



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación

**Comunicación organizacional en los funcionarios de la Municipalidad Distrital de
Végueta, 2026**

Tesis

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

Autora

Astrid Carolina Johana Nieto Isuiza

Asesor

Mtro. Héctor Armando Camacho Tarazona

Huacho – Perú

2026



*Universidad Nacional
"José Faustino Sánchez Carrión"*

HCA

M(o). CAMACHO TARAZONA HÉCTOR ARMANDO
DNU511



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

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

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE COMUNICACIÓN

METADATOS

DATOS DEL AUTOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Bach. Astrid Carolina Johana Nieto Isuiza	75538825	21/07/2026
DATOS DEL ASESOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
M(o) Hector Armando Camacho Tarazona	80281694	https://orcid.org/0000-0002-4953-4455
DATOS DE LOS MIEMBROS DE JURADOS-PREGRADO:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CODIGO ORCID
Dra. María Amparo Román Rossi	40475054	https://orcid.org/0009-0004-6679-3856
M(o) Henry Antonio Morales Gamarra	15735709	https://orcid.org/0000-0002-6853-2244
M(a) Cristina Johanna Toledo Toledo	46073661	https://orcid.org/0000-0002-5591-2539

ASTRID CAROLINA JOHANA NIETO ISUIZA

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LOS FUNCIONARIOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VÉGUETA, 2026

 Pregrado - 2026
 Unidad de Investigación FCSS - 2026
 Facultad de Ciencias Sociales

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:old:::1:3604288573

Fecha de entrega

30 Jun 2026, 11:58 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

30 Jun 2026, 2:38 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

BORRADOR_TESIS-PREGRADO_ASTRID_NIETO_1.pdf

Tamaño del archivo

1.0 MB

69 páginas

15.060 palabras

88.524 caracteres



Página 2 de 77 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:old:::1:3604288573

17% Similitud general

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

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 16%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 10%  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

A mi padre por ser mi ejemplo de fortaleza, brindarme apoyo incondicional y acompañarme en cada meta personal y profesional. Este logro es nuestro.

A mi madre por enseñarme a salir adelante a pesar de los momentos difíciles pese a la distancia.

A mis hermanos, por estar siempre presente y ser apoyo constante a lo largo de este proceso.

A cada persona que formó parte de este camino y contribuyeron a que hoy este sueño se haga realidad.

Astrid Carolina Johana Nieto Isuiza

AGRADECIMIENTO

A mi familia por su apoyo en este camino,
a Bryan por ser mi gran soporte y formar parte
de este logro profesional, a mi asesor por brindarme
los conocimientos y para encaminar este proyecto.

Astrid Carolina Johana Nieto Isuiza

ÍNDICE

DEDICATORIA	5
AGRADECIMIENTO	6
ÍNDICE	7
ÍNDICE DE TABLAS	9
RESUMEN	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I	15
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2 Formulación del problema	17
1.2.1 Problema general	17
1.2.2 Problemas específicos	17
1.3 Objetivos de la investigación	17
1.3.1 Objetivo general	17
1.3.2 Objetivos específicos	17
1.4 Justificación de la investigación	18
1.4.1. Justificación teórica:	18
1.5 Delimitación del estudio	19
1.6 Viabilidad del estudio	19
CAPÍTULO II	22
MARCO TEÓRICO	22
2.1 Antecedentes de la investigación	22
2.1.1 Investigaciones internacionales	22
2.1.2 Investigaciones Nacionales	23
2.2 Bases teóricas	26
2.3 Bases filosóficas	36
2.4 Definición de términos básicos	37
2.5 Hipótesis de investigación	39
2.6 Operacionalización de las variables	40

CAPÍTULO III	41
METODOLOGÍA	41
3.1 Diseño metodológico	41
3.2 Población y muestra	42
3.2.1 Población	42
3.2.2 Muestra	42
3.3 Técnicas de recolección de datos	43
3.4 Técnicas para el procesamiento de la información	44
3.4.1 Validez del instrumento	44
3.4.2 Confiabilidad del instrumento:	44
CAPÍTULO IV	46
RESULTADOS	46
4.1 Análisis de resultados	46
4.1.1 Descripción de la variable comunicación organizacional	46
CAPÍTULO V.	55
DISCUSIÓN	55
5.1 Discusión de resultados	55
CAPÍTULO VI	58
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
6.1 Conclusiones	58
6.2 Recomendaciones	59
CAPÍTULO VII	60
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
7.1 Fuentes documentales	60
7.2 Fuentes bibliográficas	60
7.3 Fuentes hemerográficas	62
7.4 Fuentes electrónicas	62
ANEXOS	63
Anexo 1. Matriz de consistencia	64
Anexo 2. Instrumentos para la toma de datos	67
Anexo 3. Tratamiento estadístico desarrollado	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución de frecuencias de la comunicación organizacional en los funcionarios	46
Tabla 2: Distribución de frecuencias de la dimensión comunicación formal	47
Tabla 3: Distribución de frecuencias de la dimensión comunicación informal	48
Tabla 4: Distribución de frecuencias de la dimensión comunicación ascendente	49
Tabla 5: Distribución de frecuencias de la dimensión comunicación descendente	50
Tabla 6: La comunicación informal permite resolver problemas con rapidez	51
Tabla 7: La municipalidad utiliza canales oficiales (memorandos, oficios, correos) para comunicar información.....	52
Tabla 8: La supervisión contribuye a mejorar el desempeño laboral.....	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Comunicación organizacional en los funcionarios	46
Figura 2: Comunicación formal	47
Figura 3: Comunicación informal	48
Figura 4: Comunicación ascendente	49
Figura 5: Comunicación informal	50
Figura 6: La comunicación informal permite resolver problemas con rapidez.....	52
Figura 7: La municipalidad utiliza canales oficiales (memorandos, oficios, correos) para comunicar información.....	53
Figura 8: La supervisión contribuye a mejorar el desempeño laboral.	54

RESUMEN

Objetivo: Describir la comunicación organizacional en los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Végueta, 2026. **Metodología:** La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, correspondiendo a un estudio de naturaleza básica, alcance descriptivo y diseño transversal no experimental. La unidad de análisis estuvo integrada por 36 funcionarios municipales, considerándose a todos los integrantes de la población como sujetos de estudio debido a la limitada cantidad de participantes disponibles. La obtención de la información se realizó mediante la aplicación de encuestas, empleándose para ello un cuestionario diseñado de forma estructurada como instrumento de medición. **Resultados:** Los hallazgos obtenidos evidenciaron que la comunicación organizacional es percibida favorablemente por los funcionarios de la entidad, predominando las respuestas ubicadas en las categorías “casi siempre” y “siempre”. Asimismo, en las dimensiones de comunicación formal e informal se observó una percepción positiva respecto al flujo de información y la interacción prestada entre los miembros de la organización. De igual manera, la comunicación ascendente reflejó que los funcionarios cuentan con espacios para expresar opiniones, sugerencias e inquietudes a los niveles superiores, mientras que la comunicación descendente mostró una adecuada transmisión de disposiciones, instrucciones e información institucional por parte de los directivos hacia los colaboradores. **Conclusión:** La comunicación organizacional en la Municipalidad Distrital de Végueta constituye un elemento importante para el desarrollo de las actividades institucionales, favoreciendo la coordinación, el intercambio de información y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Palabras clave: comunicación organizacional, funcionarios municipales, comunicación formal, comunicación informal, comunicación ascendente, comunicación descendente.

ABSTRACT

Objective: To describe organizational communication among employees of the Végueta District Municipality, 2026. **Methodology:** The study was conducted under a quantitative framework, corresponding to a basic research type with a descriptive scope and a cross-sectional non-experimental design. The population consisted of 36 employees of the Végueta District Municipality; the entire population was included due to its small size. Data were collected through a survey and a structured questionnaire. **Results:** The results indicated that organizational communication was seen as positive by employees, with responses falling into the categories of “almost always” and “always” being predominant. Moreover, the flow of information and interaction among the organization members was perceived positively on both formal and informal communication dimensions. Upward communication reflected that officials have opportunities to voice their ideas, suggestions, and concerns to higher levels, while downward communication demonstrated the effective transmission of directives, instructions, and institutional information from management to staff. **Conclusion:** In the Végueta District Municipality, organizational communication is a crucial factor for the development of institutional activities, fostering coordination, information exchange, and the achievement of organizational goals.

Keywords: organizational communication, formal communication, informal communication, upward communication, downward communication, municipal officials.

INTRODUCCIÓN

La investigación postulada “Comunicación organizacional en los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Végueta, 2026” tiene como propósito describir la comunicación organizacional en los funcionarios de dicha entidad, considerando las dimensiones de comunicación formal, comunicación informal, comunicación ascendente y comunicación descendente. La relevancia del estudio radica en que permitirá conocer de primera mano la situación que se presenta en los procesos comunicativos internos de la Municipalidad Distrital de Végueta, proporcionando información valiosa para la toma de decisiones y el fortalecimiento de las estrategias de comunicación organizacional. Asimismo, sus resultados constituyen un aporte para el desarrollo de futuras investigaciones relacionadas con la gestión de la comunicación en instituciones públicas.

Con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados, el presente informe de investigación se encuentra estructurado en siete capítulos, los cuales se describen a continuación:

Capítulo I: Situación Problemática: Esta sección describe el contexto en el que se desarrolla la investigación e identifica el problema central y sus derivaciones específicas. También especifica los propósitos del estudio, la justificación de su desarrollo desde perspectivas teóricas, prácticas y metodológicas, así como el alcance, las limitaciones y las condiciones de viabilidad.

Capítulo II: Fundamentación Teórica: Este capítulo revisa estudios previos relacionados con el tema investigado a nivel internacional, nacional y local. También presenta los enfoques teóricos, conceptos fundamentales y definiciones operativas que sustentan la variable analizada y cada una de sus dimensiones.

Capítulo III: Procedimiento Metodológico: Este capítulo describe las características metodológicas de la investigación, incluyendo el enfoque, naturaleza, nivel y diseño adoptado. También especifica los participantes del estudio, los instrumentos y técnicas utilizados para obtener la información, así como los procedimientos aplicados para su tratamiento y análisis.

Capítulo IV: Presentación de Hallazgos: Esta sección presenta los datos obtenidos a través de la aplicación de instrumentos de investigación. Los resultados se organizan mediante tablas y representaciones estadísticas, acompañadas de su respectiva explicación e interpretación.

Capítulo V: Análisis e Interpretación: Esta sección examina los resultados logrados contrastándolos con las bases conceptuales e investigaciones previas. También identifica convergencias, discrepancias y aportes derivados de los hallazgos obtenidos.

Capítulo VI: Consideraciones Finales y Propuestas: Se presentan las conclusiones derivadas del cumplimiento de los objetivos y el análisis de los resultados. De igual manera, se realizan sugerencias orientadas a contribuir al fortalecimiento y mejora del fenómeno estudiado.

Capítulo VII: Fuentes Consultadas: Contiene la lista de libros, artículos científicos, documentos institucionales y recursos electrónicos utilizados para apoyar el desarrollo de la investigación, organizados según las normas académicas de referencia correspondientes.

Anexos: Al final, se incorporan documentos complementarios que respaldan el estudio, tales como instrumentos de recolección de datos, matriz de consistencia, evidencia documental y otros materiales de apoyo.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

La comunicación organizacional se considera un elemento integral en el funcionamiento de las organizaciones tanto públicas como privadas en todo el mundo. Así, una comunicación interna efectiva permite una mejor coordinación, fortalece el ambiente laboral, optimiza la toma de decisiones y mejora el rendimiento del personal según varios estudios. Sin embargo, en muchas de ellas, los canales de comunicación estaban rezagados, lo que llevaba a un flujo de información unidireccional, poca retroalimentación y un uso relativamente limitado de herramientas tecnológicas.

A nivel nacional, en el Perú, las instituciones públicas enfrentan constantes desafíos en la gestión de la comunicación organizacional. Informes de entidades de control y estudios administrativos evidencian que la comunicación interna en muchas municipalidades es ineficiente, lo que genera descoordinación entre áreas, retrasos en la ejecución de procesos administrativos y dificultades en la implementación de políticas públicas. Además, la ausencia de cultura organizacional enfocada en la comunicación efectiva limita la participación de los funcionarios y debilita la transparencia institucional.

Por su parte al respecto de la comunicación organizacional, Melgar (2023), menciona:

Presenta predominantemente un nivel regular, evidenciando limitaciones en su aplicación entre los trabajadores; sin embargo, se reconoce como un elemento fundamental para el logro de las metas institucionales, ya que permite articular los procesos internos y contribuir al cumplimiento de los objetivos planificados dentro de la gestión municipal (p. 67).

En el ámbito local, específicamente en la Municipalidad Distrital de Végueta, se observa que la comunicación organizacional entre los funcionarios presenta diversas limitaciones. Se identifican problemas en la transmisión oportuna de la información, escasa articulación entre las diferentes áreas, limitada retroalimentación entre los niveles jerárquicos y deficiencias en el uso de canales formales de comunicación. Esta

situación repercute en el desempeño de los funcionarios, en la calidad de los servicios municipales y en la percepción de la ciudadanía respecto a la gestión pública.

En CCPP, Irrigación Santa Rosa, respecto a la comunicación organizacional, Ortiz (2024), infiere:

Esta es percibida de manera positiva por la mayoría de los colaboradores, evidenciándose niveles altos en los flujos comunicativos, especialmente en la comunicación descendente y ascendente, lo que permite fortalecer la coordinación interna y favorecer una adecuada gestión administrativa en el ámbito municipal (p. 58).

Los síntomas de esta problemática se evidencian en la descoordinación entre dependencias, retrasos en la ejecución de actividades, duplicidad de funciones, bajo nivel de participación del personal en la toma de decisiones, escasa motivación laboral y dificultades en la atención eficiente de los usuarios.

Entre las causas principales se encuentran la ausencia de políticas claras de comunicación interna, el liderazgo poco comunicativo, la falta de capacitación en habilidades comunicativas, el uso inadecuado de los canales de información, la carencia de herramientas tecnológicas apropiadas y una cultura organizacional que no prioriza la comunicación efectiva.

De mantenerse esta situación, la Municipalidad Distrital de Végueta podría enfrentar un deterioro progresivo en su gestión administrativa, afectando la eficiencia institucional, el clima laboral y la calidad del servicio brindado a la población. Asimismo, podría incrementarse la insatisfacción ciudadana y debilitarse la imagen institucional.

Ante este escenario, el control del pronóstico implica fortalecer la comunicación organizacional mediante la implementación de políticas institucionales claras, el establecimiento de canales formales de comunicación eficientes, la capacitación del personal en habilidades comunicativas, el uso de herramientas tecnológicas modernas y la promoción de la transparencia como pilar fundamental de la comunicación organizacional, la participación y la retroalimentación. Estas acciones permitirán

mejorar la coordinación interna, optimizar el desempeño de los funcionarios y elevar la calidad de los servicios municipales.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo se manifiesta la comunicación organizacional en los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Végueta, 2026?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cómo se presenta la comunicación formal en los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Végueta, 2026?
- b) ¿Cómo se manifiesta la comunicación informal en los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Végueta, 2026?
- c) ¿Cómo se desarrolla la comunicación ascendente en los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Végueta, 2026?
- d) ¿Cómo se evidencia la comunicación descendente en los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Végueta, 2026?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Describir la comunicación organizacional en los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Végueta, 2026.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Describir la comunicación formal en los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Végueta, 2026.
- b) Describir la comunicación informal en los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Végueta, 2026.
- c) Describir la comunicación ascendente en los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Végueta, 2026.
- d) Describir la comunicación descendente en los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Végueta, 2026.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1. Justificación teórica:

La investigación se justifica debido a la capacidad que tendrá de incrementar el conocimiento científico relacionado con la comunicación organizacional en el contexto de las instituciones públicas municipales. Del mismo modo, contribuirá a fortalecer los fundamentos conceptuales y teóricos vinculados con los procesos comunicacionales en las organizaciones, proporcionando información actualizada sobre sus características, importancia y desarrollo dentro de la administración pública local.

1.4.2. Justificación práctica:

Justificada de manera práctica debido a que habilita la descripción las características de la comunicación organizacional en los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Végueta, identificando aspectos relevantes relacionados con el flujo de información, los canales comunicacionales y la interacción institucional. La información obtenida podrá ser utilizada por la entidad municipal para fortalecer sus procesos administrativos y promover mejoras en la organización y desarrollo de las actividades institucionales.

1.4.3. Justificación metodológica:

Metodológicamente justificable debido a que empleará procedimientos científicos, métodos e instrumentos válidos y confiables para la recopilación y análisis de información sobre la comunicación organizacional. Asimismo, el estudio proporcionará un referente metodológico para futuras investigaciones descriptivas relacionadas con la gestión pública y los procesos comunicacionales en entidades gubernamentales, contribuyendo al desarrollo de nuevos estudios en contextos similares.

1.4.4. Justificación Social

Desde la perspectiva social, la investigación adquiere relevancia porque una adecuada comunicación organizacional en las instituciones públicas contribuye al desarrollo ordenado de las actividades administrativas y al fortalecimiento de la

atención brindada a la población. En ese sentido, el estudio permitirá generar información que favorezca el fortalecimiento institucional de la Municipalidad Distrital de Végueta y contribuya al mejor funcionamiento de la gestión municipal en beneficio de la ciudadanía.

1.5 Delimitación del estudio

1.5.1 Delimitación espacial:

Lugar	:	Municipalidad distrital de Végueta.
Distrito	:	Végueta.
Provincia	:	Huaura.
Departamento	:	Lima.

1.5.2 Delimitación temporal:

El presente estudio se realizará durante el año 2026, dentro del cronograma establecido en el programa que es del 11 de abril hasta el mes de junio.

1.5.3 Delimitación temática

La investigación se delimita al estudio de la comunicación organizacional en los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Végueta, considerando aspectos relacionados con los procesos comunicacionales, el flujo de información y los canales de comunicación utilizados dentro de la institución municipal.

1.5.4 Delimitación poblacional

Conformada por los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Végueta, quienes constituirán la unidad de análisis de la investigación, debido a su participación directa en las actividades administrativas y organizacionales de la entidad

1.6 Viabilidad del estudio

1.6.1 Viabilidad económica

Viable, debido a que el investigador cuenta con los recursos financieros necesarios para asumir los gastos relacionados con la ejecución del estudio, tales como

impresión de documentos, materiales de escritorio, acceso a internet, transporte y procesamiento de información. Asimismo, al laborar en el distrito de Végueta, se facilita el acceso a la Municipalidad Distrital de Végueta para la aplicación de los instrumentos utilizados para la recolección de datos, reduciendo costos de desplazamiento y optimizando el tiempo destinado al desarrollo de la investigación.

1.6.2 Viabilidad metodológica

Viable debido a que se desarrolla sobre un enfoque cuantitativo, descriptivo y transeccional no experimental, lo cual resulta adecuado para describir la comunicación organizacional en los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Végueta en su contexto natural. Del mismo modo, se dispone de los conocimientos metodológicos y estadísticos necesarios para la elaboración, aplicación y procesamiento de los instrumentos de recolección de datos, utilizando técnicas estadísticas básicas como frecuencias y porcentajes para el análisis e interpretación de la información obtenida.

1.6.3 Viabilidad teórica

Es teóricamente viable debido a que existe suficiente información bibliográfica y antecedentes científicos relacionados con la comunicación organizacional en instituciones públicas. Al respecto, se cuenta con teorías, enfoques conceptuales y estudios previos que permiten sustentar adecuadamente las dimensiones de la variable, tales como la comunicación formal, informal, ascendente y descendente. Se dispone también, de fuentes académicas actualizadas, como libros, artículos científicos y tesis provenientes de repositorios y bases de datos especializadas, las cuales contribuirán al adecuado desarrollo del marco teórico de la investigación.

1.6.4 Viabilidad técnica e institucional

La investigación cuenta con viabilidad técnica e institucional, debido a que se dispone de equipos tecnológicos y herramientas necesarias para el desarrollo del estudio, tales como computadora, programas informáticos y acceso a internet para el procesamiento y análisis de datos. Asimismo, existe accesibilidad a la Municipalidad Distrital de Végueta para la aplicación de los instrumentos, lo que permitirá recopilar información pertinente para el cumplimiento de los objetivos planteados.

1.6.5 Viabilidad logística

Desde el punto de vista logístico, la investigación es viable porque el investigador dispone del tiempo necesario para desarrollar cada una de las etapas del estudio, desde la planificación y recopilación de información hasta el análisis e interpretación de resultados. Se cuenta con los materiales, medios de coordinación y facilidades necesarias para la ejecución de las actividades propias de la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

Villacorta et. al (2023), dentro de su investigación la cual se denomina: “*Habilidades directivas y comunicación organizacional interna*”. En un artículo científico publicado en una revista académica interdisciplinaria, se analizó la relación existente entre las habilidades de gestión y la comunicación interna dentro de una institución educativa pública. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo, diseño no experimental y análisis correlacional. La muestra estuvo conformada por 67 docentes del nivel secundario. Los resultados mostraron un coeficiente de correlación de 0,71, lo que evidencia una asociación positiva de magnitud moderada entre las variables estudiadas. Podemos concluir de esto que mejorar las competencias gerenciales está asociado con mejorar las capacidades de comunicación organizacional; por lo tanto, se recomienda seguir medidas sistemáticas para mejorar las comunicaciones organizacionales con el fin de maximizar la administración institucional.

Gonzales et al. (2023), en su volumen: "Análisis Sistemático de la Producción Científica sobre Comunicación Organizacional", observan que ha habido una tendencia en este campo de estudio que no solo ha continuado desarrollándose y ganando un interés sustancial en la comunidad académica en los últimos años. Sin embargo, actualmente hay pocos trabajos disponibles que analicen sistemáticamente el desarrollo general y las características de la producción de literatura científica en el área. En este sentido, se realizó una revisión sistemática de la literatura sobre artículos especializados para explorar tendencias temáticas, métodos, autores más importantes, fuentes bibliográficas y uso. Los hallazgos revelan que la mayoría de las publicaciones se producen en inglés y la producción en español tiene una participación menor. En otras palabras, hay un tema cualitativo dominante en la investigación y, al mismo tiempo, trabajos que han sido elaborados a través de la coautoría. La comunicación digital y los procesos de comunicación externa se encuentran entre las líneas temáticas más características y recurrentes. El estudio también brindó la oportunidad de

reconocer transformaciones, dificultades y perspectivas que han tenido lugar a lo largo de este campo de conocimiento.

Introni (2022), en "Comunicación Organizacional: Construyendo Significados Posibles para Acompañar el Aprendizaje", consideró un problema de comunicación en una institución. Esta encuesta buscó algunas ideas sobre problemas ya no resueltos en la transferencia de información entre equipos de gestión y algunos miembros del personal y sugirió estrategias para abordarlos. Los resultados indicaron que las deficiencias en la comunicación interna afectaron el seguimiento de los estudiantes y la coordinación de actividades en las instituciones, lo que empeoró aún más en la era del aprendizaje en línea. Similar a esto, se encontró que tales desafíos promovieron prácticas de trabajo independientes, disminuyendo así la participación de los miembros de la organización en el lugar de trabajo, lo que redujo el sentido de pertenencia. Los hallazgos del estudio indicaron que optimizar los canales de comunicación es un factor importante para mejorar la gestión institucional. Por lo tanto, el plan de acción propuesto tenía como objetivo fomentar una comunicación más integrada, colectiva, transversal, participativa e integrada con un fuerte apoyo para la participación de los actores educativos, y el papel de las acciones de los actores educativos y su trabajo.

Collado (2018) realizó un estudio titulado: "La comunicación organizacional en instituciones públicas mexicanas", cuyo objetivo fue describir los procesos de comunicación interna entre los funcionarios. La investigación fue de tipo descriptiva, con un diseño no experimental y de corte transversal. Se aplicó un cuestionario estructurado a servidores públicos, evidenciando que la comunicación formal predominaba sobre la informal, pero existían deficiencias en la retroalimentación y en el flujo horizontal de la información. Se concluye que la comunicación organizacional influye en la eficiencia administrativa, aunque presenta limitaciones en la interacción entre áreas.

2.1.2 Investigaciones Nacionales

Balladares (2023). Se investigó el impacto de la comunicación organizacional en el liderazgo transformacional del personal administrativo en una tesis titulada: "Comunicación Organizacional en el Liderazgo Transformacional del Personal Administrativo como tema. El estudio se realizó desde una perspectiva estadística."

Fue descriptivo-correlacional y no experimental con un diseño transversal. La muestra estuvo compuesta por 76 empleados administrativos para quienes se recopilaron datos en encuestas con formato de escala Likert. Se encontró que la comunicación organizacional estaba en un nivel alto (68.4%) y el liderazgo transformacional estaba en un nivel alto (60.5%). Además, un coeficiente de correlación de Spearman de 0.601 muestra que las correlaciones positivas parecen ser significativas entre estas dos variables. Una correlación positiva moderada entre la comunicación interna y el liderazgo transformacional (0.420), y la comunicación externa mostró una correlación positiva muy fuerte (0.808). En consecuencia, se afirmó que la comunicación efectiva en una organización facilita la evolución del liderazgo transformacional a nivel organizacional.

Ayachi et. al (2023), En una investigación titulada: “Comunicación organizacional interna y trabajo en equipo”, se analizó la relación existente entre los procesos de comunicación interna y el desempeño colaborativo de los trabajadores en una organización del sector salud. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de naturaleza básica, alcance descriptivo-correlacional y diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 162 colaboradores. Los resultados obtenidos evidenciaron una asociación estadísticamente significativa entre ambas variables, respaldada por un nivel de significancia de $p = 0.000$. Asimismo, el coeficiente Rho de Spearman alcanzó un valor de 0.556, indicando una relación positiva de magnitud considerable. A partir de estos hallazgos, se concluyó que el fortalecimiento de los mecanismos de comunicación interna contribuye favorablemente al desarrollo del trabajo colaborativo y a una mejor coordinación entre los integrantes de la organización.

Quiroz (2021) en un estudio titulado: "Comunicación Organizacional en Municipios de Perú" reveló el funcionamiento de los mecanismos de comunicación interna y las estrategias empleadas por los municipios. El estudio utilizó un enfoque cuantitativo, fue de alcance descriptivo y de diseño no experimental. Los trabajadores de estas instituciones completaron el cuestionario. El estudio encontró que los medios de comunicación formales constituyen los principales canales utilizados para la transmisión de información institucional. Sin embargo, la participación del personal y la presencia de espacios para una discusión abierta y retroalimentación efectiva

también surgieron como desafíos. Así, se encontró que la comunicación organizacional debilita los procesos de interacción interna y limita la libertad para una comunicación más activa e integrada en la organización.

López (2023). El estudio: "Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral" examina el vínculo entre los canales internos de comunicación y el grado de satisfacción de los trabajadores en un proyecto de infraestructura vial. Se aplicó un diseño no experimental de corte transversal para involucrar a 45 colaboradores. La información se obtuvo a través de un cuestionario estructurado con una escala de Likert sobre comunicación organizacional y satisfacción laboral. Se realizaron estadísticas descriptivas y pruebas de hipótesis utilizando el coeficiente de Rho de Spearman para evaluar el grado de asociación entre las variables. Los resultados y la conclusión fueron consistentes con una asociación significativa encontrada entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral ($p = 0.000$). De manera similar, se encontraron correlaciones de magnitud moderada y alta entre las dimensiones de la comunicación y los niveles de satisfacción de los empleados. Por lo tanto, se encontró que mejores comunicaciones en la organización influyen directamente en el bienestar y la satisfacción del personal de manera positiva.

En una entidad pública Pérez (2022), se estudió: El efecto de la comunicación interna en la gestión administrativa para una entidad pública en "Comunicación Organizacional Interna y Gestión Administrativa". Se utilizó un enfoque cuantitativo y el diseño general del estudio fue no experimental y de corte transversal. La información se recopiló mediante cuestionarios estructurados administrados a los empleados de la institución. También mostró que la comunicación interna está en un nivel intermedio y hay algunos problemas en la transmisión oportuna de la información, la efectividad de los canales de comunicación y los mecanismos de retroalimentación entre varias funciones. Estas limitaciones también impactaron el desarrollo de las actividades administrativas; se observó el impacto en la coordinación organizacional y la toma de decisiones. Se dijo, según los resultados, que la comunicación interna es crucial para la efectividad de la gestión administrativa. Así, se sugirió que: Se fortalezcan los sistemas de comunicación institucional, se promuevan prácticas organizacionales basadas en la transparencia, se optimicen los lugares de interacción entre el personal de la entidad.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Comunicación organizacional

2.2.1.1 Definición conceptual

Este proceso no solo se limita al intercambio de mensajes, sino que también implica la construcción de significados compartidos, la coordinación de actividades y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, factores indispensables para el logro de los objetivos institucionales. Además, se configura como un sistema estructurado que articula flujos informativos formales e informales, facilitando la integración de las distintas áreas y niveles jerárquicos. “La comunicación organizacional puede entenderse como el conjunto de procesos, mecanismos y acciones destinados a favorecer el intercambio oportuno de información entre los integrantes de una institución y entre esta y su entorno, contribuyendo al desarrollo coordinado de sus actividades y objetivos.” (Fernández, 2002, p. 12). Siendo relevante como un mecanismo de articulación interna y de vinculación con el entorno. Por otra parte, es entendida como el proceso mediante el cual los miembros de una organización intercambian información, significados y mensajes a través de diversos canales formales e informales, con la finalidad de coordinar acciones y alcanzar objetivos comunes. En este sentido, Goldhaber (1994) sostiene que se entiende como el proceso de intercambio de información que se desarrolla entre los diversos integrantes de una institución, facilitando la coordinación, la interacción y la conexión entre las diferentes instancias y niveles de responsabilidad existentes dentro de la estructura organizacional.

“La comunicación organizacional puede definirse como un proceso continuo de transmisión y recepción de información entre los integrantes de una institución, cuyo propósito es facilitar el entendimiento mutuo, la coordinación de funciones y el cumplimiento eficiente de los objetivos organizacionales.” (Chiavenato, 2009, p. 314). Bajo este enfoque, la comunicación trasciende el simple intercambio de datos, ya que desempeña un papel fundamental en la orientación de las acciones de los miembros de la organización, en los procesos decisorios y en el desempeño global de la institución.

La comunicación organizacional es también la "transferencia y comprensión de significados entre los miembros de un grupo" (Robbins & Judge, 2017, p. 336), y la

interpretación del significado, así como la claridad del mensaje, determina su efectividad. De hecho, la comunicación organizacional es vital en el sector público, especialmente cuando se trata de transparencia, administración eficiente y servicio a los ciudadanos.

En el Municipio de Végueta, el manejo eficiente de la comunicación es necesario para la coordinación del trabajo oficial, la optimización de los procesos administrativos y la relación con la población. La comunicación efectiva permite una clara difusión de la información institucional, facilita el proceso de toma de decisiones, reduce errores y fomenta un ambiente de trabajo positivo. Por el contrario, las deficiencias en los canales de comunicación conducen a una falta de coordinación, conflictos internos y una disminución en la calidad del servicio público.

2.2.1.2 Características

Las organizaciones modernas exhiben una amalgama de características de la comunicación organizacional que nos permiten discernir su importancia estratégica en la gestión pública. Los avances tecnológicos, sociales y administrativos han alterado fundamentalmente esto, enmarcando el modelo como un sistema evolutivo, dinámico, flexible y adaptable. Así, Miller (2015) sostiene que la comunicación empresarial es un sistema en constante transformación, moldeado por factores internos y externos, lo que lo convierte en un proceso que nunca es fijo, sino que depende de los órdenes sociales e institucionales en los que se desarrolla.

De manera similar, la comunicación es interactiva, en el sentido de que los actores organizacionales están en el centro de un ciclo de retroalimentación que produce y cambia significados. Como insiste Mumby (2019), "la comunicación organizacional no es un proceso lineal, sino una interacción continua donde los significados se negocian entre los participantes" (p. 14). Esto permite que la comunicación sea un sitio de creación colectiva y fortalezca la cohesión institucional, al tiempo que proporciona significado a las prácticas organizacionales.

Por lo tanto, la comunicación se identifica como un recurso estratégico. No solo atiende los requerimientos de la organización, sino que también contribuye inmediatamente a mejorar la efectividad de la organización, consolidar la identidad

institucional y mejorar el desempeño organizacional. Argenti (2016), sostiene que: “La comunicación organizacional debe ser planificada y alineada con la estrategia institucional para generar valor y fortalecer la identidad organizacional” (p. 45). Esto implica que la comunicación no solo transmite información, sino que orienta las acciones hacia metas comunes y consolida la imagen institucional.

De igual manera, la comunicación organizacional es multicanal, pues se apoya en diversos medios y tecnologías que facilitan la transmisión de información. El uso de plataformas digitales, correos institucionales y sistemas de información ha transformado los procesos comunicativos. Cornelissen (2020) afirma que: “Las organizaciones modernas dependen de múltiples canales de comunicación que influyen en la eficacia de los mensajes” (p. 62). En consecuencia, la gestión comunicativa debe adaptarse a la diversidad de medios para asegurar que los mensajes lleguen de manera efectiva a sus destinatarios.

Siendo que, la comunicación organizacional actúa como constructora de cultura institucional, ya que transmite valores, normas y creencias compartidas. Putnam (2014), destaca que: “La comunicación es el medio mediante el cual se construye y mantiene la cultura dentro de las organizaciones” (p. 89). Esto revela que la comunicación no solo coordina acciones, sino que también moldea la identidad colectiva y el sentido de pertenencia.

Esto significa que la comunicación organizacional debe regularse a través de un lente ético y de transparencia, incluso en la esfera pública, donde la difusión de información es un derecho ciudadano. Tal enfoque es necesario para construir confianza con la población y legitimar la gobernanza institucional.

Especialmente en el contexto de la Municipalidad Distrital de Végueta, estas características asumen una importancia especial. Una comunicación dinámica, estratégica y multicanal contribuye a la mejora de la gestión administrativa, optimiza la coordinación entre las áreas y fortalece las relaciones entre los funcionarios. Al mismo tiempo, la transparencia en la comunicación es beneficiosa para el fortalecimiento de la confianza que tienen los ciudadanos y la promoción de servicios públicos de mayor calidad.

2.2.1.3 Funciones de la comunicación organizacional

Por otro lado, si no se encuentran, inevitablemente habrá deficiencias institucionales, que influirán en la eficiencia administrativa y en cómo las personas perciben el desempeño municipal. Estas funciones trabajan hacia el logro de los objetivos organizacionales y afectan directamente el comportamiento de los trabajadores y la cultura que forma las organizaciones.

Cuando se trata de la Municipalidad Distrital de Végueta, estas son las funciones básicas para facilitar una gestión pública efectiva y abierta. Se utiliza principalmente al llevar a cabo el rol informativo, que requiere transmitir datos, instrucciones y conocimientos para apoyar la implementación de actividades laborales. La comunicación apoya a los miembros de su organización en la recepción de información a través de la cual se puede realizar una función (Miller, 2015). En Végueta, esta función garantiza que las autoridades estén al tanto de sus deberes para cumplirlos correctamente.

Las funciones de control o regulación también son necesarias porque determinan las normas, rutinas, procedimientos y restricciones que se pueden utilizar para dirigir el comportamiento de los trabajadores. La comunicación organizacional ayuda a estructurar actividades, ayudando a la institución a hacer efectivos sus objetivos, como señala Cornelissen (2020). A nivel municipal, lo cual es aplicable en Végueta, esto sirve para asegurar que las normas y procedimientos administrativos se observen estrictamente y garantizar la transparencia y la legalidad de la autoridad pública.

De manera similar, la integración de la comunicación sirve una función intergrupar mediante la unidad organizacional y el trabajo en equipo y el sentido de comunidad, la inclusión de personas de varios puntos en una organización. Mumby (2019) propone que la comunicación en cualquier contexto organizacional es crucial para establecer relaciones sociales y vínculos colectivos. En Végueta, este rol promueve la cooperación de las agencias locales que facilita un mejor servicio a la gente.

Asimismo, se destaca el rol motivacional, que impulsa el comportamiento y el rendimiento de los empleados a través de mensajes que reconocen logros, instruyen

acciones y crean solidaridad en la organización. Mejorar la comunicación puede fomentar la motivación y el compromiso de los empleados al conectar las preferencias de los empleados con las necesidades institucionales y hacerlas relevantes (Argenti, 2016). Este rol en la Municipalidad de Végueta también sirve como ejemplo de este trabajo, reforzando el compromiso laboral entre los funcionarios, con el estímulo para que participen activamente en el uso y optimización de los servicios públicos para la prestación de servicios a nivel municipal.

Asimismo, la comunicación desempeña un papel esencial en los procesos decisorios, ya que facilita el acceso a información relevante para analizar situaciones, valorar distintas opciones y elegir las acciones más convenientes. De esta manera, el intercambio de información se convierte en un elemento indispensable para sustentar decisiones oportunas y coherentes dentro de las organizaciones (Hatch, 2018). En Végueta, esta función permite optimizar la gestión municipal, facilitando decisiones más acertadas en beneficio de la comunidad.

2.2.4 Importancia de la comunicación organizacional

Es un elemento fundamental en el funcionamiento de las instituciones, ya que permite coordinar acciones, integrar a los miembros de la organización y facilitar el logro de los objetivos institucionales. Su importancia radica en que influye directamente en la eficiencia administrativa, el clima laboral y la calidad del servicio que se brinda a los usuarios. Siendo importante porque favorece la coordinación y alineación de actividades dentro de la organización. Según Gareth R. Jones, una comunicación efectiva permite que los miembros comprendan sus roles y responsabilidades, lo cual contribuye a mejorar el desempeño organizacional (Jones, 2013).

Asimismo, resulta clave porque fortalece el clima laboral y las relaciones interpersonales. En este sentido la comunicación clara y abierta mejora la confianza entre los trabajadores y promueve un ambiente de trabajo positivo.

Otra razón de su importancia es que hace sencillo el brindar información oportuna y relevante para evaluar distintas alternativas. En este sentido las organizaciones que manejan adecuadamente sus procesos comunicativos toman decisiones más acertadas y reducen la incertidumbre (Daft, 2015).

Del mismo modo, la comunicación organizacional es esencial porque contribuye a la motivación y compromiso del personal. Al respecto, Armstrong (2020) sostiene que una comunicación eficaz permite que los trabajadores se sientan valorados e involucrados en los objetivos institucionales, incrementando su rendimiento.

Se destaca también, que la comunicación organizacional mejora la eficiencia y productividad, ya que reduce errores, evita duplicidad de funciones y optimiza el uso de recursos. En esta línea, Robbins (2018) indica que los problemas organizacionales suelen estar relacionados con fallas en la comunicación, lo que evidencia su papel clave en el desempeño institucional.

En el sector público, la comunicación organizacional es fundamental porque promueve la transparencia y la relación con la ciudadanía, permitiendo una gestión más abierta y participativa. Dentro de Végueta, la importancia de la comunicación organizacional en la Municipalidad se refleja en la necesidad de garantizar una adecuada coordinación entre los funcionarios, mejorar los procesos administrativos y brindar un servicio eficiente a la población. Una comunicación efectiva permite que las decisiones municipales sean mejor comprendidas y ejecutadas, mientras que una comunicación deficiente puede generar desorganización, conflictos internos y una percepción negativa por parte de los ciudadanos.

Como comenta, Gonzales (2021). “Los resultados obtenidos permiten establecer que existe una asociación favorable de magnitud moderada entre la comunicación organizacional y el desempeño de los colaboradores, lo que indica que una gestión comunicativa más efectiva contribuye al mejor desarrollo de las funciones laborales dentro de la entidad municipal.” (p. 51)

2.2.5 Enfoques teóricos

Teoría de sistemas

Uno de los marcos conceptuales más relevantes para el estudio de la comunicación organizacional es el enfoque sistémico, el cual interpreta a las instituciones como estructuras compuestas por múltiples componentes vinculados entre sí y orientados al logro de metas compartidas. En este contexto, la comunicación

cumple la función de articular y coordinar las relaciones entre los diversos elementos que conforman la organización, favoreciendo su funcionamiento integral.

Según Bertalanffy (1968). “Los sistemas están conformados por componentes interdependientes cuyo funcionamiento depende de la relación entre sus partes”. (p. 55). En el ámbito organizacional, esto implica que las áreas y unidades de trabajo no operan de manera aislada, sino que requieren de la comunicación para coordinar sus actividades.

Asimismo, las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con su entorno mediante flujos constantes de información (Katz & Kahn, 1978), lo que resalta el papel de la comunicación como elemento esencial para la adaptación y supervivencia organizacional.

Teoría de la comunicación

La teoría de la comunicación proporciona las bases conceptuales para comprender cómo se produce el intercambio de información dentro de las organizaciones.

De acuerdo con Claude et. al (1949), La comunicación puede entenderse como un proceso de intercambio de información en el que una persona genera y transmite un contenido mediante un medio determinado para que otra persona lo interprete y le otorgue significado. Permite reconocer la existencia de interferencias o barreras que pueden alterar la comprensión adecuada del mensaje durante su recorrido.

Por otro lado, Schramm (1971) incorpora el intercambio de respuestas entre los involucrados, considerando que la comunicación se desarrolla de manera dinámica y bidireccional, donde las personas construyen y comprenden significados de forma conjunta a través de la interacción constante.

En la Municipalidad Distrital de Végueta, la aplicación de esta teoría permite analizar cómo se transmiten los mensajes entre funcionarios, identificar barreras comunicativas y mejorar los canales de información, lo cual resulta fundamental para optimizar la gestión administrativa y la atención al ciudadano.

Enfoque organizacional

El enfoque organizacional de la comunicación analiza cómo los procesos comunicativos influyen en la estructura, cultura y desempeño de las organizaciones. Siendo que, la comunicación cumple una función que va más allá del simple intercambio de mensajes, ya que contribuye a moldear las conductas dentro de la organización y a fortalecer los vínculos que se establecen entre sus integrantes.

Mintzberg (1983) menciona que: “Las organizaciones están estructuradas en diferentes niveles y roles, los cuales requieren de mecanismos de comunicación para coordinar sus funciones” (p. 23). En este sentido, la comunicación es un elemento clave para la integración organizacional.

Asimismo, Weick (1995) sostiene que las organizaciones se construyen a través de procesos comunicativos mediante los cuales los individuos interpretan y dan sentido a la realidad organizacional. Esto implica que la comunicación influye directamente en la percepción, toma de decisiones y comportamiento de los trabajadores.

Si nos centramos en la municipalidad Vegueta, esto permite comprender que una adecuada comunicación organizacional contribuye a fortalecer la estructura institucional, mejorar la coordinación entre funcionarios y promover un clima laboral favorable. Por el contrario, una comunicación deficiente puede generar desorganización, conflictos internos y bajo rendimiento laboral.

2.2.6 Dimensiones de la comunicación organizacional

a) Comunicación formal

Según Cornelissen (2020) menciona que:

Es aquella que se establece a través de los canales oficiales definidos por la estructura organizacional, siguiendo normas, jerarquías y procedimientos institucionales. La comunicación formal comprende los flujos de información estructurados que permiten coordinar actividades dentro de la organización (p. 85).

Características

- Se rige por normas y procedimientos institucionales.
- Sigue la estructura jerárquica.
- Es planificada y documentada.
- Utiliza canales oficiales (oficios, memorandos, informes).

- Busca asegurar claridad y control de la información.

De acuerdo con Hatch (2018), la comunicación formal contribuye a mantener el orden y la estabilidad organizacional.

Ejemplos en instituciones públicas

En la Municipalidad Distrital de Végueta, la comunicación formal se evidencia en documentos como resoluciones, informes técnicos, memorandos internos y oficios dirigidos entre áreas administrativas, los cuales garantizan la correcta ejecución de los procesos institucionales.

b) Comunicación informal

Corresponde a un intercambio de información que se genera de forma natural entre los integrantes de una institución, al margen de los mecanismos oficialmente establecidos. Su desarrollo se sustenta en la convivencia diaria, las relaciones interpersonales y las interacciones que se producen en el ámbito laboral. (Mumby, 2019).

Características

- No sigue la estructura jerárquica.
- Es espontánea y flexible.
- Se basa en relaciones interpersonales.
- Se transmite rápidamente (rumores, conversaciones).
- Puede complementar o distorsionar la información formal.
- Impacto en la organización

La comunicación informal puede tener efectos tanto positivos como negativos. Por un lado, facilita la integración social y mejora el clima laboral; por otro, puede generar desinformación si se basa en rumores. Según Putnam (2014), “La comunicación informal es clave en la construcción de relaciones, pero debe ser gestionada adecuadamente para evitar conflictos” (p. 156).

c) Comunicación ascendente

Se refiere al proceso comunicativo que se origina en los miembros ubicados en los niveles operativos y se dirige hacia las instancias de mayor jerarquía dentro de la institución. A través de este mecanismo, el personal puede expresar sugerencias,

inquietudes, aportes y observaciones dirigidas a los responsables de la gestión organizacional. (Colquitt et al., 2019).

Importancia

- Permite la retroalimentación hacia la dirección.
- Facilita la toma de decisiones informadas.
- Mejora la participación de los trabajadores.
- Identifica problemas operativos.

De acuerdo con Armstrong (2020), la comunicación ascendente fortalece el compromiso organizacional al dar voz a los empleados.

Ejemplos

En la Municipalidad Distrital de Végueta, se presenta cuando los funcionarios informan a sus jefes sobre avances, dificultades en los procesos, sugerencias o reportes administrativos, contribuyendo a mejorar la gestión institucional.

d) Comunicación descendente

Corresponde al intercambio de información que se genera desde los cargos de mayor autoridad hacia los demás integrantes de la institución. Su finalidad es difundir instrucciones, lineamientos, disposiciones y orientaciones necesarias para organizar, supervisar y armonizar el desarrollo de las actividades institucionales. (Daft, 2015).

Importancia

- Permite transmitir objetivos y políticas institucionales.
- Facilita la dirección y control de las actividades.
- Asegura la correcta ejecución de tareas.
- Reduce la incertidumbre en los trabajadores.

Jones (2013) señala que: “La comunicación descendente es clave para alinear el comportamiento de los trabajadores con los objetivos organizacionales” (p. 418).

Ejemplos

En la Municipalidad Distrital de Végueta, se evidencia en la emisión de directivas, instrucciones, políticas institucionales, memorandos y comunicados oficiales que los jefes o gerentes transmiten a los funcionarios para el cumplimiento de sus funciones.

2.3 Bases filosóficas

Se sustenta en el paradigma positivista, el cual sostiene que la realidad es objetiva, observable y medible, independientemente del sujeto que la estudia. Este paradigma busca explicar los fenómenos mediante leyes generales basadas en la observación empírica y la verificación de hipótesis. En ese sentido, Comte (1844) dentro de su investigación comenta: “La producción de conocimiento requiere sustentarse en evidencias verificables mediante la observación y la medición objetiva, evitando explicaciones fundamentadas en supuestos abstractos o planteamientos no comprobables empíricamente.” (p. 12).

Sobre el enfoque cuantitativo Hernández (2018) afirma que:

Este enfoque se sustenta en un razonamiento sistemático que parte de planteamientos teóricos para derivar proposiciones susceptibles de verificación. Posteriormente, se recopila información cuantificable que es procesada mediante técnicas estadísticas, permitiendo identificar tendencias, contrastar supuestos y validar explicaciones sobre el fenómeno estudiado. (p. 4)

En el contexto del estudio sobre la comunicación organizacional en los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Végueta, 2026, este paradigma permite analizar dicho fenómeno como una variable cuantificable, identificando patrones y niveles de comunicación dentro de la organización.

Adopta también una postura cuantitativa, caracterizado por recabar y analizar datos numéricos, mediante procedimientos estadísticos. Este enfoque permite describir, explicar y predecir fenómenos sociales de manera objetiva. Emplea la medición sistemática y el análisis estadístico para probar hipótesis y establecer generalizaciones.

Del mismo modo, Kerlinger (2002) sostiene que:

La investigación científica de tipo cuantitativo es sistemática, controlada, empírica y crítica, y se orienta hacia el desarrollo de teorías mediante la medición de variables y el análisis de relaciones entre ellas, permitiendo explicar y predecir fenómenos sociales con un alto grado de precisión. (p. 15)

En este estudio, el enfoque cuantitativo permitirá medir la comunicación organizacional en los funcionarios municipales a través de indicadores específicos, utilizando instrumentos estructurados como encuestas con escala tipo Likert.

En términos epistemológicos, el estudio se sustenta en la perspectiva empirista, la cual postula que la construcción del conocimiento se deriva principalmente de la experiencia directa y de la evidencia obtenida mediante la observación de la realidad. En este sentido, Locke (1690) afirma que: “El conocimiento proviene de la experiencia sensible, constituyendo la base del entendimiento humano” (p. 27).

Por su parte, Popper (1963) afirma que:

El conocimiento científico no es un conjunto de verdades absolutas, sino un sistema de conjeturas que deben ser sometidas constantemente a contrastación empírica, de tal manera que puedan ser refutadas o corroboradas mediante la experiencia, garantizando así su carácter científico” (p. 33).

En el presente estudio, el sustento epistemológico implica que el conocimiento sobre la comunicación organizacional se obtendrá mediante la recolección de datos empíricos proporcionados por los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Végueta, utilizando instrumentos validados que permitan obtener información objetiva y confiable.

2.4 Definición de términos básicos

- Comunicación organizacional: Conjunto de interacciones orientadas a la transmisión y recepción de información entre los integrantes de una institución, facilitando la articulación de funciones, la ejecución eficiente de las tareas y el cumplimiento de las metas organizacionales.
- Comunicación formal: Modalidad de comunicación que se desarrolla a través de los mecanismos y vías institucionalmente establecidos, siguiendo la

estructura jerárquica y las disposiciones que regulan el funcionamiento de la organización.

- Comunicación informal: Proceso comunicativo que surge de forma natural entre los integrantes de una institución y se desarrolla al margen de los procedimientos formales establecidos, apoyándose principalmente en las relaciones interpersonales y la interacción cotidiana.
- Comunicación ascendente: Proceso comunicativo mediante el cual los integrantes ubicados en los niveles operativos transmiten información, opiniones, sugerencias o reportes hacia las instancias de mayor jerarquía dentro de la institución.
- Comunicación descendente: Flujo de información que se transmite desde los niveles superiores hacia los subordinados.
- Comunicación horizontal: Proceso de interacción informativa que se desarrolla entre personas que ocupan posiciones equivalentes dentro de la estructura organizacional, favoreciendo la coordinación, cooperación y ejecución conjunta de actividades.
- Flujo de comunicación: Recorrido que realiza la información al desplazarse entre los distintos integrantes y niveles de una organización, pudiendo desarrollarse de manera ascendente, descendente o lateral según la estructura institucional.
- Clima organizacional: Percepción que tienen los trabajadores sobre el ambiente laboral, influenciado por la comunicación, liderazgo y relaciones interpersonales.
- Cultura organizacional: Sistema de principios, prácticas, percepciones y pautas de conducta que son aceptadas por los integrantes de una institución y que orientan su forma de actuar, relacionarse y desempeñar sus funciones dentro del entorno laboral.

- Canales de comunicación: Medios a través de los cuales se transmite la información (memorandos, correos electrónicos, reuniones, etc.).
- Retroalimentación (feedback): Respuesta que se da a un mensaje recibido, permitiendo verificar su comprensión y mejorar la comunicación.
- Barreras de la comunicación: Factores que dificultan o distorsionan la transmisión del mensaje, como el ruido, la falta de claridad o prejuicios.
- Eficiencia comunicacional: Capacidad de transmitir mensajes de manera clara, oportuna y comprensible dentro de la organización.
- Liderazgo organizacional: Competencia para orientar, motivar y guiar a los integrantes de una institución, promoviendo su participación y compromiso en el cumplimiento de metas y propósitos compartidos.

2.5 Hipótesis de investigación

En el presente estudio no se plantean hipótesis de investigación, puesto que se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo y un diseño no experimental de carácter transversal, orientado únicamente a describir las características del fenómeno analizado. Al respecto Hernández (2018), menciona: “Tienen como finalidad identificar y detallar los atributos, particularidades y rasgos de individuos, colectivos, instituciones, acontecimientos o cualquier realidad objeto de estudio. En ese marco, este nivel de investigación se limita a caracterizar una variable tal como se presenta en la realidad, sin pretender determinar vínculos de causalidad ni asociaciones estadísticas con otras variables.

Asimismo, Bernal (2016) sostiene que: “El objetivo de la investigación descriptiva consiste en examinar y caracterizar las particularidades de una realidad o situación específica, proporcionando información que permita comprender cómo se manifiesta dentro de un entorno determinado.” (p. 146). Por ello, en investigaciones de este nivel no resulta indispensable formular hipótesis cuando únicamente se pretende describir una variable.

Por lo tanto, para la presenta investigación no se aplica la formulación de hipótesis, debido a que el objetivo principal consiste en describir la comunicación organizacional en los funcionarios de la Municipalidad de Végueta, 2026.

2.6 Operacionalización de las variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Comunicación Organizacional Proceso de intercambio de información dentro de una organización que permite la coordinación de actividades y el logro de objetivos institucionales (Fernández Collado, 2005; Goldhaber, 1994).	Comunicación formal	Canales oficiales Claridad de información Normativas internas	1,2,3,4,5,6
	Comunicación Informal	Relaciones interpersonales Fluidéz comunicativa Rumores	7,8,9,10,11,12
	Comunicación Ascendente	Participación del personal Retroalimentación Acceso a superiores	13,14,15,16,17, 18
	Comunicación Descendente	Directrices institucionales Comunicación de normas Supervisión	19,20,21,22,23, 24

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

3.1.1 Enfoque de investigación

El estudio es de enfoque cuantitativo, ya que se basa en la recolección de datos numéricos y su análisis estadístico.

Al respecto Carrasco (2016), menciona:

Se caracteriza por el uso de la obtención de datos numéricos, los cuales son sometidos a análisis estadístico con el propósito de probar hipótesis, medir variables y establecer patrones de comportamiento en una población determinada, buscando así resultados objetivos y generalizables (p. 72).

3.1.2 Tipo de investigación

Es de tipo básica puesto que no se pretende solucionar ninguna cuestión práctica, por el contrario, solo se pretendió aumentar el conocimiento a las teorías existentes. Para el autor Ñaupas et al. (2014). “Las investigaciones de carácter básico tienen como finalidad ampliar, fortalecer y generar nuevos aportes al conocimiento teórico existente, contribuyendo al desarrollo y perfeccionamiento de las bases conceptuales ya establecidas.” (p. 27).

3.1.3 Nivel de investigación

El estudio se ubica en el nivel descriptivo debido a que está orientado a identificar y detallar las particularidades que presenta la comunicación organizacional entre los servidores de la entidad municipal, sin pretender establecer relaciones de causa y efecto. Este tipo de diseño permite identificar las características, niveles y comportamientos de la comunicación organizacional dentro de la Municipalidad Distrital de Végueta, considerando su manifestación en un contexto real y sin intervención del investigador.

Por su parte, Hernández et al. (2018), menciona:

Las investigaciones descriptivas se orientan a examinar y detallar los rasgos, atributos y particularidades de individuos, colectivos, instituciones o fenómenos determinados. Su propósito principal es obtener y registrar información acerca de una o más variables tal como se presentan en la realidad, sin intervenir sobre ellas ni intentar explicar relaciones de causa y efecto. (p. 92)

3.1.4 Diseño de investigación

El estudio adopta un diseño no experimental, ya que las variables serán analizadas en las condiciones en que ocurren de manera natural, sin que el investigador intervenga o altere intencionalmente su comportamiento.

Al respecto Hernández et al. (2018), Las investigaciones no experimentales se caracterizan por examinar los hechos tal como ocurren en la realidad, sin intervenir deliberadamente sobre las variables de estudio, permitiendo su análisis dentro del contexto en que se desarrollan. (p. 152).

De manera esquemática, el diseño se representa de la siguiente forma:

M → O

Donde:

- **M** = Muestra de funcionarios de la Municipalidad Distrital de Végueta
- **O** = Observación de la variable: comunicación organizacional

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

Comprendida por 36 funcionarios que prestan servicios dentro de la Municipalidad Distrital de Végueta.

3.2.2 Muestra

Considerando que la población de estudio es reducida y se encuentra plenamente identificada, se incluirá a la totalidad de los funcionarios de la entidad municipal en la investigación. En consecuencia, se optará por un muestreo censal, incorporando a todos los integrantes de la población objetivo. En ese sentido, no será necesario aplicar

técnicas de muestreo, ya que se estudiará a todos los elementos que conforman la población.

El uso de la muestra censal se justifica porque permite obtener información más precisa y representativa del fenómeno estudiado, reduciendo la posibilidad de error muestral. Al respecto, Bernal (2010) señala que: “El censo consiste en estudiar la totalidad de los elementos de la población cuando esta es accesible y de tamaño manejable.” (p. 161)

3.3 Técnicas de recolección de datos

3.3.1 Escala de Likert

El instrumento será utilizado para evaluar la percepción de la comunicación organizacional entre los funcionarios de la entidad municipal durante el año 2026. Para la obtención de la información se aplicará la técnica de la encuesta mediante un cuestionario estructurado, elaborado bajo el formato de escala Likert.

Dicha escala estará integrada por cinco alternativas de respuesta: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo. Esta estructura permitirá medir y cuantificar las opiniones de los participantes respecto a las diferentes dimensiones consideradas en la variable objeto de estudio.

Tabla 1

Ficha técnica de cuestionario sobre Comunicación Organizacional

Cuestionario	
Nombre de instrumento	Cuestionario sobre Comunicación Organizacional
Autor	Astrid Carolina Johana Nieto Isuiza
Año	2026
Descripción	El instrumento permitirá obtener información sobre la comunicación organizacional en los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Végueta.
Tipo de instrumento	Cuestionario

Objetivo	Registrar información relevante sobre la comunicación organizacional en los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Végueta.
Población	Funcionario de la Municipalidad Distrital de Végueta
Ítem	36
Aplicación	Presencial
Tiempo	10 minutos por colaborador
Norma	Se selecciona una respuesta
Escala	Likert
Validación	La validez se fija por juicio de expertos.
Confiabilidad	Se considera el nivel de confiabilidad de coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,897, considerada excelente.

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Una vez aplicada la técnica de recojo de datos al público objeto de estudio se pasará a procesar y tabular la información a través del programa estadístico SPSS versión 25. Además, para el procesamiento y análisis de los datos se utilizarán técnicas estadísticas descriptivas, las cuales permitirán organizar, resumir e interpretar la información recolectada.

3.4.1 Validez del instrumento

Expertos de validación de instrumento

Tabla 2

Título Profesional/Grado	Apellidos y nombre	Resultado
Doctor en Ciencias Ambientales	Paredes Jimenez, Hemerson Rostay	Favorable
Doctora en Ciencias de la Educación	Santos Arce, Jimmy Alonzo	Favorable

3.4.2 Confiabilidad del instrumento:

Para evaluar la confiabilidad del instrumento se considerarán dos aspectos fundamentales: la variabilidad de las respuestas obtenidas y el grado de consistencia

existente entre los ítems que lo conforman. Estos criterios permitirán determinar la estabilidad y coherencia interna del instrumento de medición.

Mediante el análisis de las varianzas: este criterio se obtiene aplicando la siguiente expresión matemática.

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Donde

- S_i^2 es la varianza del ítem i ,
- S_t^2 es la varianza de la suma de todos los ítems y
- K es el número de preguntas o ítems.

Con base en el grado de asociación existente entre los reactivos: su determinación se realiza mediante la siguiente fórmula estadística.

$$\alpha = \frac{np}{1 + p(n-1)},$$

Donde

- n es el número de ítems y
- p Corresponde al valor medio obtenido a partir de las asociaciones lineales calculadas entre todos los reactivos que integran el instrumento.

De este modo los resultados obtenidos después de reemplazar los valores en la fórmula son los siguientes:

Tabla 3

Confiabilidad: Comunicación Organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,897	12

Según la tabla de valoración este resultado se considera como una Excelente confiabilidad

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

4.1.1 Descripción de la variable comunicación organizacional

Tabla 1: Distribución de frecuencias de la comunicación organizacional en los funcionarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	5	13,9	13,9	13,9
	Casi siempre	19	52,8	52,8	66,7
	Siempre	12	33,3	33,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Nota: Resultados obtenidos del instrumento

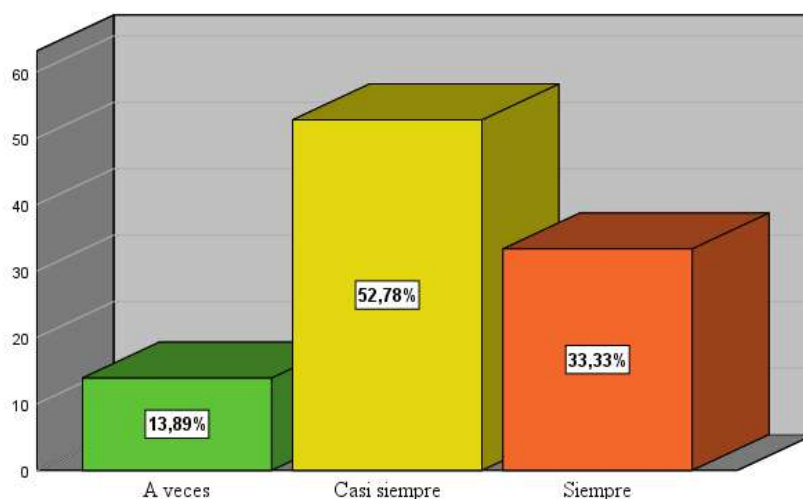


Figura 1: Comunicación organizacional en los funcionarios

Interpretación

Según se muestra en la tabla 1 y figura 1, el 52,8 % de los funcionarios consultados respondieron que "casi siempre" consideran que se manifiesta la comunicación organizacional en la institución edil, el 33,3 % considera que "siempre" se manifiesta la comunicación organizacional, y finalmente solo el 13,9 % de los funcionarios respondieron que solo "a veces" se manifiesta. Estos resultados permiten evidenciar que, en términos generales, la comunicación organizacional en la Municipalidad Distrital de Végueta presenta una percepción favorable entre los funcionarios, predominando los niveles "casi siempre" y "siempre". Indicando entonces, que la institución mantiene mecanismos de comunicación

que facilitan el intercambio de información entre las distintas áreas y niveles jerárquicos, contribuyendo a la coordinación de actividades y al cumplimiento de funciones administrativas.

Pero es muy importante tener en cuenta también el porcentaje de funcionarios que considera que la comunicación organizacional solo se manifiesta “a veces” refleja la existencia de ciertas limitaciones relacionadas con la fluidez de la información, la retroalimentación y la articulación entre dependencias, aspectos que fueron identificados en el planteamiento del problema de la investigación.

Tabla 2: Distribución de frecuencias de la dimensión comunicación formal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	5,6	5,6	5,6
	A veces	4	11,1	11,1	16,7
	Casi siempre	19	52,8	52,8	69,4
	Siempre	11	30,6	30,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Nota: Resultados obtenido del instrumento

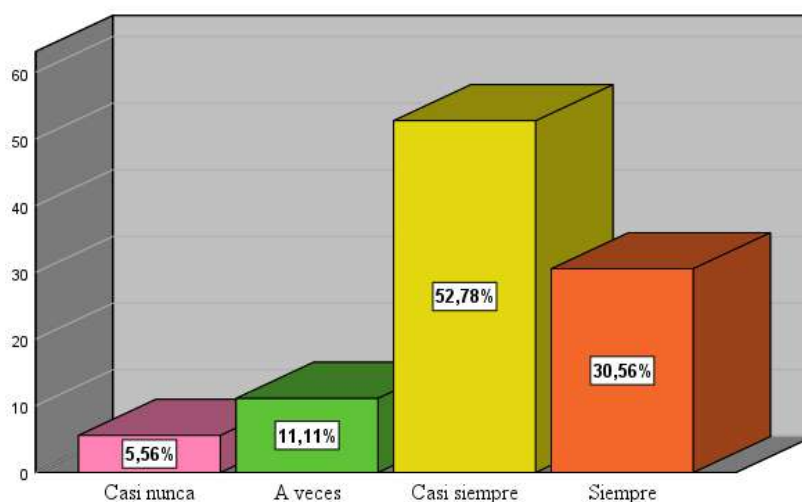


Figura 2: Comunicación formal

Descripción y análisis de la dimensión comunicación formal

Podemos apreciar en la tabla 2 y figura 2, que más del 50 % (52,8) de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Végueta manifestaron que la comunicación formal se emplea "casi siempre" dentro de la institución edil, mientras que el 30.6 % indicó que "siempre" se manifiesta la comunicación formal. Del mismo modo el 11,1 % solo "a veces" se manifiesta y finalmente el 5. 6 % indicó que "casi nunca" se manifiesta la comunicación formal.

Los resultados evidencian que la percepción predominante de los funcionarios, consultados, respecto a la comunicación formal es favorable debido a que la mayoría considera que los procesos de intercambio de información, coordinación institucional y transmisión de directrices se desarrollan con frecuencia dentro de la entidad edil. Aquí también tenemos que tener en cuenta que el porcentaje de funcionarios que respondieron "a veces" y "casi nunca" refleja todavía en alguna medida que persisten dificultades que se relacionan con 3 factores: la claridad de información, fluidez comunicativa y la interacción entre áreas, lo que podría generar limitaciones en la coordinación institucional.

Tabla 3: Distribución de frecuencias de la dimensión comunicación informal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	14	38,9	38,9	38,9
	Casi siempre	17	47,2	47,2	86,1
	Siempre	5	13,9	13,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Nota: Resultados obtenido del instrumento

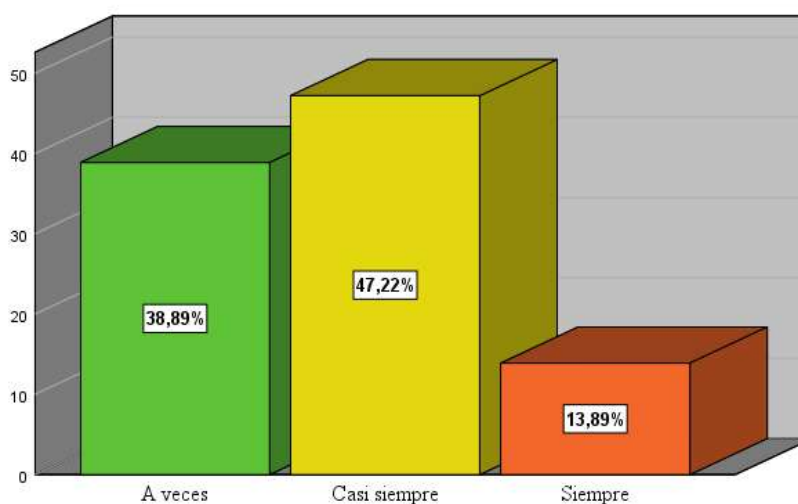


Figura 3: Comunicación informal

Descripción y análisis de la dimensión comunicación informal

La tabla 3 muestra que el 47,2% de los funcionarios considera que la comunicación informal se presenta "casi siempre", mientras que el 13,9% señala que ocurre "siempre". Por otro lado, el 38,9% manifiesta que se desarrolla solamente "a veces". Estos resultados indican que la comunicación informal está presente dentro de la Municipalidad Distrital de Végueta y

constituye un mecanismo complementario a la comunicación formal. Las interacciones espontáneas entre compañeros de trabajo facilitan el intercambio de información cotidiana y fortalecen las relaciones interpersonales dentro de la organización. Es importante tener en cuenta, que el porcentaje significativo de funcionarios que respondió "a veces" evidencia que este tipo de comunicación no es uniforme en todas las áreas o niveles organizacionales. Del mismo modo. Asimismo, considerando que la comunicación informal puede favorecer la rápida circulación de información, también es necesario supervisar adecuadamente su desarrollo para evitar la propagación de rumores o interpretaciones erróneas que puedan afectar el clima laboral.

Tabla 4: Distribución de frecuencias de la dimensión comunicación ascendente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	5	13,9	13,9	13,9
	Casi siempre	14	38,9	38,9	52,8
	Siempre	17	47,2	47,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Nota: Resultados obtenido del instrumento

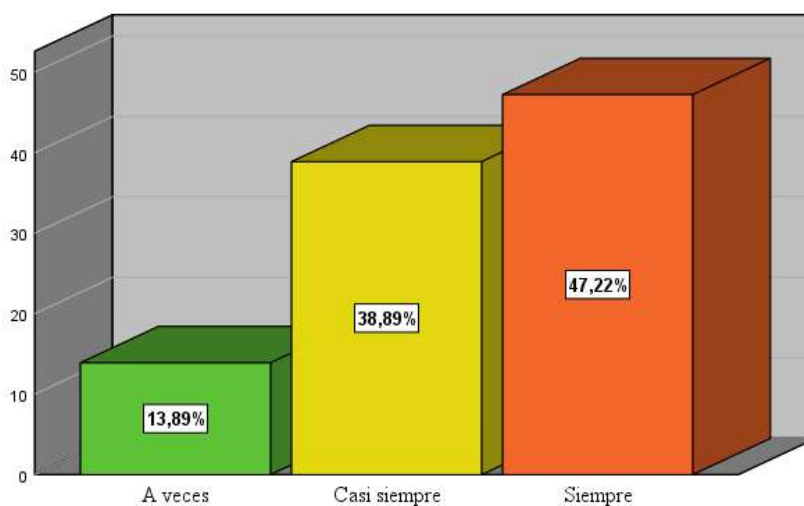


Figura 4: Comunicación ascendente

Descripción y análisis de la dimensión comunicación ascendente

La tabla 4 muestra los resultados correspondientes a la dimensión comunicación ascendente en los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Végueta. Se observa que el 47,2% de los encuestados manifestó que la comunicación ascendente se desarrolla "siempre", mientras

que el 38,9% indicó que ocurre "casi siempre". Asimismo, el 13,9% señaló que esta comunicación se presenta únicamente "a veces". Estos resultados evidencian una percepción favorable respecto al flujo de información desde los niveles inferiores hacia los niveles superiores de la organización. En conjunto, el 86,1% de los funcionarios considera que la comunicación ascendente se desarrolla entre "casi siempre" y "siempre", lo que indica que existen espacios para expresar opiniones, sugerencias, inquietudes y reportar información a los directivos de la institución. Asimismo, los resultados sugieren que los funcionarios perciben una adecuada apertura por parte de los niveles jerárquicos superiores para escuchar y recibir información proveniente del personal, favoreciendo la participación y la retroalimentación dentro de la gestión municipal. Sin embargo, el 13,9% que respondió "a veces" refleja que aún existen oportunidades de mejora para fortalecer mecanismos de comunicación que permitan una interacción más constante entre funcionarios y directivos.

Tabla 5: Distribución de frecuencias de la dimensión comunicación descendente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	4	11,1	11,1	11,1
	Casi siempre	15	41,7	41,7	52,8
	Siempre	17	47,2	47,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Nota: Resultados obtenido del instrumento

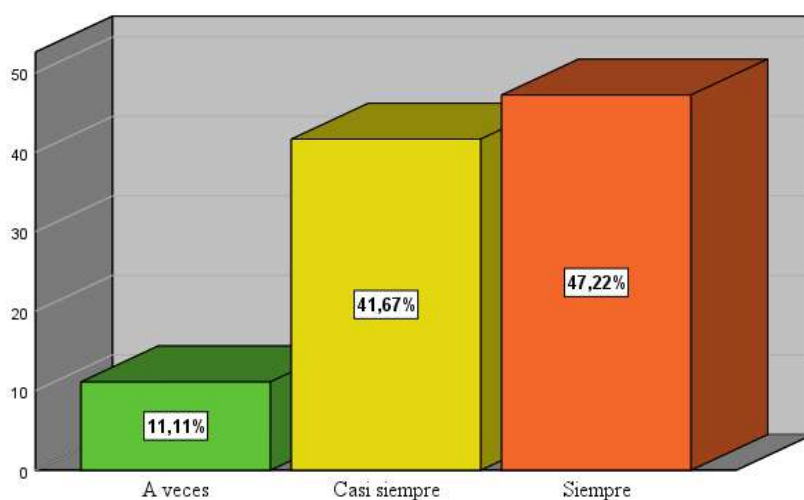


Figura 5: Comunicación informal

Descripción y análisis de la dimensión comunicación descendente

De acuerdo con la Tabla 5, el 47,2% de los funcionarios manifestó que la comunicación descendente se presenta "siempre", mientras que el 41,7% señaló que ocurre "casi siempre". Solo el 11,1% indicó que se desarrolla "a veces". Estos resultados evidencian que la comunicación descendente constituye la dimensión más fortalecida dentro de la Municipalidad Distrital de Végueta. La mayoría de los funcionarios percibe que las instrucciones, normas, directrices y orientaciones emitidas por los niveles superiores son comunicadas de manera frecuente. Este resultado demuestra que existe un flujo constante de información desde los niveles directivos hacia los funcionarios, permitiendo orientar adecuadamente el desarrollo de las actividades laborales. Asimismo, favorece la comprensión de los objetivos institucionales y contribuye a una mejor coordinación administrativa. Sin embargo, resulta importante continuar fortaleciendo la claridad y oportunidad de los mensajes emitidos para garantizar que toda la información llegue de manera efectiva a los distintos niveles de la organización.

4.1.2 Análisis complementario de los ítems representativo

Tabla 6: La comunicación informal permite resolver problemas con rapidez

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	8,3	8,3	8,3
	Casi nunca	3	8,3	8,3	16,7
	A veces	7	19,4	19,4	36,1
	Casi siempre	13	36,1	36,1	72,2
	Siempre	10	27,8	27,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Nota: Resultados obtenido del instrumento

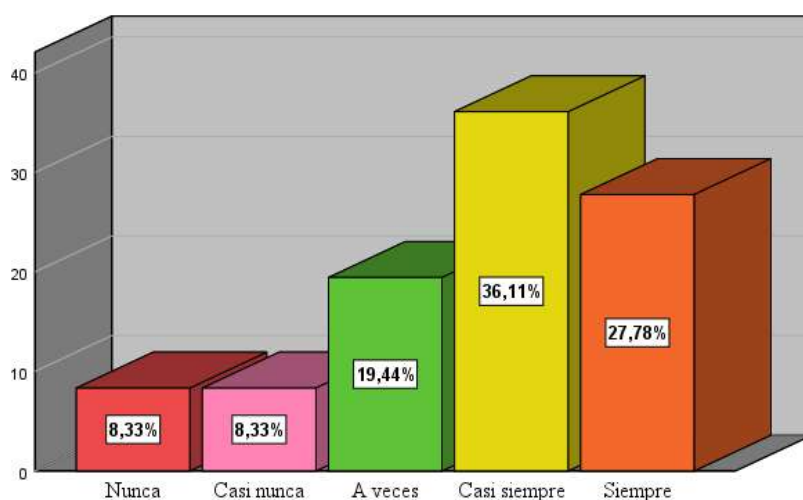


Figura 6: La comunicación informal permite resolver problemas con rapidez

Interpretación

Según como se muestra en la tabla 6 y figura 6, la misma que correspondiente al ítem denominado la comunicación informal permite resolver problemas con rapidez, el 36,1 % de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Végueta respondieron que "casi siempre" la comunicación informal contribuye a solucionar problemas de manera rápida dentro de la institución, mientras que el 27,8 % indicó que "siempre" ocurre esta situación. Asimismo, el 19,4 % manifestó que solo "a veces sucede", mientras que el 8,3 % señaló que "casi nunca" y otro 8,3 % respondió que "nunca".

A la luz de estos resultados se evidencia que la mayoría de los funcionarios percibe que la comunicación informal cumple un rol importante en la resolución rápida de problemas laborales, debido a que facilita la interacción espontánea, el intercambio inmediato de información y la coordinación entre compañeros de trabajo. Esto demuestra que las relaciones interpersonales dentro de la municipalidad favorecen la fluidez comunicativa y contribuyen al desarrollo eficiente de las actividades institucionales.

Tabla 7: La municipalidad utiliza canales oficiales (memorandos, oficios, correos) para comunicar información

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	2,8	2,8	2,8
	A veces	2	5,6	5,6	8,3

Casi siempre	10	27,8	27,8	36,1
Siempre	23	63,9	63,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Nota: Resultados obtenido del instrumento

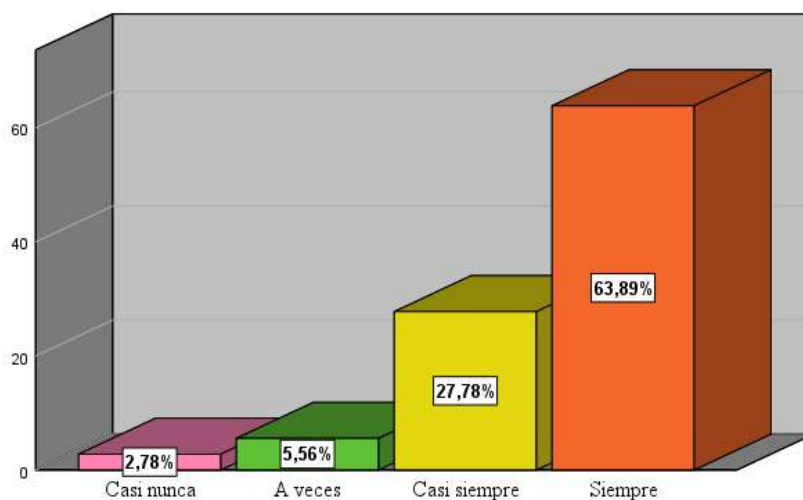


Figura 7: La municipalidad utiliza canales oficiales (memorandos, oficios, correos) para comunicar información.

Interpretación

Los resultados muestran que el 63,9% de los funcionarios indicó que la municipalidad "siempre" utiliza canales oficiales para comunicar información, mientras que el 27,8% señaló que esto ocurre "casi siempre". Solo un porcentaje reducido manifestó que ocurre "a veces" o "casi nunca". Estos resultados evidencian de manera evidente que la institución mantiene mecanismos formales de comunicación claramente establecidos, permitiendo que la información administrativa circule mediante canales oficiales. Este hallazgo fortalece los resultados obtenidos en la dimensión comunicación formal, demostrando que la transmisión de información institucional se realiza principalmente a través de medios estructurados y reconocidos por los funcionarios.

Tabla 8: La supervisión contribuye a mejorar el desempeño laboral.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	3	8,3	8,3	8,3
	Casi siempre	14	38,9	38,9	47,2
	Siempre	19	52,8	52,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Nota: Resultados obtenido del instrumento

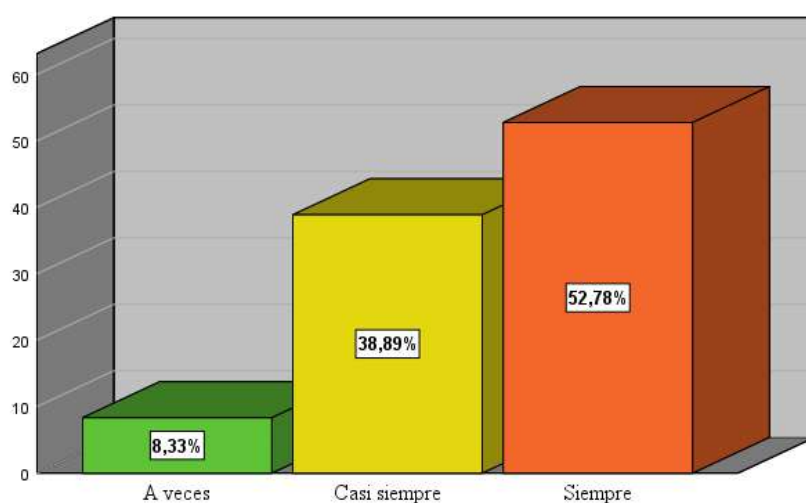


Figura 8: La supervisión contribuye a mejorar el desempeño laboral.

Interpretación

Los resultados indican que el 52,8% de los funcionarios consideran que la supervisión "siempre" contribuye a mejorar el desempeño laboral y el 38,9% señala que esto ocurre casi "siempre". Estos hallazgos demuestran que la comunicación descendente no solo permite transmitir instrucciones y directrices, sino que también favorece el seguimiento de las actividades y el mejoramiento del trabajo de los funcionarios. La elevada valoración de este ítem confirma que la orientación y supervisión ejercidas por los directivos son percibidas como elementos importantes para el cumplimiento eficiente de las funciones institucionales.

CAPÍTULO V.

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

La presente investigación tuvo como objetivo describir la comunicación organizacional en los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Végueta en el periodo 2026. Después de realizar el análisis estadístico descriptivo se evidenciaron en los resultados que la comunicación organizacional presenta una valoración favorable, debido a que el 86.1% de los funcionarios manifestó que esta se desarrolla entre las categorías siempre y casi siempre. De esta manera estos hallazgos permiten inferir que dentro de la comuna edil existen mecanismos de comunicación que facilitan el intercambio de información, la coordinación de actividad y la trasmisión de directrices institucionales.

Los resultados obtenidos en nuestro estudio coinciden con lo reportado por García (2024) en su estudio de comunicación interna en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis, donde se identificó que los colaboradores percibían favorablemente los procesos comunicativos. Del mismo modo, los hallazgos guardan relación con la investigación desarrollada por Ortiz Larianco (2024) en la Municipalidad del Centro Poblado Irrigación Santa Rosa, quien encontró niveles favorables de comunicación organizacional entre los colaboradores.

Desde la perspectiva teórica, los resultados respaldan los planteamientos de Fernández Collado (2002), quien sostiene que la comunicación organizacional constituye un proceso fundamental para coordinar actividades y alcanzar los objetivos institucionales. Asimismo, Chiavenato (2009) señala que una comunicación eficiente favorece la integración de los miembros de la organización y mejora el desempeño institucional.

Respecto a la dimensión comunicación formal los resultados muestran que el 84,4% considera que esta se desarrolla casi siempre y siempre. Estos hallazgos evidencian que los canales oficiales son utilizados de manera frecuente en la municipalidad. Estos hallazgos corroboran a Cornelissen (2020), quien postula que la comunicación formal surge de un conjunto institucionalizado de procedimientos que

apoyan el orden organizacional y la comunicación exitosa. En cuanto a la comunicación informal, el 61.1 por ciento de los empleados dijo que ocurría "casi siempre" y "siempre".

Las charlas espontáneas son una parte común del entorno laboral diario. Esto fue consistente con Mumby (2019), quien argumenta que la comunicación informal proviene de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización y puede fomentar una mejor integración interpersonal.

Respecto a la dimensión comunicación ascendente, los resultados evidencian que el 86.1% de los encuestados indica que esto se desarrolla “casi siempre” y “siempre” dentro de la comuna edil. Este hallazgo señala una percepción favorable sobre los mecanismos de retroalimentación existentes entre los colaboradores y los funcionarios de la municipalidad, permitiendo la transmisión efectiva de opiniones, sugerencias e información desde los niveles operativos hacia los niveles directivos. Lo mencionado coincide con lo señalado por Colquitt et al. (2019), quienes señalan que la comunicación ascendente constituye un proceso mediante el cual los empleados transmiten información, opiniones y retroalimentación a sus superiores, favoreciendo la el fortalecimiento de las relaciones a nivel organizacional, y la toma de decisiones

Finalmente, la comunicación descendente, el 88,9% de los funcionarios señaló que esto se desarrolla “casi siempre” y “siempre”. Este hallazgo evidencia que la transmisión de directrices, instrucciones y lineamientos por parte de los niveles superiores se realiza de manera frecuente, contribuyendo a la óptima coordinación de los procesos y al cumplimiento de los objetivos de la institución. Asimismo, estos resultados guardan concordancia con lo señalado por Daft (2015), quien sostiene que la comunicación descendente es un mecanismo fundamental para dirigir, coordinar y supervisar las acciones organizacionales, asegurando que la información fluya desde los niveles jerárquicos superiores hacia los colaboradores para facilitar el logro de las metas institucionales.

Estos hallazgos permiten confirmar que la Municipalidad Distrital de Végueta cuenta con un sistema de comunicación organizacional funcional, caracterizado por la coexistencia de mecanismos formales, informales, ascendentes y descendentes que facilitan la interacción entre los funcionarios y los niveles directivos. No obstante, la

presencia de porcentajes ubicados en la categoría “a veces” evidencia la necesidad de continuar fortaleciendo los procesos comunicativos para lograr una mayor integración institucional y una comunicación más eficiente entre todos los miembros de la organización

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Se concluye que la comunicación organizacional en los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Végueta presenta una valoración favorable, dado que el 86,1 % de los encuestados manifestó que esta se desarrolla entre “casi siempre” y “siempre”. El resultado refleja que la institución cuenta con sistemas de comunicación internos que optimizan el intercambio de información, permiten una mejor articulación de las labores y contribuyen al fortalecimiento de las interacciones laborales entre sus miembros.

Se concluye que la comunicación formal se desarrolla de manera favorable en la Municipalidad de Végueta, puesto que el 83,4 % de los funcionarios percibe que los canales oficiales son utilizados frecuentemente para la transmisión de información institucional. Ello demuestra que la entidad cuenta con procedimientos comunicativos establecidos que contribuyen a la adecuada difusión de directrices, normas y disposiciones organizacionales.

Se concluye que la comunicación informal constituye un componente relevante dentro de la dinámica organizacional de la municipalidad, ya que el 61,1 % de los funcionarios considera que las interacciones espontáneas y las relaciones interpersonales se desarrollan entre “casi siempre” y “siempre”. Este resultado sugiere que las relaciones informales complementan los procesos comunicativos formales, favoreciendo la integración y la cohesión entre los colaboradores.

Se concluye que la comunicación ascendente presenta una valoración favorable, debido a que el 86,1 % de los funcionarios percibe que dispone de oportunidades para expresar sugerencias, opiniones e inquietudes a los niveles jerárquicos superiores. Este hallazgo refleja la existencia de espacios de retroalimentación que promueven la participación del personal y fortalecen los procesos de gestión institucional.

Se concluye que la comunicación descendente constituye la dimensión más fortalecida de la comunicación organizacional en la Municipalidad de Végueta, dado

que el 88,9 % de los funcionarios manifestó que las directrices, normas e instrucciones son comunicadas de manera frecuente por los directivos. El hallazgo indica que la información fluye de manera ordenada desde las instancias directivas, lo que facilita la articulación de tareas y contribuye al logro de las metas de la entidad.

6.2 Recomendaciones

Es pertinente como recomendación para la Municipalidad Distrital de Végueta el fortalecer los mecanismos institucionales de comunicación mediante la actualización y optimización permanente de los canales oficiales de información, a fin de garantizar que los funcionarios reciban información clara, precisa, oportuna y alineada con los objetivos institucionales.

Se recomienda promover espacios periódicos de comunicación y coordinación entre directivos y funcionarios, con el propósito de fortalecer la comunicación ascendente, fomentar la retroalimentación y propiciar una mayor integración de los colaboradores en los procesos de gestión y toma de decisiones institucionales.

Se recomienda implementar estrategias orientadas al fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los funcionarios, a través de actividades de integración, trabajo colaborativo y dinámicas organizacionales que contribuyan a mejorar la comunicación informal, la cohesión grupal y el clima organizacional.

Se recomienda desarrollar programas de capacitación y actualización en comunicación organizacional dirigidos a funcionarios y directivos, con la finalidad de fortalecer sus competencias comunicativas, mejorar los flujos de información interna y fomentar un entorno institucional sustentado en la apertura y el trabajo conjunto.

Se recomienda realizar evaluaciones periódicas de los procesos de comunicación organizacional, utilizando mecanismos de seguimiento y retroalimentación que permitan identificar oportunidades de mejora, corregir posibles deficiencias y asegurar la efectividad de los flujos comunicativos dentro de la institución.

CAPÍTULO VII

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

7.1 Fuentes documentales

- Balladares, K. (2023). *Comunicación organizacional en el liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, Perú, 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Tumbes]. <https://hdl.handle.net/20.500.12874/64423>
- Fustamante, H. (2025). *La comunicación organizacional y su relación con la satisfacción laboral en la Empresa Constructora Acunta Perú E.I.R.L., 2023* [Tesis de licenciatura]. <http://hdl.handle.net/20.500.14074/8927>
- García Coz, R. (2024). *La comunicación interna en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis* [Tesis de licenciatura]. <https://repositorio.udh.edu.pe/20.500.14257/5469>
- Gonzales, J. (2021). *La comunicación organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Vegeta-2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. <http://hdl.handle.net/20.500.14067/5414>
- López, R. (2023). *La comunicación organizacional y la satisfacción laboral en el proyecto mejoramiento y conservación del corredor vial Carumas - Arequipa Perú* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Arequipa]. <https://hdl.handle.net/20.500.14292/2546>
- Ortiz Larianco, J. (2024). *Comunicación organizacional en los colaboradores de la Municipalidad del Centro Poblado Irrigación Santa Rosa, Sayán* [Tesis de licenciatura]. <http://hdl.handle.net/20.500.14067/11398>

7.2 Fuentes bibliográficas

- Argenti, P. A. (2016). *Corporate communication* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (4.ª ed.). Pearson Educación.

- Bertalanffy, L. von. (1968). *Teoría general de sistemas: Fundamentos, desarrollo y aplicaciones*. George Braziller.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa* (4.^a ed.). IIRP.
- Carrasco Díaz, S. (2016). *Metodología de la investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Editorial San Marcos.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2.^a ed.). McGraw-Hill.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Comte, A. (1844). *Discurso sobre el espíritu positivo*. Bachelier.
- Cornelissen, J. (2020). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (6th ed.). Sage.
- Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design* (12th ed.). Cengage Learning.
- Fernández Collado, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas.
- Hatch, M. J. (2018). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives* (4th ed.). Oxford University Press.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change* (7th ed.). Pearson.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *La psicología social de las organizaciones* (2.^a ed.). Wiley.
- Kerlinger, F. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales* (4.^a ed.). McGraw-Hill.
- Locke, J. (1690). *Ensayo sobre el entendimiento humano*. Thomas Basset.
- Miller, K. (2015). *Organizational communication: Approaches and processes* (7th ed.). Cengage Learning.
- Mintzberg, H. (1983). *Estructura en cinco: Diseño de organizaciones eficaces*. Prentice Hall.
- Mumby, D. K. (2019). *Organizational communication: A critical introduction* (2nd ed.). Sage.
- Putnam, L. L. (2014). *The SAGE handbook of organizational communication* (3rd ed.). Sage.

Robbins, S. P. (2018). *Fundamentos del comportamiento organizacional* (14.^a ed.). Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.^a ed.). Pearson Educación.

Schramm, W. (1971). *El proceso y los efectos de la comunicación de masas*. University of Illinois Press.

Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *La teoría matemática de la comunicación*. University of Illinois Press.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage

7.3 Fuentes hemerográficas

7.4 Fuentes electrónicas

González Cifuentes, D., & González Pardo, R. (2023). Abordajes de la comunicación organizacional: Un análisis sistemático de la producción académica en Web of Science. *methaodos. Revista de Ciencias Sociales*, 11(2), m231102a03. <https://doi.org/10.17502/mrcs.v11i2.612>

Guerrero, F. (2024). Latin American organizational communication in constant evolution. *Rotura – Revista de Comunicação, Cultura e Artes*, 4(1), 156–169. <https://doi.org/10.34623/7rny-g363>

Introini, E. (2023). La comunicación organizacional: Construcción de sentidos posibles para acompañar los aprendizajes. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 14(Número especial). <https://doi.org/10.18861/cied.2023.14.especial.3345>

Paredes, M., González, K., Troya, D., & Guillén, K. (2024). Comunicación organizacional interna y trabajo en equipo en una entidad administradora de servicios de salud. *Revista San Gregorio*, 1(Especial 1), 29–36. http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1iEspecial_1.2567

Villacorta, J., Colina, F., Pantigoso, N., & Valverde, W. (2023). Habilidades directivas y comunicación organizacional interna. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i16.2516>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
¿Cómo se manifiesta la comunicación organizacional en los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Végueta, 2026?	Describir la comunicación organizacional en los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Végueta, 2026.	No aplica	Comunicación organizacional	- Comunicación formal - Comunicación Informal - Comunicación Ascendente - Comunicación Descendente	Canales oficiales - Claridad de información - Normativas internas Relaciones interpersonales - Fluidez comunicativa - Rumores Participación del personal - Retroalimentación - Acceso a superiores	Tipo: Básica Enfoque: Cuantitativo Nivel: Descriptivo Diseño de investigación: No experimental de corte transversal Población: Funcionarios de la Municipalidad
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas				
¿Cómo se presenta la comunicación formal en los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Végueta, 2026?	Describir la comunicación formal en los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Végueta, 2026.	No aplica				
¿Cómo se manifiesta la comunicación	Describir la comunicación	No aplica				

comunicación informal en los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Végueta, 2026?	informal en los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Végueta, 2026.				Directrices institucionales - Comunicación de normas - Supervisión	Distrital de Végueta 36 Instrumentos: Cuestionario
¿Cómo se desarrolla la comunicación ascendente en los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Végueta, 2026?	Describir la comunicación ascendente en los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Végueta, 2026.	No aplica				
¿Cómo se evidencia la comunicación descendente	Describir la comunicación descendente en los funcionarios de la	No aplica				

en los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Végueta, 2026?	Municipalidad Distrital de Végueta, 2026.					
---	---	--	--	--	--	--

Anexo 2. Instrumentos para la toma de datos



INSTRUMENTO PARA MEDIR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LOS FUNCIONARIOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VÉGUETA

Autor: Astrid Carolina Johana Nieto Isuiza

Instrucciones:

INSTRUCCIONES: Estimados funcionarios a continuación se presentan un conjunto de ítems sobre la **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**, por favor responda con toda objetividad, pues de ello dependerá el éxito en el presente estudio de investigación. Marque con una (x) su respuesta en los recuadros valorados del 1 al 5.

Calificación

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

Anticipadamente, se le agradece su colaboración.

Nº	Comunicación organizacional	Calificación				
		1	2	3	4	5
Comunicación formal:						
1	La municipalidad utiliza canales oficiales (memorandos, oficios, correos) para comunicar información.					
2	Recibo información laboral a través de medios formales establecidos					
3	La información transmitida por canales formales es clara y comprensible.					
4	Los mensajes institucionales evitan confusiones en mis funciones					
5	Se comunican adecuadamente las normas internas de la institución.					
6	Conozco las normativas internas gracias a los canales formales					
Comunicación informal:						
7	Mantengo una buena relación comunicativa con mis compañeros.					
8	La comunicación informal fortalece la interacción entre trabajadores.					

9	La información circula rápidamente de manera informal.					
10	La comunicación informal permite resolver problemas con rapidez.					
11	En la institución circulan rumores que afectan el trabajo.					
12	Los rumores generan confusión entre los trabajadores.					
Comunicación ascendente:						
13	Tengo la oportunidad de expresar ideas o sugerencias.					
14	Se promueve la participación del personal en decisiones.					
15	Recibo respuesta cuando planteo inquietudes.					
16	Existe retroalimentación sobre mi desempeño.					
17	Puedo comunicarme fácilmente con mis superiores.					
18	Los directivos están disponibles para escuchar al personal.					
Comunicación descendente:						
19	Los superiores brindan instrucciones claras.					
20	Las directrices son comunicadas oportunamente.					
21	Las normas institucionales son comunicadas adecuadamente.					
22	Recibo información clara sobre cambios en normas.					
23	Los superiores realizan seguimiento a las actividades laborales.					
24	La supervisión contribuye a mejorar el desempeño laboral.					

Anexo 3. Tratamiento estadístico desarrollado

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL																							
D.1 COMUNICACIÓN FORMAL						D.2 COMUNICACIÓN INFORMAL						D.3 COMUNICACIÓN ASCENDENTE						D.4 COMUNICACIÓN DESCENDENTE					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
5	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	3	4	5	5	3	4	3	3	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	5	5
2	3	3	3	4	3	5	2	4	2	2	4	3	2	3	4	3	2	3	3	2	3	4	5
5	3	3	3	4	2	5	3	4	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	3	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3
3	3	3	2	2	2	3	5	5	5	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4
5	5	5	4	4	4	4	2	5	1	5	5	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	3	3	5	3	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	5
4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4
4	3	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	4	3	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	2	3	3	4	4	3	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3
4	3	4	3	4	3	4	2	3	1	3	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3	5
5	5	5	5	3	3	4	5	2	4	2	2	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5
5	5	5	4	5	5	5	2	3	2	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	4	5	5	4	5	4	3	4	2	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	3	4	5	3	4	3	2	3	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3
5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	2	2	3	4	4	3	4	4	4	5	5	4	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	1	3	4	5	5	3	5	5	5	3	3	5	5	5

4	5	4	4	5	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	5	4	4	4	3	3	4	4
3	1	3	3	2	3	4	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
4	3	3	1	5	4	5	1	2	2	5	5	2	4	4	4	5	5	2	3	4	5	5	4
5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	3	3	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5
5	5	4	3	3	4	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	3	3	2	3	5	1	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	3	3	4
5	4	3	3	4	5	3	2	3	5	2	5	5	5	4	4	5	5	2	3	4	5	5	4
4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	5	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	5	3	3	5	5	5	3	3	5	4	4	5	4	5
4	5	4	2	3	3	3	4	5	4	4	2	5	4	3	5	4	4	5	4	5	5	5	5
5	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	3	3	3	5	4	3	4	3	3	3	4	3	5	5	4	4	4	4	4
5	4	5	3	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	4	2	3	3	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	5	5
5	3	4	3	4	3	4	5	4	5	3	3	3	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5