

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN SOCIAL**



**COMUNICACIÓN INTERNA Y DESEMPEÑO LABORAL DE
LA MUNICIPALIDAD DEL CENTRO POBLADO DE ALTO
PUNO 2019**

TESIS

PRESENTADA POR:

Bach. RUTH GUISELA CRUZ PARQUI

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
SOCIAL**

PUNO – PERÚ

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

COMUNICACIÓN INTERNA Y DESEMPEÑO LABORAL DE LA
MUNICIPALIDAD DEL CENTRO POBLADO DE ALTO PUNO 2019

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. RUTH GUISELA CRUZ PARQUI

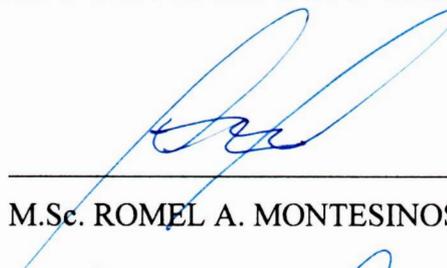
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

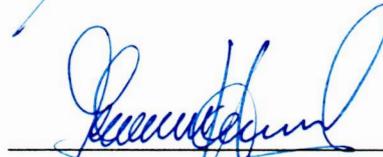
APROBADA POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:



PRESIDENTE:


M.Sc. ROMEL A. MONTESINOS CONDO

PRIMER MIEMBRO:


Dr. FÉLIX HUANCA ROJAS

SEGUNDO MIEMBRO:


M.Sc. MARÍA BOBADILLA QUISPE

DIRECTOR / ASESOR:


Lic. FERMÍN EDGAR GÓMEZ PINEDA

Área : Relaciones Públicas.

Tema : Comunicación Interna y Desempeño Laboral.

Fecha de sustentación: 06 de septiembre del 2019.

DEDICATORIA

A DIOS, por darme la vida, por guiarme por el camino correcto y me da fuerzas para seguir adelante.

A mis suegros, que por su esfuerzo y apoyo incondicional lograron que realice este trabajo de investigación.

A mi querido hijito Yahir Nicolas quien es la fuente principal de motivación para seguir creciendo y trazarme nuevas metas y objetivos en mi vida.

A mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, ya que muchos de mis logros se los debo a ellos quienes continúan motivándome para alcanzar mis objetivos.

A mi querida pareja Oliver por su apoyo incondicional, su cariño y por estar a mi lado incluso en momentos tormentosos, motivándome a culminar con esta investigación.

AGRADECIMIENTO

Mi profundo agradecimiento a la Universidad Nacional del Altiplano, Escuela Profesional de Ciencias de La Comunicación Social por haberme abierto las puertas hacia el estudio de una carrera profesional, así también a los docentes que me brindaron conocimientos y apoyo para seguir adelante.

A mi asesor de tesis, Lic. Fermín Edgar Gómez Pineda, por guiarme incondicionalmente durante todo el desarrollo de la tesis, mostrando paciencia, motivación y aliento.

Al personal de la Municipalidad del Centro Poblado de Alto Puno, que desinteresadamente colaboraron en el desarrollo de esta investigación.

A mis jurados: M.Sc Romel Alfredo Montesinos Condo, Dr. Félix Huanca Rojas y M.Sc. María Bobadilla Quispe por guiarme con sus consejos en la realización del estudio de investigación.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE ANEXOS

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

RESUMEN 13

ABSTRACT..... 14

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA 17

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 19

1.2.1 Problema general..... 19

1.2.2 Problemas específicos..... 19

1.3 JUSTIFICACIÓN..... 19

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 21

1.4.1 Objetivo general..... 21

1.4.2 Objetivos específicos 21

CAPITULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 ANTECEDENTES 22

2.1.1 Internacional 22

2.1.2 Nacional.....	23
2.1.3 Local	23
2.2 MARCO TEÓRICO	25
2.2.1 La comunicación.....	25
2.2.2 Comunicación interna.....	31
2.2.3 Desempeño laboral	42
2.2.4 Administración pública.....	52
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	54
2.4 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	60
2.4.1 Hipótesis general	60
2.4.2 Hipótesis específicas.....	60
2.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	61
CAPITULO III	
MATERIALES Y MÉTODO	
3.1 MÉTODOS	62
3.1.1 Método descriptivo	62
3.1.2 Método deductivo	62
3.2 TIPO, ENFOQUE Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	62
3.2.1 Enfoque de investigación.....	62
3.2.2 Tipo de la investigación.....	63
3.2.3 Diseño de la investigación	63
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	64

3.3.1 Población	64
3.3.2 Muestra	64
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	64
3.4.1 Técnica.....	64
3.4.2 Instrumento	64
3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	65
3.6 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ÁMBITO DE ESTUDIO	66
CAPITULO IV	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS	68
4.1.1 Comunicación interna.....	68
4.1.2 Desempeño laboral	102
4.2 RESULTADOS DE LAS CORRELACIONES DE VARIABLES Y DIMENSIONES.....	105
CONCLUSIONES	110
RECOMENDACIONES.....	111
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	112
ANEXOS	118

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de Laswell.....	29
Figura 2. Esquema del proceso comunicativo.	30
Figura 3. Alcaldía y documentos administrativos.	68
Figura 4. Información sobre estructura orgánica.....	70
Figura 5. Información sobre políticas y lineamientos institucionales.	72
Figura 6. Información sobre procedimientos administrativos.	74
Figura 7. Realización de charlas y capacitaciones al personal.	76
Figura 8. Información sobre visión, misión y valores de la institución.....	78
Figura 9. Alcaldía y búsqueda de participación del personal en toma de decisiones. ...	80
Figura 10. Alcaldía y participación del personal en toma de decisiones.	82
Figura 11. Reporte de funciones.....	84
Figura 12. Reporte de otras actividades.....	86
Figura 13. Reporte de sugerencias.....	88
Figura 14. Reporte de quejas.	90
Figura 15. Uso de memorándum o cartas.	92
Figura 16. Interacción Entre Áreas De Trabajo.....	94
Figura 17. Trabajo en equipo.....	96
Figura 18. Información mediante el rumor.....	98
Figura 19. Efecto negativo del rumor en la satisfacción del trabajo.	100
Figura 20. Esmero del personal en brindar una atención de calidad a los usuarios.....	102
Figura 21. Conocimiento del cargo.	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Escala gráfica de evaluación de desempeño.	51
Tabla 2. Operacionalización de variables	61
Tabla 3. Escala de valores del coeficiente de correlación de Spearman.....	66
Tabla 4. Alcaldía y documentos administrativos	68
Tabla 5. Información sobre estructura orgánica	70
Tabla 6. Información sobre políticas y lineamientos institucionales.....	72
Tabla 7. Información sobre procedimientos administrativos.....	74
Tabla 8. Realización de charlas y capacitaciones al personal.....	76
Tabla 9. Información sobre visión, misión y valores de la institución	78
Tabla 10. Alcaldía y búsqueda de participación del personal en toma de decisiones ...	80
Tabla 11. Alcaldía y participación del personal en toma de decisiones	82
Tabla 12. Reporte de funciones	84
Tabla 13. Reporte de otras actividades	86
Tabla 14. Reporte de sugerencias	88
Tabla 15. Reporte de quejas.....	90
Tabla 16. Uso de memorándum o cartas.....	92
Tabla 17. Interacción entre áreas de trabajo	94
Tabla 18. Trabajo en equipo	96
Tabla 19. Información mediante el rumor	98
Tabla 20. Efecto negativo del rumor en la satisfacción del trabajo.....	100
Tabla 21. Esmero del personal en brindar una atención de calidad a los usuarios	102
Tabla 22. Conocimiento del cargo	104
Tabla 23. Correlación entre comunicación interna y desempeño laboral	105
Tabla 24. Correlación entre comunicación formal y desempeño laboral	107



Tabla 25. Correlación entre comunicación informal y desempeño laboral 108

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia.	119
Anexo 2: Encuesta.....	121
Anexo 3. Galería fotográfica.	122

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

(CI):	Comunicación Interna
(CGR):	Contraloría General de la República
(DL):	Desempeño Laboral.
(INEI):	Instituto Nacional de Estadística e Informática
(MAPRO):	Manual de Procedimientos
(MCPAP):	Municipalidad del Centro Poblado de Alto Puno
(MEF):	Ministerio de Economía y Finanzas
(MPP):	Municipalidad Provincial de Puno.
(OCI):	Órgano de Control Institucional
(RAE):	Real Academia Española
(UNAP):	Universidad Nacional del Altiplano Puno

RESUMEN

La investigación Comunicación Interna y Desempeño Laboral en la Municipalidad del Centro Poblado de Alto Puno 2019, tiene como objetivo general determinar la relación que existe entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del Centro Poblado de Alto Puno 2019. La variable Comunicación Interna se evaluó desde el tipo de comunicación formal ascendente, descendente y horizontal, e informal que es el rumor y la variable desempeño laboral se evaluó mediante los indicadores de calidad de trabajo y conocimiento del cargo. Los objetivos específicos de estudio fueron, Identificar la relación entre la comunicación interna formal descendente, ascendente y horizontal con el desempeño laboral y Determinar la incidencia de la comunicación interna informal en el desempeño laboral. La investigación es de enfoque cuantitativo, de tipo correlacional, de diseño correlacional descriptivo no experimental y de método deductivo. La población de estudio estuvo conformada por 20 trabajadores de la entidad, a quienes se les aplicó una encuesta como técnica de recolección de datos y el cuestionario como instrumento de la encuesta. Como resultado, según la prueba de Correlación de Rho Spearman se determinó que existe una relación directa entre la Comunicación Interna y el Desempeño Laboral. Esto nos lleva a aceptar nuestra hipótesis planteada, “Existe una relación directa entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad del centro poblado de Alto Puno periodo 2019”.

Palabras clave: Comunicación interna, formal, informal, desempeño laboral

ABSTRACT

The research Internal Communication and Work Performance in the Municipality of the Alto Puno Town Center 2019, aims to determine the relationship between internal communication and the variable work performance of the workers of the Municipality of the Alto Puno Town Center 2019. The variable Internal Communication was evaluated from the type of formal communication ascending, descending and horizontal, and informal that is the rumor. In the labor performance variable, two indicators were assessed, which is job quality and knowledge of the position. The objectives of the study were to know how the descending, ascending and horizontal formal communication affects the work performance of the workers of the Municipality of Alto Puno 2019 and to know how informal communication affects the work performance of the workers of the Municipality of the Alto Puno Town Center 2019. The type of research is quantitative and the level of research is descriptive. The study sample was census-based and consisted of 20 workers from the Municipality of the Alto Puno Town Center 2019, to whom a survey was applied as an instrument for data collection. As a result, according to the Rho Spearman Correlation test, it was found that there is a considerable positive correlation between the Internal Communication variable and the Labor Performance variable, therefore, internal communication is significantly related to job performance. This leads us to accept our hypothesis, "There is a direct relationship between internal communication and the work performance of workers in the municipality of Alto Puno in the 2019 period."

Keywords: Internal, formal, informal communication, work performance.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

El fin de las entidades públicas es promover el desarrollo integral de la comunidad con una gestión eficiente, transparente y participativa, en el que se brinde a la población una adecuada prestación de los servicios públicos locales; siendo la comunicación interna uno de los factores principales que influyen en que los servidores públicos brinden una atención de calidad hacia los usuarios.

Nos referimos a la comunicación interna como el flujo de mensajes que nacen, se reproducen y circulan en todas direcciones, en el seno de las organizaciones y que corresponde a algún responsable se encargue de organizar y promover adecuadamente ese flujo de información que circula por los canales internos de la institución. Berceruelo, (2011).

Pero la experiencia demuestra que muchas entidades públicas no la manejan adecuadamente, para transmitir los objetivos a toda la organización, difundir sus políticas y construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y de motivación. Esta indiferencia provoca descoordinación entre sus distintos departamentos generando las tensiones o conflictos en las relaciones interpersonales.

Para la investigación nos centramos en la Municipalidad del centro poblado de Alto Puno, una institución con poco personal, pero no menos importante, ya que presta servicios a más de 10 mil habitantes (Datos INEI Censos Nacionales 2017). En el mismo donde se observó ciertas dificultades en el manejo de la comunicación, que no cubría las necesidades de información de los empleados.

Por tanto, para el análisis de la comunicación interna se tomó como indicador los canales de comunicación ascendente, descendente y horizontal. El primero que corresponde al uso de documentos administrativos que son emitidos desde alcaldía. Asimismo, el nivel de reporte de funciones, quejas y sugerencias emitidas desde los empleados hacia oficinas de nivel superior y un análisis del trabajo en equipo. Para conocer si existe comunicación informal en la entidad, se determinó la frecuencia del uso del rumor.

Para calcular el desempeño laboral de los trabajadores, se analizó la calidad de trabajo y el grado de conocimiento del cargo que posee cada empleador sobre sus funciones y fines de la entidad.

En ese entender, la investigación presenta los siguientes capítulos.

En el capítulo I, contempla el planteamiento del problema, justificación y objetivos de la investigación.

En el capítulo II, contempla de los antecedentes, marco teórico, marco conceptual, hipótesis de la investigación y operacionalización de variables.

En el capítulo III, se muestra la metodología de investigación, en el que se describe el tipo y diseño de la investigación, asimismo detallamos la técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos. Finalmente hacemos referencia de la población como muestra de estudio.

En capítulo IV, se realiza la exposición y el análisis de los resultados, en el que se interpreta las encuestas sobre comunicación interna y desempeño laboral aplicada en la entidad de estudio.

La parte final, presenta las conclusiones, recomendaciones, referencias y anexos de la investigación.

1.1 PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

En la actualidad muchos autores definen a la comunicación interna como una herramienta indispensable dentro de las organizaciones, ya que permite que los miembros conozcan sus funciones y puedan dar sus opiniones libremente sobre temas relacionados a la organización. Según Berceruelo (2011) la comunicación es un pilar básico de la gestión empresarial, un instrumento para conseguir la integración y motivación de la plantilla. Porque, si queremos que los trabajadores ayuden a la empresa a lograr las metas que la dirección señala, lo primero que necesitan esos colaboradores es saber dónde están y cuál debe ser su contribución para lograrlas.

Entre los miembros nos referimos a todo el conjunto humano que conforma una organización, desde los directores de departamentos hasta el último de los empleados, logrando que todos ellos se impliquen de forma personal en conseguir la mejora continua de los resultados esperados.

Un claro ejemplo de éxito comunicacional es la empresa líder de comida rápida a nivel mundial, McDonald's, que mediante su proyecto "Diversidad en Deutsche" ha sido premiada a las Mejores Prácticas en Comunicación Interna en el 2014. Esta estrategia consistió en fomentar un ambiente de inclusión entre los empleados mediante distintas acciones como charlas, coloquios, conferencias y encuentros que permitieron a los profesionales desarrollar su máximo potencial. Como resultado la empresa actualmente logra liderar el mercado de comida rápida operando un total de 31.377 restaurantes en 118 países del mundo.

En nuestro país, la comunicación interna no pasa desapercibido ya que en los últimos años cada vez más organizaciones la vienen implementando como una forma de mejorar su calidad institucional y fortalecer el desempeño laboral. Sin embargo, en algunas instituciones los esfuerzos quedan solamente en idea, ya que se observa deficiencias en su aplicación, llegando al punto de que la falta de comunicación eficaz sea una realidad entre los empleados de distintos departamentos.

Esa realidad es vista en muchas instituciones públicas de la región altiplánica tal es el caso de la Municipalidad del centro poblado de alto Puno 2019 – Puno, que muestra una inadecuada comunicación interna. La institución pese a que cuenta con reducido personal de labor, a simple vista parece que no genera problemas, sin embargo, realizando un análisis detallado suponemos que alberga a un personal desinformado.

Se observó que el personal tiene conocimiento relativo, casi nulo sobre los procedimientos, estructura orgánica, normativas de la institución, misión, visión, valores institucionales entre otros que generan en los empleados incertidumbre acerca del correcto cumplimiento de sus funciones. Muchos trabajadores se sienten desmotivados en el desarrollo de sus actividades grupales por lo que optan por el individualismo. También se observó escasa motivación por participar con sus opiniones en las decisiones que afectan a la entidad.

El problema sería causa del uso ineficaz de los canales de comunicación interna escritos u orales dentro de la institución, la falta de capacitaciones al personal en cuanto a reglamentos, estructura orgánica, valores, normativas y otros. Asimismo, la frecuencia del rumor como medio de comunicación principal entre miembros de la entidad.

Como consecuencia del problema genera en los trabajadores incertidumbre, toma de decisiones improvisadas, desmotivación y otros que afectan su desempeño laboral. Asimismo, provoca desinterés en los empleados por una cultura de trabajo en equipo.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 PROBLEMA GENERAL

¿Qué relación existe entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad del Centro Poblado de Alto Puno periodo 2019?

1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- ¿Qué relación existe entre la comunicación formal descendente, ascendente, horizontal y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad del centro poblado de Alto Puno periodo 2019?
- ¿Cómo incide la comunicación informal en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad del centro poblado de Alto Puno periodo 2019?

1.3 JUSTIFICACIÓN

Según García Jiménez (1998) para conseguir implantar un sistema integral de gestión de Calidad Total, es necesario que la alta dirección o administración se apoye en la comunicación interna, como herramienta imprescindible para lograr implicar en el proceso a todo el conjunto humano que conforma la organización desde los directores de departamentos hasta el último de los empleados, logrando que todos ellos se impliquen de forma personal en conseguir la mejora continua de los resultados de la empresa.

Sin embargo, observamos que en la Municipalidad del Centro Poblado de Alto Puno no prestan atención necesaria a la comunicación interna, donde la información solo se pone a disposición y no se utilizan estrategias para fomentar el interés en los empleados por conocerla detalladamente y aplicarla según corresponda. No existe el departamento

de comunicación, estrategias o políticas comunicacionales internas que en muchas ocasiones genera improvisación de los que están a cargo. Este hecho que se presenta en varias organizaciones públicas y nos hace partir a reflexionar de que la desinformación en una entidad se convierte en un problema interno que repercute en la calidad de atención hacia los usuarios.

En ese sentido con el proyecto se pretende buscar que los gestores municipales, las altas direcciones, la gerencia de administración y otros asuman conciencia de lo útil y necesario de contar con colaboradores bien informados sobre aspectos internos de la organización, quienes a parte de conocer sobre los manejos internos tengan la oportunidad de involucrarse mediante su participación aportando ideas a la organización.

Asimismo, con los resultados obtenidos se tendrá la oportunidad de sugerir cambios en las políticas comunicacionales que maneja la entidad, para que comprendan la importancia de mantener a un personal altamente informado y los colaboradores se sientan identificados.

De otro lado los resultados también servirán como referente a otras instituciones que quieran implementar o mejorar la comunicación interna en su organización.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación que existe entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad del centro poblado de Alto Puno periodo 2019.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la relación entre la comunicación interna formal descendente, ascendente y horizontal en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad del centro poblado de Alto Puno periodo 2019.
- Determinar la incidencia de la comunicación interna informal en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad del centro poblado de Alto Puno periodo 2019.

CAPITULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 ANTECEDENTES

2.1.1 INTERNACIONAL

Umaña C. (2015), en su tesis: Comunicación Interna y Satisfacción Laboral. El objetivo principal de la Investigación fue determinar la influencia de la comunicación interna en la satisfacción laboral del personal de Restaurante de comida Gourmet, estableciendo el tipo de comunicación que posee la empresa y determinando las condiciones internas de la organización que intervienen en la satisfacción laboral del personal. La investigación fue de tipo descriptivo, con una muestra de 50 colaboradores que integraba el total de personal administrativo de la entidad a quienes se les brindo una encuesta como técnica de recolección de datos. En la investigación se llegó a la conclusión que los colaboradores se sienten insatisfechos en su puesto de trabajo cuando la comunicación no fluye adecuadamente, lo cual repercute en su desempeño laboral. Así mismo se llegó a la conclusión de que el personal no posee dificultades para comunicarse con su jefe inmediato y cuando ocurre algún inconveniente en la organización, la información es trasladada a las jefaturas para que se resuelva. De otro lado el autor concluye que la comunicación descendente es menos efectiva en relación a la ascendente, puesto que la organización presenta limitaciones para comunicar al personal decisiones que afecten tanto a la empresa como a sus miembros, mientras que para los colaboradores es aparentemente sencillo dialogar con sus jefes inmediatos.

2.1.2 NACIONAL

Solano R. (2017), en su tesis: *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjuí, año 2017*”. La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjuí, año 2017 que se pretendió conocer mediante el análisis del clima organizacional y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores del ámbito de estudio. Como método de estudio, la investigación fue de tipo descriptivo correlacional, teniendo como muestra a 20 trabajadores que representan el total de la población de estudio a quienes se les aplicó la encuesta como técnica de recolección de datos. En la investigación el autor llegó a la conclusión de que las relaciones interpersonales entre los colaboradores son inadecuadas, causando distinciones entre los mismos. Asimismo, el desempeño laboral es regular en la institución, ya que el personal se muestra empático con las recomendaciones que el jefe realiza, no siguen con las especificaciones brindadas por el jefe y en muchos casos el colaborador no tiene actitud positiva hacia el desarrollo de su trabajo. Finalmente evidencia la relación significativa entre clima organizacional en base a su dimensión estructura y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central – Juanjuí.

2.1.3 LOCAL

Manzano. (2017), en su tesis: *La comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa de ahorro y crédito San Salvador agencias Puno y Juliaca-2016*”. La investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador- Agencias Puno - Juliaca 2016 partiendo de la

identificación de las barreras de comunicación que interfieren en la comunicación interna y la identificación de los factores motivacionales que permiten el desempeño laboral. La investigación fue de tipo correlacional descriptivo, teniendo una muestra a 11 trabajadores, que son el total correspondientes a la entidad de estudio. Llegando a la conclusión de que el 35% de su población de estudio consideran que la comunicación interna influye en el desempeño laboral, asimismo se concluye que el 72% de encuestados manifiestan que en la organización prima la comunicación informal como el rumor, medio que dificulta la efectiva circulación de mensajes. Finalmente se concluye que en la entidad los factores motivacionales como el reconocimiento del trabajo solo son otorgados a los colaboradores que tienen algún tipo amistad con los directivos, lo que hace que los encuestados solo se limiten a cumplir con sus actividades sin esperar nada a cambio.

La autora Lope (2017), en su investigación titulada la gestión de la comunicación interna y el nivel de Organización institucional en la institución educativa Secundaria Industrial 32 de la ciudad de Puno, concluye principalmente que: el grado de correlación que existe es moderado y directo entre el nivel de gestión de la comunicación interna y el nivel de organización institucional en la Institución Educativa Secundaria Industrial 32 de la ciudad de Puno, debido a que el coeficiente de correlación que se obtuvo es de $r=0.695$, lo que significa que si la variable independiente (es decir la gestión de la comunicación) se incrementa, la variable dependiente (la organización institucional) mejorará.

La autora recomienda principalmente que: los actores educativos (Directivos, administrativos y docentes) de la Institución Educativa Secundaria Industrial 32 de la ciudad de Puno, que examinen los resultados de la investigación realizada para que

conozcan la importancia de la comunicación como base fundamental de la organización institucional.

Por otra parte, el autor Charca (2017), con su trabajo de investigación titulada: Las Relaciones Humanas Interpersonales De Los Trabajadores De La Dirección Regional Agraria Puno 2017. Concluye principalmente que: Las relaciones humanas interpersonales en la Dirección Regional Agraria de Puno, es regular, ello no favorece en los quehaceres de la institución, debido a la escasa comunicación que existe, lo que incide negativamente en el normal desarrollo de las diferentes actividades.

El autor especialmente recomienda que: Para mejorar las relaciones humanas interpersonales en la Dirección Regional Agraria de Puno, es necesario mejorar la comunicación entre los trabajadores para optimizar en los quehaceres de la institución y ello incida positivamente en el normal desarrollo de diferentes actividades.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 LA COMUNICACIÓN

2.2.1.1 ENFOQUES DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación según la Real Academia Española (RAE, 2015) debe su origen al vocablo latino *comunicare* que significa a la acción de poner en común, es decir, compartir un pensamiento que se hará común por medio de esa acción que se ejecuta. El RAE muestra diversos significados de la comunicación, entre ellas definiéndola como acción o efecto de comunicar o comunicarse. Trato correspondencia entre dos o más personas y finalmente hace referencia a la comunicación como la transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.

Entre tanto Martines (1997), indica que la comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un

mensaje y espera que esta última de una respuesta, sea una opinión, actividad o conducta de carácter verbal o no verbal con intención de influir en el comportamiento de las personas que están en la cobertura de dicha emisión.

En otras palabras, es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado. Martínez y Nosnik (1998).

Para Zorin es un proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes, incluye todo proceso en el cual la conducta del ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano.

Surge por diferentes necesidades, tales como el contacto, la persuasión y la expansión. En primer término, por la urgencia de comunicar a otros sus pensamientos, sentimientos, angustias o necesidades básicas: compartir. En el segundo caso, predomina la urgencia de modificar los pensamientos de los demás y hacerlos coincidir con el propio: persuadir. En el tercero, la tendencia de perpetuar la hegemonía como ser natural: informar. Loría, (2011).

Comunicar es llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes. Fonseca (2000).

2.2.1.2 TIPOS DE COMUNICACIÓN

Las formas de comunicación humana pueden agruparse en dos grandes categorías: la comunicación verbal y la comunicación no verbal:

2.2.1.2.1 COMUNICACIÓN VERBAL

Dentro de este tipo de comunicación verbal situamos a la comunicación oral y escrita, que se dan por medio de representaciones graficas de signos. Existen diversas formas de comunicación oral: Los gritos, silbidos, llantos y risas que pueden expresar diferentes situaciones anímicas.

La forma más evolucionada de comunicación oral es el lenguaje articulado, los sonidos estructurados que dan lugar a las sílabas, palabras y oraciones con las que nos comunicamos con los demás. Según Hernández (2010), la comunicación verbal también llamada comunicación oral, tiene la capacidad de utilizar la voz para expresar lo que se siente o piensa, a través de las palabras; los gestos y todos los recursos de expresividad de movimientos del hablante forman parte de aquello que inconscientemente acompaña a nuestras palabras, pero que son comunicación no verbal.

Según el autor dentro de la comunicación verbal también encontramos a la forma de comunicación escrita, la que es variada y numerosa (ideogramas, jeroglíficos, alfabetos, siglas, grafiti, logotipos, siglas, etc.) que fueron evolucionando y reformando su sistema desde la época primitiva. Para interpretar correctamente los mensajes escritos es necesario conocer el código, que ha de ser común al emisor y al receptor del mensaje.

El Lenguaje escrito corresponde a la transcripción gráfica de los sonidos de las palabras, y podría considerarse como una manifestación del lenguaje verbal. Ya que es a partir de éste que aprendemos a dominar el lenguaje escrito, se trata de fijar nuestro pensamiento y palabras en papel. Hernández (2010).

2.2.1.2.2 COMUNICACIÓN NO VERBAL

Para Hernández (2010), la comunicación no verbal se refiere a todas aquellas señas o señales relacionadas con la situación de comunicación que no son palabras escritas u orales, sino que serían las señas, señales o gestos, movimientos en la cabeza, postura, contacto corporal, tonalidad de voz, vestuario u otra multitud de signos que se expresan por otros medios que no son las palabras.

No obstante, los elementos anteriormente mencionados de la comunicación no verbal complementan al lenguaje verbal pues suelen emplearse juntas contribuyendo a ampliar o reducir el significado del mensaje. Para Miralles (2001), en una conversación entre dos personas, solo el 35 % del mensaje oral se transmite por medio de palabras, el restante 65% se comunica por medio de signos no lingüísticos. Cabe señalar que los sistemas de comunicación no verbal varían según las culturas.

2.2.1.3 PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

El proceso de la comunicación permite la interacción entre dos o más personas mediante un mismo código. Este proceso se caracteriza por interrelacionar, aparte de los agentes actuantes, un mensaje, un canal, un referente, una situación; todos ubicados dentro de un mismo contexto. Loría (2011),

El diagrama de Laswell (1965), citado por Ongallo (2007) presenta el esquema clásico del modelo del proceso de comunicación. El autor plantea diferentes cuestiones elementales que intervienen en el proceso comunicativo:

- 1) **El quién**, que no es más que el sujeto emisor, el que transmite la información, consciente o inconscientemente.
- 2) **El qué**, que en la mayoría de autores coincide con el mensaje, con el contenido intrínseco de la comunicación.

- 3) **Por qué** o componente causal del proceso.
- 4) **El para quién**, que puede ser catalogado, con matices, como receptor. Las reservas pueden venir dadas por la involuntariedad de la recepción por una parte y por las barreras a la comunicación. En ciertos casos, el destinatario final del mensaje no es quien realmente lo recibe.
- 5) **El con qué efectos**, que está en estrecha relación con la intencionalidad de la emisión del mensaje.

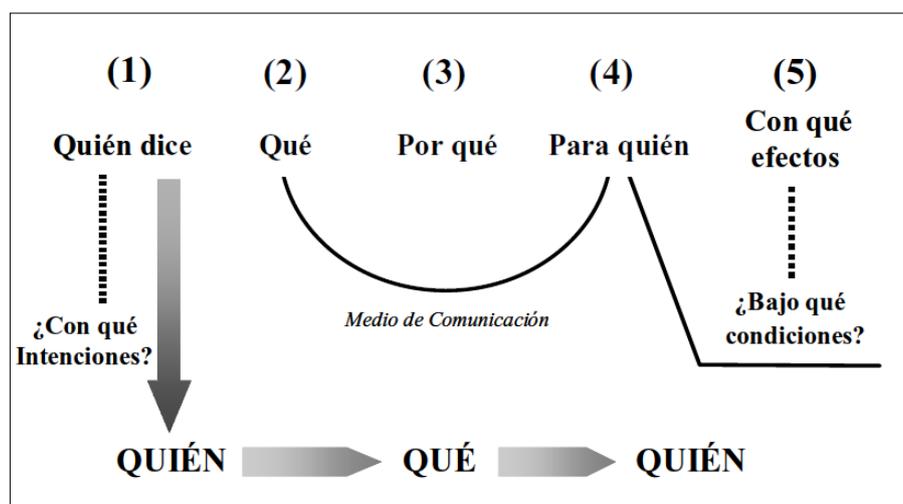


Figura 1: Diagrama de Laswell.

Fuente: Ongallo (2007).

Elaboración: Propia.

Para Berges (2011) los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son los siguientes:

- 1) **Emisor:** Aquél que transmite la información (un individuo, un grupo o una máquina).
- 2) **Receptor:** Aquél, individual o colectivamente, que recibe la información. Puede ser una máquina.
- 3) **Código:** Conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje.

- 4) **Canal:** Elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta por los sentidos corporales. Se denomina canal tanto al medio natural (aire, luz) como al medio técnico empleado (impresión, telegrafía, radio, teléfono, televisión, ordenador, etc.) y se perciben a través de los sentidos del receptor (oído, vista, tacto, olfato y gusto).
- 5) **Mensaje:** La propia información que el emisor transmite.
- 6) **Contexto:** Circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje en su justa medida.
- 7) **El referente** es la realidad externa a la que se refiere el mensaje.
- 8) **La situación** es el conjunto de circunstancias que rodean el acto de comunicación.

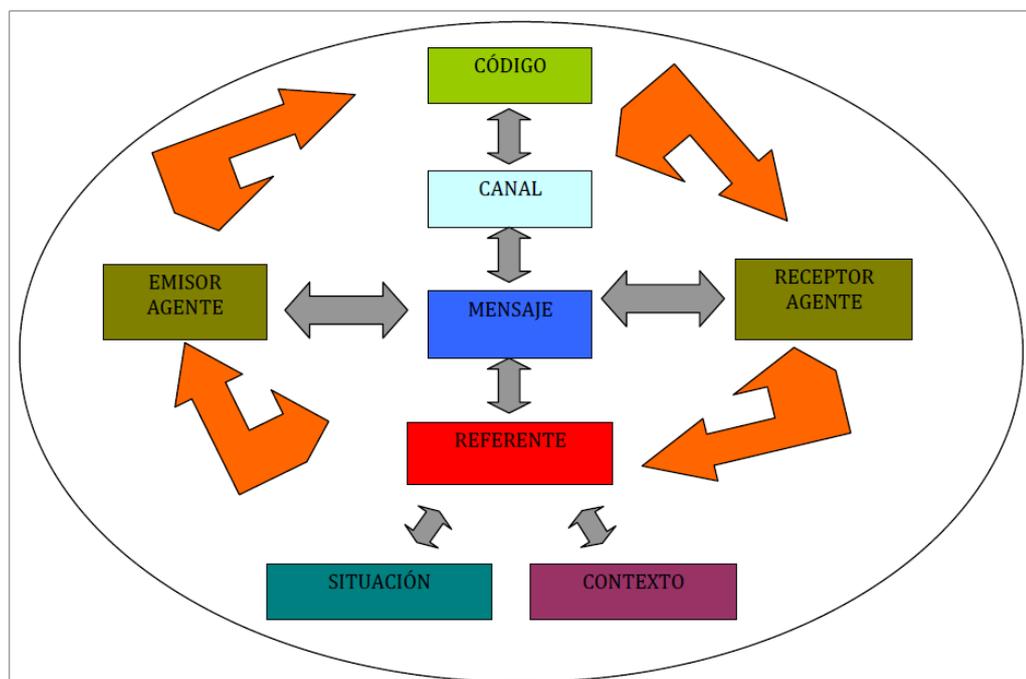


Figura 2: Esquema del proceso comunicativo.

Fuente: Berges (2011).

Elaboración: Propia.

2.2.2 COMUNICACIÓN INTERNA

Actualmente ante un mundo globalizado, dinámico y competitivo, la mayoría de los estudios señalan que la empresa debe apostar en estrategias que le permita mantener una buena posición en el mercado, por ello su reto es crear un ambiente favorable, en el cual los trabajadores se vean incentivados a contribuir con nuevas ideas, es por ello que la comunicación se convierte en una estrategia eficaz para la búsqueda de un capital humano altamente motivado, actualizado y comprometido con la organización, con los objetivos estratégicos y procesos de cambio.

Entonces la comunicación interna en la empresa es esencial para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial, promoviendo el desempeño mediante la coordinación, la cooperación y la satisfacción en el trabajo, debido a que el personal conoce sus funciones y se identifican con la organización; sin embargo la ausencia de la comunicación no permite que el trabajador realice sus actividades; por ello es importante que los administradores emitan y reciban información, de tal manera que los supervisores puedan dar instrucciones. Fernández (1997).

Asimismo, Berceruelo (2011) considera a la comunicación interna como una herramienta que permite transmitir los objetivos a toda la organización, difundir sus políticas y construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y de motivación. Es, además, un agente de cambio, ya que apoya y facilita la introducción de nuevos valores o pautas de gestión y la alineación de los empleados con los objetivos empresariales.

Por otro lado, Elías y Mascaray (2002) la definen como un elemento decisivo en la existencia de las organizaciones, tanto si son empresariales como institucionales. Y es,

además, un extraordinario agente de cambio que permite a las empresas adaptarse a las variables exigencias del entorno.

Como lo hicieron en su momento la publicidad, el marketing y las relaciones públicas, la comunicación interna está ganando su lugar dentro de la empresa contemporánea como una nueva y efectiva herramienta de gestión que mejora la competitividad organizacional y el clima de trabajo”. Brandolini (2009)

En la actualidad, la comunicación interna está considerada como una herramienta eficaz para la gestión de las organizaciones, debido a que se puede utilizar para analizar la realidad concreta que existe en ella, una realidad que puede ser medible en forma objetiva, mediante cuestionarios y escalas de valoración, o de forma más subjetiva a través de entrevistas, conversaciones o estudios de la documentación interna que circula por toda la empresa. Freijeiro (2011).

Cabe señalar que la Comunicación Interna es un pilar básico de la gestión empresarial, un instrumento para conseguir la integración y motivación de la plantilla. Porque, si queremos que los trabajadores ayuden a la empresa a lograr las metas que la dirección señala, lo primero que necesitan esos colaboradores es saber dónde están y cuál debe ser su contribución para lograrlas. Berceruelo (2011).

2.2.2.1 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Kreps (1990), presenta tres funciones claras:

- **Información.** Una buena información es imprescindible para que las personas estén motivadas al realizar su trabajo y lo desarrollen correcta y eficientemente.
- **Explicación.** Para que las personas puedan identificarse con los objetivos que persigue la empresa, deben conocer y comprender las razones de las órdenes que reciben y las decisiones que se toman dentro de la misma. Y todos los

departamentos deben estar informados puntualmente de la marcha y funcionamiento de sus tareas.

- **Interrogación.** Es muy importante, para fomentar la comunicación entre los distintos departamentos que componen el total de la organización, crear el hábito de hacer preguntas de aclaración, permitir el intercambio de información y abrir la posibilidad de diálogo entre sus miembros.

2.2.2.2 SEGÚN SU ESTRUCTURA: FORMAL O INFORMAL

2.2.2.2.1 FORMAL

Es la forma de comunicación que de manera expresa establece la organización, mediante protocolos, manuales, reglamentos, y que generan todo un sistema de comienzo a fin dirigido y utilizado por todos los miembros de la empresa. Define el modo en que cada persona debe comportarse y cómo debe recoger y transmitir la información que circula.

Este tipo de comunicación constituye el cómo debe llegar la información según el nivel jerárquico que ocupe el receptor, es cuando el personal tiene comunicación con un nivel más alto que el otro. Esto significa que los flujos de información van desde el mando hasta un empleado. Los canales de comunicación formal son los boletines de noticias, planes de negocio, informes anuales y manuales del empleador, entre otros.

La comunicación formal transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y está perfectamente definida, incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama, y la que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización Martín (1997).

La estructura planificada que se establece para el buen funcionamiento de la organización presenta los canales de comunicación formal. Estos canales son

herramientas administrativas extremadamente importantes para dirigir, coordinar y estructurar actividades de organización. Kreps. (1990).

2.2.2.2.2 INFORMAL

Los canales de comunicación informal se encuentran fuera de la estructura formal, es decir no están planificados. Es toda la información que se crea y emite de forma no oficial, pese a ello, sea eficiente o no, siempre muestra gran importancia dentro de las empresas. La comunicación informal es funcional y contribuye a la eficacia de la organización para alcanzar su objetivo. Se produce de una forma espontánea, está controlada por los altos ejecutivos, que pocas veces pueden ejercer influencia sobre ella, y está motivada en su mayor parte por el propio interés del individuo Rogers (1980).

La principal forma de comunicación informal es el rumor, éste aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre la vida y funcionamiento de la misma y recurren a otras fuentes para obtenerla. Los rumores transportan contenidos que interesan a las personas que componen la empresa sobre lo que se está haciendo y sobre los cambios que se producen o se van a producir, ayudándoles así a comprender la vida de la organización y entender mejor la función estratégica de sus propias actividades.

Se puede definir al rumor como la información vaga y confusa, procedente de fuentes no claramente identificadas, que corre a través de los canales informales, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a la organización Martín (1997). Según Robbins y Judge (2009), los rumores son parte importante de cualquier red de comunicación, cualquier grupo u organización, ya que estos proporcionan a los gerentes un indicio de la moral de su organización, identifican los temas que los empleados consideran importantes y los ayudan a luchar contra sus ansiedades. Los

rumores también sirven para aliviar las necesidades de los empleados: la conversación informal sirve para crear un sentimiento de cercanía y amistad entre quienes comparten la información.

2.2.2.3 SEGÚN LA DIRECCIÓN: VERTICAL Y HORIZONTAL

2.2.2.3.1 VERTICAL

2.2.2.3.1.1 ASCENDENTE

Fluye desde las funciones de menor autoridad hacia las funciones de mayor autoridad. Tiene como objetivo conocer los progresos de los proyectos, obtener información sobre el trabajo que se desempeña, aclarar dudas sobre áreas, proyectos y favorecer la participación. Se utilizan informes, entrevistas informales, consultas, reuniones, buzón de sugerencias, encuestas de opinión, desacuerdos o quejas.

Para Robbins y Judge (2009), la comunicación hacia arriba fluye hacia un nivel superior del grupo u organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales.

La comunicación hacia arriba mantiene a los gerentes informados respecto de la forma en que los empleados se sienten hacia sus trabajos, de los colegas y la organización en general. Los gerentes también dependen de la comunicación hacia arriba para tener ideas de cómo mejorar las cosas. Dado que las responsabilidades de la mayor parte de los gerentes y supervisores se han expandido, la comunicación hacia arriba es cada vez más difícil porque los gerentes están abrumados y se distraen con facilidad.

Medios de la Comunicación Ascendente

Solano (2017), en su tesis: Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central – Juanjuí, cita a Fernández,

(2009), quien señala que en la comunicación ascendente los tres medios más utilizados son:

- **Reporte de funciones:** Son los informes que hace el personal del área operativa a los jefes y estos a los gerentes.
- **Reporte de quejas y sugerencias:** Son las críticas positivas o negativas que realiza el personal subordinado a la organización.
- **Sondeo de Opinión:** Se denomina a así al proceso en el cual los trabajadores comentan y se expresan sobre sus jefes.

2.2.2.3.1.2 DESCENDENTE

Fluye desde los mandos superiores hacia niveles inferiores. Tiene como objetivo dar instrucciones, transmitir y obtener información, comunicar avisos o novedades. Se utilizan en reuniones directivos y empleados, objetivos y procedimientos y evaluación del desempeño, tabloneros de anuncios, circulares, publicaciones impresas o digitales, redes internas, dispositivos electrónicos.

Para Robbins y Judge (2009), La comunicación descendente no tiene que ser oral o cara a cara. Cuando la administración envía cartas a las casas de los empleados para avisarles sobre la nueva política de la organización en relación con las enfermedades, utiliza comunicación hacia abajo. Lo mismo sucede con un correo electrónico enviado por un líder de equipo a los miembros de éste, en el que les recuerda de un plazo por vencer.

Cuando se entabla comunicación hacia abajo, los gerentes deben explicar las razones de por qué se tomó una decisión, sin embargo, muchos administradores sienten que están demasiado ocupados para explicar las cosas, o que las explicaciones darán pie a un sin fin de embrollos.

Otro problema de la comunicación hacia abajo es su naturaleza de un solo sentido; por lo general, los gerentes sí informan a los empleados, pero es raro que soliciten su consejo u opiniones.

Carretón (2009), La comunicación interna se puede concebir como la transmisión de información desde los niveles superiores hacia los niveles inferiores de la organización. Este tipo de comunicación no realiza ningún esfuerzo por conseguir la participación del empleado, porque lo que le preocupa simplemente es transmitirle información.

Debemos tener presente que los empleados son uno de los pilares esenciales de cualquier organización, por lo tanto, necesitan ser respetadas y escuchadas, sin embargo, al momento ha sido olvidada por las altas direcciones, que no reconocen el valor y la importancia de explicar las razones que se hallan tras sus comunicaciones.

Los mensajes descendentes deben ser veraces, sensatos, claros y siempre han de contener información necesaria e interesante para los públicos a los que están dirigidas.

Medios de la Comunicación Descendente

En su correcto desarrollo y funcionamiento la comunicación descendente utiliza diversos medios y soportes para ser transmitida. Según Fernández, (2009) citado por Solano (2017) hace referencia a los medios más utilizados en la comunicación descendente, los mismos que se detallan a continuación:

- **Documentos administrativos:** Se denomina a todo documento de carácter oficial dentro de la organización.
- **Políticas y Procedimientos:** Son las normas internas de la organización, seguido de los procesos para actuar.

- **Retroalimentación e información ideológica:** Todo proceso de volver a fortalecer alguna acción o actividad de la organización.

Principales funciones de la Comunicación Descendente

Según Kreps (1990) sus principales funciones son:

- Enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía.
- Proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo y un análisis del desempeño del mismo.
- Facilitar un resumen del trabajo realizado.
- Adoctrinar a los miembros para que reconozcan e internalicen los objetivos de la organización.

2.2.2.3.2 HORIZONTAL

Fluye entre interlocutores de la misma jerarquía laboral. Tiene como objetivo coordinar actividades, resolver problemas, tomar decisiones. Para Robbins y Judge (2009), es cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalente en lo horizontal. Son necesarias para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación.

Según Ongallo (2007) los instrumentos de comunicación horizontal pueden ser: reuniones, sobre todo interdepartamentales, grupos de estudio o comisiones que trabajan sobre temas específicos, reuniones de intercambio, comunicaciones telefónicas, seminarios de formación (útiles para entablar relaciones y para superar los malentendidos y los bloqueos), medios de información descendente, en la medida en que informan sobre la presencia, soportes sobre papel (descripción de los departamentos en folletos de bienvenida, periódico de empresa, notas informativas, otros). Según el autor la comunicación horizontal tiene como fin:

- Mejorar la integración de los departamentos funcionales.
- Coordinar la acción de los distintos departamentos operativos, evitando, sobre todo las repeticiones y fomentando la cooperación.
- Ayudar a cada individuo a situar su trabajo en función del de los demás y de la organización.
- organización.

Medios de la Comunicación Horizontal

Según Fernández, (2009) citado por Solano (2017), los medios más utilizados de la comunicación horizontal vendrían a ser:

- **Memorándum, Cartas:** Documentos formales que se emiten de un área a otra para solicitar o autorizar una determinada acción.
- **Interacciones entre áreas de trabajo:** Se considera al involucramiento del personal de diferentes áreas sin importar el orden jerárquico.
- **Grupos de trabajos:** Se trabaja en grupos con el propósito de hacer mejor e intercambiar ideas para tomar mejores decisiones.

2.2.2.4 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Chiavenato (2004), considera que el proceso de comunicación no siempre funciona correctamente, existen barreras que obstaculizan o impiden la comunicación entre las personas. Son variables no deseadas que intervienen en el proceso, provocando que el mensaje recibido sea diferente al enviado.

Según Pastor (2002) son todas las interferencias que limitan la decodificación del mensaje en el proceso de la comunicación. Se clasifican en personales, físicas y semánticas.

- 1) **Personales:** Son interferencias de la comunicación que provienen de las emociones, los valores y los malos hábitos del individuo. Están constituidas por interferencias de la comunicación que surgen de las emociones humanas, de la tendencia a juzgar y valorar y de malos hábitos de escuchar. Las barreras personales propician una distancia psicológica que impide una comunicación idónea. Nuestras emociones actúan como filtros de la comunicación. Vemos y oímos únicamente lo que nuestra sintonía emocional nos permite ver y oír.
- 2) **Físicas:** Son interferencias de la comunicación que ocurren en el ambiente donde ésta se realiza, están constituidas por interferencias en el canal de comunicación. Entre las barreras físicas encontramos los sonidos que interfieren la comunicación (ruidos).
- 3) **Semánticas:** surgen de la limitación que tienen los símbolos con los que nos comunicamos, cuando el significado no es el mismo para el emisor que para el receptor. Generalmente los símbolos tienen una variedad de significados y nosotros utilizamos uno en concreto. Una barrera semántica conduce a una barrera emocional que bloquea la comunicación. Otro problema semántico lo constituye el significado múltiple. Para erradicar significados inapropiados tenemos que acudir al contexto de la comunicación en el que las palabras adquieren su significación apropiada.

Entre tanto Robbins y Judge (2009) hacen mención a algunas barreras que retardan o distorsionan la comunicación eficaz, señalando entre ellas:

- 1) **Filtrado:** El filtrado se refiere a la manipulación intencionada que hace el emisor de la información para que sea vista de manera más favorable por el receptor. Dentro de una organización factores como el miedo a dar malas noticias y el deseo

de agrandar al jefe llevan a los empleados a decir a los superiores lo que éstos quieren oír, con lo que se distorsiona la comunicación hacia arriba.

- 2) **Percepción selectiva:** Los receptores en el proceso de comunicación ven y escuchan en forma selectiva con base en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas en las comunicaciones conforme decodifican el mensaje.
- 3) **Sobrecarga de información:** El exceso de información que se les envía a los profesionales mediante correos electrónicos, mensajería instantánea, llamadas telefónicas, faxes, reuniones, para mantener al personal actualizado, se convierte en una barrera que lleva a los trabajadores a seleccionar, ignorar, dejar pasar u olvidar algo, conllevando esto a la pérdida de información y una comunicación menos eficaz.
- 4) **Emociones:** La forma en que el receptor se sienta en el momento de recibir una comunicación influirá el modo en que la interprete. El mismo mensaje recibido cuando se está enojado o distraído con frecuencia se interpreta de manera diferente que cuando se está contento.
- 5) **Lenguaje:** Las palabras significan cosas diferentes para personas distintas. Edad, educación y antecedentes culturales son tres de las variables más obvias que influyen en lenguaje que usa una persona y las definiciones que da a las palabras durante el proceso de la comunicación. Los miembros de una organización por lo general no saben la manera en que aquellos con quienes interactúan han modificado el lenguaje.
- 6) **Comunicación políticamente correcta:** Una barrera para comunicarse con eficacia son las expresiones políticamente correctas, que son aquellas que denotan

cuidado para parecer inofensivo por lo que pierde su significado y sencillez y obstaculiza la libre expresión. Es el bloqueo de la comunicación por parte del emisor que tiene miedo a expresarse por temor al desprecio y a no actuar de acuerdo a la política de la empresa o institución.

2.2.3 DESEMPEÑO LABORAL

Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

Según Chiavenato (2007) define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

En tanto Newton (2001) sostiene que en lo que respecta al desempeño laboral viene a ser el nivel de ejecución logrado por el trabajador en la consecución de las metas organizacionales en un tiempo determinado y está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

Por su parte Robbins, Stephen (1998) definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Lado (2013), define al desempeño laboral, como el rendimiento que muestran los trabajadores frente a las distintas funciones que debe desempeñar dentro de su puesto de trabajo, es así que como primer punto se encuentran los resultados a base del trabajo que desarrolla el colaborador y como segundo punto se encuentran las actitudes que muestran los colaboradores al momento de cumplir con dichas funciones dentro de su puesto de trabajo, es importante conocer cada uno de estos 2 puntos ya que permitirán una adecuada evaluación del desempeño laboral de cada trabajador, lo que conllevará al eficiente cumplimiento de los objetivos trazados por la organización, en donde se debe tener en cuenta el eficiente uso del tiempo y de los recursos materiales los cuales son importantes dentro de las funciones que desempeñan cada área dentro de las instituciones.

Robbins y Judge (2009), menciona que el desempeño debe ser medido en función a las metas y el correcto desarrollo de los planes, así como el desempeño de sus gerencias. En lo que respecta a un cargo administrativo, nadie quiere a un individuo que aparenta trabajar de forma similar que el gerente, pero que, sin embargo, no presenta resultados adecuados a la hora de generar utilidades. En base a esta teoría se permite decir que la función principal del desempeño laboral es:

2.2.3.1 OBJETIVOS FUNDAMENTALES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

Según Chiavenato (2006), los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño Laboral son:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano
- Convertir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente

- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos empresariales y los individuales.

2.2.3.2 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Para Chiavenato (2006) los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa, y la comunidad.

Beneficios para el jefe

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, contando con un sistema de evaluación capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación, y mediante este sistema la manera como está desarrollándose su comportamiento.

Beneficios para el subordinado

- Conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus funcionarios.
- Conoce cuales son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Sabe que medidas está tomando su jefe con el fin de mejorar su desempeño, y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta.
- Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su desarrollo y su autocontrol.

Beneficios para la empresa

- Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento, y seleccionar los que tienen condiciones de transferencia o promoción.
- Puede estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

2.2.3.3 RESPONSABILIDAD POR LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Según Chiavenato (2006) esta se atribuye a diferentes dependencias, de acuerdo con la política desarrollada en materia de recursos humanos, entre las que se encuentran:

- **El gerente:** Quien evalúa al personal es el propio jefe, el staff de la dependencia de recursos humanos proyecta, prepara, y luego acompaña y controla el sistema, en tanto que cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción. De esta forma, el jefe mantiene su autoridad de línea, en tanto que la dependencia de administración de recurso humanos mantiene su autoridad de staff.
- **El empleado:** Algunas organizaciones utilizan la autoevaluación por parte de los empleados, la responsabilidad por la evaluación de desempeño está totalmente descentralizada. Este tipo de evaluación es poco común porque sólo puede utilizarse cuando el grupo de trabajo está compuesto por personas de buen nivel cultural y de alto cociente intelectual, además de equilibrio emocional y de capacidad para hacer una autoevaluación sin subjetivismo ni distorsiones personales.

Comité de evaluación: La evaluación de desempeño se asigna a una comisión especialmente nombrada para este fin y constituida por funcionarios pertenecientes a diversos departamentos. Por lo general, la comisión consta de

miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes participan de todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios y de la atención de los patrones. Los miembros transitorios, que participan sólo de los juicios acerca de los empelados ligados directa o indirectamente a su área de desempeño, tienen el papel de proveer información de los evaluados y proceder al juicio y a la evaluación. La evaluación del desempeño deberá hacerla inicialmente el supervisor directo, quien sólo más tarde la presentará y discutirá con la comisión. Con el paso del tiempo, los miembros permanentes obtendrán conocimiento de los recursos humanos disponibles y de los evaluadores, y podrán colaborar para el perfeccionamiento de las técnicas y dirigir a los evaluadores hacia una concepción coherente y unívoca.

2.2.3.4 ELEMENTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL

Al respecto, Chiavenato (2000), expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación:

- **Factores actitudinales:** disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización
- **Factores operativos:** conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Por su parte Robbins y Timothy (2002) , al definir desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño. Para esta autora, las competencias son comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Igualmente, expone que los estudios

organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas.

- **Las competencias laborales:**

Llamadas también gerenciales definidas como el conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo o comportamiento para desarrollar un desempeño idóneo y eficiente. Están en relación con la capacidad efectiva para llevar a cabo de manera exitosa una actividad laboral identificada en su totalidad. No es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada. Estas competencias integran elementos característicos del ser humano tales como: conocimientos, habilidades y destrezas, auto concepto, rasgos y temperamento y motivos y necesidades.

- **Competencias genéricas:**

Son las características que necesitan las personas que pueden generalizarse en una empresa. Teniendo como fin fortalecer la identidad de la empresa, considerando que esta debe nacer de los objetivos y políticas de ésta. Estas dos variables son la plataforma para la determinación de las competencias con base en la orientación organizacional. Estas competencias sirven para:

- a) Para grupos de empleos, lo que implicaría la clasificación y la estandarización de niveles.
- b) Para ingresar o permanecer dentro de una empresa. Debido a que actualmente hay empresas que determinan una serie de competencias genéricas para todas las personas que laboran en ella, propagando determinados comportamientos que se

consideran fundamentales para el desarrollo de su misión y para la aplicación de sus políticas institucionales.

- c) Y, por último, para identificar las clasificaciones especiales vinculadas a los ambientes gerenciales específicos: para la alta gerencia y para las gerencias intermedias.
- **Competencias básicas:**

Estas hacen referencia a tres grupos específicos: las habilidades básicas, el desarrollo del pensamiento y las cualidades del pensamiento.

Dentro de las habilidades básicas se encuentran: la capacidad lectora, escritura, aritmética y matemáticas y hablar y escuchar. El desarrollo del pensamiento incluye el pensamiento creativo, la solución de problemas, tomas de decisiones, asimilación y comprensión y la capacidad de aprender a aprender y razonar.

2.2.3.5 MÉTODO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Existen diversos autores que plantean diferentes métodos para la evaluación del desempeño laboral, las cuales buscan evaluar el desempeño de un gran número de personas dentro de las organizaciones, mediante criterios que produzcan equidad, justicia y estimular al personal, entre otros.

Chiavenato (2009) propone cinco métodos de evaluación de desempeño: las escalas gráficas, la elección forzosa, la investigación de campo, los incidentes críticos y las listas de verificación.

2.2.3.5.1 ESCALAS GRÁFICAS

El método de las escalas gráficas evalúa el desempeño de las personas por medio de factores con previa definición y graduación. Para ello utiliza un formulario de doble asiento, en el cual las líneas horizontales representan los factores de la evaluación del desempeño, mientras que las verticales representan los grados de variación de los mismos. Los factores, previa selección, definen las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona. Cada factor es definido mediante una breve descripción, simple y objetiva. Cuanto mejor sea ésta, tanto mayor será la precisión del factor. Cada factor se dimensiona para que retrate una banda amplia del desempeño, que va desde el malo o insatisfactorio hasta el óptimo o excelente.

Dentro de este punto Chiavenato (2009) plantea seis indicadores que permiten medir la variable desempeño, los cuales son:

- **Producción De Servicio**, el cual mide la cantidad de servicios efectuados regularmente por parte del colaborador dentro de la empresa, asimismo esto nos permite ver si el colaborador es apto o no para realizar las tareas planteadas dentro de su puesto de trabajo y si este las realiza eficientemente.
- **Calidad de Trabajo**, en este punto se evalúa la exactitud, el orden y el esmero en el trabajo realizado, este indicador es importante ya que permitirá entregar un producto o servicio de calidad a los clientes, por ende, es necesario que los colaboradores pongan empeño a este punto y realicen sus labores con el mejor cuidado posible.
- **Conocimiento del Cargo**, el cual mide el grado de conocimiento que tienen los colaboradores respecto al entendimiento de las funciones propias de su trabajo, este indicador nos ayuda a identificar si el colaborador ha sido seleccionado de

manera correcta para el puesto de trabajo ya que nos permitirá ver los conocimientos que tiene sobre las funciones que tiene a cargo.

- **Cooperación**, se refiere a la disposición que tienen los colaboradores de acatar las órdenes y de colaborar en las funciones de la empresa, asimismo muestra el grado de compañerismo que se presenta entre los colaboradores, ya que se refleja el apoyo y ayuda hacia labores no propias del área de trabajo establecida o la explicación a otro compañero sobre temas que no les ha quedado claro en su momento.
- **Comprensión de las situaciones**, mide la capacidad de intuición para la resolución de problemas; es decir las opiniones de cada colaborador en cuanto funciones propias a su puesto de trabajo, contribuyendo así al cumplimiento eficiente de los objetivos planteados por la empresa.
- **La Responsabilidad**, mide la dedicación, el trabajo, el cumplimiento de las tareas dentro de los plazos y el control requerido para conseguir resultados, asimismo la responsabilidad que muestre un colaborador dentro de su puesto de trabajo es importante ya que nos permite ver las cualidades que tiene una persona en cuanto a su trabajo y como este pone su esmero y dedicación para lograr el cumplimiento de sus funciones en el tiempo y momento establecido.

Tabla 1.

Escala gráfica de evaluación de desempeño.

FACTORES	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	TOLERABLE	MALO
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los parámetros	A veces supera los parámetros	Satisface los parámetros	A veces debajo de los parámetros	Siempre debajo de los parámetros
Calidad (esmero en el trabajo)	Trabajo de calidad excepcional	Trabajo de calidad superior	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Trabajo de pésima calidad
Conocimiento del trabajo (Pericia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (Relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de las situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad intuitiva	Buena capacidad intuitiva	Satisfactoria capacidad intuitiva	Poca capacidad intuitiva	Ninguna capacidad intuitiva
Creatividad (capacidad para innovar)	Siempre tiene excelentes ideas	Casi siempre tiene excelentes ideas	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad para hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Fuente: Chiavenato (2009).

Elaboración: Propia en base a Chiavenato (2009).

2.2.4 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Según Fernández, R. (2016) define a la administración pública como el conjunto de áreas del sector público del Estado que, mediante el ejercicio de la función administrativa, la prestación de los servicios públicos, la ejecución de las obras públicas y la realización de otras actividades socioeconómica e interés público, buscan lograr los fines del Estado.

2.2.4.1 ENTIDAD PÚBLICA

Rojas (2015), precisa que las entidades públicas son toda estructura organizativa del Estado con personalidad jurídica, que realiza función administrativa, se encuentra regida por normas de derecho público y cuenta con patrimonio propio para la realización de las actividades prevista en su ley de creación. El autor manifiesta que las entidades públicas realizan función administrativa y están regidas por normas de derecho público. Además, son de creación legal y cuentan con autonomía presupuestal, administrativa y patrimonial

En ese sentido según el artículo 1.º de la Ley de Procedimiento Administrativo General, Ley n.º 27444, se considera que son entidades de la administración pública: el poder ejecutivo, incluyendo ministerios y organismos públicos descentralizados; el poder legislativo; el poder judicial; los gobiernos regionales; los gobiernos locales; los organismos a los que la Constitución Política de Perú y las leyes confieren autonomía; las demás entidades y organismos, proyectos y programas del Estado, cuyas actividades están sujetas a las normas de derecho público. Rojas (2015).

Asimismo, el autor menciona que existen normas de derecho público que permiten la administración pública, como la Ley N.º 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo; la Ley N.º 27972, Ley Orgánica de Municipalidades; la Ley N.º 27867, Ley Orgánica de

Gobiernos Regionales; la Ley N.º 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, entre otras, que regulan diferentes aspectos específicos sobre organización de la administración pública en el Perú.

2.2.4.2 LEY N° 27972, LEY ORGÁNICA DE MUNICIPALIDADES

Según la ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines. Gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Se originan en su demarcación territorial que aprueba el congreso de la república. Las municipalidades de centros poblados son creadas por ordenanza municipal provincial y dependen de ella económicamente.

La ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades indica que municipalidades se clasifican, en función de su jurisdicción y régimen especial, en las siguientes: la municipalidad provincial, sobre el territorio de la respectiva provincia y el distrito del cercado; la municipalidad distrital, sobre el territorio del distrito y la municipalidad de centro poblado, cuya jurisdicción la determina el respectivo concejo provincial, a propuesta del concejo distrital.

2.2.4.3 ORDENANZA MUNICIPAL N° 239

La ordenanza Municipal N° 239 es la que regula el procedimiento de creación, organización interna, la delegación de funciones, los recursos que se les asigna, las atribuciones administrativas, económicas y tributarias de las municipalidades de los centros poblados, el mismo que aprueba el procedimiento de creación, organización interna, la delegación de funciones, los recursos que se les asigna, las atribuciones administrativas, económicas y tributarias de las Municipalidades de los Centros Poblados

de la Provincia de Puno. Consta de y Títulos, XII Capítulos, 32 Artículos, 05 Disposiciones Finales y 02 Disposiciones Transitorias.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Las barreras son obstáculos en el proceso, que pueden anular la comunicación, filtrar o excluir una parte de ella o darle un significado incorrecto, lo cual afecta la nitidez del mensaje. Adecec (2003).

CALIDAD

Proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades del cliente logrando con ello mayor productividad Martínez (1997).

COMUNICACIÓN

La comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta, sea una opinión, actividad o conducta de carácter verbal o no verbal con intención de influir en el comportamiento de las personas que están en la cobertura de dicha emisión. Martínez (1997).

COMUNICACIÓN ASCENDENTE

Es la comunicación dentro de una organización que fluye desde las funciones de menor autoridad hacia un nivel superior del grupo u organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales. Robbins y Judge (2009).

COMUNICACIÓN DESCENDENTE

Es la comunicación dentro de una organización que fluye desde los mandos superiores hacia niveles inferiores. Tiene como objetivo dar instrucciones, transmitir y obtener información, comunicar avisos o novedades. Se utilizan en reuniones directivos y empleados, objetivos y procedimientos y evaluación del desempeño, tabloneros de anuncios, circulares, publicaciones impresas o digitales, redes internas, dispositivos electrónicos. Robbins y Judge (2009).

COMUNICACIÓN HORIZONTAL

Fluye entre interlocutores de la misma jerarquía laboral. Tiene como objetivo coordinar actividades, resolver problemas, tomar decisiones. Se utilizan reuniones de trabajo, comunicados internos, trabajos en equipo, comunicados de teléfono o red. Robbins y Judge (2009).

COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna es un arma para la integración, para reforzar el sentido de pertenencia a un todo organizado, pues debe facilitar el proceso de información a los recién llegados. Del mismo modo se dirige para afirmar la adopción de valores y principios al interior de la organización, a fin de reforzar actitudes esperadas y constructivas. Lo que se busca en este nivel es el compromiso del personal, el llamado alineamiento o la concordancia con la dirección de la organización. Oviedo (2002).

CONOCIMIENTO DEL CARGO

Es el nivel de información o datos almacenados mediante la experiencia o el aprendizaje que se posee un empleador sobre las funciones de su puesto de trabajo. estas permiten producir respuestas ante fenómenos que se presentan en la entidad. Chiavenato (2011).

DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral trata del comportamiento del evaluado en camino a lograr efectivamente los objetivos; el desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos. Por consiguiente, el desempeño determina la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer. Chiavenato (2011).

DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS

Los documentos administrativos son el soporte en el que se materializan los distintos actos de la administración. Sirven como medio de comunicación de los actos de la administración dentro y fuera de la organización. Oviedo (2002).

ESTRUCTURA

Ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo y su relación entre ellas. esta palabra procede del latín estructura que se refiere a disposición orden de las partes dentro de un todo, es un grupo de elementos unidos que tienen la capacidad de soportar grandes cargas sin romperse ni deformarse. Hernández (2005).

ESTRUCTURA ORGÁNICA

La estructura orgánica define muchas características de cómo se va a organizar una empresa, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras. Hernández (2005).

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. Chiavenato (2009)

MEMORÁNDUM

Es aquel escrito que se usa para intercambiar información entre diferentes departamentos de una empresa, con el propósito de dar a conocer alguna recomendación, indicación, instrucción, disposición, etc.

POLÍTICA ORGANIZACIONAL

Directrices sobre las cuales la alta gerencia define el marco de actuación con el cual se orientará la actividad pública, donde se establecen lineamientos sobre prácticas y propósitos.

PROCEDIMIENTOS

Se define como los pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz, actuando de una forma determinada. En entidades públicas el manual de procedimientos (MAPRO) es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

PRODUCTIVIDAD

La productividad es toda actividad realizada con compromiso, para lograr el mejor resultado (producto servicio de calidad) optimizando los recursos disponibles y de cuyo logro queda un sentimiento de contribución, satisfacción y retribución justa. Newton (2001).

RELACIONES PÚBLICAS

Las Relaciones Públicas son una disciplina que cuenta con una presencia esencial en el seno de las organizaciones porque coadyuva a la gestión estratégica de la comunicación de cualquier organización. Toda organización ya sea empresa, movimiento asociativo, sindicato, partido político, Organización No Gubernamental o asociaciones patronales deben conocer con quienes se relacionan, establecer acciones con ellos, conocer sus demandas y satisfacer sus necesidades. Castillo (2010).

REPORTE DE FUNCIONES QUEJAS Y SUGERENCIAS

El reporte de funciones se define como el informe de las actividades realizadas, quejas y sugerencias que muestra los resultados de una actividad. Conocido también como reporte laboral o informe de resultados, sirve para evaluar la ejecución de una tarea o un conjunto de tareas en relación con una determinada meta.

RETROALIMENTACIÓN

Dentro de las empresas, la retroalimentación es un sistema de control de tareas, actividades o productos, implementado mediante la supervisión y evaluación continua, cuyo objetivo es el mejoramiento paulatino de los resultados. La retroalimentación permite valorar fortalezas y reducir debilidades, considerar puntos positivos y negativos.

RUMOR

Se puede definir al rumor como la información vaga y confusa, procedente de fuentes no claramente identificadas, que corre a través de los canales informales, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a la organización. Lucas Marín, (1997).

SUGERENCIA

Se define como un punto de vista personal sobre cómo debe procederse en una determinada cuestión. En una institución, es dado por alguien que cree estar en posición de asesorar el cual puede o no ser considerada por los directivos.

TRABAJO EN EQUIPO

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. Bajo el concepto de equipo deben entenderse diferentes profesionales que forman pequeños grupos de trabajo para realizar ciertas tareas. El trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. Stephen (2000).

2.4 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

2.4.1 HIPÓTESIS GENERAL

Existe una relación directa entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad del centro poblado de Alto Puno periodo 2019.

2.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- La comunicación formal descendente, ascendente y horizontal se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado de Alto Puno periodo 2019.
- La comunicación informal incide de manera significativa en el desempeño laboral entre los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado de Alto Puno periodo 2019.

2.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 2.

Operacionalización de variables.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE VALORIZACIÓN	INSTRUMENTO
V.I. COMUNICACIÓN INTERNA	La comunicación descendente.	Documentos Administrativos		
		Estructura orgánica, Políticas y Procedimientos		
	La comunicación ascendente.	Retroalimentación e información ideológica		
		Participación en toma de decisiones		
V.D. DESEMPEÑO LABORAL	La comunicación horizontal.	Reporte de Funciones.		
		Reporte de quejas y sugerencias		
	Comunicación informal	Memorándum o Cartas		
		Interacciones entre áreas de trabajo		
V.D. DESEMPEÑO LABORAL	Calidad de Trabajo	Trabajo en equipo	Nunca	Encuesta
		El rumor	Casi Nunca	
	Conocimiento del Cargo	Grado de exactitud, el orden y esmero en el trabajo realizado.	A Veces	
		Grado de conocimiento y entendimiento del trabajo.	Casi Siempre	
			Siempre	

Fuente: Matriz de consistencia.

Elaboración: Propia.

CAPITULO III

MATERIALES Y MÉTODO

3.1 MÉTODOS

Se utilizaron los siguientes métodos

3.1.1 MÉTODO DESCRIPTIVO

Este método permite conocer, representar y cuantificar el comportamiento de un conjunto de datos. Sampieri (2014). Este método nos permitió describir de modo sistemático las características de una población sobre la base de una hipótesis o teoría.

3.1.2 MÉTODO DEDUCTIVO

Es aquel que parte de datos generales aceptados como verdaderos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones Sampieri (2014). Este método nos permitió probar y comprobar la hipótesis planteada

3.2 TIPO, ENFOQUE Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación corresponde al enfoque cuantitativo, porque se procedió a recolectar datos de manera estructurada, siendo lo más objetivos posibles. La investigación se sometió a una hipótesis que después de pasar por un proceso riguroso para probarla, nos contribuyó en la generación de conocimientos. Según Sampieri (2014). La investigación cuantitativa usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

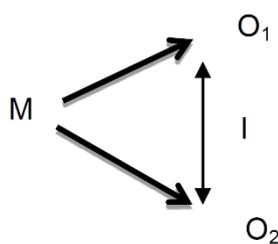
3.2.2 TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

Es de tipo correlacional, el cual tiene como finalidad medir el grado de relación que eventualmente pueda existir entre dos o más conceptos o variables, en los mismos sujetos. Más concretamente, buscan establecer si hay o no una correlación, de qué tipo es y cuál es su grado o intensidad.

3.2.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación corresponde al no experimental, de diseño descriptivo – correlacional, ya que se estudió las variables sin manipulación en un momento dado y se describió las relaciones entre dos variables. La investigación no experimental es sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural. Sampieri (2014).

Donde:



M = Municipalidad Del Centro Poblado De Alto Puno.

O₁ = Comunicación Interna.

I = Relación.

O₂ = Desempeño Laboral.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 POBLACIÓN

Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. Sampieri (2014). En la investigación la población de estudio está conformada por un total de 20 personas que actualmente laboran en la Municipalidad del Centro Poblado de Alto Puno.

3.3.2 MUESTRA

Cuando la población es muy pequeña y el error tolerado muy pequeño, prácticamente hay que tomar casi toda la población. Sampieri (2014). Tomando las sugerencias del autor se trabajó con toda la población.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1 TÉCNICA

Para la presente investigación se utilizó la encuesta como herramienta para la producción y recogida de información de calidad. Según Sampieri (2014), en la investigación social, la encuesta se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida.

3.4.2 INSTRUMENTO

Para la recogida de datos durante el trabajo de campo, se utilizó el cuestionario como instrumento de la encuesta, en el que se planteó un conjunto de preguntas y respuestas en escala, para recoger información estructurada de nuestra población.

Sampieri (2014), definen al cuestionario como un instrumento de recogida de los datos (de medición) y la forma protocolaria de realizar las preguntas (cuadro de registro) que se administra a la población o a una muestra de ella, mediante una entrevista, donde es característico el anonimato del sujeto.

3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Una vez realizada la recolección de datos, se procedió a su análisis y tabulación, esto es la ordenación sistemática en tablas y presentación de manera gráfica. Esta labor se desarrolló a través de la codificación electrónica con los paquetes de softwares de estadística Microsoft Excel y IBM SPSS. Los programas permitieron hacer uso de fórmulas y técnicas para tabular y expresar porcentualmente los resultados que posteriormente fueron interpretados obteniéndose de ello un significado relevante para el cumplimiento de objetivos de la investigación. Seguidamente el análisis correlacional se realizó en el software IBM SPSS con el coeficiente de correlación de Spearman, ρ (rho) y prueba de hipótesis.

Donde:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

ρ = rho

N = Número de parejas de datos.

D = Diferencia entre los correspondientes estadísticos.

Tabla 3.

Escala de valores del coeficiente de correlación de Spearman.

VALOR	SIGNIFICADO
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande perfecta

Fuente: Hernández & Fernández, (1998).

Elaboración: Propia.

PRUEBA DE HIPÓTESIS DE SPEARMAN.

$$H_0=r_{spearman} = 0$$

$$H_1=r_{spearman} \neq 0$$

3.6 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ÁMBITO DE ESTUDIO

La Municipalidad Del Centro Poblado De Alto Puno es una entidad pública que depende presupuestalmente de la Municipalidad Provincial de Puno, quien se encarga de delegarles funciones administrativas y económicas dentro de su jurisdicción, conforme a su realidad, a las necesidades y las particularidades de cada caso. La entidad funciona conforme lo establece la ley Orgánica de Municipalidades N° 239, que regula el procedimiento de creación, organización interna, la delegación de funciones, los recursos que se les asigna, las atribuciones administrativas, económicas y tributarias de las

municipalidades de los centros poblados de la Provincia de Puno. Está ubicada en el barrio de Yanamayo del centro poblado de Alto puno, provincia, distrito y departamento de puno

La organización interior de la Municipalidad de Centro Poblado básicamente está conformada por su Concejo Municipal como órgano de fiscalización, deliberación y debate, integrado por el alcalde y cinco Regidores. Como máximo órgano ejecutivo y de administración se tiene a la alcaldía.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se da a conocer los resultados obtenidos de la investigación, también se determinó el grado de correlación existente entre nuestras variables y la prueba de hipótesis

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS

4.1.1 COMUNICACIÓN INTERNA

Tabla 4.

Alcaldía y documentos administrativos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	1	5,0	5,0	5,0
A VECES	12	60,0	60,0	65,0
CASI SIEMPRE	5	25,0	25,0	90,0
SIEMPRE	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas realizadas (2019).

Elaboración: Propia.

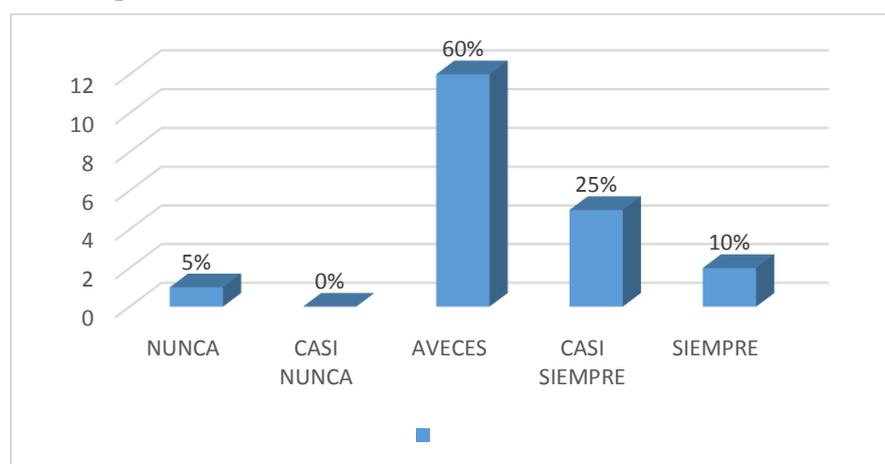


Figura 3. Alcaldía y documentos administrativos.

Fuente: Tabla 4.

Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

Según la tabla 4 los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado de Alto Puno señalan en un mayoritario 60% que el alcalde solo a veces les imparte documentos administrativos, entre tanto el 25% considera que casi siempre, y el 10% indica que siempre él alcalde les imparte documentos administrativos.

Según Oviedo (2002), los documentos administrativos son el soporte en el que se materializan los distintos actos de la administración. Sirven como medio de comunicación de los actos de la administración dentro y fuera de la organización. No obstante, en el ámbito de estudio se evidencia que desde alcaldía hacen uso poco frecuente de documentos administrativos como medio de comunicación con los trabajadores.

Tabla 5.

Información sobre estructura orgánica.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
		a	e	válido	acumulado
Válido	NUNCA	3	15,0	15,0	15,0
	CASI NUNCA	9	45,0	45,0	60,0
	A VECES	5	25,0	25,0	85,0
	CASI SIEMPRE	2	10,0	10,0	95,0
	SIEMPRE	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas realizadas (2019).

Elaboración: Propia.

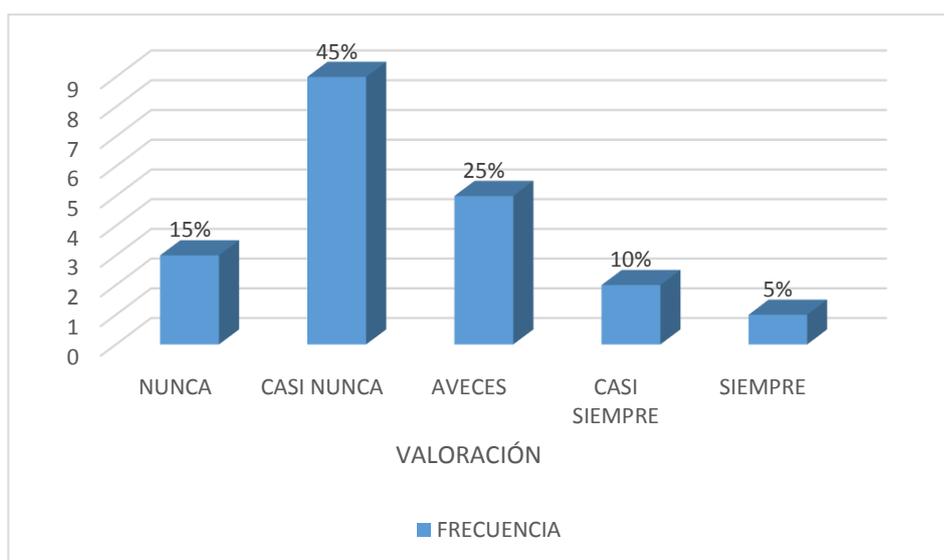


Figura 4. Información sobre estructura orgánica.

Fuente: Tabla 5.

Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

De los encuestados el 45% de trabajadores manifestaron que casi nunca se les informó sobre la estructura orgánica de la institución. Seguido de un 15% quienes señalan que nunca se les informó. Por otro lado, existe un 25% que optó por a veces, un 10% que opina que casi siempre y un mínimo de 5% que indica que siempre se les informó.

La estructura orgánica define muchas características de cómo se va a organizar una empresa, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras. Hernández (2005).

La encuesta demuestra que el 45% de los trabajadores desconocen sobre la estructura orgánica de la institución, lo que demuestra que desde alcaldía no se viene utilizando los medios de comunicación adecuados para informar o capacitar al personal. Es preciso indicar que la información no solo se debe poner a disposición de los empleados, sino implementar estrategias para interiorizar la información y verificar que la cumplan.

Tabla 6.

Información sobre políticas y lineamientos institucionales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	3	15,0	15,0	15,0
A VECES	9	45,0	45,0	60,0
CASI SIEMPRE	7	35,0	35,0	95,0
SIEMPRE	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas realizadas (2019).

Elaboración: Propia.

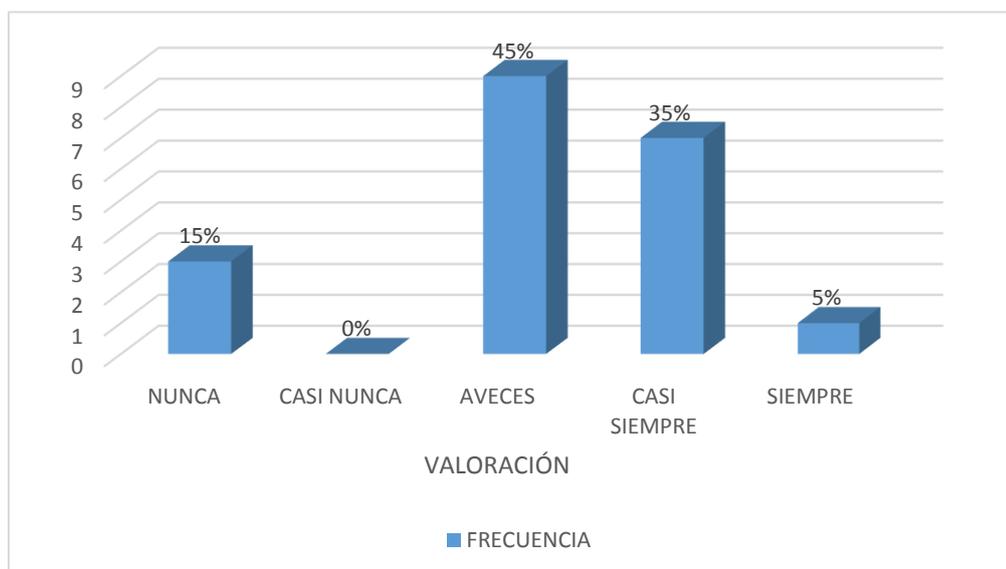


Figura 5. Información sobre políticas y lineamientos institucionales.

Fuente: Tabla 6.

Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

Tomando como referencia la tabla 6, los miembros de la Municipalidad del Centro Poblado de Alto Puno en un 45% opinan que a veces se les ha explicado sobre las políticas y lineamientos institucionales, seguido de un 35 % que manifiesta que casi siempre y un 5% que indica que siempre se les explicó. Entre tanto el 15% dice que nunca se les ha explicado y desconocen sobre el tema.

Los resultados demuestran que más de la mitad de los trabajadores municipales conocen relativamente, y otros desconocen las políticas y lineamientos institucionales, el mismo que se genera debido a la inadecuada comunicación interna descendente que se maneja en la entidad.

Cabe indicar que la falta de actualización de políticas podría generar que los empleados estén cometiendo errores en el cumplimiento de lineamientos, directrices, reglas, costumbres y normas de la entidad lo que afecta su desempeño laboral.

Tabla 7.

Información sobre procedimientos administrativos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	3	15,0	15,0
	CASI NUNCA	9	45,0	60,0
	A VECES	3	15,0	75,0
	CASI SIEMPRE	2	10,0	85,0
	SIEMPRE	3	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

Fuente: Encuestas realizadas (2019).

Elaboración: Propia.

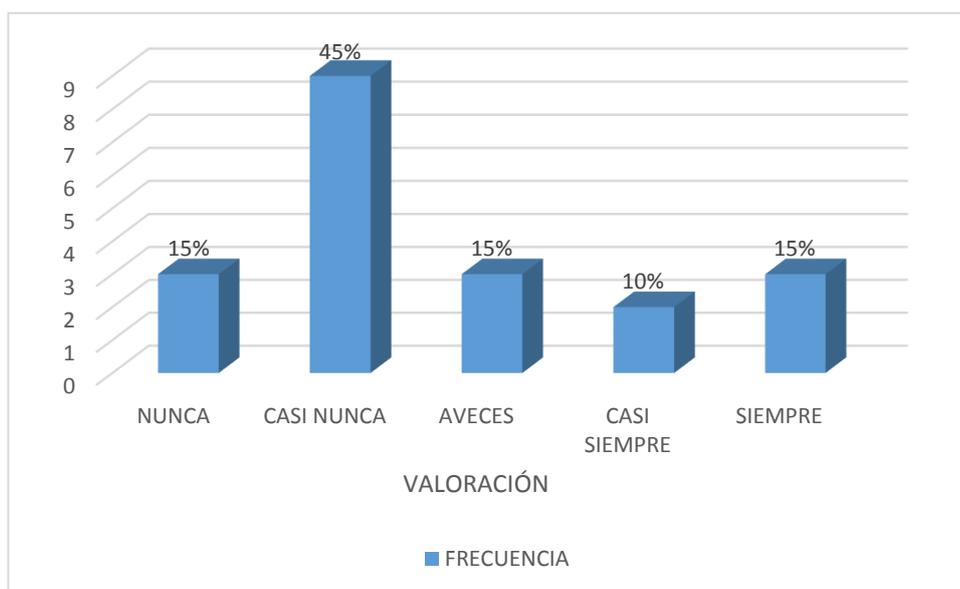


Figura 6. Información sobre procedimientos administrativos.

Fuente: Tabla 7.

Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

Según la tabla 7, el 45% de trabajadores respondieron que casi nunca se les explicó sobre los procedimientos administrativos, mientras que un 15% considera que nunca se les ha explicado. Por otro lado, el 15% señala que a veces se les ha explicado sobre los procedimientos de la institución, un 10% considera que casi siempre y el 15% asegura que siempre se les ha explicado.

Las encuestas evidencian que desde alcaldía no se está haciendo uso de medios de comunicación eficaz, para informar sobre procedimientos administrativos, que provoca desconocimiento y desinterés en los trabajadores por conocer cerca del que hacer, como, cuando y donde debe hacer.

Cabe señalar que la desinformación del procedimiento generalmente se ve reflejado en la calidad de servicio que brindan a los usuarios, en el que, por desconocimiento, el trabajador actúa de acuerdo a su criterio.

Tabla 8.

Realización de charlas y capacitaciones al personal.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	a	e		
Válido NUNCA	12	60,0	60,0	60,0
CASI NUNCA	4	20,0	20,0	80,0
A VECES	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas realizadas (2019).

Elaboración: Propia.

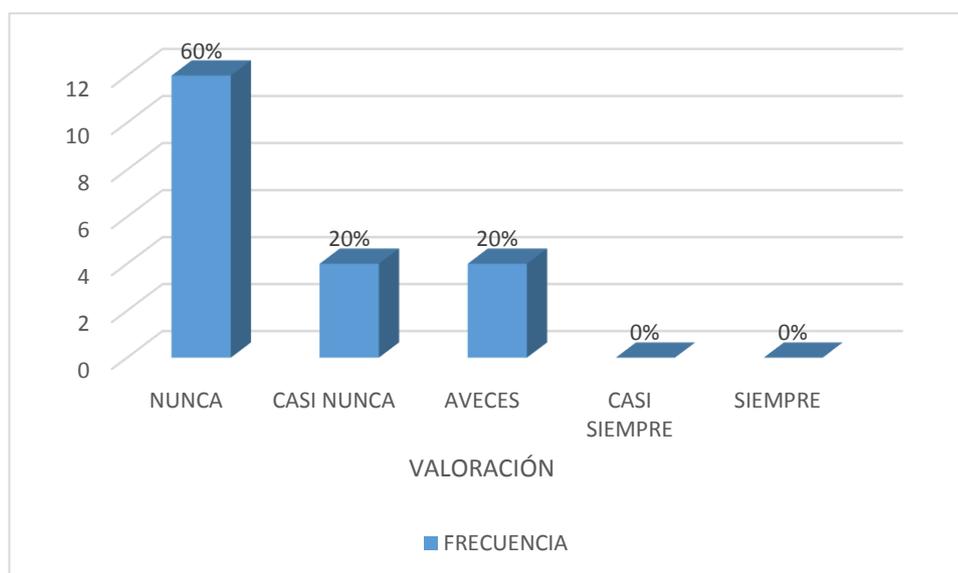


Figura 7. Realización de charlas y capacitaciones al personal.

Fuente: Tabla 8.

Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

Varios autores entre ellos Kiohling, (2002) coinciden en indicar que las capacitaciones dentro de una organización son esenciales para el mejoramiento continuo de actividades laborales, que conlleva al perfeccionamiento técnico y teórico del empleado y el trabajador; para que el desempeño sea más eficiente en funciones de los objetivos de la empresa.

En la tabla 8 el (60%) de trabajadores opinan que nunca se realizan capacitaciones o charlas en su área de trabajo. El 20% expresa que casi nunca, mientras que el 20% indican que solo a veces se les ha brindado charlas y capacitaciones.

El resultado refiere que el mayor porcentaje de (60%) de trabajadores consideran que no se les brinda capacitaciones para mejorar su desempeño laboral.

Tabla 9.

Información sobre visión, misión y valores de la institución.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	a	e		
Válido	NUNCA	5	20,0	25,0
	CASI NUNCA	11	55,0	80,0
	A VECES	2	10,0	90,0
	CASI SIEMPRE	2	10,0	100,0
	SIEMPRE	1	5,0	
	Total	20	100,0	100,0

Fuente: Encuestas realizadas (2019).

Elaboración: Propia.

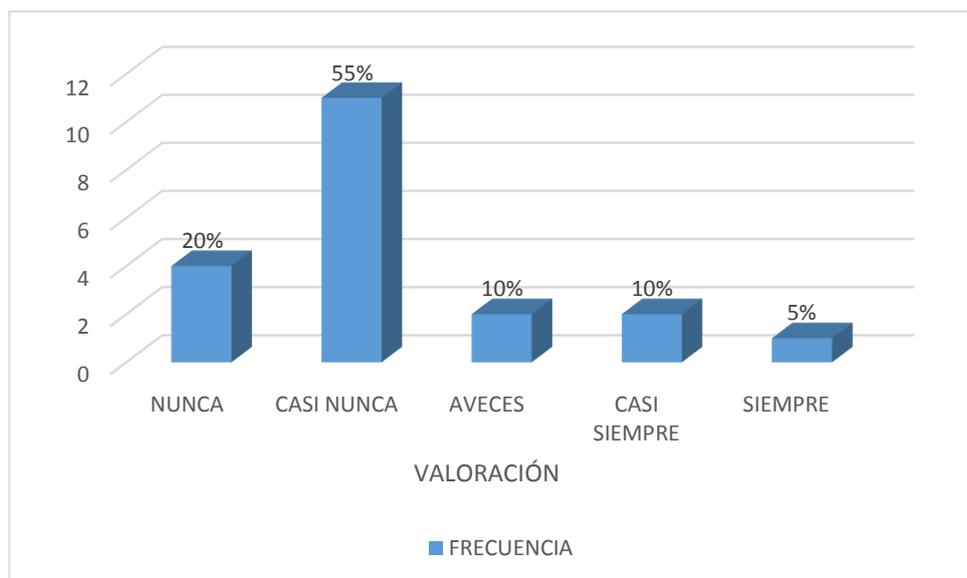


Figura 8. Información sobre visión, misión y valores de la institución.

Fuente: Tabla 9.

Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

En relación al conocimiento de la misión, visión y valores de la institución, un mayoritario 55% indica que casi nunca se les informó del tema, seguido del 20% que manifiesta que nunca se les informo. De otro lado el 10% dice que a veces, otro 10 % indica que casi siempre y un mínimo porcentaje de 5% asegura que siempre se les informó.

Los resultados demuestran que no se está haciendo uso de medios de comunicación adecuados para informar a los empleados sobre misión, visión y valores de la institución, por lo que (el 55%) seguido del (20%) de trabajadores aseguran no estar informados o tener un conocimiento relativo de la razón de ser la institución, como también su visión de ser en el futuro; así mismo no tienen bien definidos los valores y principios institucionales a seguir.

Tabla 10.

Alcaldía y búsqueda de participación del personal en toma de decisiones.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A VECES	4	20,0	20,0	20,0
CASI SIEMPRE	12	60,0	60,0	80,0
SIEMPRE	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas realizadas (2019).

Elaboración: Propia.

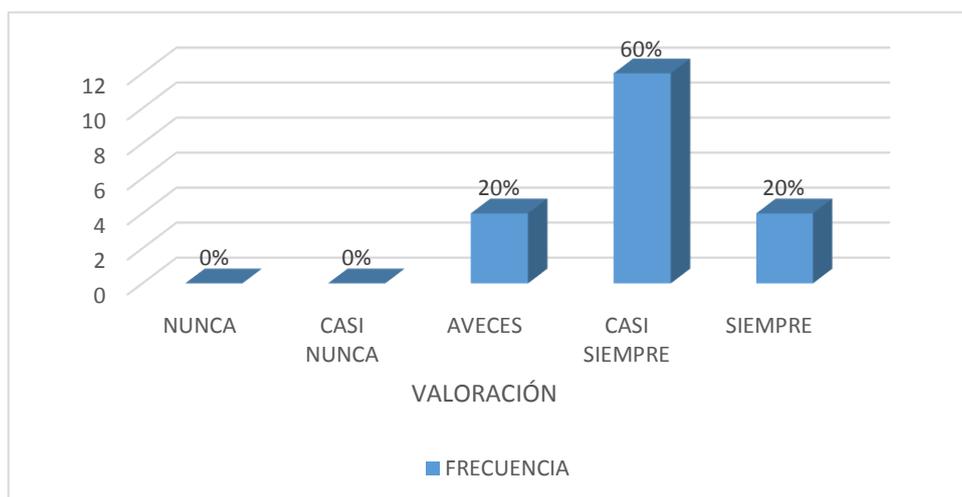


Figura 9. Alcaldía y búsqueda de participación del personal en toma de decisiones.

Fuente: Tabla 10.

Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

Según Hernández (2012): “La confianza es una de las claves unificadoras de la gerencia participativa que elimina muchos prejuicios y destruye las fronteras ficticias entre las personas”. Partiendo de este punto, un mayoritario de 60% señalan que casi siempre el alcalde realiza visitas constantes a sus áreas de trabajo en busca de sugerencias, seguido de un 20% que opinan que siempre y otro 20% que dicen solo a veces el alcalde realiza visitas a sus oficinas.

El resultado demuestra que en la municipalidad existe un ambiente de confianza en el que se toman decisiones de manera conjunta entre el alcalde y subordinados. Cabe señalar que la participación en la toma de decisiones genera en el empleador el compromiso y la mayor identificación con la entidad.

Tabla 11.

Alcaldía y participación del personal en toma de decisiones.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	1	5,0	5,0	5,0
CASI NUNCA	1	5,0	5,0	10,0
A VECES	5	25,0	25,0	35,0
CASI SIEMPRE	10	50,0	50,0	85,0
SIEMPRE	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas realizadas (2019).

Elaboración: Propia.

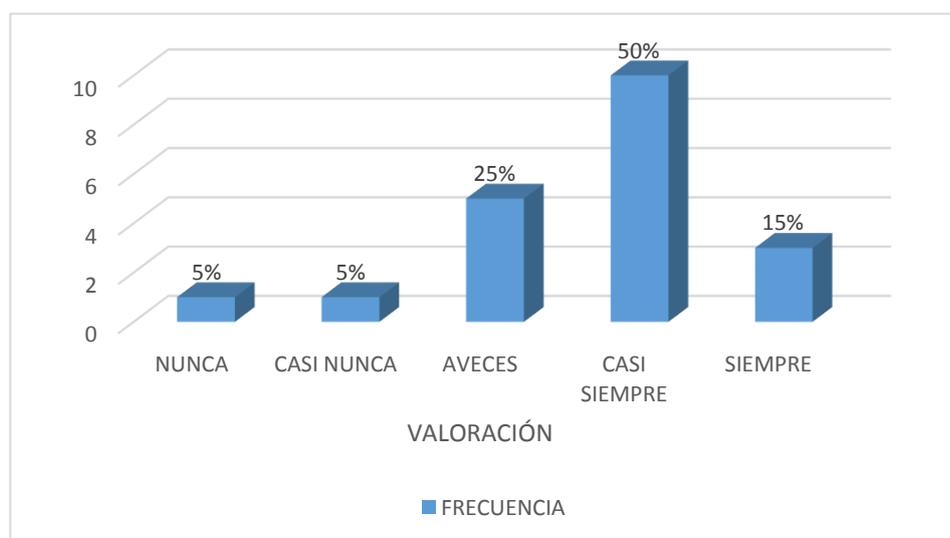


Figura 10. Alcaldía y participación del personal en toma de decisiones.

Fuente: Tabla 11.

Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

Según el análisis de la tabla 11, el 50% de trabajadores aseguran que casi siempre los jefes toman en cuenta la opinión de los trabajadores. Otro sector representado por el 15 % indican que siempre sus opiniones son consideradas por sus jefes a la hora de tomar decisiones. El 25%, considera que solo a veces sus opiniones son consideradas, entre tanto el 5% afirma que casi nunca, seguido por un 5%, que afirman que nunca fueron considerados sus opiniones.

Según el resultado el mayor porcentaje de los trabajadores considera que se toma en consideración sus opiniones o sugerencias a la hora de tomar decisiones en la organización.

Tabla 12.

Reporte de funciones.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A VECES	1	5,0	5,0	5,0
CASI SIEMPRE	5	25,0	25,0	30,0
SIEMPRE	14	70,0	70,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas realizadas (2019).

Elaboración: Propia.

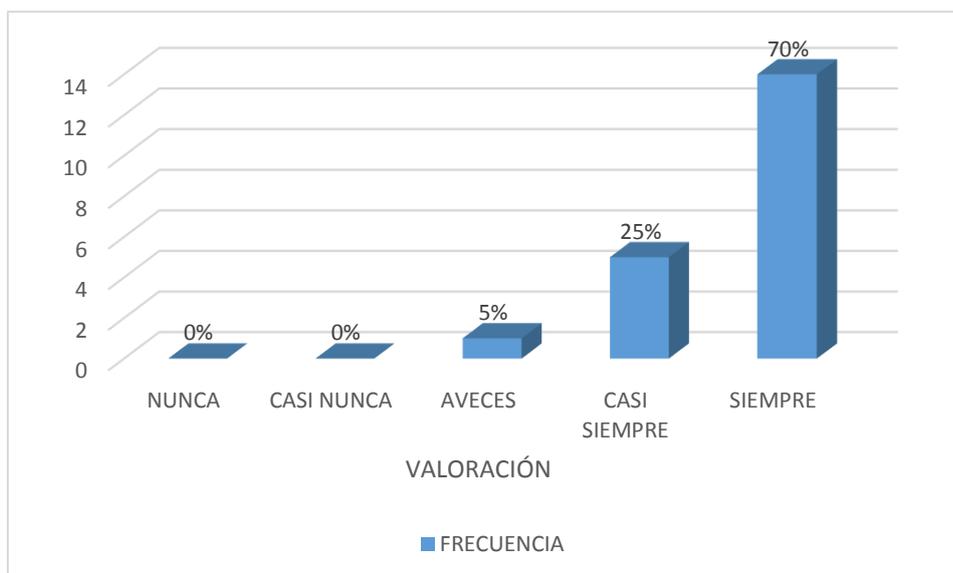


Figura 11. Reporte de funciones.

Fuente: Tabla 12.

Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

El 70% de los trabajadores respondieron que siempre comunican a sus superiores sobre las funciones realizadas en su oficina, mientras que 25% indicaron que casi siempre y finalmente un bajo de 5% manifiesta que a veces comunica sobre sus funciones a los altos mandos.

A nivel de las instituciones gubernamentales, según reglamento interno de cada entidad, los servidores públicos tienen el deber de informar sobre cualquier aspecto relacionado con su puesto de trabajo a sus superiores. La información brindada sirve como instrumento para conocer los resultados del trabajo en cada oficina, o hacer seguimiento a las actividades en desarrollo. Según los resultados obtenidos indican que en su mayoría de (70%) de los trabajadores de la entidad cumplen con la normativa de comunicar a sus superiores sobre las funciones realizadas en su oficina, lo que se percibiría de que el trabajador muestra responsabilidad con su puesto de trabajo.

Tabla 13.

Reporte de otras actividades.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A VECES	3	15,0	15,0	15,0
CASI SIEMPRE	3	15,0	15,0	30,0
SIEMPRE	14	70,0	70,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas realizadas (2019).

Elaboración: Propia.

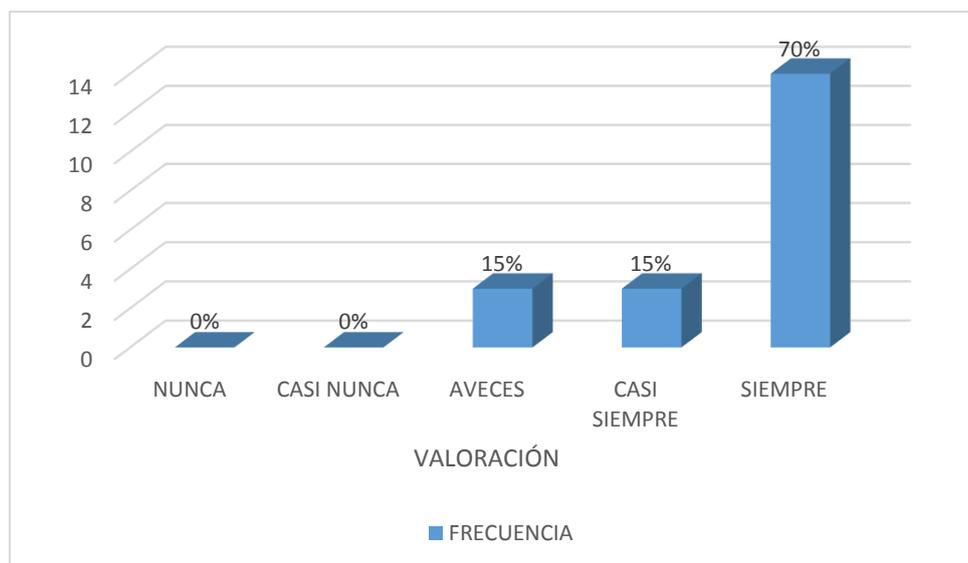


Figura 12. Reporte de otras actividades.

Fuente: Tabla 13.

Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los datos expresados en la tabla 13, el mayoritario de 70 % responden que siempre informan a los altos mandos sobre las actividades realizadas fuera de su función, en tanto el 15% afirma que casi siempre y otro 15% asegura que solo a veces hace de conocimiento de otras actividades realizadas fuera de su función.

Tras la aplicación del instrumento de evaluación, se conoce que la mayor parte de trabajadores de (70 %) no solo se limitan a informar de sus funciones establecidas, sino también dan a conocer información de los sucesos fuera de sus ocupaciones que afecten a la organización.

Tabla 14.

Reporte de sugerencias.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A VECES	5	25,0	25,0	25,0
CASI SIEMPRE	9	45,0	45,0	70,0
SIEMPRE	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas realizadas (2019).

Elaboración: Propia.

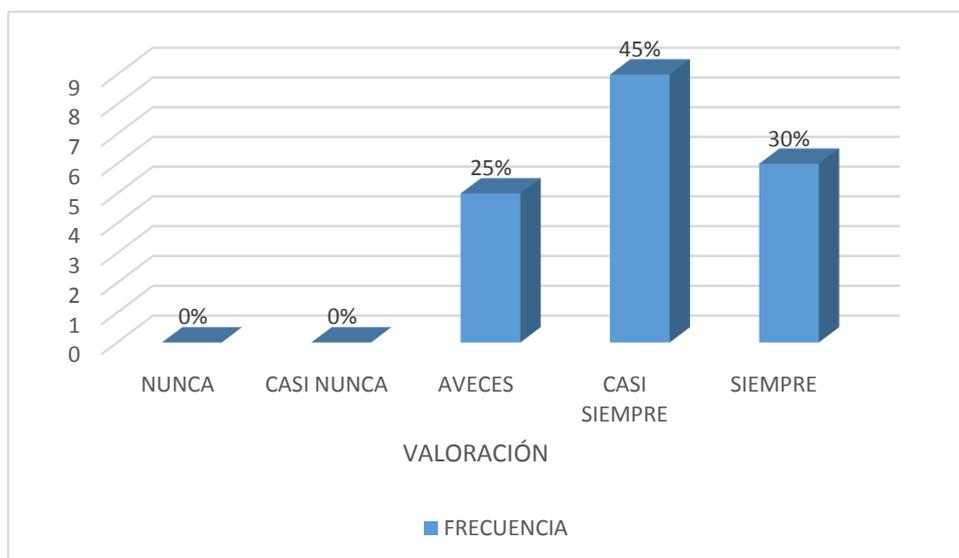


Figura 13. Reporte de sugerencias.

Fuente: Tabla 14.

Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

El 45% de los encuestados dicen realizar casi siempre sugerencias sean escritas o verbales para mejorar su área de trabajo, seguido de un 30% que manifiesta que siempre realizan sugerencias. Finalmente, el 25% marcaron que a veces lo realizan.

Tras un análisis se observa que el mayor porcentaje (de 70 %) los trabajadores se muestran interesados en brindar propuestas para mejorar las acciones que se vienen tomando dentro de la institución gubernamental, estas tengan que ver con el servicio que se prestan dentro de la institución, o asuntos políticos, administrativos, económicos o sociales.

No obstante, los resultados también arrojan que existe un porcentaje de (25%) colaboradores, que no tienen comodidad para expresar constantemente sus opiniones que se debería a factores como a que el trabajador solo se limite a cumplir con sus funciones o por temor a que sus sugerencias no sean consideradas.

Tabla 15.

Reporte de quejas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
CASI NUNCA	4	20,0	20,0	20,0
A VECES	10	50,0	50,0	70,0
Válido CASI SIEMPRE	4	20,0	20,0	90,0
SIEMPRE	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas realizadas (2019).

Elaboración: Propia.

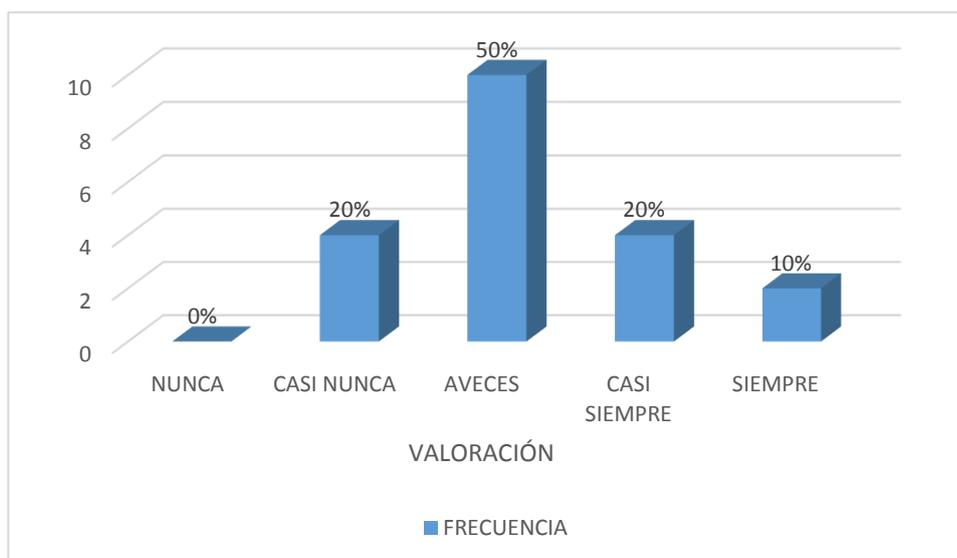


Figura 14. Reporte de quejas.

Fuente: Tabla 15.

Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

En la tabla 15 refleja que el 50% de los encuestados señalan que a veces realizan quejas o reclamos sean escritas o verbales sobre su área de trabajo, mientras que el 20% marca que casi siempre y el 10 % que indica que siempre. Entre tanto un 20 % marca que casi nunca realizan quejas o reclamos sobre su área de trabajo.

Se determina que la mayoría de trabajadores realizan quejas o reclamos sean escritas o verbales sobre su área de trabajo, lo que demuestra que tienen cierto descontento con su puesto de trabajo.

Tabla 16.

Uso de memorándum o cartas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	12	60,0	60,0	60,0
CASI NUNCA	5	25,0	25,0	85,0
Válido A VECES	2	10,0	10,0	95,0
CASI SIEMPRE	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas realizadas (2019).

Elaboración: Propia.

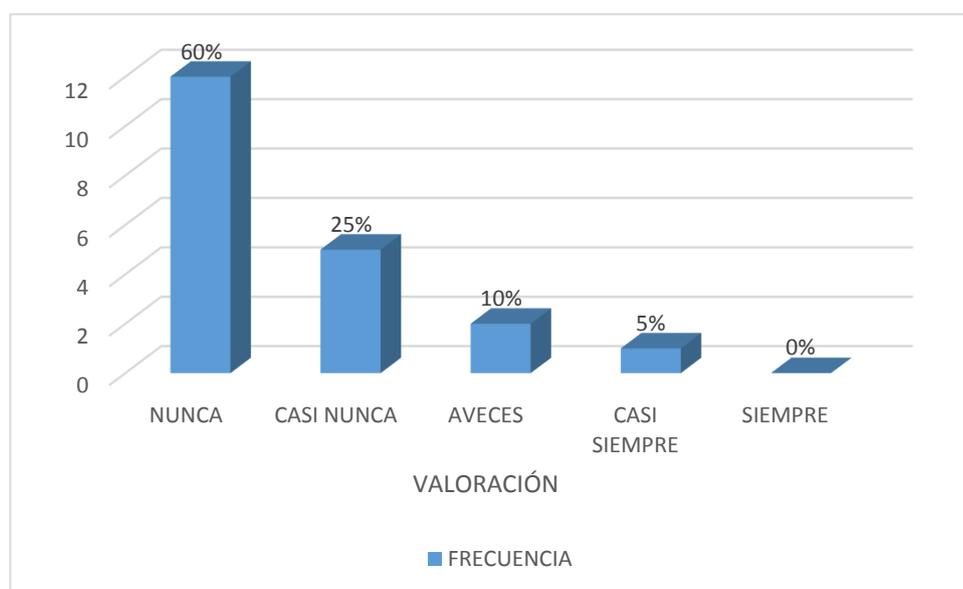


Figura 15. Uso de memorándum o cartas.

Fuente: Tabla 16.

Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

En la tabla 17 un mayoritario 60% de trabajadores ediles indicaron que nunca se utilizan memorándums o cartas para la realización de actividades conjuntas entre las áreas de trabajo. Un 25% dijo que casi nunca se hacen uso de dichos documentos. Un 10 % afirma que solo a veces, y finalmente pequeño porcentaje de 5% asegura que casi siempre utilizan los memorándums o cartas en las actividades conjuntas.

El memorándums o carta son documentos oficiales de carácter interno que se emite de un área a otra para solicitar o autorizar una determinada acción. Muchos servicios públicos consideran en aplicarla por su eficacia. Hernández, (2005). No obstante resultados arrojan que en la entidad se hace uso poco frecuente o casi nulo del memorándum como medio de comunicación entre trabajadores.

Tabla 17.

Interacción entre áreas de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
CASI NUNCA	1	5,0	5,0	5,0
A VECES	13	65,0	65,0	70,0
Válido CASI SIEMPRE	5	25,0	25,0	95,0
SIEMPRE	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas realizadas (2019).

Elaboración: Propia.

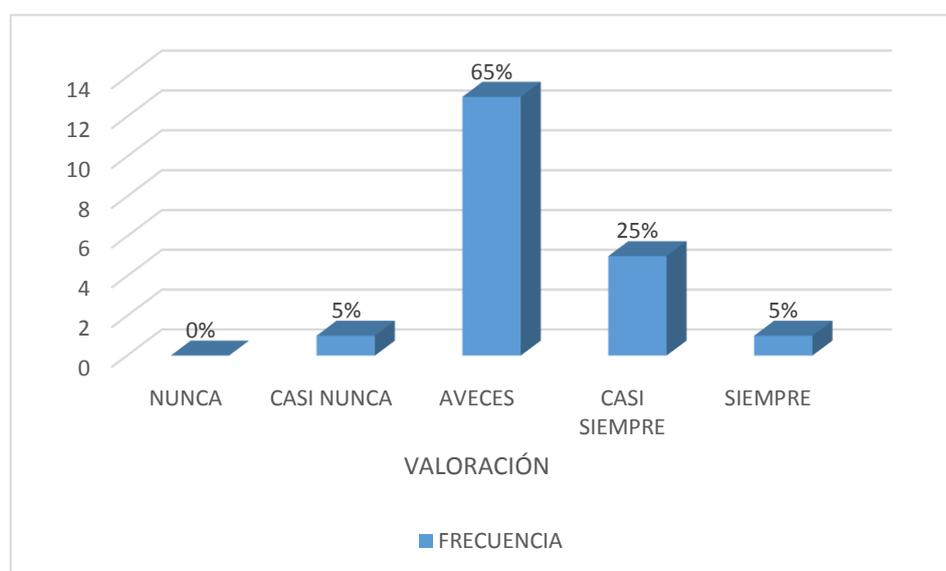


Figura 16. Interacción Entre Áreas De Trabajo.

Fuente: Tabla 17.

Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

Según la tabla 17, un mayoritario de 65% de los encuestados consideran que a veces existe comunicación constante y abiertamente con otras áreas de trabajo para el desarrollo de sus actividades. Seguido de un 25%, que marcó la opción que casi siempre, entre tanto un 5% afirma que siempre y otro ínfimo 5% manifiesta que casi nunca se ve dicha comunicación.

Según la tabla existe inadecuada comunicación entre compañeros de un mismo nivel jerárquico, que se percibe como la existencia de barreras comunicativas o ineficaz uso de los canales de comunicación interna horizontal.

Tabla 18.

Trabajo en equipo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	1	5,0	5,0	5,0
CASI NUNCA	8	40,0	40,0	45,0
A VECES	2	10,0	10,0	55,0
CASI SIEMPRE	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas realizadas (2019).

Elaboración: Propia.

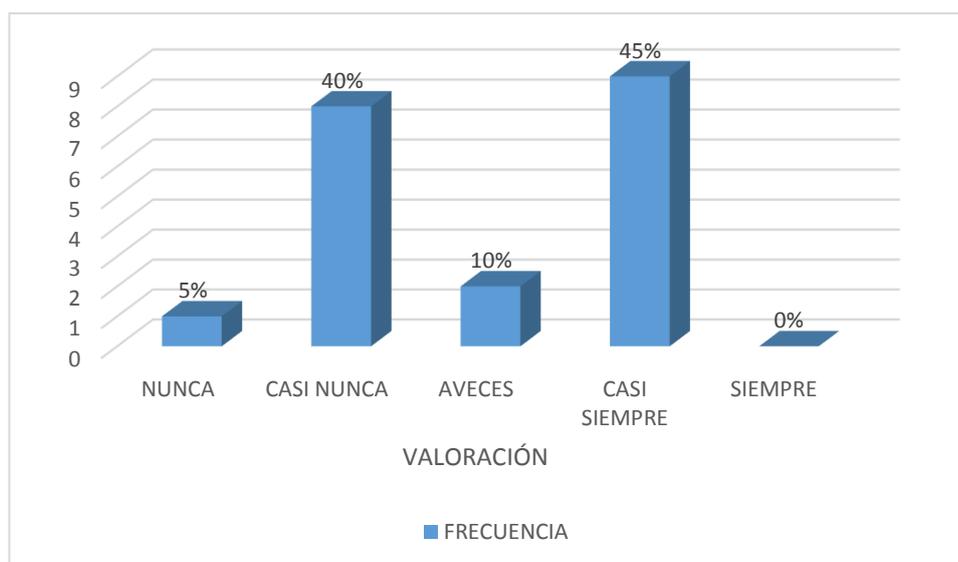


Figura 17. Trabajo en equipo.

Fuente: Tabla 18.

Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

El 45 % de los encuestados señalaron que casi siempre realizan grupos de trabajo con colegas de otras áreas para el cumplimiento de metas; entre tanto un 40% manifestó que casi nunca se realizan grupos de trabajo. Seguidamente un 10% indico que a veces. Por último, un 5% expreso que nunca se realizaron.

Los colaboradores presentan apreciaciones diferentes en sus respuestas. Por un lado, casi el 45 % de los encuestados aseguran que dentro de la organización casi siempre existe una cultura de trabajo en equipo para el cumplimiento de metas, no obstante, el 40% de los colaboradores sostiene que casi nunca se realizan trabajos colectivos, lo que evidencia la existencia de personal que realiza trabajos individuales. Es decir, en toda la organización existe una tendencia regular de trabajo en equipo para el cumplimiento de metas organizacionales.

Según Robbins (2005), en la actualidad los equipos se enfocan en mejorar la eficiencia y efectividad en una organización, siendo una técnica que se está introduciendo ampliamente en todos los sectores. Un equipo es un grupo bien integrado que trabaja con el propósito de lograr un objetivo bien definido. Según esta teoría, la desorganización vendría afectando el nivel de desarrollo y productividad de los colaboradores de la Municipalidad del Centro Poblado de Alto Puno.

Tabla 19.

Información mediante el rumor.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	a	e		
Válido	NUNCA	2	10,0	10,0
	CASI NUNCA	3	15,0	25,0
	A VECES	10	50,0	75,0
	CASI SIEMPRE	4	20,0	95,0
	SIEMPRE	1	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

Fuente: Encuestas realizadas (2019).

Elaboración: Propia.

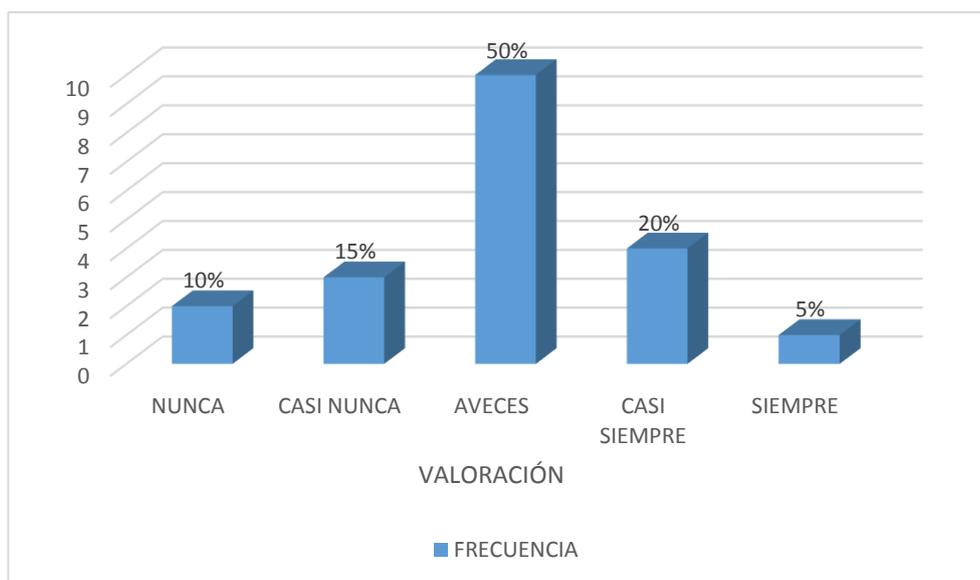


Figura 18. Información mediante el rumor.

Fuente: Tabla 19.

Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

En la tabla 19, el 50% de trabajadores aseguran que a veces reciben información a través de rumores u otros canales informales de comunicación. Un 20% dijo que casi siempre y un ínfimo de 5% manifiesta que siempre. Por otro lado, el 15% señala que casi nunca y el 10% asegura que nunca recibe información mediante el rumor.

Según el análisis de la encuesta, en su mayoría los trabajadores consideran que la frecuencia del rumor se genera de un nivel intermedio a un nivel alto en la institución. La comunicación informal conlleva al riesgo de que la información no siempre llegue a todo el personal, o durante el proceso existe un alto nivel de distorsión. Este hecho provoca un descontento del personal sobre la información escasa que recibe de la entidad, que se vería como punto de partida a una mayor tendencia de rumores.

Tabla 20.

Efecto negativo del rumor en la satisfacción del trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
		a	e		
Válido	NUNCA	2	10,0	10,0	10,0
	CASI NUNCA	2	10,0	10,0	20,0
	A VECES	6	30,0	30,0	50,0
	SIEMPRE	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas realizadas (2019).

Elaboración: Propia.

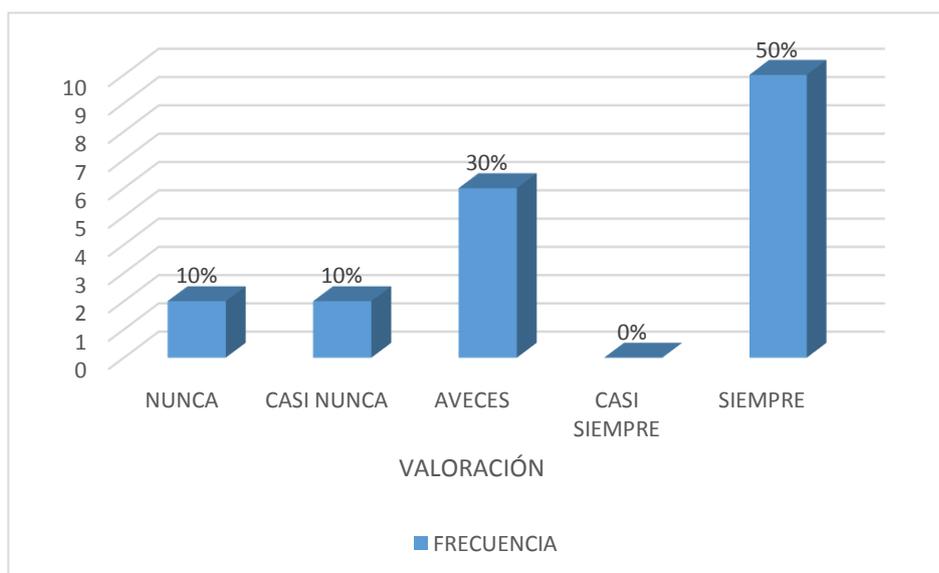


Figura 19. Efecto negativo del rumor en la satisfacción del trabajo.

Fuente: Tabla 20.

Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

El 50% de trabajadores consideran que siempre los rumores y chismes dentro de la organización tienden a afectar negativamente la satisfacción de su puesto de trabajo. Mientras un 30% creen que a veces. Entre tanto el 10 % sostiene que nunca, y otro 10% marco por la opción que nunca los afectará en su puesto de trabajo.

Según (Toro, 2010) La mala información que circula en la entidad incide en el clima organizacional; en la percepción de los empleados sobre la organización, en como perciben el trato interpersonal, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, valores colectivos y otros. En ese sentido el autor nos remarca que la circulación de información no oficial afecta al clima organizacional, por ende, al desempeño laboral.

Los porcentajes anteriores nos permiten identificar que el 50% de los trabajadores, perciben que la existencia del rumor en la organización siempre tiende a afectarlos en su satisfacción laboral y por lo tanto debería evitarse para lograr mejor desempeño laboral. Por otro lado, el 30% de trabajadores manifiestan que a veces les produce efectos negativos. Según los resultados los colaboradores creen que existe relación directa entre el rumor y la satisfacción laboral por lo que desde las oficinas correspondientes se debería intervenir en su manejo.

4.1.2 DESEMPEÑO LABORAL

Tabla 21.

Esmero del personal en brindar una atención de calidad a los usuarios.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	a	e		
NUNCA	0	0	0	0
CASI NUNCA	0	0	0	0
A VECES	13	65,0	65,0	65,0
CASI SIEMPRE	4	20,0	20,0	85,0
SIEMPRE	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas realizadas (2019).

Elaboración: Propia.

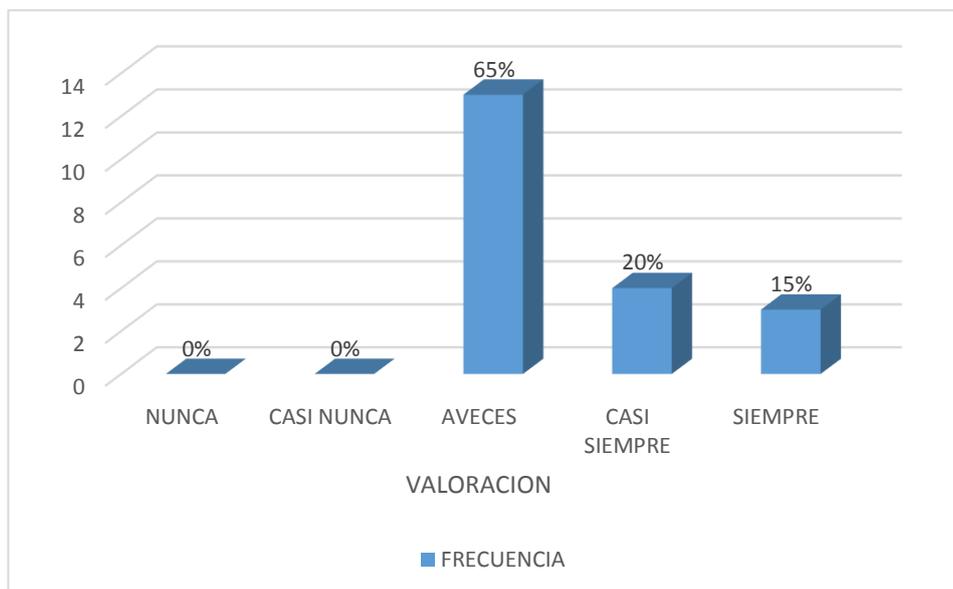


Figura 20. Esmero del personal en brindar una atención de calidad a los usuarios.

Fuente: Tabla 21.

Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la investigación arrojan que un mayoritario de 65% de los colaboradores de la entidad consideran que sus compañeros a veces se esmeran en brindar una mejor atención, respondiendo de forma rápida, directa y adecuada a las necesidades de los usuarios. Entre tanto el 20% de los colaboradores ven que sus compañeros de trabajo casi siempre se esmeran en brindar una atención de calidad en su puesto de trabajo. El 15% considera que siempre sus compañeros ofrecen mejor atención a los usuarios.

De la tabla 21, sobre calidad de trabajo, se infiere que más de la mitad de trabajadores creen que sus compañeros a veces se esmeran en brindar atención de calidad hacia los usuarios, lo que significa que existen factores que limitan a que los trabajadores desarrollen sus máximas habilidades para ofrecer un servicio de calidad continuo.

Tabla 22.

Conocimiento del cargo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	a	e		
Válido	NUNCA	1	0,5	0,5
	CASI NUNCA	2	10,0	10,0
	A VECES	9	45,0	45,0
	CASI SIEMPRE	5	25,0	40,0
	SIEMPRE	3	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

Fuente: Encuestas realizadas (2019).

Elaboración: Propia.

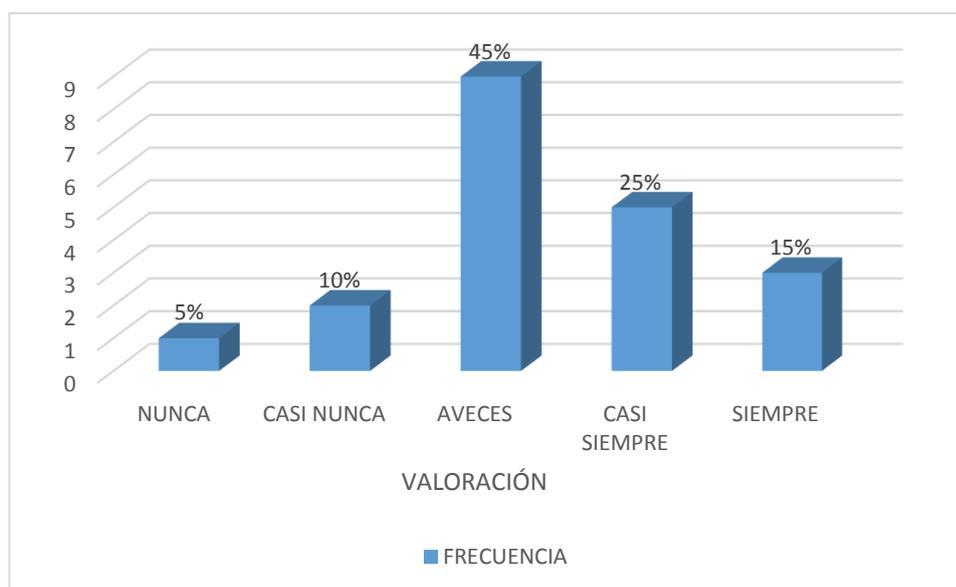


Figura 21. Conocimiento del cargo.

Fuente: Tabla 22.

Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

En la figura 22 podemos apreciar que el 45% opinó que a veces sus compañeros tienen suficiente conocimiento en temas referidos a su área de trabajo. Mientras que un 25% indicó que casi siempre tienen conocimiento. Un 15% indicó que siempre; seguidamente un 10% considera que casi nunca. Finalmente, un 5% respondió nunca.

Por lo tanto, se desprende que en mayor porcentaje los trabajadores desconocen temas referidos a su área de trabajo. Esto demuestra una inadecuada comunicación, falta de capacitaciones al personal, entre otros, que vendría generando desconocimiento en los trabajadores acerca de sus funciones.

4.2 RESULTADOS DE LAS CORRELACIONES DE VARIABLES Y DIMENSIONES

Tabla 23.

Correlación entre comunicación interna y desempeño laboral.

CORRELACIONES				
		COMUNICACIÓN INTERNA	DESEMPEÑO LABORAL	
Rho de Spearman	COMUNICACIÓN INTERNA	Coefficiente de correlación	1,000	,948**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
	DESEMPEÑO LABORAL	Coefficiente de correlación	,948**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

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

Fuente: programa IBM SPSS Statistics 25 (2019).

Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

El coeficiente de correlación rho de Spearman que se obtuvo fue de 0.948 y de acuerdo a la tabla 3 indica que existe una correlación positiva muy alta entre la variable comunicación interna con la variable desempeño laboral. Además, nuestro ρ -valor es ,000, lo que significa que el nivel de significancia es menor a 0.05, esto indica que si existe relación. Por lo que existe una relación directa entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad del centro poblado de Alto Puno periodo 2019.

PRUEBA DE HIPÓTESIS

H_0 = No existe una relación directa entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad del centro poblado de Alto Puno periodo 2019.

H_1 = Existe una relación directa entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad del centro poblado de Alto Puno periodo 2019.

Dado que nuestro ρ -valor es menor a 0.05, rechazamos la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis alterna (H_1), por consiguiente, existe suficiente evidencia estadística para afirmar que existe una relación directa entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad del centro poblado de Alto Puno periodo 2019.

Tabla 24.

Correlación entre comunicación formal y desempeño laboral.

CORRELACIONES				
		COMUNICACIÓN FORMAL	DESEMPEÑO LABORAL	
Rho de Spearman	COMUNICACIÓN FORMAL	Coefficiente de correlación	1,000	,949**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	20	20
	DESEMPEÑO LABORAL	Coefficiente de correlación	,949**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	20	20

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

Fuente: programa IBM SPSS Statistics 25 (2019).

Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

El coeficiente de correlación rho de Spearman que se obtuvo fue de 0.949 y de acuerdo a la tabla 3 indica que existe una correlación positiva muy alta entre las dimensiones de comunicación formal descendente, ascendente y horizontal con la variable desempeño laboral y además el nivel de significancia es menor a 0.05 esto indicaría que si existe relación entre nuestra dimensión y variable, por lo que la comunicación formal descendente, ascendente y horizontal incide de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad del centro poblado de Alto Puno.

PRUEBA DE HIPÓTESIS

$H_{0=}$ La comunicación formal descendente, ascendente y horizontal no incide de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad del centro poblado de Alto Puno periodo 2019.

$H_{1=}$ La comunicación formal descendente, ascendente y horizontal incide de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad del centro poblado de Alto Puno periodo 2019.

Dado que nuestro ρ -valor es menor a 0.05, rechazamos la hipótesis nula ($H_{0=}$) y aceptamos la hipótesis alterna ($H_{1=}$), por consiguiente, existe suficiente evidencia estadística para afirmar que la comunicación formal descendente, ascendente y horizontal incide de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad del centro poblado de Alto Puno.

Tabla 25.

Correlación entre comunicación informal y desempeño laboral.

CORRELACIONES			
		COMUNICACIÓN INFORMAL	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	COMUNICACIÓN INFORMAL	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,845**
		N	20
	DESEMPEÑO LABORAL	Coefficiente de correlación	,845**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	20

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

Fuente: programa IBM SPSS Statistics 25 (2019).

Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN

El coeficiente de correlación rho de Spearman que se obtuvo fue de 0.845 y de acuerdo a la tabla 3 indica que existe una correlación positiva alta entre la dimensión comunicación informal con la variable desempeño laboral. Además, nuestro ρ -valor es ,000, lo que significa que el nivel de significancia es menor a 0.05, esto indica que si existe relación. Por lo que la comunicación informal incide de manera significativa en el desempeño laboral entre los trabajadores de la municipalidad del centro poblado de Alto Puno periodo 2019.

PRUEBA DE HIPÓTESIS

H_0 = La comunicación informal no incide de manera significativa en el desempeño laboral entre los trabajadores de la municipalidad del centro poblado de Alto Puno periodo 2019.

H_1 = La comunicación informal incide de manera significativa en el desempeño laboral entre los trabajadores de la municipalidad del centro poblado de Alto Puno periodo 2019.

Dado que nuestro ρ -valor es menor a 0.05, rechazamos la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis alterna (H_1), por consiguiente, existe suficiente evidencia estadística para afirmar que la comunicación informal incide de manera significativa en el desempeño laboral entre los trabajadores de la municipalidad del centro poblado de Alto Puno periodo 2019.

CONCLUSIONES

PRIMERA: Se demuestra una correlación directa entre las variables comunicación interna y desempeño laboral, debido a que el coeficiente de correlación rho de Spearman es de 0.948. Así mismo se determinó que en la Municipalidad del Centro Poblado de Alto Puno existe una regular comunicación interna que provoca un limitado desempeño laboral en los miembros de la institución.

SEGUNDA: Se determinó una relación positiva muy alta entre la comunicación interna formal descendente, ascendente y horizontal con la variable desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado de Alto Puno, ya que el coeficiente de correlación es de 0.949. Además, se comprueba que en la entidad utilizan ocasionalmente la comunicación formal lo que provoca en los miembros cierto desconocimiento en temas referente a estructura orgánica, políticas, y procedimientos institucionales que genera un regular de desempeño laboral.

TERCERA: Existe una relación positiva alta entre la dimensión comunicación informal con la variable desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado de Alto Puno, debido a que el coeficiente de correlación es de 0.845. Y se comprueba que en la institución a veces prima el rumor como medio principal de comunicación, el mismo que ocasiona un regular desempeño laboral en cuanto a calidad y conocimiento del cargo.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se recomienda a la Municipalidad del Centro Poblado de Alto Puno, el mejoramiento de la distribución de la información dentro de la entidad, haciendo un mayor uso de los medios de comunicación formal en la comunicación ascendente, descendente y horizontal los mismos que sigan niveles jerárquicos, protocolos establecidos como son los documentos administrativos y disminuir el uso de la comunicación informal (rumores) como medio de comunicación interna, el mismo que produce un bajo nivel desempeño laboral.

SEGUNDA: Se recomienda a la Municipalidad del Centro Poblado de Alto Puno desarrollar cursos de capacitación en temas referentes a estructura orgánica, políticas, y procedimientos institucionales u otros importantes para mejorar el nivel de desempeño laboral, asimismo desarrollar actividades de recreación entre el personal, favoreciendo las relaciones interpersonales y como una forma de fomentar una cultura de trabajo en equipo.

TERCERA: A la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación Social brinden asesoramientos estratégicos y capacitaciones en tema de comunicación interna a los Gobiernos locales y Gobiernos de los centros poblados y mejoren la calidad del desempeño laboral.

CUARTA: A la Municipalidad del Centro Poblado de Alto Puno crear una oficina de comunicaciones, el cual permite fortalecer los vínculos entre el público interno y externo, a través del uso de herramientas de comunicación estratégica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adecec. (2003). *40 éxitos en comunicación*. Madrid: Pearson Educación.
- Andreu, P. (1990). *Comunicación Interna, un paseo por el tiempo*. Estados Unidos: Ediciones Deusto. S.A.
- Berges, L. (2011). *Gestión de Empresas de Comunicación*. Sevilla, España: Editorial CS.
- Berceruelo, (2011). *Comunicación Interna en la Empresa Claves y Desafíos*. España: Editorial Edipe.
- Brandolini, A. (2009). *Comunicación interna claves para una gestión exitosa*. Argentina: La Crujía.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile: Ariel Comunicaciones.
- Carretón, C. (2009). *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. España: AIRP.
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. España: Instituto de investigación en Relaciones Públicas.
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales*. Buenos Aires: Tercera Edición.
- Chano, I. (2011). *Metodología de la investigación*. Recuperado de: <http://metodologadelainvestigacinsiis.blogspot.com/2011/10/tipos-de-investigacion-exploratoria.html>

- Charca, M. (2017). Las relaciones humanas interpersonales de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria Puno 2017. (Tesis inédita de Licenciatura) Universidad Nacional Del Altiplano. Puno, Perú.
- Chiavenato, (2004). *Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones*. Australia: Thomson.
- Chiavenato, (2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hil.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Interamericana: 7ma Edición. McGraw-Hill.
- Cruz, B. Y. (2012). *Posiciones Teóricas en Torno a la Comunicación Organizacional. Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/cccss/20/cbfp.html>
- Cruz, L. (1995). *La voz y el habla*. San José: EUNED.
- Concepto Definición (2018). *Definición*. Recuperado de: <https://www.significados.com/concepto/>
- De Fonseca, M. (2000). *Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica*. México DF, México: Editorial Pearson Educación.
- Del Pulgar, L. (2010). *Comunicación de Empresa en Momentos Turbulentos*. Madrid, España: Editorial ESIC.
- Elías, J. y Mascary, J. (2002). *Más allá de la Comunicación Interna. La intercomunicación*, Barcelona, España: Gestión.
- El peruano (2019). *Ley Que Modifica La Ley 27972, Ley Orgánica De Municipalidades, Respecto De Las Municipalidades, De Centros Poblados*. Perú: Editora Perú.

- Fernández, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Fernández, R. (2016). *Administración Pública*. Universidad Nacional Autónoma de México. México: Editorial Trillas.
- Fonseca, S., Correa, A., Pineda, M. y Lemus, F. (2011). *Comunicación oral y escrita*. México: Pearson Educación.
- Freijeiro, S. (2011). *Técnicas de comunicación, la comunicación en la empresa*. Bogotá: Ediciones la U.
- García, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Hernández, A. y Garay, O. (2005). *La comunicación en el contexto deportivo*. España. Editorial Deportiva Wanceulen. S.L.
- Hernández, R. (2010). *Expresión oral y Escrita II*. La Paz, Bolivia: Universidad Tecnológica de Izúcar de Matamoros.
- Hernández, S. R. y Fernández C. C. (1998). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Kreps, (1990). *La Comunicación en las Organizaciones*. Iberoamericana: Editorial Ed Addison- Weslev.
- Krohling, M. (2002). *Planeamiento de relaciones públicas y la comunicación integrada*. Brasil: Summus editorial.
- Lado, M. (2013). *Introducción a la Auditoría Socio laboral una perspectiva desde los Recursos Humanos*. Primera Edición. España: Bubok Publishing.

- Lope, A. (2017). *Gestión de la comunicación interna y el nivel de organización institucional en la institución educativa secundaria Industrial 32 de la ciudad de Puno*. (Tesis inédita de Licenciatura) Universidad Nacional Del Altiplano. Puno, Perú.
- Loría M. R. (2011). *Comunicación oral y escrita Producción académica y asesoría metodológica*. México.
- Manzano, C. (2017). *La comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador Agencias Puno y Juliaca-2016*. Tesis pre grado. Puno, Perú: Universidad Nacional Del Altiplano.
- Martín, A. (1997). *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. Barcelona España: Bosch Casa Editorial, S.A.
- Martínez, A. y Nosnik, A. (1998). *Comunicación Organizacional Práctica Manual Gerencial*. México: Editorial Trillas.
- Martínez, L. (1997). *Diccionario de lingüística moderna*. Editorial Pueblo y Educación.
- Miralles, A. M. (2001). *El debate latinoamericano sobre la comunicación*. Medellín Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Newton, A. (2001). *Desempeño Laboral*. Madrid: Civitas.
- Ongallo, (2007). *Manual de Comunicación*. Madrid España: Editorial Dykinson S.L. Meléndez Valdés.
- Ordenanza Municipal N° 239. (2009). Perú. Puno. Recuperado de: <http://sia.munipuno.gob.pe/normas/que-regula-procedimiento-creacion-organizacion-interna-delegacion>

- Oviedo, C. (2002). *Las esferas de la comunicación en las organizaciones: hacia una gerencia de la percepción*. Lima Perú: Jaime Campodónico.
- Pastor, A. G. (15 de 03 del 2002). *La comunicación interna: ¿Una asignatura pendiente en nuestras Administraciones Públicas?* Recuperado de: <http://www.camaravalencia.com/colecciondirectivos/leerArticulo.asp?intA>
- Rincón, C. (2000). *Lenguaje y Semiótica*: Barcelona España: Paidós
- Robbins, S, y Judge T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, L. y Timothy, J. (2013). *Desempeño Laboral, Dimensiones con el Desempeño Laboral*. España: Planeta.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición. México: Pearson Educación.
- Rojas (2015). *Revista digital de Derecho Administrativo*.
- Rojas, P. (2015). *Administración pública y los principios del derecho administrativo en Perú*. *Revista Digital de Derecho Administrativo*. Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Rogers, E. M. (1980). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Ed. Mc- Graw-Hill. artículo=1340
- Sampieri, H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL/Interamericana Editores S.A. De C.V.

- Saussure, F. (1945). *Curso de lingüística General*. Buenos Aires: Losada
- Salas, P. (2013). *Estadística Básica*. Perú: Editorial Altiplano.
- Siliceo, C. y Gonzáles. (2002). *Liderazgo, Valores y cultura organizacional hacia una mirada competitiva*. México: S.A. Ediciones Paraninfo.
- Solano R. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjuí, año 2017*. (Tesis inédita de Magíster) Universidad Cesar Vallejo. Tarapoto, Perú.
- Stephen, P. R. (1988). *Comportamiento Organizacional*. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Stephen, R. C. (2000). *Trabajo en Equipo*. Recuperado de:
<http://www.poznerpilar.org/biblioteca/modulo09.pdf>.
- Toro Álvarez, F. (2010). *Clima organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Colombia: CINCEL.
- Umaña C. (2015). *Comunicación Interna Y Satisfacción Laboral, Estudio realizado con personal de restaurante de comida gourmet*. (Tesis inédita de licenciatura) Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Umberto, E. (2000). *Tratado de Semiótica General*. Barcelona España: 5ta edición. Editorial Lumen. Favaro, D. Disponible en:
<http://www.creas.org/recursos/archivos/pubcreas/comorg.pdf>.
- Villafañe, G. J. (1998). *Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Editorial Pirámide, S.A.

ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de consistencia.

LA COMUNICACIÓN INTERNA Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DEL CENTRO POBLADO DE ALTO PUNO 2019

Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento
¿Qué relación existe entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad del centro poblado de Alto Puno periodo 2019?	Determinar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad del centro poblado de Alto Puno periodo 2019	Existe una relación directa entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad del centro poblado de Alto Puno periodo 2019	COMUNICACIÓN INTERNA	La comunicación descendente.	Documentos Administrativos Estructura orgánica, Políticas y Procedimientos	Encuesta	Cuestionario
				La comunicación ascendente.	Retroalimentación e información ideológica Participación en toma de decisiones		
				La comunicación horizontal.	Reporte de quejas y sugerencias Reporte de Funciones. Memorándum o Cartas Interacciones entre áreas de trabajo Trabajo en equipo		

<p>¿Qué relación existe entre la comunicación formal descendente, ascendente y horizontal con el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad del centro poblado de Alto Puno periodo 2019?</p>	<p>Identificar la relación entre la comunicación interna formal descendente, ascendente y horizontal con el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad del centro poblado de Alto Puno periodo 2019.</p>	<p>La comunicación formal descendente, ascendente y horizontal se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad del centro poblado de Alto Puno periodo 2019</p>		<p>Comunicación informal</p>	<p>Rumor</p>		
<p>¿Cómo incide la comunicación informal en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad del centro poblado de Alto Puno periodo 2019?</p>	<p>Determinar la incidencia de la comunicación interna informal en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad del centro poblado de Alto Puno periodo 2019.</p>	<p>La comunicación informal incide de manera significativa en el desempeño laboral entre los trabajadores de la municipalidad del centro poblado de Alto Puno periodo 2019</p>	<p>DESEMPEÑO LABORAL</p>	<p>Calidad de Trabajo Conocimiento del Cargo</p>	<p>Grado de exactitud, el orden y esmero en el trabajo realizado. Grado de conocimiento y entendimiento del trabajo.</p>		

ANEXO 2: Encuesta.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO – PUNO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN SOCIAL**

MUNICIPALIDAD DEL CENTRO POBLADO DE ALTO PUNO

El presente se realiza con el objetivo de conocer de qué manera la comunicación de la Municipalidad del Centro Poblado de Alto Puno se relaciona con el desempeño laboral de su personal. Su carácter es confidencial y anónimo, la información recabada se utilizará únicamente para fines de investigación.

Instrucciones: Marque con una “X” la casilla que mejor describa su situación actual. No hay respuestas buenas o malas. Sea sincero al contestar; los datos recogidos serán útiles para la investigación, por lo que le agradezco anticipadamente su colaboración.

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

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN INTERNA

N°	VALORACIÓN	1	2	3	4	5
	COMUNICACIÓN DESCENDENTE					
1	¿El alcalde le imparte los documentos administrativos?					
2	¿Se le informa sobre la actual estructura orgánica de la institución?					
3	¿Se le ha explicado claramente sobre las políticas y lineamientos institucionales?					
4	¿Se le ha explicado claramente sobre los procedimientos dentro de la institución?					
5	¿Se realizan capacitaciones o charlas en su área de trabajo?					
6	¿Se le informa cual es la visión, misión y valores de la institución?					

7	¿El alcalde realiza visitas constantes a cada una de las áreas en busca de sugerencias comentarios eventuales de parte de los miembros de la institución?					
8	¿Los jefes toman en cuenta la opinión de los trabajadores?					
	COMUNICACIÓN ASCENDENTE					
9	¿Ud. comunica a sus superiores sobre las funciones realizadas en su oficina?					
10	¿Ud. informa sobre otras actividades realizadas fuera de su función?					
11	¿Ud. realiza sugerencias sean escritas o verbales para mejorar su área de trabajo?					
12	¿Ud. realiza quejas o reclamos sean escritas o verbales sobre el área de trabajo?					
	COMUNICACIÓN HORIZONTAL					
14	¿Se utilizan memorándum o cartas para realizar actividades conjuntas entre las áreas?					
15	¿Existe comunicación constante y abiertamente con otras áreas de trabajo para el desarrollo de sus actividades?					
16	¿Se realizan grupos de trabajo con colegas de otras áreas para el cumplimiento de metas?					
	RUMOR					
19	¿La información que recibo siempre es a través de rumores o canales informales de comunicación?					
20	¿Los rumores y/o chismes de la organización afectan negativamente la satisfacción de su puesto de trabajo?					

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL

	VALORACIÓN	1	2	3	4	5
	CALIDAD DE TRABAJO					
1	¿Cree usted que sus compañeros de trabajo se esmeran en brindar una mejor atención, respondiendo de forma rápida, directa y adecuada a las necesidades de los usuarios?					
	CONOCIMIENTO DEL CARGO					
2	¿Cree usted que sus compañeros de trabajo tienen suficiente conocimiento en temas referidos a su área de trabajo, estructura política y procedimientos de la institución?					

ANEXO 3. Galería fotográfica.



[Fotografía de Guisela Cruz]. (Municipalidad del Centro Poblado de Alto Puno. 2019). Encuestas al personal del Municipio. Centro Poblado de Alto Puno.



[Fotografía de Guisela Cruz]. (Municipalidad del Centro Poblado de Alto Puno. 2019). Municipalidad del Centro Poblado de Alto Puno. Centro Poblado de Alto Puno.



[Fotografía de Guisela Cruz]. (Municipalidad del Centro Poblado de Alto Puno. 2019).
Personal del Municipio llenando encuesta. Centro Poblado de Alto Puno.



[Fotografía de Guisela Cruz]. (Municipalidad del Centro Poblado de Alto Puno. 2019).
Entrevista al alcalde del Municipio. Centro Poblado de Alto Puno.