Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Escuela de Posgrado

Comunicación organizacional y manejo de las relaciones públicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2025

Tesis

Para optar el Grado Académico de Maestra en Gestión Pública

Autora

Desyree Milagros Matos Tapia

Asesor

Dr. Daniel Alberto Oswaldo Valenzuela Narvaez



Huacho – Perú

2026



Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales

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

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

UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
LICENCIADA

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

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

INFORMACIÓN

DATOS DEL AUTOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	**DNI**	**FECHA DE SUSTENTACIÓN**
Desyree Milagros Matos Tapia	73657290	09/10/26
DATOS DEL ASESOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	**DNI**	**CÓDIGO ORCID**
Dr. Daniel Alberto Oswaldo Valenzuela Narvaez	15724937	https://orcid.org/0000-0001-8967-1684
DATOS DE LOS MIEMROS DE JURADOS-POSGRADO-MAESTRÍA:		
NOMBRES Y APELLIDOS	**DNI**	**CODIGO ORCID**
Dra. Lita Roman Bustinza	23860603	https://orcid.org/0000-0003-4271-4493
Dra. Lucy Estela Salinas Flores	18069020	https://orcid.org/0000-0001-5297-8914
M(o). Miguel Fernando Ramos Romero	43437043	https://orcid.org/0000-0002-8531-9576

DESYREE MILAGROS MATOS TAPIA (2026-045520)

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y MANEJO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIA...

DGI-POSGRADO 2026

Dirección de Gestión de la Investigación-VRI 2026

DIRECCION DE GESTION DE LA INVESTIGACION

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:oid:::1:3596448741

Fecha de entrega
17 jun 2026, 8:50 a.m. GMT-5

Fecha de descarga
17 jun 2026, 9:39 a.m. GMT-5

Nombre del archivo
TESIS_-_DESYREE_MILAGROS_MATOS_TAPIA.pdf

Tamaño del archivo
1.8 MB

73 páginas

18.810 palabras

80.015 caracteres

20% Similitud general

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

Filtrado desde el informe

- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Exclusiones

- N.º de coincidencias excluidas

Fuentes principales

19% Fuentes de Internet
6% Publicaciones
13% 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.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y MANEJO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE BARRANCA, 2025

DESYREE MILAGROS MATOS TAPIA

TESIS DE MAESTRIA

ASESOR: Dr. Daniel Alberto Oswaldo Valenzuela Narváez

UNIVERSIDAD NACIONAL

JOSE FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA

HUACHO

2026

DEDICATORIA

A mi mamá, por ser mi motor en los días difíciles, mi razón para seguir avanzando, mi inspiración constante y el mejor ejemplo de fortaleza y amor incondicional. Gracias por cada sacrificio, cada palabra de aliento y cada abrazo que me recordó que sí podía lograrlo. Este logro también es tuyo.

A mi persona especial, por acompañarme en cada momento, por su apoyo sincero, su paciencia y su compañía en los días más retadores. Gracias por creer en mí y ser un sostén fundamental en este camino.

Desyree Milagros Matos Tapia.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por guiar mis pasos, darme fortaleza en los momentos más difíciles y brindarme la sabiduría necesaria para culminar esta etapa tan importante de mi vida. Su presencia ha sido luz, refugio y esperanza en cada desafío.

A mi mamá, por su amor incondicional, por ser mi motor y mi mayor ejemplo de perseverancia. Gracias por cada consejo, por cada sacrificio y por enseñarme que no hay sueño imposible cuando se trabaja con el corazón. Este logro es fruto también de tu esfuerzo y dedicación.

A mi familia, por su comprensión, apoyo y palabras de ánimo que siempre me impulsaron a seguir adelante. Por estar presentes en cada paso, celebrando mis avances y sosteniéndome en cada caída, gracias.

A mi persona especial, por acompañarme en este proceso con paciencia, cariño y confianza. Gracias por estar a mi lado en los momentos de cansancio, por motivarme cuando las fuerzas flaqueaban y por creer en mí incluso más de lo que yo misma lo hacía.

A todos ustedes, gracias por ser parte fundamental de este camino y por contribuir, de una u otra manera, a la realización de este sueño.

Desyree Milagros Matos Tapia.

ÍNDICE

DEDICATORIA v
AGRADECIMIENTO vi
RESUMEN ix
ABSTRACT x
INTRODUCCIÓN xi
Capítulo I 1
Planteamiento del Problema 1
1.1 Descripción de la Realidad Problemática 1
1.2 Formulación del Problema 3
1.2.1 Problema general. 3
1.2.2 Problemas específicos. 4
1.3 Objetivos de la Investigación 4
1.3.1 Objetivo general. 4
1.3.2 Objetivos específicos. 4
1.4 Justificación de la Investigación 4
1.5 Delimitaciones del Estudio 5
Capítulo II 6
Marco Teórico 6
2.1 Antecedentes de la Investigación 6
2.1.1 Investigaciones internacionales. 6
2.1.2 Investigaciones nacionales. 7
2.2 Bases Teóricas 9
2.3 Bases Filosóficas 19
2.4 Definición de Términos Básicos 20
2.5 Hipótesis de Investigación 21
2.5.1 Hipótesis general. 21
2.5.2 Hipótesis específicas. 21
2.6 Operacionalización de las Variables 22
Capítulo III 24
Metodología 24
3.1 Diseño Metodológico 24
3.2 Población y Muestra 25
3.2.1 Población. 25

3.2.2 Muestra. 25
3.3 Técnicas de Recolección de Datos 26
3.4 Técnicas para el Procesamiento de la Información 26
Capítulo IV 27
Resultados 27
4.1 Análisis de Resultados 27
4.2 Contrastación de Hipótesis 37
Capítulo V 41
Discusión 41
5.1 Discusión de Resultados 41
Capítulo VI 44
Conclusiones y Recomendaciones 44
6.1 Conclusiones 44
6.2 Recomendaciones 45
Referencias 46
7.1 Fuentes bibliográficas 46
7.2 Fuentes electrónicas 46
Anexos 50

RESUMEN

La investigación fue de tipo básica, de nivel correlacional y diseño no experimental. Tuvo como propósito conocer la relación entre la comunicación organizacional y el manejo de las relaciones públicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2025. La población estuvo conformada por 950 trabajadores y la muestra por 274 trabajadores. Se utilizó un cuestionario. Respecto a los resultados, se aprecia que la variable "Comunicación organizacional" registró un 19.34% en nivel bajo, un 34.31% en nivel moderado y un 46.35% en nivel alto; por otro lado, se aprecia que la variable "Manejo de las relaciones públicas" registró un 9.12% en nivel bajo, un 36.13% en nivel moderado y un 54.75% en nivel alto. A través de la prueba Rho de Spearman, se obtuvo un coeficiente de 0.873 con un nivel de significancia bilateral de 0.000, lo cual permitió concluir que existe una correlación positiva muy alta y estadísticamente significativa entre la comunicación organizacional y el manejo de las relaciones públicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2025.

Palabras clave**:** comunicación organizacional, manejo de las relaciones públicas, comunicación descendente, comunicación ascendente, comunicación horizontal.

ABSTRACT

The research was basic, correlational, and non-experimental in design. Its purpose was to determine the relationship between organisational communication and public relations management in the Provincial Municipality of Barranca, 2025. The population consisted of 950 workers and the sample consisted of 274 workers. A questionnaire was used. With regard to the results, it can be seen that the variable "Organisational communication" registered 19.34% at a low level, 34.31% at a moderate level and 46.35% at a high level. On the other hand, the variable "Public Relations Management" registered 9.12% at a low level, 36.13% at a moderate level, and 54.75% at a high level. Using Spearman's Rho test, a coefficient of 0.873 was obtained with a bilateral significance level of 0.000, which allowed us to conclude that there is a very high and statistically significant positive correlation between organisational communication and public relations management in the Provincial Municipality of Barranca, 2025.

Keywords: organisational communication, public relations management, downward communication, upward communication, horizontal communication.

INTRODUCCIÓN

La comunicación organizacional facilita la difusión y el afianzamiento de los valores que sustentan la cultura municipal y, al mismo tiempo, posibilita la transmisión efectiva de información respecto a las políticas y estrategias que se deben ejecutar, fortaleciendo el compromiso y la cohesión del personal con las metas institucionales. Esta comunicación también se enfoca en las actividades operativas, los reglamentos (mandatos e instrucciones) y la interacción institucional apoyada en las relaciones públicas. La captación y la imagen corporativa por medio de publicidad tienen un rol clave. Las relaciones públicas, por otro lado, tienen por objeto persuadir y mantener un trato adecuado con los públicos internos y externos. Por tal motivo, se definen como el arte de integrar de manera comunicativa a la organización con sus diferentes grupos de interés, acoplándose a mecanismos de interacción de acuerdo con cada uno de ellos. Estas deben ser planeadas, evaluadas y desarrolladas de manera táctica, a fin de relacionar al público con la organización, atender sus carencias y exigencias, e incentivar un entendimiento mutuo que genere una ventaja estratégica para su posicionamiento (Pajuelo y Shahuano, 2023).

En este contexto, la investigación tuvo como propósito conocer la relación entre la comunicación organizacional y el manejo de las relaciones públicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2025.

El trabajo presenta inicialmente la descripción del problema, la situación actual, las preguntas de investigación y los objetivos planteados. En el marco teórico se desarrollan los antecedentes y fundamentos conceptuales que sustentan el estudio, junto con las hipótesis que orientan el análisis. La metodología detalla el tipo y diseño de investigación, la muestra seleccionada, las técnicas de recolección de datos y el procedimiento seguido para su procesamiento. Los resultados obtenidos se analizan y comparan con hallazgos de investigaciones previas, lo que permite comprender mejor la relación entre las variables estudiadas. Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

Capítulo I
Planteamiento del Problema

1.1 Descripción de la Realidad Problemática

En el contexto latinoamericano, en lo referido a la comunicación organizacional y a la administración de las relaciones públicas, se aprecia que estas no se encuentran integradas de manera adecuada con el manejo del diálogo ni con la planificación organizacional (Gómez et al., 2024). En cuanto a la comunicación organizacional, el artículo español realizado por Aced y Miquel (2021) menciona que un número reducido de empresas mide la efectividad de su comunicación interna, y menos aún la relacionan con la materialización de sus blancos tácticos.

Localmente, son limitadas las instituciones que tienen un departamento dedicado exclusivamente a Relaciones Públicas, por lo que las labores del relacionista a menudo recaen en las oficinas de comunicación (Granados et al., 2023). Dentro del ámbito de la comunicación organizacional, se ha advertido una carencia de fluidez en el diálogo interno y externo, situación que incide de manera negativa en la claridad y calidad de los vínculos interpersonales. No se promueven cualidades como la tolerancia, la asertividad, el respeto, la cortesía, la capacidad de escucha ni el consenso entre sus miembros; asimismo, se evidencia una falta de buen trato y de atención adecuada hacia los usuarios (Figueroa y Salas, 2024).

La comunicación organizacional facilita la difusión y el afianzamiento de los valores que sustentan la cultura municipal y, al mismo tiempo, posibilita la transmisión efectiva de información respecto a las políticas y estrategias que se deben ejecutar, fortaleciendo el compromiso y la cohesión del personal con las metas institucionales. Esta comunicación también se enfoca en las actividades operativas, los reglamentos (mandatos e instrucciones) y la interacción institucional apoyada en las relaciones públicas. La captación y la imagen corporativa por medio de publicidad

tienen un rol clave. Las relaciones públicas, por otro lado, tienen por objeto persuadir y mantener un trato adecuado con los públicos internos y externos. Por tal motivo, se definen como el arte de integrar de manera comunicativa a la organización con sus diferentes grupos de interés, acoplándose a mecanismos de interacción de acuerdo con cada uno de ellos. Estas deben ser planeadas, evaluadas y desarrolladas de manera táctica, a fin de relacionar al público con la organización, atender sus carencias y exigencias, e incentivar un entendimiento mutuo que genere una ventaja estratégica para su posicionamiento. Aunque, en gran parte de entidades públicas, específicamente en las municipales de nuestro país, se muestra un mal manejo tanto de la comunicación organizacional como de las relaciones públicas. Dicho problema se origina en la carencia de interés de los gerentes y en la falta de conocimiento de perspectivas tácticas para su puesta en marcha, lo que dificulta construir buenos vínculos entre los integrantes de la institución y limita el fortalecimiento de la interacción con los ciudadanos (Pajuelo y Shahuano, 2023).

A partir de lo señalado, la presente investigación busca como objetivo conocer la relación entre la comunicación organizacional y el manejo de las relaciones públicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2025.

En la Municipalidad Provincial de Barranca se evidencian diversas problemáticas relacionadas con la comunicación organizacional. Por un lado, los trabajadores presentan dificultades al transmitir mensajes al público externo, ya que no logran expresar claramente sus ideas, lo que genera confusiones en la interacción. Asimismo, se evidencia que los usuarios, al formular quejas o sugerencias, a menudo emplean un lenguaje poco adecuado o poco asertivo, lo que dificulta la interpretación y la atención apropiada de sus requerimientos. A ello se agrega un débil reconocimiento del personal con la institución, mostrado en el poco interés por capacitarse o mantenerse informado, incidiendo tanto en su rendimiento como en la calidad de la información que ofrecen. De igual manera, la comunicación entre jefaturas y personal es limitada, lo que complica el seguimiento adecuado de los problemas o carencias del equipo. Por último, se percibe una inapropiada transparencia de saberes, dado que gran parte del personal recién incorporado no recibe la orientación requerida para desempeñarse de manera adecuada y aportar al funcionamiento efectivo de la oficina.

Por otro lado, en la Municipalidad Provincial de Barranca se evidencian diversas problemáticas que afectan la percepción y el vínculo entre la entidad y la población. Una de ellas es la carencia de difusión continua de información actualizada sobre las acciones y proyectos ejecutados, lo que provoca que la población perciba una aparente falta de actividad institucional. Asimismo, la interacción a través de redes sociales y correos electrónicos no es eficiente, ya que las consultas o quejas de los ciudadanos no siempre reciben respuestas oportunas. Además, la ausencia de una investigación de mercado impide conocer con claridad las carencias y expectativas del público, lo que limita el enfoque estratégico de las acciones comunicativas. Otro problema recurrente es la desorganización en la atención al público, pues muchos usuarios no respetan los canales o fechas establecidos, generando retrasos en la atención y mayor malestar. Finalmente, la carencia de organización entre diversas áreas encargadas de la atención y solución de crisis impide una respuesta efectiva y uniforme, lo que afecta negativamente la imagen institucional tanto en los espacios físicos como en los virtuales.

Si no se abordan las problemáticas en la comunicación organizacional y la gestión de relaciones públicas, es probable que la entidad enfrente un aumento en la insatisfacción ciudadana y una pérdida progresiva de credibilidad. La falta de información clara, la escasa interacción con el público y el poco reconocimiento de los trabajadores con la institución afectarán el clima laboral y deteriorarán la imagen institucional ante la población.

Para evitar este escenario, es necesario implementar mejoras en los canales de comunicación interna y externa, capacitar al personal en atención al ciudadano y promover una cultura organizacional basada en el compromiso. Además, se deben reforzar las estrategias de difusión y atención en redes sociales, lo que permitirá mantener informada a la población y fortalecer la confianza.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema general.

¿Cómo se relaciona la comunicación organizacional con el manejo de las relaciones públicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2025?

1.2.2 Problemas específicos.

a. ¿Cómo se relaciona la comunicación descendente con el manejo de las relaciones públicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2025?

b. ¿Cómo se relaciona la comunicación ascendente con el manejo de las relaciones públicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2025?

c. ¿Cómo se relaciona la comunicación horizontal con el manejo de las relaciones públicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2025?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo general.

Conocer la relación entre la comunicación organizacional y el manejo de las relaciones públicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2025.

1.3.2 Objetivos específicos.

a. Conocer la relación entre la comunicación descendente y el manejo de las relaciones públicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2025.

b. Conocer la relación entre la comunicación ascendente y el manejo de las relaciones públicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2025.

c. Conocer la relación entre la comunicación horizontal y el manejo de las relaciones públicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2025.

1.4 Justificación de la Investigación

Justificación metodológica

Se utilizará un enfoque científico para recopilar datos de forma objetiva y rigurosa, empleando la técnica de la encuesta y utilizando un cuestionario como instrumento de medición. Este instrumento será debidamente validado, lo que garantizará la confiabilidad de los resultados y permitirá que pueda ser utilizado como referencia en futuros estudios vinculados con la comunicación organizacional y las relaciones públicas.

Justificación práctica

A partir de un punto de vista práctico, el conocimiento obtenido busca generar conciencia entre los trabajadores sobre la importancia de la comunicación efectiva y el manejo adecuado de las relaciones públicas. Esto contribuirá a mejorar su desempeño dentro de la institución y, en consecuencia, optimizar la calidad del servicio brindado a la ciudadanía.

Justificación por su relevancia social

El presente estudio es socialmente importante, dado que tiene por finalidad fortalecer la comunicación entre la Municipalidad Provincial de Barranca y la ciudadanía, incentivando un manejo más claro, participativo y eficiente. Al mejorar los canales de comunicación y el manejo de las relaciones públicas, se contribuye a reducir el malestar social, mejorar la atención a las necesidades de la población y favorecer un clima de confianza entre la entidad y la comunidad.

1.5 Delimitaciones del Estudio

- Delimitación geográfica: provincia de Barranca, departamento de Lima.
- Delimitación temporal: año 2025.
- Delimitación social: trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca.
- Delimitación semántica: comunicación organizacional y manejo de las relaciones públicas.

  Según Piedra et al. (2022), la comunicación organizacional es el mecanismo por el cual la información se comunica y comparte entre las distintas áreas y personas de la organización, lo que permite la interacción entre sus miembros y facilita la materialización de los blancos institucionales.

  De acuerdo con Toro et al. (2022), el manejo de las relaciones públicas consiste en una acción estratégica y permanente destinada a fomentar y mantener relaciones de buena voluntad y entendimiento recíproco entre la entidad y sus públicos.

Capítulo II
Marco Teórico

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales.

Cuenca et al. (2022) publicaron el artículo titulado "La estrategia aplicada a las relaciones públicas en el medio digital: El caso español", el cual fue difundido por la Revista Latina de Comunicación Social, Catalunya, España. Tuvo como objetivo comprobar si los profesionales de las empresas diseñan estratégicamente los planes de relaciones públicas. Fue de enfoque cuantitativo. La población estuvo conformada por 124 participantes. Se utilizó la encuesta. Al analizar los resultados, y tomando como base el modelo de toma de decisiones estratégicas de John Marston (1963), junto con la concepción de las relaciones públicas como una función directiva autónoma y estratégica (Grunig y Hunt, 2003), se identificó que gran parte de los planes de los vínculos públicos desarrollados por las compañías españolas en el ámbito digital presentan una perspectiva claramente táctica. Los resultados muestran una tendencia hacia la profesionalización del manejo táctico de las relaciones públicas en el entorno digital; aunque continúan elementos del pensamiento táctico que necesitan fortalecerse, como la diversificación de programas más allá de los enfocados en la notoriedad y el manejo informativo, así como la incorporación de nuevas herramientas digitales.

Vivas et al. (2022) publicaron el artículo titulado "Comunicação organizacional interna como fator determinante no desempenho do trabalho", el cual fue difundido por la Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, Araraquara, Brasil. Tuvo como objetivo determinar la comunicación organizacional interna como factor determinante en el desempeño laboral. El enfoque fue cuantitativo, tipo básica y un diseño no experimental. La población fue de 63 docentes. Se utilizó la encuesta.

Se concluye que resulta imprescindible robustecer la comunicación interna en la organización estudiada, dado que el equipo directivo ha descuidado el apropiado envío de información relacionada con el acompañamiento pedagógico, el incentivo de diálogos abiertos y el sostenimiento de un clima laboral armonioso.

Abendaño et al. (2021) publicaron el artículo titulado "Relaciones públicas internas y la reinserción laboral en Ecuador en tiempos de COVID-19", el cual fue difundido por la Revista Sphera Publica, Portoviejo, Ecuador. Tuvo como objetivo conocer la gestión de la comunicación interna en el proceso de retorno laboral. De enfoque cuantitativo. La población estuvo conformada por 248 empresas. Se utilizó la encuesta. Los resultados mostraron que un 39% de los mensajes correspondió a contenido informativo y/o normativo acerca de bioseguridad; un 25 % abordó temas de autocuidado; un 20 % tuvo un enfoque motivacional; un 9 % se relacionó con la contención emocional; un 3 % señaló que no se difundió ningún tipo de mensaje; y un 4 % se clasificó como "otros". Se concluye que los medios de comunicación interna utilizados durante el proceso de reinserción laboral se acoplan a las cualidades de los diferentes públicos internos. Aunque no se cuenta con un modelo de evaluación que facilite determinar con precisión los resultados de esta gestión.

Aced y Miquel (2021) presentaron el artículo titulado "La comunicación interna de las empresas españolas en clave estratégica", el cual fue difundido por la Revista Mediterránea de Comunicación: Mediterranean Journal of Communication, España. Tuvo como objetivo conocer el contexto empresarial en el que se desenvuelven los departamentos encargados de la comunicación interna. Estudio descriptivo, cuantitativo. La población estuvo conformada por 118 responsables. Utilizó la encuesta. Los resultados más relevantes evidencian que las áreas de comunicación interna de las empresas en España, por lo general, tienen el respaldo de la alta dirección. Aunque se reconoce la relevancia de la dimensión táctica, estas áreas destinan la mayor parte de sus recursos a acciones de carácter estratégico y técnico.

2.1.2 Investigaciones nacionales.

Ríos et al. (2024) publicaron el artículo titulado "Comunicación interna y la identidad laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Lamas", el cual fue difundido por Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Lima,

Perú. Tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la comunicación interna y la identidad laboral. Fue de tipo básica, cuantitativa, descriptiva, correlacional. La población fue de 237 colaboradores. Utilizó la encuesta. Los resultados arrojaron un coeficiente Rho de Spearman de 0.849 para las variables comunicación interna e identidad laboral. En consecuencia, se establece que existe una relación estadísticamente significativa entre ambas.

Farje (2023) publicó el estudio titulado "Relaciones públicas internas y su vínculo con la identidad corporativa en una clínica de Huaraz, 2023", el cual fue aprobado por la Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú. Tuvo como objetivo determinar la relación entre las relaciones públicas internas y su vínculo con la identidad corporativa. Fue básica y cuantitativo. La población estuvo conformada por 82 colaboradores administrativos. Utilizó la encuesta. De acuerdo con los resultados obtenidos, se valida la hipótesis planteada en la investigación, evidenciándose la existencia de una relación entre las variables, con un coeficiente Rho de 0.785, ubicado en un nivel de correlación positiva considerable.

Heredia (2023) publicó la investigación titulada "Relaciones públicas y su influencia en la producción legislativa de congresistas peruanos, julio 2022 - junio 2023, Lima", la cual fue aprobada por la Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú. El objetivo fue determinar qué influencia existe entre las relaciones públicas y la producción legislativa. Fue de tipo básica, cuantitativo. La población estuvo compuesta por 130 congresistas. Se utilizó la encuesta. Los resultados evidencian una influencia moderada, aunque estadísticamente significativa. Se concluye que las relaciones públicas tienen impacto en la producción legislativa del período investigado, respaldado por un coeficiente de correlación de Pearson que refleja un nivel de correlación moderado.

Díaz y Vásquez (2022) publicaron el artículo titulado "Comunicación organizacional interna y satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Hualgayoc - Bambamarca", el cual fue difundido por la Revista Compás Empresarial, Bambamarca, Perú. Tuvo como objetivo determinar la relación entre la comunicación organizacional interna y la satisfacción laboral. Fue de tipo básica, de diseño no experimental, alcance correlacional. La población fue de 120 colaboradores. Se utilizó la encuesta. Los resultados mostraron los siguientes niveles para la variable comunicación organizacional interna y sus dimensiones: la

comunicación organizacional interna alcanzó un nivel alto con 94.2 %; la comunicación ascendente se ubicó también en un nivel alto con 79.2 %; la comunicación descendente presentó un nivel alto con 83.5 %; y la comunicación horizontal, un nivel medio con 79.2 %. En conclusión, existe una relación significativa, positiva y moderada entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral (Rho = 0.693**).

2.2 Bases Teóricas

Variable 1: Comunicación organizacional.

A. Definiciones

Ayón y Baque (2022) afirman que la comunicación organizacional "es el intercambio de información entre los integrantes de una institución para permitir la organización de labores" (p. 80).

Según Piedra et al. (2022), la comunicación organizacional es el mecanismo por el cual la información se comunica y comparte entre las distintas áreas y personas de la organización, lo que permite la interacción entre sus miembros y facilita la materialización de los blancos institucionales.

Rodríguez (2021) señala que se trata de "la dinámica mediante la cual los participantes de una organización intercambian información y mensajes, con el fin de lograr una coordinación adecuada para alcanzar los objetivos comunes" (p. 96).

B. Dimensiones

Según Santos y Higashi (2021), las rutas por las cuales se desplazan los procesos comunicativos dentro de la institución se clasifican en tres:

a. Comunicación descendente

La comunicación descendente corresponde al flujo comunicativo que inicia en las instancias superiores de la jerarquía organizacional hacia los niveles inferiores. Su propósito principal es transmitir instrucciones, políticas, normas, metas institucionales y mensajes estratégicos que orienten el rendimiento del personal. Dicho tipo de comunicación es clave para mantener el orden, la disciplina

y la alineación entre los blancos personales y los de la organización. Aunque, si se aplica en demasía de manera vertical o unidireccional, puede restringir el feedback y minimizar la intervención continua del personal.

b. Comunicación ascendente

La comunicación ascendente se produce cuando los mensajes fluyen desde el personal hacia sus jefes. A través de este canal, el personal puede expresar sus puntos de vista, compartir ideas, presentar recomendaciones, reportar resultados y comunicar problemas o carencias en el entorno de trabajo. Dicha forma de comunicación es clave para incentivar una cultura organizacional participativa, fortalecer un liderazgo continuo y tomar decisiones alineadas con la realidad operativa. Si se maneja de manera adecuada, aporta a optimizar el clima de trabajo, el incentivo y el compromiso de los trabajadores.

c. Comunicación horizontal

La comunicación horizontal ocurre entre personal o áreas que comparten un mismo nivel jerárquico dentro de la institución. Esta clase de intercambio aporta a la coordinación interdepartamental, el trabajo en equipo, la resolución conjunta de dificultades y la integración de esfuerzos para materializar blancos comunes. Puede expresarse por medio de reuniones, correos electrónicos, informes compartidos, llamadas o plataformas colaborativas. Es clave para evitar duplicidades, mejorar la eficiencia operativa y generar sinergias. Asimismo, una comunicación horizontal sólida fortalece los vínculos en el trabajo y aporta a crear entornos laborales de apoyo y armonía.

C. Relevancia de la comunicación

Ayón y Baque (2022) sostienen que, en el mundo, la comunicación organizacional se ha reconocido como uno de los pilares claves para afrontar retos relacionados con la ampliación del ámbito comercial, la dinámica global, los estándares de calidad y las exigencias competitivas. Sin embargo, una comunicación deficiente dentro de las instituciones puede generar un mal clima de trabajo, afectar la productividad y causar resentimientos o frustraciones en los miembros de la organización.

En contraste, en el contexto latinoamericano, la comunicación organizacional constituye un elemento clave para favorecer las relaciones interdinámicas de las instituciones, y en las últimas décadas ha mostrado un notable crecimiento tanto en el campo académico como en el profesional, además de un claro compromiso con los procesos de cambio colectivo. Aunque uno de los problemas frecuentes en gran cantidad de organizaciones de la región es la insuficiente comunicación entre las áreas que integran un mismo proceso, situación que afecta de manera significativa la efectividad, el entorno de trabajo y la eficiencia.

La comunicación organizacional constituye un fenómeno en continua evolución. En el sector público, el área del diálogo se identifica como un aspecto clave; aunque, en gran parte del sector privado, aún no se le otorga la relevancia necesaria en la gestión comunicacional, ya que estas organizaciones suelen enfocarse únicamente en los resultados, sin considerar el proceso mediante el cual se alcanzan. En el contexto organizacional de los sectores público y privado, todavía prevalece la influencia de la doctrina tradicional enfocada más en el elemento monetario que en las personas.

D. Factores a considerar para reducir los obstáculos en la comunicación organizacional

Rodríguez (2021) menciona que ningún obstáculo es insuperable en el diálogo, ya que se pueden acoplar tácticas para evitarlo o superarlo. Entre dichas estrategias se incluyen:

- Transmitir mensajes precisos, fáciles de entender y ajustados a las características del receptor.
- Emplear un lenguaje que favorezca la comprensión y evitar expresiones que generen confusión.
- Reconocer y clarificar las diferencias en la interpretación.
- Validar la interpretación del receptor mediante procesos de retroalimentación.
- Reducir o prevenir cualquier tipo de ruido.
- Suspender juicios previos para no afectar la interacción.

- Gestionar adecuadamente las emociones para evitar que afecten el proceso comunicativo.

E. Comunicación organizacional y sus niveles: Una mirada desde la teoría

Pinzón et al. (2021) mencionan que, hoy en día, las organizaciones operan bajo estructuras apoyadas en modelos jerárquicos, lo cual genera diversas situaciones relacionadas con el funcionamiento de sus acciones, debido a la resistencia al cambio y a deficiencias en la comunicación organizacional. Por tal motivo, es clave incentivar un clima laboral adecuado, lo que demanda reconocer que la comunicación institucional tiene diversas funciones principales, como regular las acciones, motivar al personal y fortalecer las relaciones colectivas. Se trata de un proceso que permite el flujo de comunicación entre los diversos niveles de la organización y entre esta y su entorno, a fin de mejorar el rendimiento de la organización y el desempeño de sus integrantes, tanto a nivel individual como grupal. De igual manera, facilita la difusión de valores empresariales y de los elementos tácticos como misión y visión, los cuales orientan la acción en grupo.

En el sector organizacional, la comunicación desempeña un rol decisivo para apoyar la toma de decisiones, manejar problemas y coordinar eficientemente las acciones. Bajo esta perspectiva, se identifican diferentes niveles de diálogo, como el diálogo vertical y el horizontal; ambos son claves para asegurar un manejo armónico y efectivo en cualquier organización, ya sea pública o privada.

F. Aspectos para optimizar la comunicación

Piedra et al. (2022) indican que existen diversos componentes orientados a fortalecer la comunicación interna en las organizaciones. Entre los más destacados figuran:

- Email institucional: facilita la transmisión ágil y efectiva de información entre los integrantes de la organización.
- Boletines internos: difundidos periódicamente, mantienen informados al personal acerca de temas de interés e incentivan la interacción entre los equipos.

- Manual del empleado: instrumento que reúne información fundamental sobre la organización, como su recorrido institucional, estructura interna y orientaciones principales.
- Carteleras informativas: localizadas por áreas o en puntos comunes, se colocan en lugares estratégicos para asegurar su visibilidad y promover la interacción del personal.
- Circulares: documentos que contienen información de interés general y son distribuidos entre los distintos departamentos o empleados.
- Intranet: infraestructura digital de acceso restringido al personal de la organización, que permite compartir archivos, realizar videoconferencias y enviar documentos de manera segura y eficiente.

Además, se destaca que, al mejorar la comunicación por medio de herramientas digitales, así como a través de redes sociales internas, la productividad del personal puede incrementarse entre un 20 % y un 25 %. Esto se debe a que los trabajadores comparten información de manera constante, se fomenta la transparencia y se facilita el acceso al conocimiento generado por otros usuarios dentro de la organización.

Variable 2: Manejo de las relaciones públicas.

A. Definiciones

Barrientos (2022) señala que "son procesos de gestión que buscan generar y fortalecer la interacción, la comprensión mutua, el consenso y el trabajo conjunto entre la entidad y sus audiencias" (p. 60).

De acuerdo con Toro et al. (2022), el manejo de las relaciones públicas consiste en una acción estratégica y permanente destinada a fomentar y mantener relaciones de buena voluntad y entendimiento recíproco entre la entidad y sus públicos.

Torres (2021) indica que "es el proceso de análisis, planeación, ejecución y evaluación de programas destinados a influir en la opinión pública" (p. 256).

Di Pasqua (2021) menciona que “son un intento de cambiar el punto de vista público mediante la influencia planificada y ética, basada en la verdad” (p. 75).

B. Dimensiones

Con respecto a las dimensiones de las relaciones públicas, se adoptó el enfoque planteado por Díaz et al. (2021), quienes describen las siguientes:

a. Persuasión

La persuasión ha sufrido transformaciones importantes generadas por los nuevos procesos comunicativos, impulsando el desarrollo de tácticas más pertinentes y adaptadas a los entornos actuales.

b. Hechos y emociones

Los hechos y las emociones son elementos principales en el proceso persuasivo. Mientras los hechos brindan evidencia sólida que respalda los mensajes, las emociones permiten conectar con los individuos a un nivel más profundo, potenciando la influencia del mensaje.

c. Percepción

La percepción es realidad, ya que todo lo que las personas interpretan proviene de la información externa que reciben. Las personas perciben la información de distintas formas, dependiendo de cómo se presenta. Por ello, las organizaciones buscan transmitir sus mensajes de la manera más positiva posible, con el objetivo de lograr que el público los adopte, los defienda y permanezca fidelizado.

d. Conocimiento

El conocimiento es un pilar fundamental en la comunicación organizacional, ya que mejora la manera en que se transmite la información. En la actualidad, el conocimiento no se restringe solo al ámbito académico, sino que abarca todos los contextos sociales. Las nuevas tendencias profesionales impulsan la conformación de una sociedad orientada al conocimiento, en la cual tanto las empresas como la ciudadanía desarrollan nuevas competencias para volverse cada vez más competitivas.

C. Inicios de las relaciones públicas

De acuerdo con Barrientos (2022), diversos autores señalan que el primer registro del término relaciones públicas corresponde a Thomas Jefferson, tercer presidente de los Estados Unidos, quien lo empleó en 1802 dentro de un escrito donde reflexionaba acerca del estado de ánimo y pensamiento de la ciudadanía dentro de la normativa pública. De igual forma, hay evidencias de que la expresión planteada inicialmente por su asesor Beckley era distinta, y que fue el propio Jefferson quien la modificó, reemplazándola por relaciones públicas en vez del término previsto: "Estado de Pensamiento".

Aunque el desarrollo actual de la publicidad y las relaciones públicas remite, en buena parte, al concepto inicial de Beckley: state of thought o estado de opinión. En efecto, esta última sería una traducción más precisa, en tanto alude a una situación colectiva a la que la sociedad o un sector de esta se adhiere a partir de hechos, acontecimientos o informaciones. El pensamiento de la ciudadanía en un cierto momento a menudo afecta diversos aspectos, sean de naturaleza política, económica, comunicacional, religiosa o emocional.

Con la globalización y el auge de las plataformas digitales, el discurso público, político y comercial ha migrado hacia lo virtual; con ello, el panorama donde influye la opinión pública es cada vez más desafiante. Esto se debe a la intervención de actores sumamente preparados, visibles o no, que buscan aumentar su incidencia, así como a mecanismos que producen burbujas de resonancia ideológica, reforzando ideas ya sostenidas y debilitando aquellas que podrían impactar en su desarrollo. A ello se suma la proliferación de bulos y noticias falsas (fake news), que requieren verificación dado su volumen e impacto teórico y social.

D. Retos y tendencias de las relaciones públicas

Del Toro et al. (2022) afirman que, en cuanto a las oportunidades de las relaciones públicas, la innovación se posiciona como un factor principal para generar mayor valor añadido en los procesos de diálogo. Ello comprende la integración de creatividad, la planeación táctica, el manejo de intangibles y el estudio vinculado a los avances tecnológicos como blockchain y la inteligencia artificial, junto con el empleo constante de información por medio de Big Data y

Business Intelligence. De igual forma, es clave la generación de contenidos y narrativas significativas para las audiencias (storytelling), mediante piezas textuales, audiovisuales e interactivas, alineadas con los códigos y plataformas emergentes del ámbito digital.

Para finalizar, se identifica como clave el establecimiento de relaciones entre personas, además de la articulación y organización entre las diferentes áreas organizacionales, los medios de comunicación y el entendimiento profundo de los públicos de interés (stakeholders), lo cual facilita anticiparse a sus carencias. Aunque se advierte que aún continúan existiendo usuarios con poca preparación y limitada disposición al cambio, quienes evitan incorporar modificaciones, poseen saberes reducidos en mercadeo o muestran resistencia al asesoramiento, hecho que dificulta el crecimiento y la transformación del sector en la nación.

Por lo general, existe consenso en que las competencias de mayor valor en un profesional se relacionan más con las denominadas soft skills que con las hard skills o capacidades técnicas. Entre estas resaltan el sentido común, la creatividad, la innovación y una sólida cultura general y mediática. En el plano actitudinal destacan el trabajo en equipo, una disposición abierta, la curiosidad por el aprendizaje continuo, la resiliencia, la flexibilidad y la capacidad de confrontar y adaptarse a la transformación.

De igual forma, se consideran esenciales las competencias de redacción y el dominio del idioma inglés. En un entorno cambiante y dinámico como el de las relaciones públicas, también se valora la interdisciplinariedad, junto con capacidades personales como la forma adecuada de comunicarse, la empatía hacia el usuario, la pasión por la profesión, la capacidad de estudio y síntesis, la facilidad para establecer vínculos y el pensamiento crítico.

E. Modelos propios de relaciones públicas aplicadas a procesos de innovación social

Torres (2021) refiere que, actualmente, la noción de relaciones públicas (RR.PP.) comprende la interacción entre conocimientos y desconocimientos, además de diálogos divergentes para fines pedagógicos y prácticos, ampliando un grupo de actores implicados. En esta línea, la bidireccionalidad se convierte en multidireccionalidad; la simetría y la asimetría se proyectan hacia una

multilateralidad tanto grupal como individual; la búsqueda de excelencia da paso a una perspectiva orientada a la calidad colectiva; y la multidisciplina evoluciona hacia la transdisciplina, en coherencia con el lema “hacerlo bien y hacerlo saber”.

De este modo, el conocimiento científico de las Relaciones Públicas, inscrito dentro de las ciencias sociales y del diálogo, brinda modelos y métodos enfocados en participar en procesos de cambio colectivo. Aunque las perspectivas, doctrinas y definiciones propias de las Relaciones Públicas han evolucionado con el tiempo, comparten un elemento central: su esencia relacional entre organizaciones y sus públicos, aspecto clave para cualquier iniciativa vinculada al cambio colectivo.

La perspectiva de Raymond Simon.

En el proceso de creación de su modelo en 1984, Simon (1986) tomó como referencia la definición de Relaciones Públicas difundida por Public Relations News en 1944, la cual concebía esta función como una actividad destinada a evaluar las actitudes del público y a incentivar su entendimiento y aprobación, orientada a las políticas y procedimientos organizacionales con interés público.

Planteamiento de Roberto Porto Simões acerca de las relaciones públicas como proceso.

Este modelo concibe a las RR.PP. como una actividad de carácter pluridimensional que vincula a la organización con su contexto social, tomando en cuenta estructuras psicosociales, culturales, económicas, políticas, ideológicas, jurídico-estatales, históricas y filosóficas. Todo ello se sustenta en un proceso comunicativo activado por la información. El modelo contempla las RR.PP. en cada variable, tanto en sus dimensiones amplias como particulares.

Planteamiento directivo de Cutlip, Center y Broom.

Desarrollado en 1985, este modelo plantea que la función de las RR.PP. es un proceso compuesto por cuatro fases:

- La revisión contextual, orientada a reconocer y acotar el problema de relaciones públicas.
- El desarrollo de la táctica, que comprende la planeación y programación.
- La puesta en marcha, entendida como la ejecución de las acciones y el diálogo.

- La valoración del programa.

F. Las relaciones públicas y su aporte en la diferenciación

Di Pasqua (2021) sostiene que, desde las RR.PP., el trabajo se organiza a través de una estrategia central sólida y cohesionada. Resulta clave brindar respuestas efectivas a las carencias de los usuarios por medio del conocimiento de los diferentes públicos, la segmentación de carteras y mercados, el desarrollo de conceptos que potencien el área comercial y la elaboración de tácticas para amplificar los negocios actuales. Al asumir a las relaciones interpersonales como un aspecto que aporta soluciones y no como obstáculo, se fortalece la reputación corporativa y aumenta la distinción y el desarrollo organizacional mediante la generación de productos o servicios innovadores y ventajas competitivas sostenibles.

Este proceso se desarrolla mediante el conocimiento de la fuerza laboral (público interno) y la transformación del sector por medio de nuevas formas de satisfacer las necesidades del público externo. Una estructura organizacional flexible facilita la aceptación del cambio, pero requiere apoyo institucional para adaptarse y crear capacidades nuevas. Las RR.PP. actúan como catalizador de la innovación, aunque esta puede fracasar si el conocimiento no se integra con la comprensión del negocio. Las actividades de RR.PP. deben ayudar a identificar qué elementos permiten a la institución distinguirse y concebir barreras competitivas frente a otras organizaciones.

En términos generales, las instituciones que administran eficientemente sus procesos son aquellas que logran un equilibrio entre el desarrollo del liderazgo del público interno y la influencia que ejerce el público externo. En el contexto actual, no basta con tener buenas ideas o intenciones: es necesario lograr una diferenciación efectiva frente a los competidores. Se recomienda avanzar progresivamente, supervisar las operaciones en el mercado y fortalecer de manera gradual un nivel de servicio y calidad equilibrado.

Frente a la abundancia de información y el limitado tiempo de las audiencias, los mensajes deben volverse más sencillos, específicos y de elevado valor. Aunque la cantidad de espacios de interacción con los usuarios se ha

incrementado, lo cual ofrece mayores oportunidades para relacionarse con estos. Actualmente, las organizaciones requieren que sus unidades de prensa, imagen y comunicación desempeñen un rol crucial. Ya sea en empresas pequeñas, medianas o de gran envergadura, deben invertir tiempo y presupuesto en fortalecer su imagen, analizar su posición en el mercado, comparar sus redes con las de la competencia y utilizar la información disponible para mejorar la calidad de sus servicios.

Desde las RR.PP., la tarea profesional consiste en jerarquizar estas acciones. El rol del profesional es lograr que el trabajo sea percibido por el público; ya no es suficiente contar con una gran institución o con una táctica de precios efectiva.

2.3 Bases Filosóficas

La filosofía social sostiene que el ser humano se define como un "animal relacionable", y que la sociedad no es solamente una suma de individuos, sino "un conjunto de relaciones libremente constituidas entre los seres humanos". Este enfoque resulta especialmente adecuado para investigar la comunicación organizacional, al considerar a la Municipalidad de Barranca como una comunidad en continuo cambio, cuya legitimidad está sujeta a las relaciones que mantiene con sus públicos internos y externos. El punto de vista filosófico colectivo resalta que dichos vínculos son entornos en los cuales se genera significado, se asume responsabilidad colectiva y se afianza la cohesión de la organización (Habermas, 2009).

Asimismo, la teoría de la acción comunicativa de Jürgen Habermas brinda un fundamento filosófico consistente para entender el manejo de los vínculos públicos bajo principios éticos y de diálogo. Desde esta perspectiva, se diferencian dos formas de racionalidad: la racionalidad instrumental, orientada al éxito técnico, y la racionalidad comunicativa, centrada en el entendimiento mutuo a través del lenguaje. Bajo esta lógica, el acuerdo entre las partes se alcanza únicamente si la interacción se desarrolla en condiciones de sinceridad, verdad y validez normativa, sin manipulaciones. Aplicado al entorno municipal, fundamentar las relaciones públicas en la racionalidad comunicativa comprende incentivar cambios en la comunicación sustentados en la transparencia, la ética y el consenso ciudadano, permitiendo ámbitos de colaboración que potencien un cambio social (Lebenswelt, 2025).

2.4 Definición de Términos Básicos

Comunicación ascendente: La comunicación ascendente se produce cuando los mensajes fluyen desde el personal hacia sus jefes. A través de este canal, el personal puede expresar sus puntos de vista, compartir ideas, presentar recomendaciones, reportar resultados y comunicar problemas o carencias en el entorno de trabajo (Santos y Higashi, 2021).

Comunicación descendente: La comunicación descendente corresponde al flujo comunicativo que inicia en las instancias superiores de la jerarquía organizacional hacia los niveles inferiores. Su propósito principal es transmitir instrucciones, políticas, normas, metas institucionales y mensajes estratégicos que orienten el rendimiento del personal (Santos y Higashi, 2021).

Comunicación horizontal: La comunicación horizontal ocurre entre personal o áreas que comparten un mismo nivel jerárquico dentro de la organización. Esta clase de intercambio aporta a la coordinación interdepartamental, el trabajo en equipo, la resolución conjunta de dificultades y la integración de esfuerzos para cumplir objetivos comunes (Santos y Higashi, 2021).

Comunicación organizacional: Según Piedra et al. (2022), la comunicación organizacional es el mecanismo por el cual la información se comunica y comparte entre las distintas áreas y personas de la organización, lo que permite la interacción entre sus miembros y facilita la materialización de blancos institucionales.

Conocimiento: El conocimiento es un pilar fundamental en la comunicación organizacional, ya que mejora la manera en que se transmite la información. En la actualidad, el conocimiento no se restringe solo al ámbito académico, sino que abarca todos los contextos sociales (Díaz et al., 2021).

Hechos y emociones: Los hechos y las emociones son elementos principales en el proceso persuasivo. Mientras los hechos brindan evidencia sólida que respalda los mensajes, las emociones facilitan conectar con los individuos a un nivel más profundo, potenciando la influencia del mensaje (Díaz et al., 2021).

Manejo de las relaciones públicas: De acuerdo con Toro et al. (2022), el manejo de las relaciones públicas consiste en una acción estratégica y permanente destinada a fomentar y mantener relaciones de buena voluntad y entendimiento recíproco entre la entidad y sus públicos.

Percepción: La percepción constituye una forma de realidad, ya que todo lo que las personas interpretan proviene de la información externa que reciben. Las personas perciben la información de distintas maneras, dependiendo de cómo se presenta. Por ello, las organizaciones buscan transmitir sus mensajes de la manera más positiva posible, con el objetivo de lograr que el público los adopte, los defienda y permanezca fidelizado (Díaz et al., 2021).

Persuasión: La persuasión ha sufrido transformaciones importantes generadas por los nuevos procesos comunicativos, impulsando el desarrollo de tácticas más pertinentes y adaptadas a los entornos actuales (Díaz et al., 2021).

2.5 Hipótesis de Investigación

2.5.1 Hipótesis general.

La comunicación organizacional se relaciona significativamente con el manejo de las relaciones públicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2025.

2.5.2 Hipótesis específicas.

a. La comunicación descendente se relaciona significativamente con el manejo de las relaciones públicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2025.
b. La comunicación ascendente se relaciona significativamente con el manejo de las relaciones públicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2025.
c. La comunicación horizontal se relaciona significativamente con el manejo de las relaciones públicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2025.

2.6 Operacionalización de las Variables

Variable 1	Dimensiones	Indicadores
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	*Comunicación descendente*	- Políticas, estrategias y objetivos de la organización. - Procedimientos y prácticas. - Instrucciones de trabajo.
	Comunicación ascendente	- Informes de desempeño. - Comunicar problemas, sugerencias o discrepancias.
	Comunicación horizontal	- Coordinación de actividades. - Compartir información y solucionar problemas.

Nota: Dimensiones e indicadores fueron extraídos de Santos y Higashi (2021).

Variable 2	Dimensiones	Indicadores
MANEJO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS	*Persuasión*	- Cambios significativos. - Canales de comunicación. - Transformación de la comunicación.
	Hechos y emociones	- Pensamiento. - Fuente primordial. - Impacto emocional.
	Percepción	- Información externa. - Diversidad perceptiva. - Público objetivo. - Comunicación positiva. - Fidelización.
	Conocimiento	- Comunicación organizacional. - sociedad del conocimiento. - Competencias profesionales.

Nota: Dimensiones e indicadores fueron extraídos de Díaz et al. (2021).

Capítulo III
Metodología

3.1 Diseño Metodológico

3.1.1 Tipo de investigación

Básica, debido a que tuvo como propósito generar conocimientos orientados a explicar y comprender los fenómenos vinculados con la comunicación organizacional y el manejo de las relaciones públicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, a partir del análisis de hechos y situaciones observadas en la realidad institucional (Álvarez, 2020).

3.1.2 Nivel de investigación

Correlacional, ya que buscó examinar la relación existente entre la comunicación organizacional y el manejo de las relaciones públicas dentro del contexto municipal (Hernández y Mendoza, 2023).

3.1.3 Diseño de investigación

No experimental, puesto que ninguna de las variables fue manipulada de manera intencional; por el contrario, fueron observadas tal como se manifestaban en su entorno natural: la Municipalidad Provincial de Barranca. Asimismo, fue transeccional, dado que la información fue recopilada en un único momento temporal (Hernández y Mendoza, 2023).

3.1.4 Enfoque de investigación

Cuantitativo, debido a que recurrió al análisis estadístico de los datos, lo que permitió describir y explicar con precisión las características de la comunicación

organizacional y del manejo de las relaciones públicas en la institución estudiada (Ñaupas et al., 2018).

3.2 Población y Muestra

3.2.1 Población.

La población estuvo conformada por 950 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca.

3.2.2 Muestra.

Se utilizó:

$$n = \frac{Z^2 p.\, q.\, N}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 .\, p.\, q}$$

Donde:

n = Muestra.

p y q = Probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra.

Z = Probabilidad de error

N = Población.

E = Error estándar de la estimación

Reemplazando:

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 950}{0.0025(950 - 1) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 274$$

Entonces, estuvo representada por 274 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca.

3.3 Técnicas de Recolección de Datos

La encuesta fue la técnica seleccionada, y el cuestionario diseñado específicamente para evaluar las variables de comunicación organizacional y manejo de las relaciones públicas. Este cuestionario fue contestado por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca.

3.4 Técnicas para el Procesamiento de la Información

Para el procesamiento de la información se aplicó un análisis estadístico descriptivo basado en la distribución de frecuencias. La prueba de normalidad utilizada fue Kolmogorov – Smirnov y, para examinar la relación entre las variables, se empleó el estadístico Rho de Spearman. El análisis de datos se llevó a cabo mediante el software SPSS.

Capítulo IV

Resultados

4.1 Análisis de Resultados

A. Análisis descriptivo de la variable Comunicación organizacional.

Tabla 1.

Distribución de frecuencias - Comunicación descendente

Dimensión/Indicador	Bajo		Moderado		Alto	
	f	%	f	%	f	%
Comunicación descendente	27	9.85	124	45.26	123	44.89
Políticas, estrategias y objetivos de la organización	14	5.11	129	47.08	131	47.81
Procedimientos y prácticas	59	21.53	99	36.13	116	42.34
Instrucciones de trabajo	39	14.23	107	39.05	128	46.72

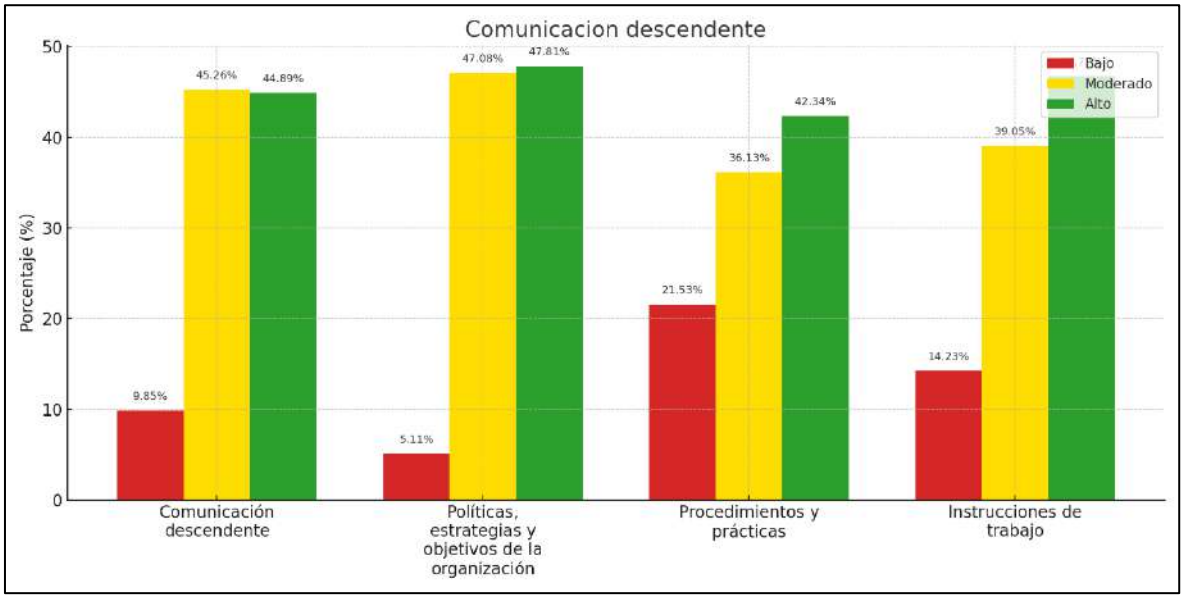


Figura 1. *Comunicación descendente.*

En la Tabla 1 se aprecia que la dimensión “Comunicación descendente” registró un 9.85% en nivel bajo, un 45.26% en nivel moderado y un 44.89% en nivel alto. Al desagregar sus indicadores, se observa que “Políticas, estrategias y objetivos de la organización” presentó un 5.11% en nivel bajo, un 47.08% en nivel moderado y un 47.81% en nivel alto; “Procedimientos y prácticas” presentó un 21.53% en nivel bajo, un 36.13% en nivel moderado y un 42.34% en nivel alto; y “Instrucciones de trabajo” presentó un 14.23% en nivel bajo, un 39.05% en nivel moderado y un 46.72% en nivel alto.

Tabla 2.

Distribución de frecuencias - Comunicación ascendente

Dimensión/Indicador	Bajo		Moderado		Alto	
	f	%	f	%	f	%
Comunicación ascendente	70	25.55	62	22.63	142	51.82
Informes de desempeño	43	15.69	98	35.77	133	48.54
Comunicar problemas, sugerencias o discrepancias	74	27.01	71	25.91	129	47.08

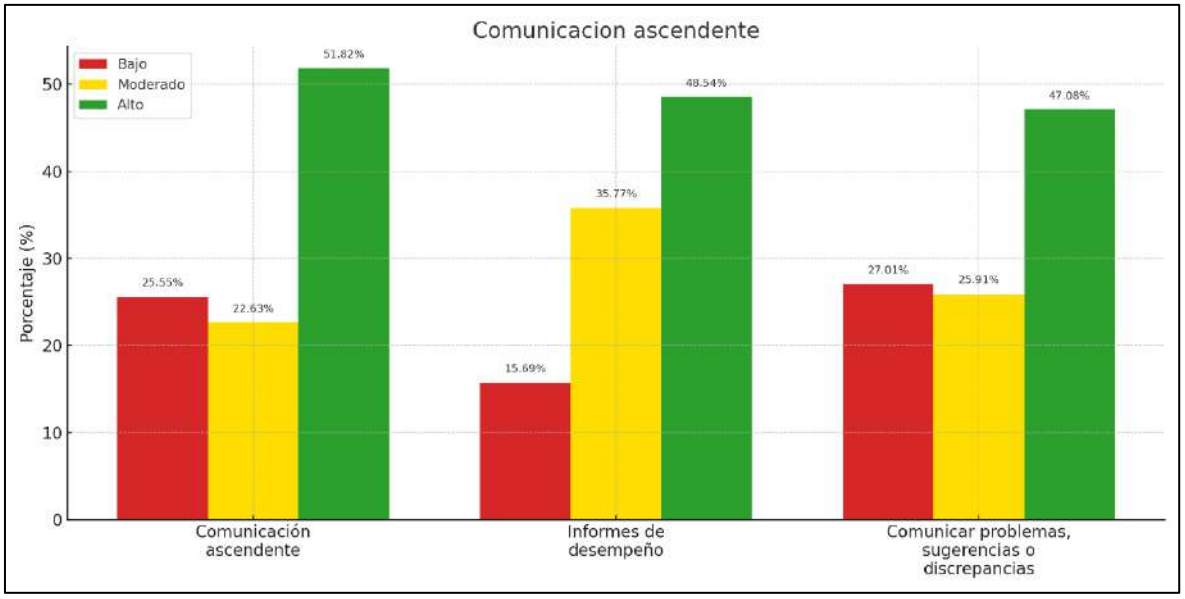


Figura 2. *Comunicación ascendente.*

En la Tabla 2 se aprecia que la dimensión “Comunicación ascendente” registró un 25.55% en nivel bajo, un 22.63% en nivel moderado y un 51.82% en nivel alto. Al desagregar sus indicadores, se observa que “Informes de desempeño” presentó un 15.69% en nivel bajo, un 35.77% en nivel moderado y un 48.54% en nivel alto; mientras que “Comunicar problemas, sugerencias o discrepancias” presentó un 27.01% en nivel bajo, un 25.91% en nivel moderado y un 47.08% en nivel alto.

Tabla 3.

Distribución de frecuencias - Comunicación horizontal

Dimensión/Indicador	Bajo		Moderado		Alto	
	f	%	f	%	f	%
Comunicación horizontal	65	23.72	73	26.64	136	49.64
Coordinación de actividades	68	24.82	112	40.88	94	34.3
Compartir información y solucionar problemas	56	20.44	82	29.93	136	49.63

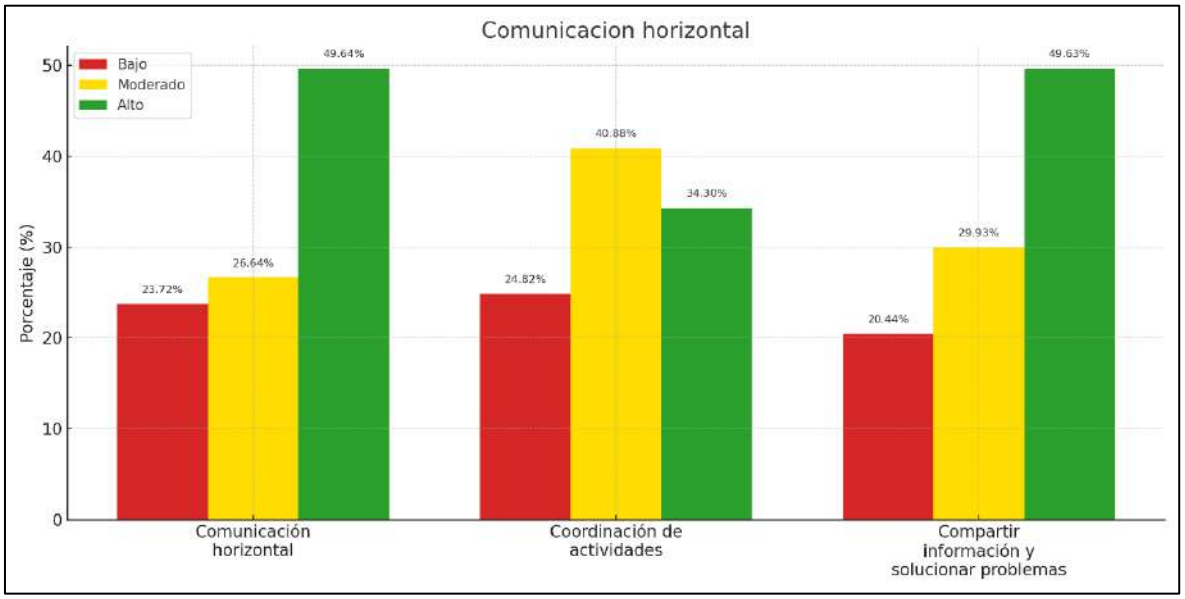


Figura 3. *Comunicación horizontal.*

En la Tabla 3 se aprecia que la dimensión “Comunicación horizontal” registró un 23.72% en nivel bajo, un 26.64% en nivel moderado y un 49.64% en nivel alto. Al desagregar sus indicadores, se observa que “Coordinación de actividades” presentó un 24.82% en nivel

bajo, un 40.88% en nivel moderado y un 34.30% en nivel alto; y “Compartir información y solucionar problemas” presentó un 20.44% en nivel bajo, un 29.93% en nivel moderado y un 49.63% en nivel alto.

Tabla 4.

Distribución de frecuencias de la variable Comunicación organizacional

	f	%
Alto	127	46.35
Moderado	94	34.31
Bajo	53	19.34
Total	274	100

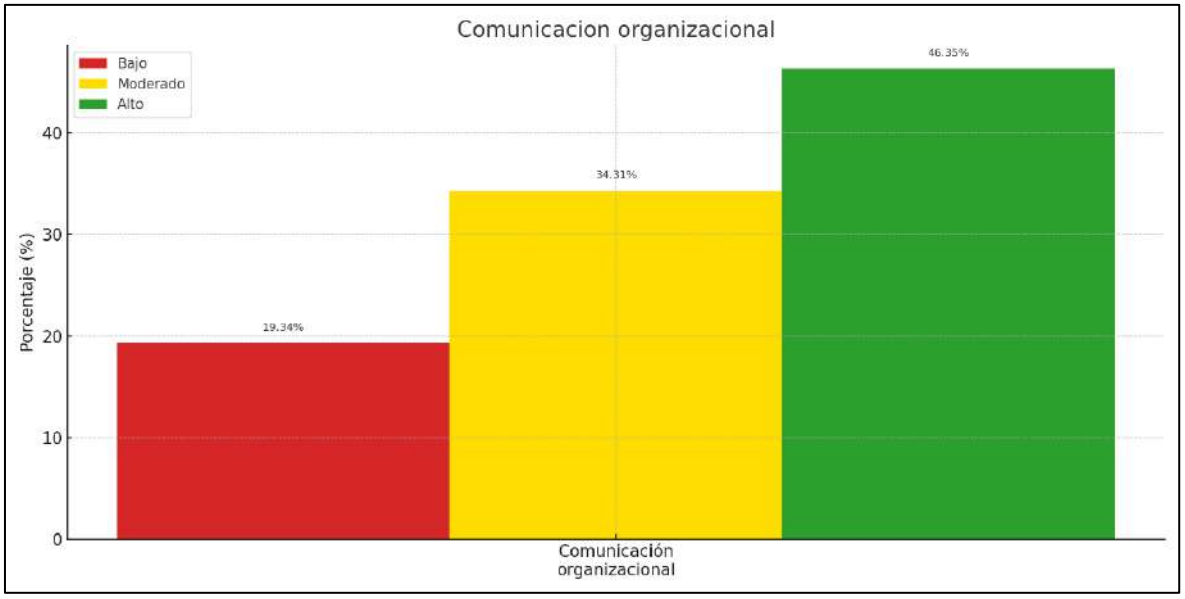


Figura 4. *Distribución de frecuencias de la variable Comunicación organizacional.*

En la Tabla 4 se aprecia que la variable “Comunicación organizacional” registró un 19.34% en nivel bajo, un 34.31% en nivel moderado y un 46.35% en nivel alto.

B. Análisis descriptivo del clima organizacional.

Tabla 5.

Distribución de frecuencias - Persuasión

Dimensión/Indicador	Bajo		Moderado		Alto	
	f	%	f	%	f	%
Persuasión	45	16.42	96	35.04	133	48.54
Cambios significativos	70	25.55	92	33.58	112	40.87
Canales de comunicación	31	11.31	87	31.75	156	56.94
Transformación de la comunicación	60	21.9	93	33.94	121	44.16

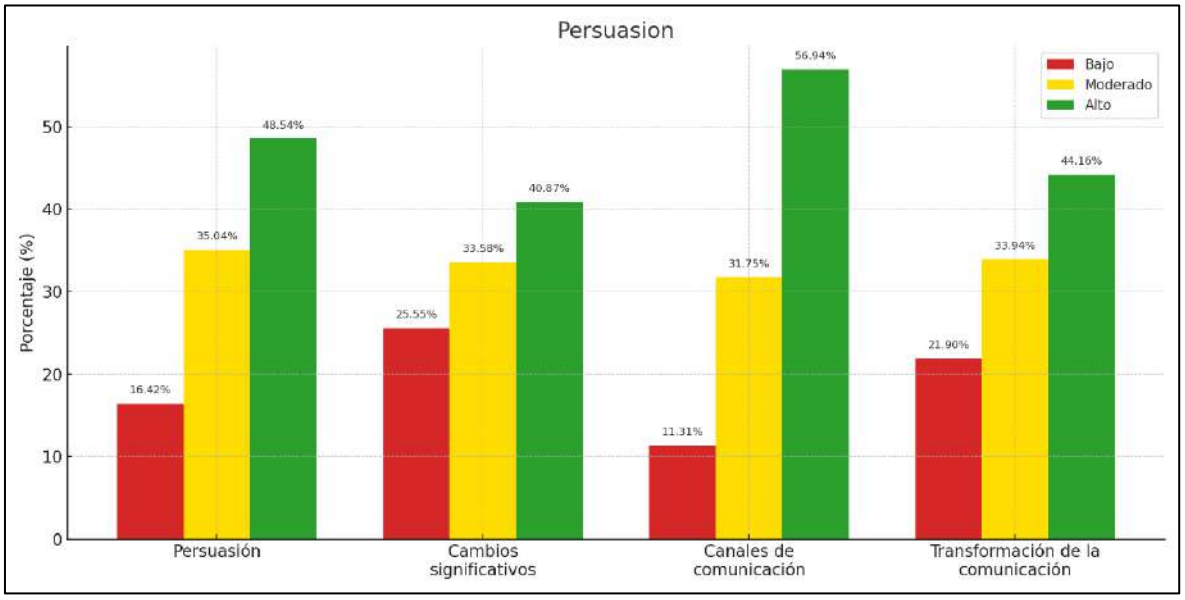


Figura 5. *Persuasión.*

En la Tabla 5 se aprecia que la dimensión “Persuasión” registró un 16.42% en nivel bajo, un 35.04% en nivel moderado y un 48.54% en nivel alto. Al desagregar sus indicadores, se observa que “Cambios significativos” presentó un 25.55% en nivel bajo, un 33.58% en nivel moderado y un 40.87% en nivel alto; “Canales de comunicación” presentó un 11.31% en nivel bajo, un 31.75% en nivel moderado y un 56.94% en nivel alto; y “Transformación de la comunicación” presentó un 21.90% en nivel bajo, un 33.94% en nivel moderado y un 44.16% en nivel alto.

Tabla 6.

Distribución de frecuencias - Hechos y emociones

Dimensión/Indicador	Bajo		Moderado		Alto	
	f	%	f	%	f	%
Hechos y emociones	25	9.12	119	43.43	130	47.45
Pensamiento	50	18.25	90	32.85	134	48.90
Fuente primordial	46	16.79	99	36.13	129	47.08
Impacto emocional	36	13.14	95	34.67	143	52.19

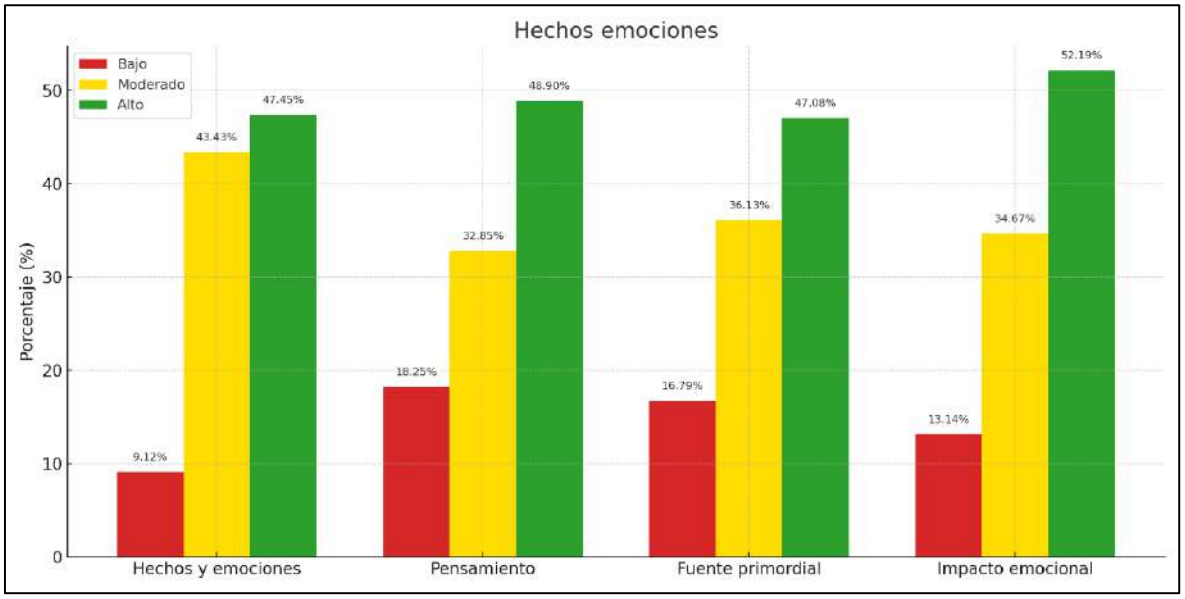


Figura 6. *Hechos y emociones.*

En la Tabla 6 se aprecia que la dimensión “Hechos y emociones” registró un 9.12% en nivel bajo, un 43.43% en nivel moderado y un 47.45% en nivel alto. Al desagregar sus indicadores, se observa que “Pensamiento” presentó un 18.25% en nivel bajo, un 32.85% en nivel moderado y un 48.90% en nivel alto; “Fuente primordial” presentó un 16.79% en nivel bajo, un 36.13% en nivel moderado y un 47.08% en nivel alto; y “Impacto emocional” presentó un 13.14% en nivel bajo, un 34.67% en nivel moderado y un 52.19% en nivel alto.

Tabla 7.

Distribución de frecuencias - Percepción

Dimensión/Indicador	Bajo		Moderado		Alto	
	f	%	f	%	f	%
Percepción	29	10.58	71	25.91	174	63.51
Información externa	25	9.12	106	38.69	143	52.19
Diversidad perceptiva	33	12.04	87	31.75	154	56.21
Público objetivo	33	12.04	73	26.64	168	61.32
Comunicación positiva	29	10.58	61	22.26	184	67.16
Fidelización	25	9.12	69	25.18	180	65.70

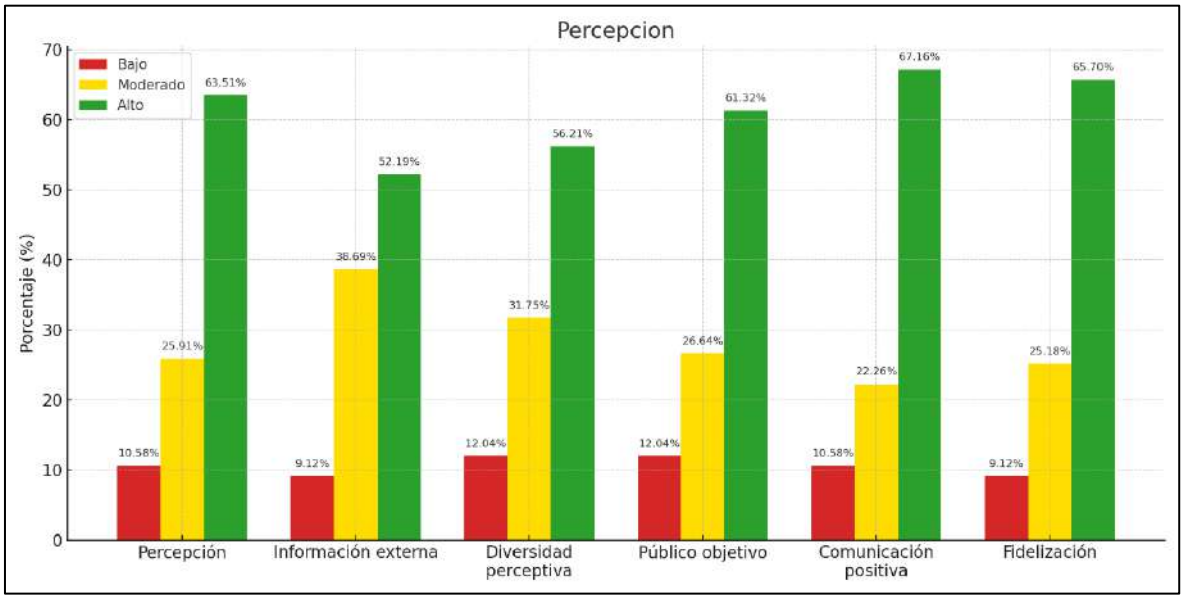


Figura 7. *Percepción.*

En la Tabla 7 se aprecia que la dimensión “Percepción” registró un 10.58% en nivel bajo, un 25.91% en nivel moderado y un 63.51% en nivel alto. Al desagregar sus indicadores, se observa que “Información externa” presentó un 9.12% en nivel bajo, un 38.69% en nivel moderado y un 52.19% en nivel alto; “Diversidad perceptiva” presentó un 12.04% en nivel bajo, un 31.75% en nivel moderado y un 56.21% en nivel alto; “Público objetivo” presentó un 12.04% en nivel bajo, un 26.64% en nivel moderado y un 61.32% en nivel alto; “Comunicación positiva” presentó un 10.58% en nivel bajo, un 22.26% en nivel moderado y un 67.16% en nivel alto; y “Fidelización” presentó un 9.12% en nivel bajo, un 25.18% en nivel moderado y un 65.70% en nivel alto.

Tabla 8.

Distribución de frecuencias - Conocimiento

Dimensión/Indicador	Bajo		Moderado		Alto	
	f	%	f	%	f	%
Conocimiento	30	10.95	66	24.09	178	64.96
Comunicación organizacional	27	9.85	58	21.17	189	68.98
Sociedad del conocimiento	34	12.41	121	44.16	119	43.43
Competencias profesionales	28	10.22	60	21.9	186	67.88

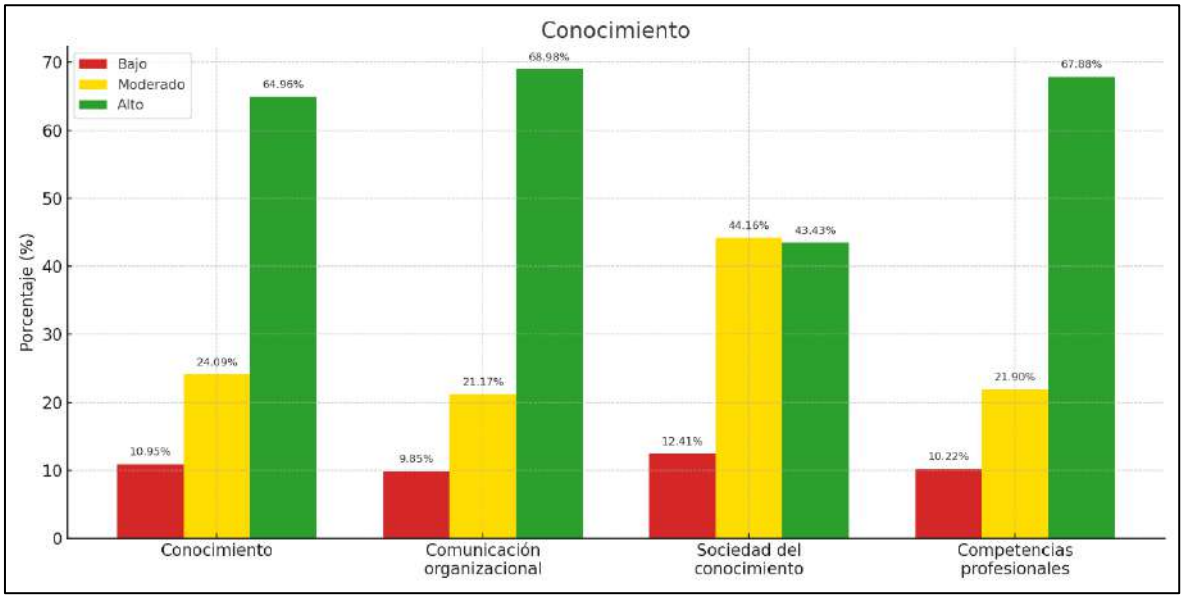


Figura 8. *Conocimiento.*

En la Tabla 8 se aprecia que la dimensión “Conocimiento” registró un 10.95% en nivel bajo, un 24.09% en nivel moderado y un 64.96% en nivel alto. Al desagregar sus indicadores, se observa que “Comunicación organizacional” presentó un 9.85% en nivel bajo, un 21.17% en nivel moderado y un 68.98% en nivel alto; “Sociedad del conocimiento” presentó un 12.41% en nivel bajo, un 44.16% en nivel moderado y un 43.43% en nivel alto; y “Competencias profesionales” presentó un 10.22% en nivel bajo, un 21.90% en nivel moderado y un 67.88% en nivel alto.

Tabla 9.

Distribución de frecuencias de la variable Manejo de las relaciones públicas

	f	%
Alto	150	54.75
Moderado	99	36.13
Bajo	25	9.12
Total	274	100

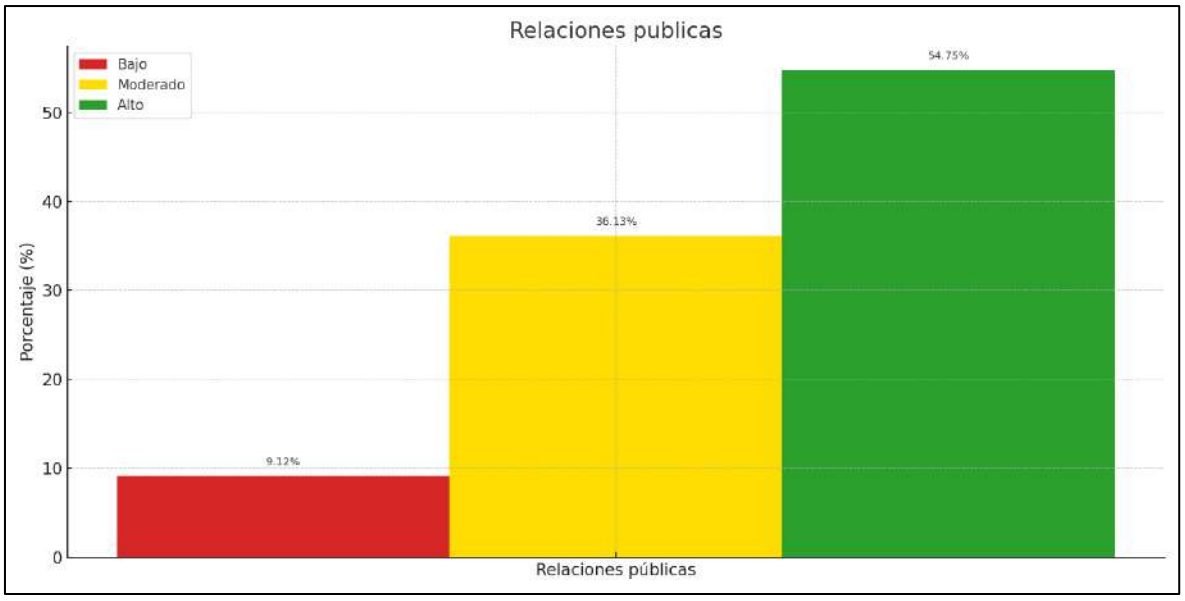


Figura 9. *Manejo de las relaciones públicas.*

En la Tabla 9 se aprecia que la variable “Manejo de las relaciones públicas” registró un 9.12% en nivel bajo, un 36.13% en nivel moderado y un 54.75% en nivel alto.

C. Prueba de normalidad.

Tabla 10.

Pruebas de normalidad Kolmogorov–Smirnov

Variable / Dimensión	Estadístico	gl	Sig.
Comunicación descendente	.268	274	.000
Comunicación ascendente	.182	274	.000
Comunicación horizontal	.164	274	.000
Persuasión	.113	274	.002
Hechos y emociones	.156	274	.000
Percepción	.087	274	.030
Conocimiento	.239	274	.000
Variable 1: Comunicación organizacional	.082	274	.046
Variable 2: Manejo de las relaciones públicas	.061	274	.247

Los resultados de la prueba de normalidad Kolmogorov–Smirnov muestran que la mayoría de dimensiones presentan valores de significancia $p < 0.05$, lo que indica que los datos no siguen una distribución normal. En consecuencia, se empleó el coeficiente Rho de Spearman, por tratarse de una prueba no paramétrica adecuada para variables con distribución no normal y medidas en escala ordinal, como ocurre en el presente estudio.

4.2 Contrastación de Hipótesis

Hipótesis general.

Ho: La comunicación organizacional no se relaciona significativamente con el manejo de las relaciones públicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2025.

Ha: La comunicación organizacional se relaciona significativamente con el manejo de las relaciones públicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2025.

Tabla 11.

Coeficiente de correlación de Spearman entre la comunicación organizacional y el manejo de las relaciones públicas

			Comunicación organizacional	Manejo de las relaciones públicas
Rho de Spearman	Comunicación organizacional	Coeficiente de correlación	1.000	.873
		Sig. (bilateral)		.000
		N	274	274
	Manejo de las relaciones públicas	Coeficiente de correlación	.873	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	274	274

El análisis de correlación Rho de Spearman mostró un coeficiente de $\rho = 0.873$ con un valor de significancia de $p = 0.000$, lo que evidencia una relación positiva muy alta y estadísticamente significativa entre la comunicación organizacional y el manejo de las relaciones públicas. Dado que el valor p es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y, en consecuencia, se acepta la hipótesis alterna (Ha), confirmando que la comunicación organizacional se relaciona significativamente con el manejo de las relaciones públicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2025.

Hipótesis especifica 1

Ho: La comunicación descendente no se relaciona significativamente con el manejo de las relaciones públicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2025.

Ha: La comunicación descendente se relaciona significativamente con el manejo de las relaciones públicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2025.

Tabla 12.

Coeficiente de correlación de Spearman entre la comunicación descendente y el manejo de las relaciones públicas

			Comunicación descendente	Manejo de las relaciones públicas
Rho de Spearman	Comunicación descendente	Coeficiente de correlación	1.000	.759
		Sig. (bilateral)		.000
		N	274	274
	Manejo de las relaciones públicas	Coeficiente de correlación	.759	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	274	274

Para la primera hipótesis específica, la correlación entre la comunicación descendente y el manejo de las relaciones públicas alcanzó un coeficiente de $\rho = 0.759$, con un nivel de significancia de $p = 0.000$. Estos resultados indican una relación positiva alta y estadísticamente significativa. Debido a que $p < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (Ha), confirmando que la comunicación descendente se relaciona significativamente con el manejo de las relaciones públicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2025.

Hipótesis especifica 2

Ho: La comunicación ascendente no se relaciona significativamente con el manejo de las relaciones públicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2025.

Ha: La comunicación ascendente se relaciona significativamente con el manejo de las relaciones públicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2025.

Tabla 13.

Coeficiente de correlación de Spearman entre la comunicación ascendente y el manejo de las relaciones públicas

			Comunicación ascendente	Manejo de las relaciones públicas
Rho de Spearman	Comunicación ascendente	Coeficiente de correlación	1.000	.810
		Sig. (bilateral)		.000
		N	274	274
	Manejo de las relaciones públicas	Coeficiente de correlación	.810	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	274	274

En el caso de la segunda hipótesis específica, se obtuvo un coeficiente de ρ = 0.810 con un valor de significancia de p = 0.000, lo que evidencia una relación positiva muy alta y estadísticamente significativa entre la comunicación ascendente y el manejo de las relaciones públicas. Dado que el valor p es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (Ha), verificándose que la comunicación ascendente se relaciona significativamente con el manejo de las relaciones públicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2025.

Hipótesis especifica 3

Ho: La comunicación horizontal no se relaciona significativamente con el manejo de las relaciones públicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2025.

Ha: La comunicación horizontal se relaciona significativamente con el manejo de las relaciones públicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2025.

Tabla 14.

Coeficiente de correlación de Spearman entre la comunicación horizontal y el manejo de las relaciones públicas

			Comunicación horizontal	Manejo de las relaciones públicas
Rho de Spearman	Comunicación horizontal	Coeficiente de correlación	1.000	.832
		Sig. (bilateral)		.000
		N	274	274
	Manejo de las relaciones públicas	Coeficiente de correlación	.832	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	274	274

Respecto a la tercera hipótesis específica, la correlación entre la comunicación horizontal y el manejo de las relaciones públicas arrojó un coeficiente de $\rho = 0.832$ con un nivel de significancia de $p = 0.000$, indicando una relación positiva muy alta y estadísticamente significativa. Al ser $p < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (Ha), quedando confirmada la comunicación horizontal se relaciona significativamente con el manejo de las relaciones públicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2025.

Capítulo V

Discusión

5.1 Discusión de Resultados

El estudio evidenció una correlación positiva muy alta entre la comunicación organizacional y el manejo de las relaciones públicas ($\rho = 0.873$; $p = 0.000$), lo que demuestra que ambas variables mantienen un vínculo directamente proporcional dentro de la Municipalidad Provincial de Barranca. Este comportamiento es consistente con lo reportado por Ríos et al. (2024), quienes hallaron también una relación significativa muy fuerte entre comunicación interna e identidad laboral, con un coeficiente Rho de 0.849, demostrando que una adecuada gestión de la comunicación interna impacta positivamente en otros procesos institucionales. De igual modo, Farje (2023) obtuvo un coeficiente Rho de 0.785 entre relaciones públicas internas e identidad corporativa, lo que respalda el rol estratégico de la comunicación interna en la gestión institucional. A nivel internacional, Vivas et al. (2022) confirmaron que la comunicación interna influye de manera determinante en el desempeño docente, lo cual coincide con la tendencia de este estudio: una comunicación fortalecida mejora el funcionamiento organizacional y, por ende, eleva la calidad del manejo de las relaciones públicas. Por consiguiente, los resultados encontrados se alinean con la literatura previa, confirmando la importancia estratégica de la comunicación organizacional como predictor clave del desempeño institucional.

La comunicación descendente mostró una correlación positiva alta con el manejo de las relaciones públicas ($\rho = 0.759$; $p = 0.000$), lo que revela que la claridad, oportunidad y coherencia con que la información es transmitida desde los niveles jerárquicos superiores condiciona directamente la calidad del trabajo comunicacional institucional. Este resultado guarda correspondencia con los hallazgos de Díaz y

Vásquez (2022), quienes encontraron que la comunicación descendente se ubicaba en un nivel alto (83.5%) e influía significativamente en la satisfacción laboral, con un coeficiente de correlación Rho de 0.515, estableciendo que una dirección que comunica adecuadamente favorece el desempeño organizacional. Asimismo, Aced y Miquel (2021) identificaron que los departamentos de comunicación interna en España suelen tener soporte de la alta dirección, aunque con una marcada necesidad de mejorar su enfoque estratégico. Esta coincidencia sugiere que la Municipalidad Provincial de Barranca enfrenta retos similares: si bien existe comunicación descendente, su fortalecimiento permitiría elevar aún más la efectividad del manejo de las relaciones públicas.

Respecto a la comunicación ascendente, se encontró una correlación positiva muy alta y significativa con el manejo de las relaciones públicas ($\rho = 0.810$; $p = 0.000$), lo que evidencia que las oportunidades que tienen los trabajadores para expresar sugerencias, desacuerdos o propuestas mejoran la toma de decisiones institucionales y fortalecen la comunicación con el público. Este hallazgo se relaciona con la investigación de Abendaño et al. (2021), donde se observó que el 39% de los mensajes emitidos durante la reinserción laboral eran informativos y un 25% orientados al autocuidado, señalando que el flujo ascendente y bidireccional fue fundamental para responder adecuadamente a las necesidades de los públicos internos. Asimismo, Cuenca et al. (2022) concluyeron que las empresas españolas diseñan estratégicamente sus planes de relaciones públicas considerando los aportes de los equipos internos, lo cual coincide con los resultados del presente estudio: la participación del personal en la retroalimentación institucional genera decisiones comunicacionales más acertadas y coherentes con la realidad municipal.

Finalmente, la hipótesis específica 3 evidenció una correlación positiva muy alta entre la comunicación horizontal y el manejo de las relaciones públicas ($\rho = 0.832$; $p = 0.000$), demostrando que el trabajo colaborativo, la coordinación entre áreas y el intercambio de información entre pares constituye un factor determinante para mejorar los procesos de relaciones públicas. Este resultado coincide con los hallazgos de Vivas et al. (2022), quienes demostraron que la falta de diálogo y coordinación entre docentes limitaba el acompañamiento pedagógico, afectando el desempeño institucional. De igual manera, Díaz y Vásquez (2022) reportaron que la comunicación horizontal en la Municipalidad Provincial de Hualgayoc alcanzaba un

nivel del 79.2%, demostrando que el flujo de información entre áreas es una condición relevante para el buen funcionamiento institucional. En este sentido, los resultados del presente estudio corroboran la literatura existente, indicando que la comunicación horizontal efectiva genera sinergia, facilita la resolución de problemas y fortalece el manejo de las relaciones públicas en la Municipalidad Provincial de Barranca.

Capítulo VI
Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

- A través de la prueba Rho de Spearman, se obtuvo un coeficiente de 0.873 con un nivel de significancia bilateral de 0.000, lo cual permite concluir que existe una correlación positiva muy alta y estadísticamente significativa entre la comunicación organizacional y el manejo de las relaciones públicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2025.
- Mediante la prueba Rho de Spearman, se obtuvo un coeficiente de 0.759 con un nivel de significancia bilateral de 0.000, lo que permite concluir que existe una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre la comunicación descendente y el manejo de las relaciones públicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2025.
- A través de la prueba Rho de Spearman, se obtuvo un coeficiente de 0.810 con un nivel de significancia bilateral de 0.000, lo cual permite concluir que existe una correlación positiva muy alta y estadísticamente significativa entre la comunicación ascendente y el manejo de las relaciones públicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2025.
- Mediante la prueba Rho de Spearman, se obtuvo un coeficiente de 0.832 con un nivel de significancia bilateral de 0.000, lo que permite concluir que existe una correlación positiva muy alta y estadísticamente significativa entre la comunicación horizontal y el manejo de las relaciones públicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2025.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda fortalecer el sistema de comunicación interna mediante la estandarización de canales, protocolos y mensajes institucionales, a fin de mejorar de manera integral el manejo de las relaciones públicas en la Municipalidad Provincial de Barranca.
- Se sugiere optimizar la comunicación descendente mediante directrices claras, mensajes oportunos y mecanismos de difusión formales, de modo que el personal reciba información precisa que contribuya a un mejor manejo de las relaciones públicas.
- Se recomienda fortalecer los canales de comunicación ascendente mediante espacios de retroalimentación, buzones de sugerencias y reuniones periódicas, permitiendo que las opiniones del personal se integren en las decisiones relacionadas con las relaciones públicas.
- Se aconseja promover la comunicación horizontal a través de la coordinación interáreas, reuniones colaborativas y actividades que faciliten el intercambio de información entre trabajadores, fortaleciendo así la gestión de las relaciones públicas.

Referencias

7.1 Fuentes bibliográficas

Álvarez, A. (2020). *Clasificación de las Investigaciones.* Recurso académico, Universidad de Lima.

Hernández, R. & Mendoza, C. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2 ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores.

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (5 ed.). Ediciones de la U.

7.2 Fuentes electrónicas

Abendaño, M., Cusot, G., & Duque, V. (2021). Relaciones públicas internas y la reinserción laboral en Ecuador en tiempos de COVID-19. *Sphera Publica*, *2*(21), 260–274. https://sphera.ucam.edu/index.php/sphera-01/article/view/442/14141493

Aced, C., & Miquel, S. (2021). La comunicación interna de las empresas españolas en clave estratégica. *Revista Mediterránea de Comunicación*, *12*(2), 245–261. https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/194635/ReMedCom_12_02_17_esp.pdf

Ayón, G., & Baque, M. (2022). La comunicación organizacional y su incidencia en la gestión empresarial: Caso Asociación Asoproakuri, ciudad de Archidona. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, *6*(1). https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8363201

Barrientos, A. (2022). La mujer y las relaciones públicas desde un alcance neurocomunicacional. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, *12*(24). https://www.revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/791/561

Cuenca, J., Compte, M., & Zeler, I. (2022). La estrategia aplicada a las relaciones públicas en el medio digital: El caso español. *Revista Latina de Comunicación*

Social, *80*, 163–182. https://dau.url.edu/bitstream/handle/20.500.14342/3864/admrevistalatina%2c%2b1664_SPA_163-182_La%2bestrategia%2baplicada%2ba%2blas%2brelaciones%2bp%c3%bablicas.pdf

Del Toro, A., Alcaide, P., Lozano, J., Muñiz, J., & Tapia, A. (2022). El perfil del profesional de las relaciones públicas en España: Situación y tendencias del sector. *Cuadernos.info*, *53*. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0719-367X2022000300015&script=sci_arttext&tlng=en

Di Pasqua, D. (2021). La empresa y cómo diferenciarse de la competencia: Las relaciones públicas y su valor agregado. *XVI Jornadas de Reflexión Académica en Diseño y Comunicación*, *9*. https://dspace.palermo.edu/ojs/index.php/rad/article/view/6511/10165

Díaz, R., & Vásquez, K. (2022). Comunicación organizacional interna y satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huaygayoc - Bambar. *Revista Compás Empresarial*, *13*(34), 28–41. https://revistas.univalle.edu/index.php/compas/article/view/223

Díaz, R., Aspajo, H., & Dávila, A. (2021). Marketing de contenidos, relaciones públicas en usuarios de una municipalidad en San Martín – Perú. *Revista de Investigación Valor Agregado*, *8*(1). https://riva.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1629/1912

Farje, W. (2023). *Relaciones públicas internas y su vínculo con la identidad corporativa en una clínica de Huaraz, 2023* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/130738/Farje_VWA-SD.pdf

Figueroa, C., & Salas, H. (2024). Comunicación organizacional y desempeño laboral en el Área de Crédito Vehicular de una entidad financiera (Lima, Perú), 2022. *Industrial Data*, *27*(2), 87–105. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1810-99932024000200087&script=sci_abstract

Gómez, O., Prieto, A., & Alemán, E. (2024). Impacto de las redes sociales en las relaciones públicas. *Centros: Revista Científica Universitaria*, *13*(1). https://revistas.up.ac.pa/index.php/centros/article/view/4645

Granados, R., Venegas, S., & Alvarado, D. (2023). Planificación estratégica de relaciones públicas en gobiernos locales de Lambayeque, Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *7*(4). https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/6875/10447

Heredia, E. (2023). *Relaciones públicas y su influencia en la producción legislativa de congresistas peruanos, julio 2022 - junio 2023, Lima* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/127549/Heredia_VEM-SD.pdf

Pajuelo, G., & Shahuano, M. (2023). *Comunicación organizacional y manejo de las relaciones públicas en la Municipalidad de Tocache-2021* [Tesis de grado, Universidad Nacional Hermilio Valdizán]. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNHE_8e6c73cdb1bb76d9738fe551aac7b835

Piedra, V., Granillo, R., González, R., Rodríguez, R., & Vázquez, M. (2022). La comunicación organizacional: Un factor para elevar la productividad en las organizaciones. *Ingenio y Conciencia: Boletín Científico de la Escuela Superior Ciudad Sahagún*, *9*(17). https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/sahagun/article/view/7886/8478

Pinzón, M., Contreras, A., Ramírez, E., & De los Reyes, D. (2021). Descripción de los niveles de comunicación organizacional. *Revista de Publicaciones Científicas y Académicas*, *5*(1). https://pragmatikasolutions.com/consensus/index.php/consensus/article/view/73/73

Ríos, B., Calle, C., Lay, G., Guillén, K., & Estela, R. (2024). Comunicación interna y la identidad laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Lamas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *8*(4), 5218–5234. https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/12742

Rodríguez, Y. (2021). La comunicación organizacional en los procesos de dirección de la cultura física y el deporte. *Athlos: Revista Internacional de Ciencias Sociales de la Actividad Física, el Juego y el Deporte*, *23*, 78–92. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7840755

Santos, J., & Higashi, R. (2021). Internal communication as strategic planning tool: Study in an Alto Tiete. *Revista Fatec Zona Sul–Refas*, *7*(4). https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/103719/Aguirre_RS-Flores_RJF-SD.pdf

Torres, R. (2021). Papel confiable de las relaciones públicas en procesos de innovación social. *Correspondencias & Análisis*, *14*, 163–202. https://rua.ua.es/dspace/handle/10045/120805

Vivas, A., Solis, D., & Quiñonez, J. (2022). Comunicação organizacional interna como fator determinante no desempenho do trabalho. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, *14*(4). https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/17497

Anexos

Anexo N°01

Cuestionario

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental reunir información sobre comunicación organizacional y el manejo de las relaciones públicas en la Municipalidad Provincial de Barranca, 2025. El cuestionario es anónimo y la información recaudada será utilizada únicamente para fines académicos y se garantiza estricta confidencialidad.

I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

a. Género

Masculino	
Femenino	

b. Edad

Entre 18 años a 24 años	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 32 años a 45 años	
Más de 45 años	

II. Instrucciones

En el siguiente cuadro de preguntas marcar con una equis "X" según corresponda, teniendo en cuenta el cuadro de calificación siguiente:

CUADRO DE CALIFICACIÓN	
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Neutro	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

ITEM	1	2	3	4	5
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL					
DIMENSIÓN 01: COMUNICACIÓN DESCENDENTE					
1. La Municipalidad comunica de forma clara y oportuna sus políticas, estrategias y objetivos a todo el personal.					
2. Los procedimientos y prácticas laborales se informan adecuadamente desde los niveles superiores.					
3. Las instrucciones de trabajo se transmiten de forma comprensible por los jefes inmediatos.					
DIMENSIÓN 02: COMUNICACIÓN ASCEDENTE					
4. Tengo la posibilidad de informar a mis superiores sobre mi desempeño laboral.					
5. Puedo comunicar sugerencias, problemas o discrepancias sin temor a represalias.					
DIMENSIÓN 03: COMUNICACIÓN HORIZONTAL					
6. Existe una coordinación efectiva entre áreas o unidades para cumplir los objetivos institucionales.					
7. Entre compañeros compartimos información útil para resolver problemas del trabajo diario.					
COMPROMISO ORGANIZACIONAL					
DIMENSIÓN 01: PERSUASIÓN					
8. Los líderes de la Municipalidad logran motivar al personal a aceptar cambios institucionales.					
9. Los canales de comunicación usados son efectivos para persuadir al personal.					
10. Las acciones de persuasión han mejorado la comunicación interna de la organización.					
DIMENSIÓN 02: HECHOS Y EMOCIONES					
11. Las decisiones en la organización se basan principalmente en hechos objetivos.					
12. Las emociones influyen en algunas decisiones, aunque se priorizan datos concretos.					
13. Se equilibra el análisis racional y emocional al tomar decisiones organizacionales.					
DIMENSIÓN 03: PERCEPCIÓN					
14. La información proveniente del entorno externo influye en cómo percibimos a la organización.					

15. La diversidad de opiniones entre los trabajadores mejora el enfoque para resolver problemas.					
16. La percepción del público influye en las decisiones de imagen institucional.					
17. Una comunicación interna positiva mejora nuestra percepción de la institución.					
18. Una percepción positiva sobre la organización fortalece el compromiso del personal.					
DIMENSIÓN 04: CONOCIMIENTO					
19. Tener información clara sobre la comunicación organizacional mejora mi desempeño.					
20. La institución fomenta el uso del conocimiento para mejorar la comunicación y procesos.					
21. Compartir conocimientos fortalece nuestras competencias profesionales.					

Anexo N°02

Validación y Confiabilidad

Validez del instrumento mediante la Prueba de KMO y Bartlett

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.925
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	6082.80
	gl	210
	Sig.	.000

Confiabilidad del instrumento mediante el Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.966	21

Anexo N°03

Datos Generales de la población

Tabla

Género

Género	f	%
Femenino	85	31.02
Masculino	189	68.98

Tabla

Edad

Edad	f	%
Entre 18 y 24 años	47	17.15
Entre 25 y 31 años	110	40.15
Entre 32 y 45 años	77	28.10
Más de 45 años	40	14.60

Anexo N°06

Base de Datos

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21
3	2	3	2	1	3	3	3	2	3	2	5	3	1	3	1	3	1	1	3	3
3	2	2	2	2	2	2	1	4	2	2	4	2	2	2	4	2	2	3	2	2
3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2
4	1	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5
4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5
3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2
3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2
4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
3	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	5
3	2	3	2	1	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	4	4	4	4	4	1	3	4	4	3	2	2	2	3	3	4	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5
4	3	3	3	3	1	3	4	4	4	1	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5
3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	2	3	4	4	4	3	4	3	4
3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	5
4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	3	5	5	5	4	4	5	4	4	5
3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	4
4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4

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

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

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

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

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

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

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

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