagen que proyectan a la población. Se concluyó que el ambiente laboral, la motivación laboral, la logística son factores influyentes, pero sobre todo la comunicación dado que desde aquí parte la visualización o la forma de como los ciudadanos analizan el comportamiento de los empleados, es decir, que la comunicación interna contribuye al desarrollo y la reputación positiva de la empresa en la comunidad.

Yagual (2024) realizó la investigación sobre comunicación interna e imagen institucional en una Comuna de Ecuador con el objetivo de brindar una buena gestión basada en canales óptimos de comunicación y de esa forma la comunidad se sienta bien atendida y su percepción de la imagen de la institución sea buena. La metodología ha elegido el enfoque

cuantitativo, tipo básica y diseño no experimental. Se han recogido los datos a través de la aplicación de instrumentos con escala de Likert de los trabajadores de la misma institución relacionados con la comunicación interna y la imagen corporativa. Los resultados permitieron establecer que los medios de comunicación más utilizados en esta institución son el WhatsApp o Telegram porque además son rápidos y de fácil acceso a todos los que trabajan al interior de la organización. Se concluyó que a mayor comunicación interna la imagen corporativa se fortalece porque cuando se maneja una información ordenada, organizada, bien establecida y que todos los trabajadores la conocen entonces pueden orientar mejor al usuario sin caer en contradicciones o desinformación que tanto daño hace al público.

Merino y otros (2023) realizaron una investigación sobre comunicación interna e imagen corporativa en empresas públicas del Ecuador con la finalidad de analizar la comunicación y su relación con la imagen corporativa en el Municipio Montecristi debido a que la situación es preocupante y bastante compleja porque no hay canales fructíferos de comunicación, por el contrario, cada vez más se van rompiendo los vínculos entre trabajadores y los pocos que quedan a favor del alcalde no pueden hacer mucho para controlar la inconformidad de la gran mayoría de trabajadores. La metodología fue de enfoque cuantitativo, que inició con el recojo de la información y luego con el recojo de los datos de la población de estudio. Como resultados se obtuvo que hay un nivel bajo de comunicación interna porque no se han implementado estrategias de comunicación que haya permitido la mejora de las relaciones entre los trabajadores, por el contrario, se han agudizado los problemas. Como todo sistema los problemas internos se reflejan en el exterior y afecta la imagen de la institución, por eso se concluye que a mayor comunicación interna la imagen de la institución va ir mejorando progresivamente. Y si el objetivo es brindar servicios de calidad a la comunidad entonces se tiene que empezar a trabajar los canales comunicacionales.

Valle-Arellano y otros (2023) investigaron sobre comunicación organizativa e imagen corporativa con la finalidad de demostrar la relación entre la comunicación y la imagen corporativa de las organizaciones, considerando que esta comunicación incluye la comunicación interna que se refiere a los miembros de la organización y la comunicación externa que es la que se establece con el público que se encuentra en el entorno y que interactúa con la organización. Se eligió el estudio bibliográfico y la revisión documental

con la finalidad de conocer teorías e investigaciones que le dan soporte a la propuesta de relacionar la comunicación organizativa y la imagen corporativa. Se logró comprender que la relación de las dos variables y su aplicación en la realidad permiten a las organizaciones avanzar. Se concluye que la comunicación impacta en la imagen corporativa, por eso la prioridad de las organizaciones es mantener una adecuada comunicación para lograr mejorar la imagen que tiene la población usuaria.

Aced-Toledano & Miquel-Segarra (2021) realizaron una investigación sobre comunicación interna en empresas españolas para conocer los objetivos y las estrategias que las empresas españolas consideran al interior de las mismas. Se pretende conocer el contexto para medir el impacto que la organización proyecta hacia afuera. Se ha considerado analizar las similitudes y diferencias de las empresas de acuerdo a las características internas y que la población usuaria percibe logrando fidelidad y efectividad por parte de la población de individuos que atienden. El estudio fue de enfoque cuantitativo, con una muestra de 118 trabajadores agrupados en las diferentes áreas de la empresa. Los resultados obtenidos fueron que los directivos se preocupan por el bienestar de sus trabajadores en las empresas españolas. Se concluyó que las empresas que invierten en aspectos técnicos y tácticos son la que salen adelante. En las empresas españolas lo que predomina es la falta de interacción y que hace falta mejorar la comunicación interna y externa.

2.1.2 Investigaciones nacionales

Serrato (2025) hizo una investigación sobre estrategia de comunicación interna y la imagen institucional en una municipalidad del Perú. La finalidad fue diseñar una estrategia de comunicación interna que mejore la imagen institucional. El enfoque de investigación es cuantitativo, diseño no experimental, correlacional. Se aplicó a la población de estudio un cuestionario para medir las variables planteadas. Los resultados fueron que al interior de la organización los trabajadores perciben la imagen institucional con deficiencias y la comunicación interna también está presentando problemas y como consecuencia hay aislamiento al interior de la comuna entre áreas. Se concluyó que las estrategias de comunicación interna va impactar en la percepción que tienen los trabajadores de la comunicación interna.

Mendoza (2024) realizó una investigación sobre comunicación e imagen institucional en la Gerencia Subregional de Amazonas, con la que se aporta al análisis del ODS 8, el mismo que trata sobre el trabajo decente y el crecimiento económico. El propósito del estudio fue determinar la relación entre gestión de la comunicación y la imagen institucional en la Región Amazonas. Se consideró el enfoque cuantitativo, diseño no experimental, correlacional y la muestra la conformaron 60 trabajadores quienes participaron respondiendo los instrumentos que recogieron los datos. Los resultados permitieron conocer que los trabajadores perciben en ambos casos un nivel moderado en la mayoría de los casos respecto a las variables estudiadas. Se concluyó que la gestión de la comunicación se relaciona de manera significativa con la imagen institucional y a la vez esta relación ha alcanzado un valor de 0.573, lo que significa que hay una relación positiva y moderada.

Rubio (2024) investigó sobre la gestión de la comunicación y su impacto en la imagen institucional en Huánuco con el objetivo de conocer el impacto de la imagen institucional y la gestión de la comunicación para lo cual se eligió el enfoque cuantitativo, diseño no experimental, transversal descriptivo. Se contó con la participación de 100 individuos quienes respondieron a los instrumentos y de esa forma participaron en la investigación. Los resultados permiten establecer que los participantes perciben la comunicación en la mayoría de los casos en el nivel medio y de la misma forma respecto a imagen institucional. Se concluye que ha y influencia de gestión de comunicación en la imagen institucional.

Guerrero (2023) realizó una investigación sobre la comunicación interna y la imagen institucional en la municipalidad de Zarumilla en Tumbes. La finalidad fue determinar la relación de la comunicación interna con la imagen institucional. El enfoque elegido fue el cuantitativo, diseño no experimental, correlacional. Se contó con la participación de 104 trabajadores de la municipalidad quienes participaron voluntariamente en la investigación y respondieron activamente los instrumentos aplicados. Los resultados demostraron que 99% se ubican en el nivel regular de comunicación interna y de imagen institucional y se concluyó que hay relación directa de la comunicación interna con la imagen institucional con un valor de 0,000 y además esta relación es considerada alta con el valor de 0,810.

Sucasahua (2023) realizó una investigación sobre comunicación interna y la imagen institucional en la Municipalidad de Alto de la Alianza, Tacna. El objetivo de la presente investigación fue conocer la influencia de la comunicación interna en la imagen institucional

para lo cual se eligió el enfoque cuantitativo, diseño no experimental, correlacional. La población estuvo conformada por 200 trabajadores y la muestra de 132 quienes trabajan en la municipalidad. Los resultados a los que se llegó fue que en ambos casos el nivel prioritario fue el moderado con tendencia a bajo, situación que preocupa porque por ser una institución pública y que está estrechamente ligada a la ciudadanía debe ser un referente de confianza para los pobladores. Se concluyó que hay relación significativa entre las variables elegidas y además esta relación es positiva y moderada.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Comunicación interna

2.2.1.1 Definición.

Es considerada el sistema nervioso de una organización, porque la recorre toda y permite que las diferentes áreas que la conforman trabajen interconectadas y e aprovechen los esfuerzos de manera estratégica. A través de la comunicación al interior de la organización se transmiten mensajes, se alinean esfuerzos y se tiene un horizonte único para el cual todos contribuyen. La consecuencia de mantener una adecuada comunicación al interior de la organización permite que los trabajadores estén informados, entiendan cuáles son sus unciones y no duplicarlas y que el clima sea armonioso. (Mendez, 2024)

Por lo tanto, cuando hay una buena comunicación interna la eficiencia de la organización se eleva y con ello los estados de bienestar y satisfacción van apareciendo entre los trabajadores. Cuando la comunicación es buena, los trabajadores mejoran su rendimiento porque se sienten parte de la misma y esto los motiva, además de sentirse valorados y escuchados.

Rodsevich (2024) define como el proceso a través del cual los trabajadores entienden su rol y cumplen con sus funciones de manera efectiva al interior de la organización. Esta comunicación facilita que la información llegue oportunamente a todas las áreas.

Paradinas y Vicente (2024) definen como el intercambio de información, ideas y sentimientos dentro de una organización para lo cual se tiene que cuidar que la información sea efectiva y para lo cual se utilizan diferentes medios que se dividen en informales tales como las redes sociales internas (WhatsApp y Facebook) y formales como mensajes a correos institucionales, boletines informativos, etc. También se incluyen las reuniones presenciales donde los responsables coordinan acciones estratégicas que luego son informadas a todos los trabajadores.

Para Berceruelo (2016) es el conjunto de mensajes que nacen, crecen al ser difundidos y circulan en todas direcciones al interior de la organización. Esta a cargo de quienes ejercen la función gerencial porque es allí donde se organizan las tareas y de donde se inicia el flujo de la información para que sea trasladada a las demás áreas permitiendo estar bien informados y de esa forma obtener mejores resultados.

Según Túñez (2012) son las acciones e interacciones que se lleva a cabo entre los trabajadores que conforman una organización y que permite establecer vínculos entre todos los que la conforman con la finalidad de que la información sea manejada por todos y de esa forma crezca la confianza de los que trabajan en la organización, lo que se va ver reflejado en los usuarios.

Capriotti (2009) define como el conjunto de mensajes y canales de información a través de los cuales los que forman parte de la organización se mantienen informados y contribuyen a desarrollar sentido de pertenencia.

De acuerdo con Welch y Jackson (2007) es el proceso a través del cual los trabajadores de una organización comparten información estrictamente laboral, la misma que al llegar de manera oportuna desarrolla niveles de eficacia óptimos, lo que trae como consecuencia mayor cohesión entre los trabajadores, alineación de objetivos corporativos y mejora el compromiso de unir esfuerzos para lograr las metas propuestas.

2.2.1.2 Dimensiones.

Para establecer elementos de la comunicación interna se han considerado los trabajos realizados por Capriotti (2009), quienes en sus trabajos sobre la planificación de la comunicación implican estas distinciones:

A) Comunicación operativa. Se refiere a la comunicación del día a día, la que asegura el funcionamiento de las tareas, procesos y la interacción básica entre colegas y departamentos. Es la comunicación de las instrucciones, procedimientos y el feedback inmediato.

Serrato (2025) define como el intercambio de información que asegura a los colaboradores tener las instrucciones básicas para realizar las tareas de manera oportuna y completa. Este tipo de comunicación que se da al interior de la organización incluye aspectos tales como funciones específicas del personal, sus deberes y derechos y las normas que se deben cumplir.

B) Comunicación estratégica. Se considera el intercambio de información acerca de los objetivos y metas de la organización, así como, la misión, visión y valores de la misma para que a partir de allí los trabajadores sepan con claridad sus funciones y esto hace que sean más productivos porque no se dispersan sino se concentran en lo que les corresponde asegurando el logro de metas a mediano y largo plazo.

Enfatiza que la imagen no es algo que la organización tiene o controla directamente, sino que es algo que reside en la mente de las personas. Por ello, la labor de la comunicación estratégica no es crear una imagen desde cero, sino gestionar la identidad de la organización (lo que es y hace) de manera coherente para influir en esa percepción.

Serrato (2025) define como la comunicación basada en el entendimiento por parte de los trabajadores acerca del trabajo que se le encomienda y que está garantizando su aporte a la organización. Por ese motivo debe haber claridad sobre los objetivos de la empresa, sectores y personal.

C) Comunicación motivacional. Es una técnica que se centra en guiar a una persona a encontrar su propia motivación para el cambio. A diferencia de un enfoque más directivo (como dar órdenes o consejos sin preguntar), la comunicación motivacional busca ser un colaborador, ayudando a la otra persona a explorar y resolver sus propias ambivalencias sobre un tema.

El objetivo no es convencer a alguien de que cambie, sino fomentar que el cambio provenga de su propia voluntad y convicción. Esto se logra escuchando activamente, mostrando empatía y ayudando a la persona a reconocer sus propias razones para querer un cambio.

Serrato (2025) define como la comunicación que a los trabajadores los hace felices y esperar con ansias lo la organización ha designado para ello dentro de sus funciones para ejecutarlo. Por eso es necesario que se logre tener este tipo de comunicación ya que es positiva y fomenta la pasión por el trabajo, además de promover desafíos entre los trabajadores por la imparcialidad, transparencia y confianza que da. Se centra en informar acerca de la realidad de la organización, así como de sus éxitos.

2.2.1.3 Teorías respecto a la comunicación interna.

A) Teoría de la comunicación empresarial. Bercheruelo es quien desarrolla esta teoría y afirma que la comunicación es una de las actividades empresariales que poca importancia recibe y en la cual el error se centra en la planificación. Un ejemplo es que cuando se invierte demasiado tiempo en cerrar una operación, pero no se dan el tiempo para contarla. O cuando se trabaja en el desarrollo y producción de un producto, pero se le resta importancia al lanzamiento.

Hay quienes no están de acuerdo en realizar planes escritos porque aseguran que esos papeles carecen de confianza porque no se cumple lo que contiene, es decir, indican que el papel aguanta todo y para ellos lo más importante es el resultado. Pero el problema está en colocar en el documento acciones superfluas, pero si o que contiene es correcto y es una ayuda para dejar de lado la improvisación entonces cobra real importancia.

Entonces si un plan está bien diseñado y se acoge a la realidad ya sea de manera general o particular, si tiene las actividades a realizar bien determinadas, coherentes y precisas, es posible que ayude a mejorar la eficacia de la gestión de la organización y del trabajo de las personas que lo ejecutan. Los beneficios son que se ahorra tiempo y recursos, se lleva a la práctica acciones que permiten lograr las metas organizacionales. Este plan incluye elementos sustanciales tales como reconocer las fortalezas y debilidades de la organización, lograr los objetivos porque se tienen claros y precisos en el plan, llevar a cabo las acciones a realizar cumpliendo los cronogramas establecidos y haciendo uso del presupuesto. Y finalmente mantener una correcta comunicación tanto externa como interna a través de los diferentes medios utilizados.

Los planes finalmente se convierten en un instrumento que permite gestionar con mayor eficacia a las organizaciones. Este debe cumplir ciertas características como son la flexibilidad en la fase de gestión, adaptabilidad en el proceso cuando surgen problemas y situaciones diversas, finalmente debe ser dinámico para que el público a quienes se dirige se mantenga informado y satisfecho.

B) Teoría de la organización como sistema social cooperativo. Un autor fundamental que aplicó un pensamiento sistémico y subrayó la importancia de la comunicación es Chester Barnard (1971) quien argumentó que la comunicación es esencial para la existencia de una organización. Según Barnard, las personas cooperan para alcanzar objetivos comunes con mayor facilidad. Las organizaciones surgen de la interacción y cooperación entre personas para lograr objetivos compartidos. La función del ejecutivo es crear y mantener un sistema de esfuerzos cooperativos que incentive el logro de los objetivos de la organización. Para él, un sistema de comunicación es indispensable para establecer y mantener un propósito común, un sentido de cooperación y la voluntad de contribuir. La comunicación interna, no solo es un proceso de transmisión de mensajes, sino una función vital que genera coherencia, facilita la toma de decisiones y alinea esfuerzos individuales a objetivos colectivos, siendo el pilar de la eficiencia y la supervivencia organizacional.

La comunicación interna encuentra un sólido sustento teórico en la Teoría de Sistemas que concibe a las organizaciones como elementos interrelacionados e interdependientes. En esta perspectiva, la organización no es una mera suma de partes, sino un todo cuyas funciones y procesos están dinámicamente conectados. La comunicación actúa como el

sistema nervioso que permite el flujo de información y la coordinación entre estos componentes, asegurando que cada parte comprenda su rol y contribuya a los objetivos globales. Sin una comunicación interna efectiva, el sistema se desintegra, se generan disfunciones y la organización pierde su capacidad de adaptación y respuesta a su entorno.

2.2.2 Imagen institucional

2.2.2.1 Definición.

Es el sello característico de una organización que le permite posicionarse dentro de la sociedad y a la vez marcar su propia diferencia. Cuando se gestiona la imagen de una organización se tiene en cuenta diferentes detalles para que no se distorsione y por el contrario ayude a la organización a mostrar lo mejor que tiene ya que hoy en día el mundo tan competitivo en el que se vive requiere que las organizaciones sobresalgan y esta es la tarea de la imagen institucional. (Costa, 2018)

Duque & Carvajal (2015) la definen como la impresión que se forma el público respecto a las características de la organización que se deja entrever a través de las creencias, vivencias y emociones que se viven al interior de la misma y que se exterioriza de manera directa o indirecta como un producto o servicio. Por lo tanto al enfocarnos en la imagen de una institución se entiende que no solo es la apariencia visual sino que incluye las percepciones del público, sus emociones respecto a la información.

2.2.2.2 Dimensiones.

Capriotti (2009) es un referente clave que articula estos conceptos de manera integral y explica cómo la imagen institucional se construye y gestiona a partir de la interrelación de estos elementos:

A) Percepción de la identidad corporativa. La imagen es la representación mental que los públicos se forman de la organización. Esta percepción está directamente influenciada por la identidad corporativa (lo que la organización es, hace y dice de sí misma) y cómo esta

es comunicada y experimentada. Es decir, la imagen es, en gran medida, la percepción externa de la identidad interna.

B) *Reputación corporativa.* La reputación, en su visión, es una evaluación más profunda y duradera de la organización, construida a lo largo del tiempo a partir de las experiencias directas e indirectas de los públicos y de la consistencia entre la identidad y la comunicación. La imagen puede ser más volátil, mientras que la reputación es el resultado consolidado de esas percepciones.

C) *Confianza y credibilidad.* Estos son pilares fundamentales que sustentan tanto la imagen como la reputación. Capriotti enfatiza que una comunicación transparente y un comportamiento ético son esenciales para generar y mantener la confianza y credibilidad de los públicos, que a su vez impactan directamente en la solidez de la imagen institucional.

D) *Satisfacción de públicos.* La satisfacción de los diversos públicos (clientes, empleados, proveedores, comunidad) con los productos, servicios y el trato recibido de la organización es un componente crítico que alimenta directamente la imagen y la reputación. Una experiencia positiva refuerza la imagen, mientras que una negativa la deteriora.

E) *Responsabilidad social.* Es un elemento intrínseco de la identidad y la comunicación de las organizaciones. Capriotti reconoce que la percepción de una empresa como socialmente responsable contribuye significativamente a una imagen positiva y a una buena reputación, ya que alinea la organización con los valores y expectativas de la sociedad.

2.2.2.3 Teorías respecto a la imagen institucional.

A) *Teoría de la Gestión de la Reputación.* Esta teoría, desarrollada por autores como Paul Capriotti y Charles Fombrun, (1996) postula que la imagen institucional no es solo una percepción momentánea, sino una construcción social y estratégica que se gestiona activamente a lo largo del tiempo. La reputación es el resultado de lo que la organización dice, lo que hace y lo que los stakeholders (grupos de interés) perciben de ella. En particular se enfatiza que la imagen es la representación mental que se tiene de una organización, mientras que la reputación es una evaluación más profunda y duradera, basada en las

experiencias y percepciones acumuladas. Para esta teoría, una imagen institucional sólida se edifica sobre una gestión comunicacional coherente, tanto interna como externa, que alinea la identidad de la organización con las expectativas de sus públicos.

En síntesis, la imagen institucional tiene que ver con la práctica en los negocios, la cultura organizacional y las estrategias de comunicación. Es necesario que se trabaje en conjunto con una misma idea y con metas a las que todos quieren llegar dentro de una organización y se unen para alcanzarla.

B) Teoría de la Identidad Organizacional. Autores referentes de esta teoría son Stuart Albert y David Whetten (2006), sostienen que la imagen institucional está intrínsecamente ligada a cómo la organización se define a sí misma y cómo desea ser percibida por sus públicos. La identidad organizacional se refiere a las características centrales, distintivas y duraderas que una organización proyecta. Esta teoría argumenta que una imagen institucional fuerte y positiva surge cuando hay una coherencia clara entre la identidad deseada (cómo la organización quiere ser vista) y la identidad percibida (cómo realmente es vista por sus stakeholders). Si la organización no tiene una identidad interna bien definida o si comunica mensajes inconsistentes, su imagen externa se verá debilitada o confusa. La imagen, entonces, es una manifestación externa de la identidad interna, y su gestión requiere un profundo autoconocimiento y una proyección auténtica.

En síntesis, cuando se refiere a identidad, la misma que se mantiene en el tiempo porque las decisiones, acciones y políticas le permiten tener una identidad que se proyecta al exterior y por lo tanto la organización con todos estos elementos logra distinguirse de entre las demás.

2.3 Bases filosóficas

Las bases filosóficas se entrelazan en la comprensión de cómo las organizaciones construyen significado, valores y relaciones con sus miembros y con la sociedad.

Un autor reconocido en el campo de la filosofía es Jürgen Habermas (1981) con su Teoría de la Acción Comunicativa, refiere que la comunicación estudiada en las organizaciones no es solo una herramienta para transmitir información, sino el proceso

fundamental para la construcción de consenso y legitimidad en la organización. Habermas postula que la acción comunicativa busca el entendimiento mutuo a través del diálogo racional, libre de coerciones y con una pretensión de validez. Aplicado a la comunicación interna, esto significa que una organización ideal debería fomentar espacios donde el personal pueda participar en discusiones abiertas, cuestionar decisiones y contribuir a la construcción colectiva de objetivos y valores.

La imagen institucional, bajo esta óptica, se sustenta en la legitimidad que la organización construye internamente. Una imagen positiva no se impone, sino que se gana a través de la coherencia entre lo que la organización dice ser (su identidad proyectada) y cómo realmente opera internamente, particularmente en la forma en que se comunican y participan. Si la comunicación interna es distorsionada, estratégica en un sentido manipulador o puramente instrumental, la organización no logrará un verdadero consenso ni una imagen genuina y sólida, ya que sus bases de legitimidad interna estarán comprometidas. La autenticidad y la transparencia en la comunicación interna son, por lo tanto, pilares filosóficos esenciales para una imagen institucional creíble.

También el autor Martínez (2016) explica la teoría de Racionalidad Burocrática y Carismática de Max Weber, analizando los tipos ideales de dominación, pues ofrece una base filosófica para entender cómo la comunicación interna y la imagen institucional se estructuran en diferentes formas de organización. Si bien Weber se centró en la racionalidad burocrática, su trabajo es fundamental para comprender la comunicación y la imagen en las instituciones modernas.

En una organización con dominación legal-racional (burocracia), la comunicación interna se basa en normas, procedimientos y jerarquías claras. La imagen institucional se construye sobre la eficiencia, la previsibilidad y la adherencia a reglas impersonales. La comunicación interna, en este caso, busca asegurar la aplicación uniforme de las políticas y la consecución de objetivos técnicos. Sin embargo, Weber también reconoció la dominación carismática, donde el liderazgo personal y el atractivo emocional del líder o de la institución influyen en la lealtad y el compromiso. Aquí, la comunicación interna se enfoca más en la inspiración y la movilización emocional.

La imagen institucional se construye sobre la base de esta racionalidad: una organización puede proyectar una imagen de eficiencia y orden (basada en la burocracia) o una imagen de innovación y liderazgo inspirador (basada en el carisma). La filosofía weberiana nos enseña que la coherencia entre la estructura de poder, los valores dominantes y las prácticas comunicativas internas es crucial para que la imagen institucional sea percibida como auténtica y efectiva por sus públicos. La comunicación interna debe, por tanto, reflejar y reforzar el tipo de legitimidad que la organización busca establecer.

2.4 Definición de términos básicos

Comunicación interna.

Es el flujo de información que hay dentro de una organización y que tiene como finalidad mantener a sus trabajadores informados, seguros y confiados para asegurar un espacio de trabajo saludable alineado a los objetivos de la organización. Su propósito es fomentar un ambiente de trabajo cohesivo y motivador, fortaleciendo la cultura organizacional y la satisfacción del personal.

Comunicación operativa.

Es el intercambio de información esencial para las actividades diarias y el funcionamiento práctico de una empresa. Su objetivo es coordinar tareas y procedimientos, asegurando la eficiencia y el correcto desempeño de las operaciones de negocio.

Comunicación estratégica.

Es aquella que se centra en la planificación y la ejecución de mensajes tanto al interior y exterior; le permite lograr las metas organizacionales a largo plazo y con ello asegurar el éxito en relación a la percepción de los usuarios.

Comunicación motivacional.

Es aquella en la cual la organización se interesa por que los trabajadores exploren y resuelvan sus dudas y dificultades presentes en el entorno laboral propiciando el cambio par mejor. La finalidad es fortalecer a los trabajadores para que asuman un compromiso genuino con a organización y sean capaces de dar e si lo que se requiere para alcanzar metas y también para optar por cambiar aquello que no le conviene ni individualmente ni corporativamente.

Imagen institucional.

Percepción visual y emocional que el público se forma respecto a una organización y que tienen como base a las acciones que realiza, los mensajes que se transmiten y las experiencias que se viven.

Percepción de la identidad corporativa.

Es la interpretación que los públicos internos y externos hacen de la esencia de una empresa, incluyendo sus valores, cultura y personalidad. Refleja cómo los elementos de la identidad corporativa, como el logo y la misión, son comprendidos y percibidos.

Reputación corporativa.

Es la valoración colectiva y a largo plazo que los públicos tienen de una organización, basada en su historial de comportamiento y desempeño. Es un activo intangible que refleja la credibilidad y el respeto que la empresa ha ganado con el tiempo.

Confianza y credibilidad.

Son el resultado de la consistencia entre lo que una organización dice y lo que hace. La confianza es la creencia de que la empresa actuará de manera honesta y ética, mientras que la credibilidad se basa en su experiencia y fiabilidad.

Satisfacción del público.

Grado de cumplimiento de las expectativas que un público tiene acerca de una organización desde la posición de cliente, trabajadores o inversionista. Cuando se mide la satisfacción permite conocer si se está trabajando con efectividad o si hay algo que se deba cambiar o mejorar.

Responsabilidad social.

Es el compromiso voluntario de una organización para contribuir al desarrollo sostenible, beneficiando a la sociedad y al medio ambiente. Implica integrar consideraciones éticas y sociales en sus operaciones y en su interacción con los stakeholders.

2.5 Hipótesis de investigación

2.5.1 Hipótesis general

La comunicación interna impacta significativamente en la imagen institucional de los administrativos en la Municipalidad de Huaral, 2025.

2.5.2 Hipótesis específicas

La comunicación motivacional impacta significativamente en la imagen institucional de los administrativos en la Municipalidad de Huaral, 2025.

La comunicación operativa impacta significativamente en la imagen institucional de los administrativos en la Municipalidad de Huaral, 2025.

La comunicación estratégica impacta significativamente en la imagen institucional de los administrativos en la Municipalidad de Huaral, 2025.

2.6 Operacionalización de las variables

2.6.1 Matriz operacional de comunicación interna.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Comunicación interna	Comunicación operativa	Comunicación ascendente	1, 2
		Comunicación descendente	3, 4
		Comunicación horizontal	5, 6
	Comunicación estratégica	Informativa	7, 8
		Ideológica	9, 10
		Sociocultural	11, 12
	Comunicación motivacional	Reconocimiento	13, 14
		Oportunidades	15, 16
		Necesidades	17, 18

2.6.2 Matriz d operacional de imagen institucional.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Imagen institucional	Percepción de la identidad institucional	Misión	1
		Visión	2
		Valores	3, 4
	Reputación corporativa	Opinión positiva	5
		Compromiso	6
		Reputación	7
		Liderazgo	8
	Confianza y credibilidad	Confianza	9, 10
		Transparencia	11
		Compromiso	12
	Satisfacción del público	Satisfacción	13
		Atención al cliente	14
		Servicios	15
		Mejora continua	16
	Responsabilidad social	Beneficio a la comunidad	17
		Cuidado del medio ambiente	18

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

3.1.1 Enfoque de investigación

De enfoque cuantitativo porque se ha realizado la medición numérica de las variables de estudio. Se utilizaron instrumentos para recolectar datos, y se analizaron mediante métodos estadísticos para probar la hipótesis y establecer la influencia de la comunicación interna en la imagen institucional.

3.1.2 Tipo de investigación

Fue una investigación básica porque ha decidido resolver un problema concreto en un contexto específico. En lugar de generar conocimiento teórico universal, el objetivo fue utilizar el conocimiento existente para diagnosticar y proponer soluciones a la problemática que enfrenta el personal administrativo de la Municipalidad de Huaral.

3.1.3 Nivel de investigación

Se eligió el nivel explicativo causal porque el estudio no se limita a describir las variables por separado, sino que se centró en establecer la influencia de una variable sobre la otra. Se buscó determinar la influencia, y en qué grado.

3.1.4 Diseño de investigación

Se eligió el no experimental porque no se manipularon variables; se observaron en su estado natural para medir en este caso la influencia. Es transversal porque se recogieron datos en un solo momento, en el 2025. Finalmente, fue explicativo-causal porque, aunque no se manipularon variables, se buscó comprender la causa y efecto entre las variables.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

Se conformó por el total de personal administrativo que labora en la Municipalidad de Huaral (2025). Se considera la población completa de trabajadores que realizan labores administrativas dentro de la institución, ya que son los principales actores y receptores de la comunicación interna, los mismos que ascienden a 647, divididos de la siguiente manera:

Modalidad	Número
Condición de permanentes	149
Contrato Administrativo de Servicios (CAS)	341
Servicios de Terceros	157
Total	647

3.2.2 Muestra

La muestra se obtendrá mediante un muestreo aleatorio simple. Esto implica que cada miembro de la población de estudio (el personal administrativo) tiene la misma probabilidad de ser seleccionado para participar en la investigación. Este método asegura que la muestra sea representativa de la población total, permitiendo que los resultados obtenidos puedan ser generalizados a todo el personal.

Para conocer la muestra se calculó aplicando la fórmula para poblaciones finitas y se dividió de la siguiente manera:

Modalidad	Número
Condición de permanentes	41
Contrato Administrativo de Servicios (CAS)	93
Servicios de Terceros	42
Total	176

3.3 Técnicas de recolección de datos

3.3.1 Técnicas.

Se eligió la encuesta. Esta técnica es apropiada para obtener información de un gran número de personas de manera estructurada y uniforme. La encuesta permitió medir las percepciones, actitudes y opiniones del personal administrativo sobre las variables en la municipalidad.

3.3.2 Instrumentos.

Se utilizaron dos escalas de medición. Estos instrumentos consistieron en una serie de preguntas cerradas y de escala de Likert que permitieron cuantificar las respuestas del personal administrativo sobre ambas variables, facilitando el análisis estadístico posterior.

- Escala de comunicación interna (Sucasahua, 2023)
- Escala de imagen institucional (Serrato, 2025)

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Se incluyeron la codificación y tabulación de los datos de los instrumentos, la estadística descriptiva para resumir los hallazgos (frecuencias, porcentajes) y la estadística inferencial denominada Regresión lineal, para determinar el grado de influencia de una variable sobre la otra

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

Tabla 1. *Comunicación interna*

	f	%
Bajo	52	29,5%
Moderado	89	50,6%
Alto	35	19,9%
Total	176	100,0%

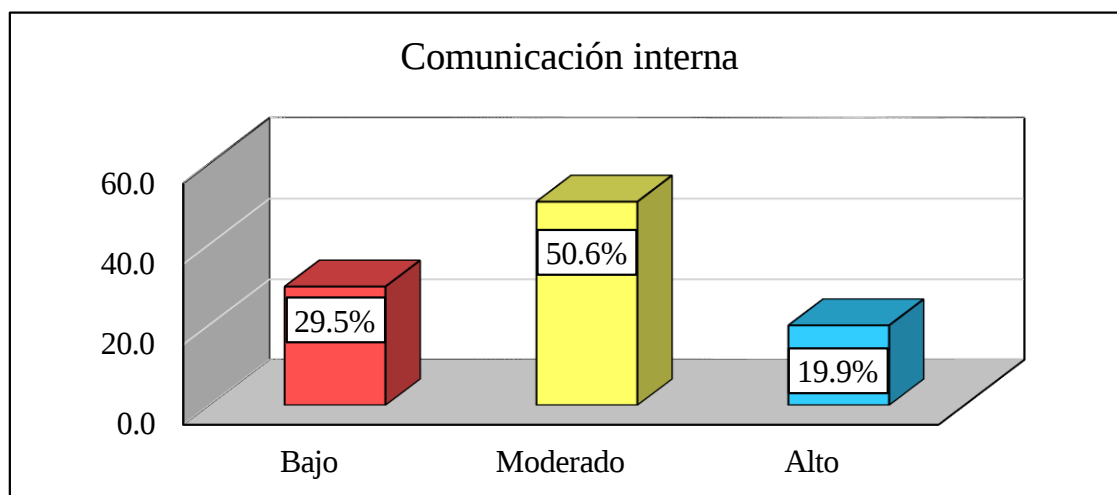


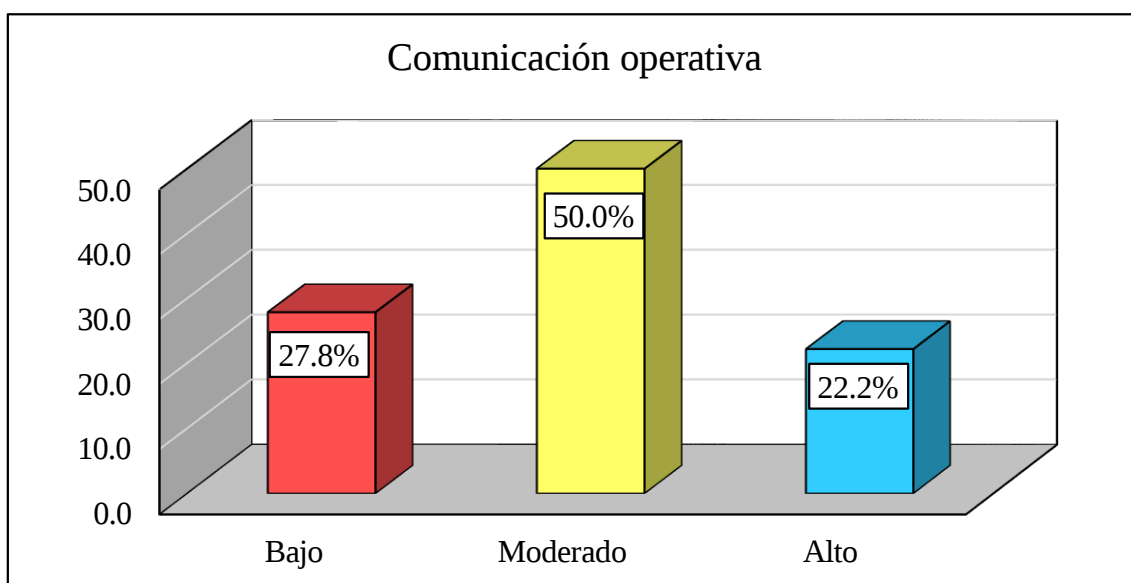
Figura 1. Representación de comunicación interna

Interpretación:

El 50.6% del personal administrativo tiene un nivel moderado de comunicación interna. Esto sugiere que, aunque existe un flujo de información, este no es óptimo. El 29,5% lo percibe como bajo, lo que es un hallazgo importante que señala deficiencias en el sistema de comunicación de la municipalidad y solo 19,9% lo considera alto.

Tabla 2. *Comunicación operativa*

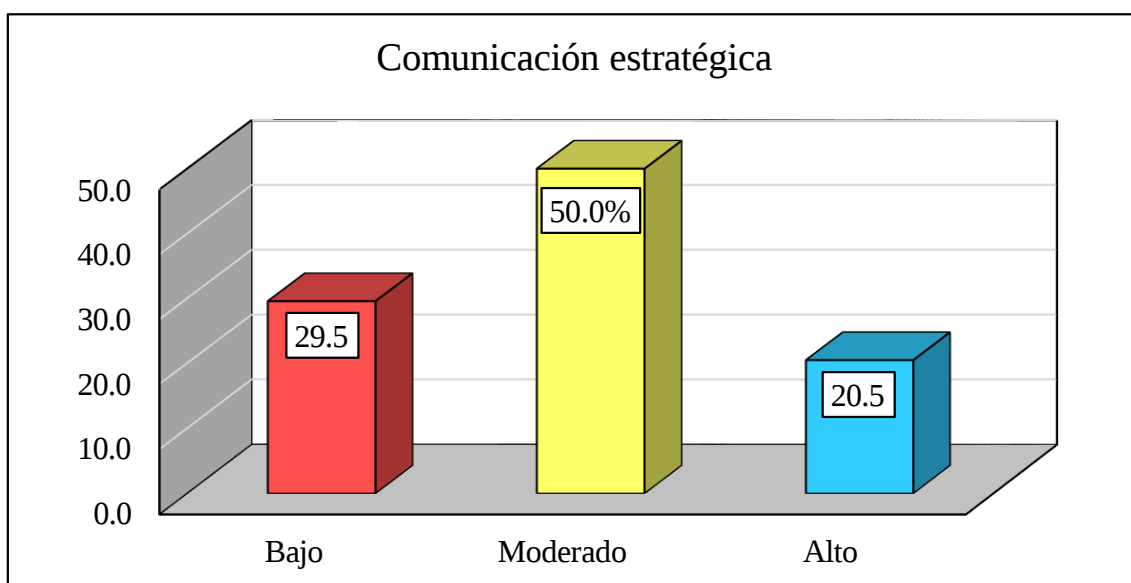
	f	%
Bajo	49	27,8%
Moderado	88	50,0%
Alto	39	22,2%
Total	176	100,0%

**Figura 2.** Representación de comunicación operativa**Interpretación:**

El 50.0% considera que la comunicación operativa se encuentra en nivel moderado. 27.8% la percibe como baja, y solo el 22.2% la valora como alta. Estos datos indican que la fluidez en el intercambio de información necesaria para las tareas diarias se debe mejorar.

Tabla 3. *Comunicación estratégica*

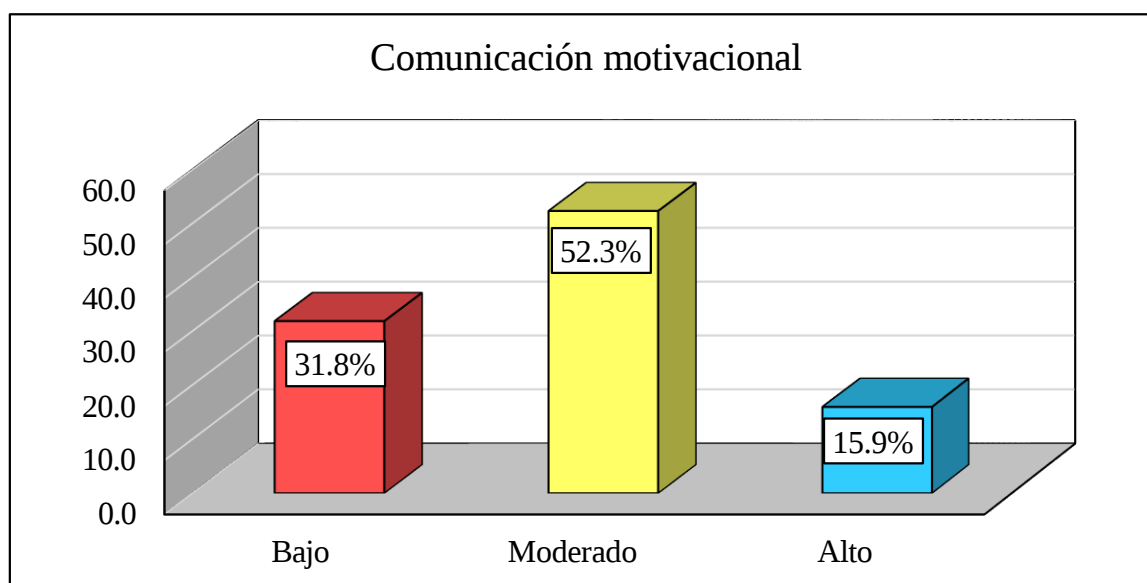
	f	%
Bajo	52	29,5%
Moderado	88	50,0%
Alto	36	20,5%
Total	176	100,0%

**Figura 3.** Representación de comunicación estratégica**Interpretación:**

La comunicación estratégica presenta un nivel moderado para el 50.0% de los trabajadores. El 29,5% la percibe como baja. Esto significa que los objetivos, metas y planes de la institución no se están comunicando de manera clara o efectiva al personal, lo que puede afectar la alineación con la misión de la municipalidad. Sólo 20,5% la considera alta.

Tabla 4. Comunicación motivacional

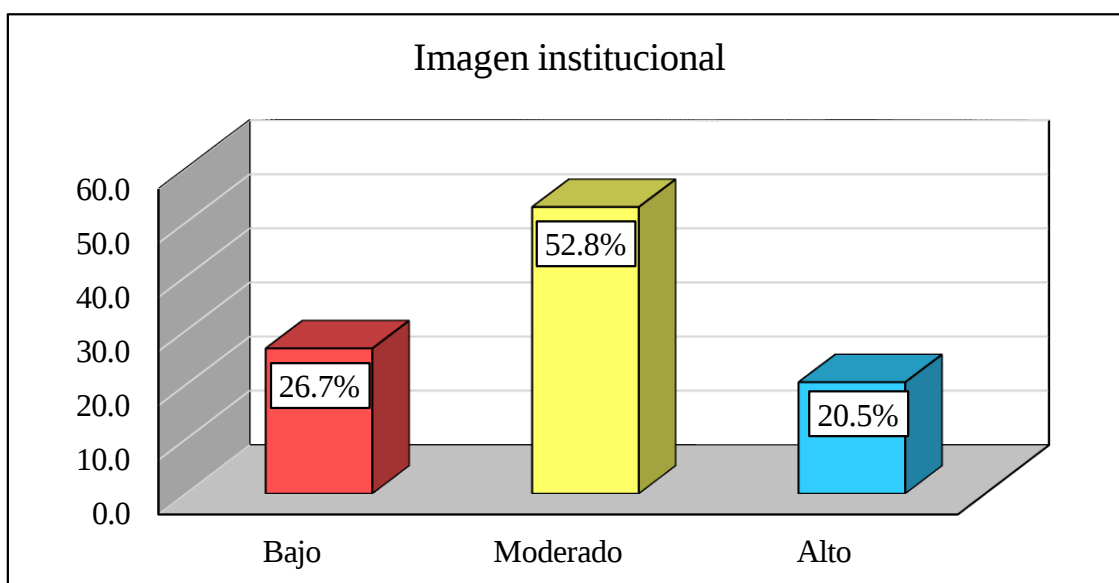
	f	%
Bajo	56	31,8%
Moderado	92	52,3%
Alto	28	15,9%
Total	176	100,0%

**Figura 4.** Representación de comunicación motivacional**Interpretación:**

La comunicación motivacional es la dimensión con el porcentaje más alto en el nivel moderado, con un 52.3%. Además, es la que tiene el menor porcentaje en el nivel alto, 15.9%. Esto sugiere que el liderazgo y la cultura de la organización no promueven la motivación ni el reconocimiento a través de la comunicación, lo que impacta negativamente en la moral del personal. Solo 15,9% la considera alta.

Tabla 5. *Imagen institucional*

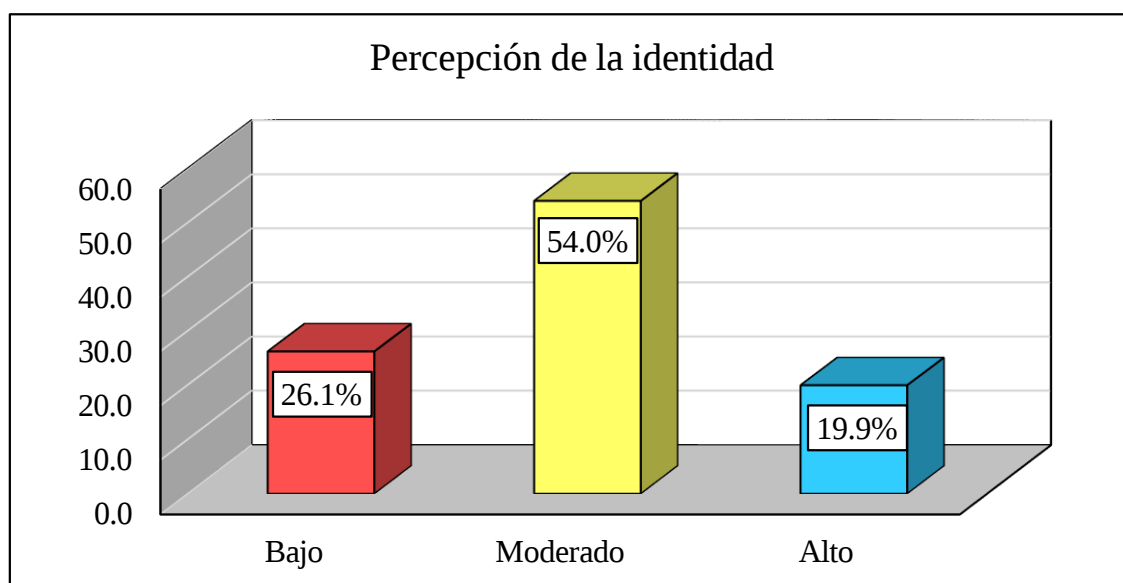
	f	%
Bajo	47	26,7%
Moderado	93	52,8%
Alto	36	20,5%
Total	176	100,0%

**Figura 5.** *Imagen institucional***Interpretación:**

La imagen institucional es considerada moderada para el 52.8%. Esto significa que la reputación, identidad y percepción pública de la municipalidad no son ni muy buenas ni muy malas. Además, el 26,7% se ubica en nivel bajo y solo 20,5% en nivel alto. Estos rangos indican que hay un área considerable para mejorar y fortalecer la percepción positiva de la organización.

Tabla 6. *Percepción de la identidad*

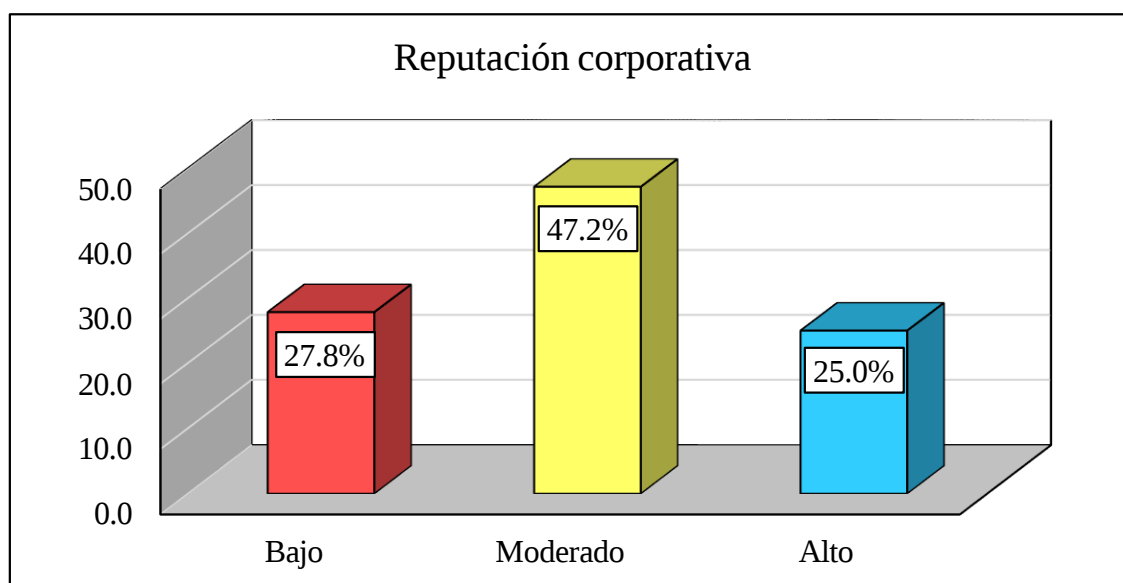
	f	%
Bajo	46	26,1%
Moderado	95	54,0%
Alto	35	19,9%
Total	176	100,0%

**Figura 6.** *Percepción de la identidad***Interpretación:**

Con un 54.0%, la mayoría del personal tiene una percepción moderada de la identidad de la municipalidad. Esto demuestra que la claridad sobre los valores, misión y visión de la institución no es contundente. Además, 26,1% se ubican en nivel bajo y solo 19,9% en nivel alto. Existe una falta de un sentido de pertenencia y propósito compartido entre los empleados.

Tabla 7. *Reputación corporativa*

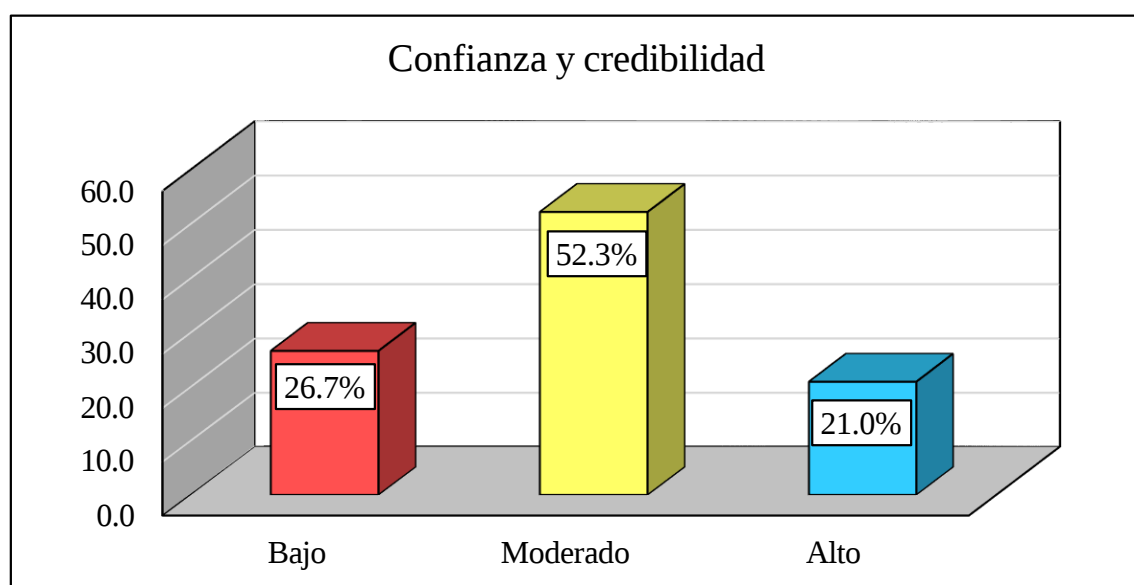
	f	%
Bajo	49	27,8%
Moderado	83	47,2%
Alto	44	25,0%
Total	176	100,0%

**Figura 7.** *Reputación corporativa***Interpretación:**

La reputación corporativa presenta un 47.2% en el nivel moderado y un 25.0% en el nivel alto, lo que la hace la dimensión con la mayor proporción en el nivel alto. Esto indica que la reputación externa e interna de la municipalidad es relativamente mejor que otras variables. EL 27,8% se ubicó en el nivel bajo.

Tabla 8. *Confianza y credibilidad*

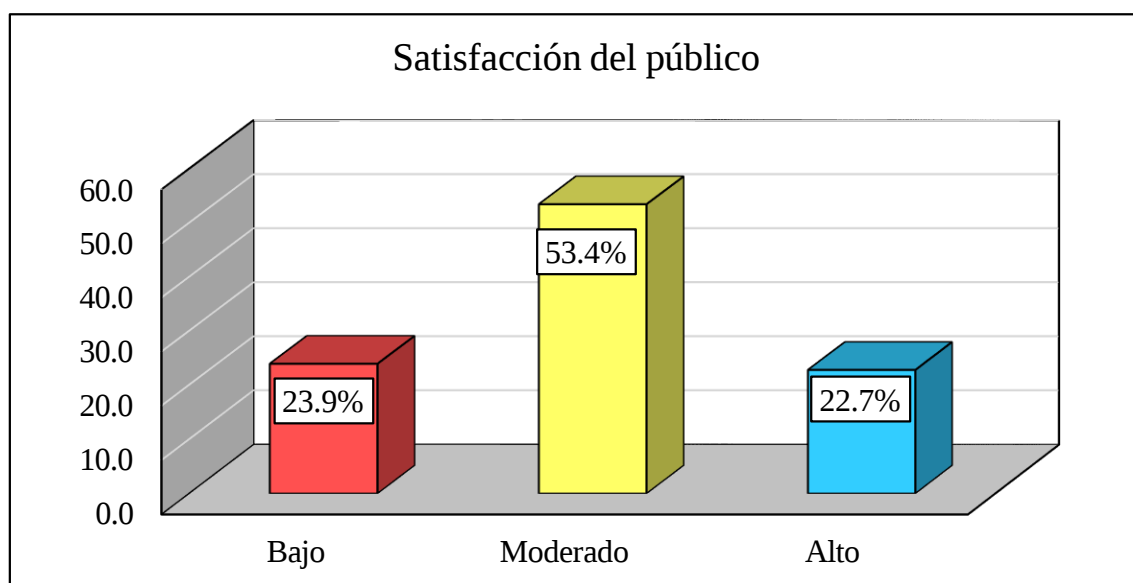
	f	%
Bajo	47	26,7%
Moderado	92	52,3%
Alto	37	21,0%
Total	176	100,0%

**Figura 8.** *Confianza y credibilidad***Interpretación:**

La confianza y credibilidad en la municipalidad es moderada para el 52.3% del personal. Este hallazgo es crucial, ya que la confianza es la base de una comunicación efectiva. El 26,7% se ubica en nivel bajo y solo 21% en nivel alto. Lo que sugiere un problema en la percepción de la honestidad, integridad y confiabilidad de la institución.

Tabla 9. Satisfacción del público

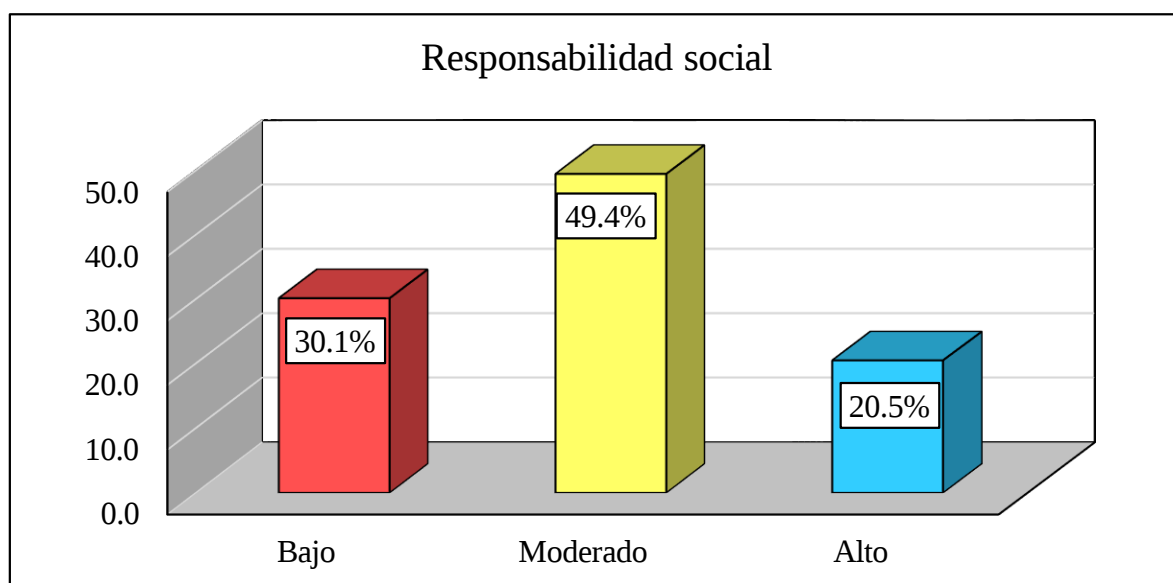
	f	%
Bajo	42	23,9%
Moderado	94	53,4%
Alto	40	22,7%
Total	176	100,0%

**Figura 9.** Satisfacción del público**Interpretación:**

El 53.4% del personal percibe la satisfacción del público como moderada. El 23,9% se ubica en nivel bajo y solo 22,7% en nivel alto. Esto refleja que los servicios y la atención al público no se valoran como excelentes, lo que podría estar afectando la imagen institucional.

Tabla 10. Responsabilidad social

	f	%
Bajo	53	30,1%
Moderado	87	49,4%
Alto	36	20,5%
Total	176	100,0%

**Figura 10.** Responsabilidad social**Interpretación:**

La percepción de la responsabilidad social es moderada para el 49.4% del personal, con el porcentaje más alto en nivel bajo, 30.1% y solo 20,5% se ubican en nivel alto. Esto indica que los esfuerzos de la municipalidad en programas sociales, ambientales o comunitarios no son comunicados efectivamente.

4.2 Contrastación de hipótesis

4.2.1 Hipótesis general

Hi: La comunicación interna influye significativamente en la imagen institucional de los administrativos en la Municipalidad de Huaral, 2025.

Ho: La comunicación interna no influye significativamente en la imagen institucional de los administrativos en la Municipalidad de Huaral, 2025.

Tabla 11. *Comunicación interna en la imagen institucional*

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,560 ^a	0,314	0,310	0,580
a. Predictores: (Constante), Imagen institucional				

ANOVA ^a						
	Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	26,765	1	26,765	79,484	,000 ^b
	Residuo	58,593	174	0,337		
	Total	85,358	175			
a. Variable dependiente: Comunicación interna						
b. Predictores: (Constante), Imagen institucional						

Interpretación:

Con un valor de significancia (Sig.) de .000, que es inferior a 0.05, se acepta la hipótesis alterna (Hi). Esto confirma que la comunicación interna influye significativamente en la imagen institucional. El coeficiente R cuadrado (0.314) indica hay una influencia considerable.

4.2.2 Hipótesis específicas

Hipótesis estadística específica 1.

Hi: La comunicación operativa influye significativamente en la imagen institucional de los administrativos en la Municipalidad de Huaral, 2025.

Ho: La comunicación operativa no influye significativamente en la imagen institucional de los administrativos en la Municipalidad de Huaral, 2025.

Tabla 12. *Comunicación interna en la imagen institucional*

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,476 ^a	0,227	0,222	0,623
a. Predictores: (Constante), Imagen institucional				

ANOVA ^a					
Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	19,804	1	19,804	50,955	,000 ^b
Residuo	67,628	174	0,389		
Total	87,432	175			

a. Variable dependiente: Comunicación operativa
b. Predictores: (Constante), Imagen institucional

Interpretación:

El valor de significancia (Sig.) es .000, lo que indica que la comunicación operativa influye significativamente en la imagen institucional. El coeficiente R cuadrado (0.227) muestra que esta variable explica el 22.7% de la varianza en la imagen institucional. Esto demuestra que la eficiencia en las tareas diarias contribuye a la percepción de la organización.

Hipótesis estadística específica 2.

Hi: La comunicación estratégica influye significativamente en la imagen institucional de los administrativos en la Municipalidad de Huaral, 2025.

Ho: La comunicación estratégica no influye significativamente en la imagen institucional de los administrativos en la Municipalidad de Huaral, 2025.

Tabla 13. *Comunicación interna en la imagen institucional*

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,545 ^a	0,297	0,293	0,591

a. Predictores: (Constante), Imagen institucional

ANOVA ^a					
Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	25,707	1	25,707	73,523	,000 ^b
Residuo	60,839	174	0,350		
Total	86,545	175			

a. Variable dependiente: Comunicación estratégica

b. Predictores: (Constante), Imagen institucional

Interpretación:

Con un valor de significancia (Sig.) de .000, se confirma que la comunicación estratégica influye significativamente en la imagen institucional. El R cuadrado (0.297) revela que el 29.7% de la variación en la imagen institucional es explicada por esta variable. Esto subraya la necesidad de informar sobre la visión y los objetivos al personal.

Hipótesis estadística específica 3.

Hi: La comunicación motivacional influye significativamente en la imagen institucional de los administrativos en la Municipalidad de Huaral, 2025.

Ho: La comunicación motivacional no influye significativamente en la imagen institucional de los administrativos en la Municipalidad de Huaral, 2025.

Tabla 14. *Comunicación interna en la imagen institucional*

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,448 ^a	0,201	0,196	0,604

a. Predictores: (Constante), Imagen institucional

ANOVA ^a					
Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	15,964	1	15,964	43,689	,000 ^b
Residuo	63,581	174	0,365		
Total	79,545	175			

a. Variable dependiente: Comunicación motivacional

b. Predictores: (Constante), Imagen institucional

Interpretación:

El valor de significancia (Sig.) es .000, lo que indica que la comunicación motivacional influye significativamente en la imagen institucional. El R cuadrado (0.201) muestra que esta dimensión explica el 20.1% de la variabilidad en la imagen institucional, el porcentaje más bajo de las tres hipótesis específicas. Aunque la influencia es significativa, sugiere que otros aspectos de la comunicación tienen un impacto más fuerte en la imagen.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

El trabajo ha demostrado de manera concluyente que la comunicación interna influye de forma significativa y positiva en la imagen institucional en la Municipalidad de Huaral. Este hallazgo se alinea con investigaciones previas, tanto internacionales como nacionales. Por ejemplo, estudios como los de Ayón & Ponce (2025) y Yagual (2024) en Ecuador, así como los de Guerrero (2023) y Sucasahua (2023) en Perú, también concluyeron que la comunicación interna es un factor que determina la reputación y percepción de la organización. El hecho que la comunicación interna explique el 31.4% de la variabilidad de la imagen institucional en este estudio, aunque no sea una influencia total, confirma su importancia como pilar fundamental, tal como lo señalan investigaciones como las de Mendoza (2024) y Rubio (2024), que encontraron correlaciones positivas moderadas entre ambas variables. Esto sugiere que las deficiencias en la comunicación interna, como las observadas por Serrato (2025), directamente impactan la percepción del personal sobre su propia institución.

Los resultados indican que la comunicación operativa influye significativamente en la imagen institucional, explicando el 22.7% de su varianza. Este hallazgo corrobora la necesidad de comunicarse clara y eficientemente en las tareas diarias, un aspecto que investigaciones como la de Yagual (2024) ya habían destacado. La fluidez en el manejo de la información de las operaciones cotidianas no solo mejora la eficiencia, sino que también contribuye directamente a la percepción de profesionalismo y orden de la municipalidad. La falta de este tipo de comunicación, como se observó en la investigación de Serrato (2025), donde existía un aislamiento en las diversas gerencias, puede tener un efecto perjudicial en

la imagen institucional. Por lo tanto, el presente estudio valida que optimizar estos procesos operativos es una estrategia eficaz para fortalecer la reputación interna de la organización.

La investigación actual revela que la comunicación estratégica es la dimensión más influyente en la imagen institucional, explicando el 29.7% de su variabilidad. Este resultado concuerda con la literatura de Merino et al. (2023), que destacó la comunicación institucional como elemento importante para mejorar la imagen corporativa. La capacidad de la municipalidad para transmitir su visión, misión y objetivos a largo plazo es esencial para que los empleados se sientan alineados y comprometidos, lo que a su vez se proyecta en una imagen institucional más sólida. La falta de enfoque estratégico en la comunicación, como lo señaló Aced-Toledano & Miquel-Segarra (2021) en empresas españolas, es un problema común que limita el impacto de los departamentos de comunicación. La investigación demuestra que, en la Municipalidad de Huaral, se debe priorizar este tipo de comunicación es una inversión que produce un retorno significativo en la percepción de los empleados.

El estudio determinó que la comunicación motivacional influye significativamente en la imagen institucional (R^2 de 0.201), siendo la dimensión con menor influencia explicativa. No obstante, este resultado es consistente con los hallazgos de Ayón & Ponce (2025), quienes concluyeron que la motivación laboral es un factor influyente en la reputación positiva de una empresa. El hecho de que la comunicación motivacional sea significativa, aunque en menor medida que las otras dimensiones, sugiere que el reconocimiento, el aprecio y la conexión emocional que se transmiten a través de la comunicación son importantes para el personal. Aunque su impacto es menos pronunciado que el de la comunicación estratégica u operativa, descuidar este aspecto podría debilitar el sentido de pertenencia. La municipalidad debe reconocer que, si bien la estrategia y la eficiencia son la base, la motivación a través de la comunicación es el catalizador que fortalece y humaniza la organización.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Primera: Casi un tercio de la percepción que el personal tiene de la institución se debe a cómo se comunica dentro de ella. Este porcentaje es sustancial y demuestra que la comunicación interna es factor estratégico para construir y mantener una imagen institucional favorable.

Segunda: Con un R^2 de 0.227, la comunicación operativa explica casi una cuarta parte de la variación en la imagen institucional. Esto resalta que las interacciones cotidianas y el manejo de información para el trabajo no son solo un medio para un fin, sino también un pilar fundamental para la reputación interna de la organización.

Tercera: El modelo de regresión muestra un R^2 de 0.297, lo que significa que la comunicación estratégica explica el 29.7% de la variabilidad en la imagen institucional. Este es el porcentaje más alto entre las dimensiones analizadas, lo que indica que la claridad en la dirección y las metas de la organización es el factor de comunicación individual que más contribuye a la imagen de la institución.

Cuarta: El R^2 de 0.201 indica que esta dimensión explica el 20.1% de la variación en la imagen institucional. A pesar de ser la dimensión con el menor porcentaje de explicación, su influencia sigue siendo considerable y no debe ser subestimada.

6.2 Recomendaciones

Primera: Desarrollar e implementar un plan estratégico de comunicación interna que sea formal y continuo. Esto no se limita a boletines o correos electrónicos, sino que debe incluir la capacitación de líderes para que sean comunicadores efectivos, la creación de espacios de diálogo bidireccional (como reuniones regulares con los equipos) y el uso de plataformas digitales para una comunicación transparente y accesible.

Segunda: Estandarizar los flujos de comunicación operativa. Esto implica crear manuales de procedimientos claros, definir los canales de comunicación adecuados para cada tarea y establecer protocolos de respuesta para asegurar que la información esencial para el trabajo fluya de manera eficiente.

Tercera: Priorizar la comunicación de su visión, misión y objetivos estratégicos al personal administrativo. Se recomienda la organización de reuniones trimestrales de toda la institución, donde se presenten y expliquen los logros, retos y la dirección futura de la municipalidad.

Cuarta: Diseñar un programa formal de reconocimiento y aprecio para el personal. Esto incluye reconocimientos en reuniones, menciones en boletines internos o pequeños incentivos. La comunicación de logros, tanto individuales como de equipo, debe ser frecuente y visible.

CAPÍTULO VII

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

7.1 Fuentes documentales

- Ayón, G., & Flores, J. (2025). *Comunicación organizacional e imagen corporativa en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón 24 de mayo*. Universidad Estatal del Sur de Manabí, Carrera de Administración de Empresas. Jipijapa, Ecuador: UNESUM. <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/7666>
- Clastornik, J., & Muent, A. (2024). *La transformación digital se transforma. Tendencias y avances en la transformación pública digital y su impacto en las adquisiciones de tecnologías y servicios digitales*. Nueva York, Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18235/0013259>
- Guerrero (2023). *Comunicación interna y percepción de la imagen institucional de la municipalidad provincial de Zarumilla, Tumbes 2022*. Universidad Nacional de Tumbes, Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación. Tumbes: UNTUMBES.
<https://repositorio.untumbes.edu.pe/server/api/core/bitstreams/e59d9dcb-5c39-44a6-b16e-340b6ba9b1ce/content>
- Mendoza, S. (2024). *Gestión de la comunicación e imagen institucional en una Gerencia Sub Regional de Amazonas, 2024*. Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado. Chiclayo, Perú: UCV.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/150351/Mendoza_CS_C-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Municipalidad de Huaral. (2025). *Actualización del Plan de Desarrollo Urbano de la Ciudad de Huaral*. Municipalidad de Huaral.
<https://web.munihuaral.gob.pe/PDUHuaral/Cap%C3%ADtulos-I-II-III.pdf#:~:text=Municipalidad%20Provincial%20de%20Huaral%2C%20cuenta%20con%20647,por%20condici%C3%B3n%20laboral%20y%20categor%C3%ADa%20ocupacional:%2022>
- Rubio, E. (2024). *Influencia de la gestión de comunicación en la imagen institucional de la municipalidad provincial de Huánuco, Lima 2024*. Universidad Jaime Bausate y Meza, Escuela Profesional de Periodismo. Lima, Perú: BAUSATE.

<https://repositorio.bausate.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14229/381/TESIS-RUBIO%20CHAVEZ-EMPASTADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Saldaña, E., Horna, R., & Troya, D. (abril-setiembre de 2023). Comunicación interna y su relación en el compromiso organizacional en una empresa de consumo masivo en el nororiente peruano. (U. N. Grohmann, Ed.) *Economía & Negocios. Revista de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann*, 5(1), 226-238.
<https://doi.org/https://doi.org/10.33326/27086062.2023.1.1542>
- Serrato, E. (2025). *Estrategia de comunicación interna para la mejora de la imagen institucional de la Municipalidad Distrital de Olmos*. Universidad Señor de Sipán, Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación. Pimentel, Perú: USS.
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/14810/Serrato%20Oli den%20Edwin%20Fernando.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sucasahua, M. (2023). *Influencia de la comunicación interna en la imagen institucional de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza 2023*. Universidad Jaime Bausate y Meza, Escuela Profesional de Periodismo. Lima, Perú: BAUSATE.
<https://repositorio.bausate.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14229/326/TESIS-SUCACAHUA%20MAMANI-EMPASTADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Yagual, J. (2024). *Gestión de la comunicación interna y manejo de la imagen institucional de la Comuna Valdivia*. Universidad Estatal Península de Santa Elena, Carrera de Comunicación. La Libertad: UPSE.
<https://repositorio.upse.edu.ec/server/api/core/bitstreams/9b5f7227-7453-449d-8848-183b08b10f0c/content>

7.2 Fuentes bibliográficas

- Barnard, C. (1971). *Las funciones del ejecutivo*. Boston, Estados Unidos: Harvard University.
- Berceruelo, B. (2016). *Comunicación empresarial* (Primera edición ed.). Madrid, España: Estudio de Comunicación S.A. <https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/Libro-Comunicaci%C3%B3n-Empresarial.pdf>
- Caballero, L. (julio-diciembre de 2019). Comprendiendo el ámbito de la comunicación organizacional interna y el desempeño docente en instituciones educativas. *Boletín de la Academia Peruana de la Lengua*(66), 65-82.
<https://doi.org/https://doi.org/10.46744/bapl.201902.003>
- Fombrun, C. (1996). *Reputation*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business School.
- Habermas, J. (1981). *Teoría de la acción comunicativa, II. Crítica de la razón funcionalista*. Madrid, España: Taurus Humanidades.
<https://lideresdeizquierdaprd.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/06/22-habermas-teora-de-la-accion-comunicativa.pdf>

7.3 Fuentes hemerográficas

- Aced-Toledano, C., & Miquel-Segarra, S. (2021). La comunicación interna de las empresas españolas en clave estratégica. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 12(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.14198/MEDCOM.18692>
- Albert, S., & Whetten, D. (setiembre de 2006). Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational. (B. Y. University, Ed.) *Journal of Management Inquiry*.
https://www.researchgate.net/publication/247737564_Albert_and_Whetten_Revisited_Strengthening_the_Concept_of_Organizational_Identity/link/591dfa15a6fdcc233fceafc5/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn1
- Costa, J. (agosto-setiembre de 2018). Creación de la Imagen Corporativa. El Paradigma del Siglo XXI. *Razón y Palabra. Primera Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación*, 22, 356-373.
<https://doi.org/http://revistas.comunicacionudlh.edu.ec/index.php/ryp>
- Duque, E., & Carvajal, L. (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica. *Suma de negocios*, 6(13), 114-123.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.011>
- Martínez, S. (enero-junio de 2016). La burocracia: elemento de dominación en la obra de Max Weber. *Revista Mision jurídica*, 9(10), 141-154.
<https://doi.org/https://doi.org/10.25058/1794600X.122>
- Merino, J., Soledispa, K., Mite, M., & Choez, M. (2023). La comunicación institucional y la imagen corporativa en las empresas públicas. *RECIAMUC*(1), 728-743.
<https://doi.org/0.26820/reciamuc/7>
- Paradinas-Marquez, M., & Vicente-Pascual, J. (2024). Elementos clave de la comunicación interna para la gestión de las relaciones laborales y el conflicto: aplicación al sector hotelero. *European Public & Social Innovation Review (epsir)*, 09, 01-17.
<https://doi.org/https://doi.org/10.31637/epsir-2024-609>
- Quiñones, A., Cervera, L., Macarlupu, D., & Quiñones, C. (2021). Gerencia educativa: comunicación interna en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos caso Perú. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(21), 197-206. <https://doi.org/https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i21.296>
- Túnez, M. (2012). La gestión de la comunicación en las organizaciones. *Textual & Visual Media: Revista de la Sociedad Española de Periodística*, 46.
- Valle-Arellano, D., Vásquez-Niama, D., Soria-Ortiz, J., & Zambrano-Moreira, M. (julio-diciembre de 2023). Relación ente la comunicación corporativa y la imagen corporativa. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa. REICOMUNICAR*, 6(12), 70-84.
<https://doi.org/https://doi.org/10.46296/rc.v6i12.0143>

Welch, & Jackson. (2007). Thinking Internal Communication: A Stakeholder Approach. . *Corporate Communications: An International Journal*, 12, 177-198.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/13563280710744847>

7.4 Fuentes electrónicas

Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile, Chile: EBS Consulting Group.
<https://www.cespi.unlp.edu.ar/wp-content/uploads/2023/06/Branding-corporativo-Capriotti.pdf>

Mendez, D. (2024). *ceupe. European Business School*. <https://www.ceupe.com/blog/la-importancia-de-la-comunicacion-interna-en-las-organizaciones.html#:~:text=%C2%BFPor%20qu%C3%A9%20es%20importante%20la,armon%C3%ADa%20hacia%20los%20mismos%20objetivos>.

Rodsevich, M. (21 de julio de 2024). *PRLab*. <https://prlab.co/es/blog/que-es-la-comunicacion-interna-y-por-que-es-importante/#:~:text=el%20proceso%20esencial%20que%20permite,y%20promueve%20una%20mayor%20productividad>.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE	DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLOGÍA
¿Cómo la comunicación interna impacta en la imagen institucional de los administrativos en la Municipalidad de Huaral, 2025?	Demostrar cómo la comunicación interna impacta en la imagen institucional de los administrativos en la Municipalidad de Huaral, 2025.	La comunicación interna impacta significativamente en la imagen institucional de los administrativos en la Municipalidad de Huaral, 2025.	Variable 1: Comunicación interna	▪ Comunicación operativa ▪ Comunicación estratégica ▪ Comunicación motivacional	Diseño de investigación: No experimental, transversal, explicativo-causal. Muestra: 176 personal administrativo en la Municipalidad de Huaral. Instrumentos: ▪ Escala de comunicación interna (Sucasahua, 2023)
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	Variable 2: Imagen institucional	▪ Percepción de la identidad institucional ▪ Reputación corporativa ▪ Confianza y credibilidad ▪ Satisfacción del público - Responsabilidad social	
¿Cómo la comunicación operativa impacta en la imagen institucional de los administrativos en la Municipalidad de Huaral, 2025?	Determinar cómo la comunicación operativa impacta en la imagen institucional de los administrativos en la Municipalidad de Huaral, 2025.	La comunicación operativa impacta significativamente en la imagen institucional de los administrativos en la Municipalidad de Huaral, 2025.			
¿Cómo la comunicación	Determinar cómo la comunicación	La comunicación estratégica impacta			

estratégica impacta en la imagen institucional de los administrativos en la Municipalidad de Huaral, 2025?	estratégica impacta en la imagen institucional de los administrativos en la Municipalidad de Huaral, 2025.	significativamente en la imagen institucional de los administrativos en la Municipalidad de Huaral, 2025.			▪ Escala de imagen institucional (Serrato, 2025)
¿Cómo la comunicación motivacional impacta en la imagen institucional de los administrativos en la Municipalidad de Huaral, 2025?	Determinar cómo la comunicación motivacional impacta en la imagen institucional de los administrativos en la Municipalidad de Huaral, 2025.	La comunicación motivacional impacta significativamente en la imagen institucional de los administrativos en la Municipalidad de Huaral, 2025.			

Anexo 2. Instrumentos para la toma de datos



Escala de comunicación interna

Autor: Miguel Sucasahua (2023)

Instrucciones:

A continuación, usted tiene una relación de enunciados los mismos que permitirán medir la comunicación interna que hay en su organización.

El instrumento es completamente anónimo para cuidar su identidad, le pido responder con sinceridad. No debe dejar ningún enunciado sin responder y no debe haber dos respuestas para un mismo enunciado.

Calificación

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Nº	Ítems	Calificación				
		1	2	3	4	5
Dimensión 1: Comunicación operativa						
1	Los jefes dan apertura para escuchar a sus subordinados y sus opiniones las toman en cuenta.					
2	Hay una comunicación horizontal con respeto entre jefes y trabajadores.					
3	Se recibe permanentemente la información sobre algunos aspectos de la organización que atañen a todos.					
4	La comunicación hace un recorrido que parte de las jefaturas y en orden avanza hasta llegar a todos los trabajadores.					
5	La información llega con rapidez y de manera oportuna a todas las áreas.					
6	Las relaciones entre compañeros de trabajo son cálidas y respetuosas.					

Dimensión 2: Comunicación estratégica						
7	Los medios convencionales que la organización emplea para mantenerse informados se consideran efectivos.					
8	Los medios digitales que la organización emplea para mantenerse informados se consideran efectivos.					
9	En las diferentes actividades realizadas se puede percibir que se aplican los valores institucionales.					
10	Ante cualquier queja o reclamo la organización es presta y efectiva en tender y darle solución.					
11	La organización se preocupa por el medio ambiente y es responsable en sus acciones.					
12	La organización promueve acciones que desarrollo la cultura entre sus trabajadores.					
Dimensión 3: Comunicación motivacional						
13	Los jefes hacen reconocimientos a los trabajadores eficientes en la organización.					
14	Cuando los trabajadores son reconocidos por la organización se les nota que su desempeño mejora.					
15	La organización promueve que los trabajadores puedan acceder a mejores beneficios con el tiempo.					
16	La organización prepara actividades fuera del horario de trabajo como deportes y bailes.					
17	Los trabajadores tienen la capacidad de juntarse en reuniones y debatir temas de necesidades no atendidas.					
18	La organización promueve actividades que fortalezcan la comunicación entre los trabajadores.					



Escala de imagen institucional

Autor: Edwin Serrato (2025)

Instrucciones:

A continuación, usted tiene una relación de enunciados los mismos que permitirán medir la comunicación interna que hay en su organización.

El instrumento es completamente anónimo para cuidar su identidad, le pido responder con sinceridad. No debe dejar ningún enunciado sin responder y no debe haber dos respuestas para un mismo enunciado.

Calificación

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Nº	Ítems	Calificación				
		1	2	3	4	5
Dimensión 1: Percepción de la identidad institucional						
1	Reconoce la misión de la organización y su trabajo está en función de la misma.					
2	Reconoce la visión de la organización y su trabajo está en función de la misma.					
3	Los valores que la organización ha elegido le permiten alcanzar la misión y visión de la misma.					
4	Los jefes se preocupan por recordarles la misión, visión y valores de la organización.					
Dimensión 2: Reputación corporativa						
5	La opinión que se tiene de la organización es positiva y genera confianza.					
6	La organización se preocupa porque sus procesos sean claros y que se mantenga la calidad en cada uno.					
7	La opinión del público respecto de la organización es buena y tienen confianza en la misma.					

8	La organización lidera en su espacio geográfico y se posiciona como la mejor de su sector.					
Dimensión 3: Confianza y credibilidad						
9	La información que la organización entrega al público es confiable y totalmente real.					
10	Es posible que se pueda confiar en la institución para tomar decisiones como ciudadano.					
11	Percibo que la organización es transparente en sus procesos y me genera confianza.					
12	La organización cumple con las promesas hechas y los compromisos pactados.					
Dimensión 4: Satisfacción de públicos						
13	El público se siente satisfecho con los servicios que la organización brinda.					
14	La organización se esmera por darle al público un trato amable y eficiente.					
15	Los servicios que se brindan satisfacen las expectativas del público.					
16	La organización se preocupa por darle una atención cada vez mejor al público.					
Dimensión 5: Responsabilidad social						
17	La organización se preocupa por realizar acciones relevantes en la comunidad.					
18	La organización respeta el medio ambiente y actúa en relación a ello con acciones que lo promueven.					

Anexo 3. Tratamiento estadístico desarrollado

Nº	V1	D1V1	D2V1	D3V1	V2	D1V2	D2V2	D3V2	D4V2	D5V2
1	1	1	2	1	2	2	2	3	2	2
2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1
4	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1
5	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1
6	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2
7	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2
8	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2
9	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2
10	2	3	2	2	1	2	1	2	2	2
11	3	3	3	3	2	2	1	2	2	2
12	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3
13	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3
14	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
15	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
16	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2
17	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2
18	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
19	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2
20	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2
21	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2
22	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
23	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
26	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3
27	2	2	2	1	3	3	3	3	3	3
28	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
29	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2
30	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2
31	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2

32	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
33	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
34	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
35	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
36	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
37	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
38	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
39	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
40	1	1	1	1	3	3	3	3	2	2
41	2	2	2	1	3	3	3	3	2	3
42	2	1	2	2	3	3	3	2	3	3
43	2	3	2	2	2	2	2	2	1	3
44	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2
45	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2
46	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
47	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2
48	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
49	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
50	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2
51	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
52	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
53	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
54	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
55	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
56	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1
57	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2
58	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
59	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
60	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
61	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
62	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
63	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1
64	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1

65	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1
66	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2
67	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
68	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
69	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
70	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
71	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
72	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2
73	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
74	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
75	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
76	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
77	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1
78	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
79	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
80	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
81	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
82	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
83	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
84	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
85	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
86	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
87	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
88	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
89	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
90	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3
91	2	2	2	1	3	3	3	3	3	3
92	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
93	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2
94	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
95	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
96	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
97	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2

131	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
132	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
133	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
134	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
135	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
136	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3
137	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
138	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3
139	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1
140	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
141	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
142	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
143	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
144	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
145	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
146	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
147	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
148	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3
149	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3
150	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2
151	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
152	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
153	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
154	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
155	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1
156	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1
157	1	1	1	2	2	2	3	2	2	2
158	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
159	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2
160	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2
161	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1
162	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
163	2	2	2	2	1	1	1	3	1	1

164	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
165	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
166	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
167	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2
168	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
169	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2
170	2	2	1	2	2	2	3	2	2	1
171	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
172	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
173	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2
174	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2
175	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1
176	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1