



**UNIVERSIDAD ANDINA**  
**NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING**



**COMUNICACIÓN INTERNA Y LA PRODUCTIVIDAD EN  
LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE SAN MIGUEL, AÑO 2025**

**TESIS PRESENTADA POR:**

**Bach. ELAR CLINTON BUTRON ESCOBAR**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING**

JULIACA – PERÚ

2025



**UNIVERSIDAD ANDINA  
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING**

**COMUNICACIÓN INTERNA Y LA PRODUCTIVIDAD EN  
LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE SAN MIGUEL, AÑO 2025**

TESIS PRESENTADA POR:

**Bach. ELAR CLINTON BUTRON ESCOBAR**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

APROBADA POR EL JURADO REVISOR:

PRESIDENTE

:   
Dr. BENIGNO CALLATA QUISPE

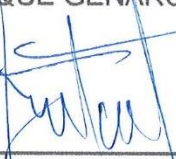
PRIMER MIEMBRO

:   
Dr. ROBERTO PAYE COLQUEHUANCA

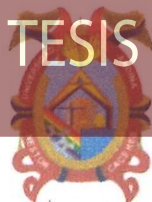
SEGUNDO MIEMBRO

:   
Dr. ENRIQUE GENARO APAZA CHIRINOS

ASESOR DE TESIS

:   
Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Administración Pública (5909-UNESCO)



**RESOLUCIÓN N°264-2025-D-FCA-UANCV-J**

Juliaca, 20 de octubre de 2025

**VISTOS:**

El Expediente N° 5055, presentado por **ELAR CLINTON BUTRON ESCOBAR**, quien solicita nominación de jurados, fecha y hora de sustentación y defensa de la tesis titulado: **COMUNICACIÓN INTERNA Y LA PRODUCTIVIDAD EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MIGUEL, AÑO 2025**; conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**, que fue revisada por el Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Marketing**.

**CONSIDERANDO:**

**Que**, de conformidad con el artículo 8°, numeral b) del Reglamento General de Grados y Títulos de la UANCV vigente, es procedente acceder a la petición del interesado.

**Que**, al haber cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

**Y estando**, la opinión favorable del Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, y las atribuciones que confiere el artículo 28° del Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

**SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO PRIMERO. – DECLARAR APTO** para la sustentación presencial del informe Final de la investigación (borrador de Tesis), del (la) bachiller: **ELAR CLINTON BUTRON ESCOBAR**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**, en virtud de los considerandos expuestos.

**ARTICULO SEGUNDO. – NOMINAR JURADOS** para la sustentación presencial y defensa de la tesis a los siguientes docentes ordinarios:

- \* PRESIDENTE : Dr. BENIGNO CALLATA QUISPE
- \* 1er. MIEMBRO : Dr. ROBERTO PAYÉ COLQUEHUANCA
- \* 2do. MIEMBRO : Dr. ENRIQUE GENARO APAZA CHIRINOS
- \* ASESOR DE TESIS : Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

**ARTICULO TERCERO. – PROGRAMAR FECHA Y HORA** de sustentación como se detalla:

- \* Lugar : salón de Grados y Títulos
- \* Fecha : miércoles, 22 de octubre de 2025
- \* Hora : 11:00 a.m

**ARTICULO CUARTO. – DISPONER** que la comisión de Grados y Títulos de la Facultad, Secretaria Académica, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.

**DISTRIBUCIÓN:**

- Unid. Inv. (1)
- Jurados (3)
- Interesado (1)
- Asesor de Tesis (1)
- Archivo FCA (1)



UNIVERSIDAD ANDINA  
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"  
DECANATO  
Dr. Leopoldo W. Condori Cari  
DECANO (a)  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



## RESOLUCIÓN N° 458-2025-UI-FCA-UANCV-J

Juliaca, 26 de agosto 2025

### **VISTOS:**

El Expediente 2025-CU-2307 de fecha 20 de agosto de 2025, del **Bach. ELAR CLINTON BUTRON ESCOBAR**, quien solicita Revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) y el **Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)"** que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, **Escuela Profesional de Administración y Marketing**.

### **CONSIDERANDO:**

**Que**, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

**Que**, el (la) **Bach. ELAR CLINTON BUTRON ESCOBAR**, quien solicita la revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del tema titulado: **COMUNICACIÓN INTERNA Y LA PRODUCTIVIDAD EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MIGUEL, AÑO 2025**; conducente para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**.

**Que**, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

**Que**, el Comité de Investigación emitió su opinión favorable al Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis).

**Que**, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Marketing**, corroboró el asesoramiento en el Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del ASESOR Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI.

**Estando**, la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

### **SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO PRIMERO. - APROBAR Y AUTORIZAR EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS)**, para la **REVISIÓN DE SIMILITUD TURNITIN**, del tema titulado: **COMUNICACIÓN INTERNA Y LA PRODUCTIVIDAD EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MIGUEL, AÑO 2025**; correspondiente a la Línea de Investigación **ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (5909-UNESCO)** presentado por el (la) **Bach. ELAR CLINTON BUTRON ESCOBAR**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing** en virtud de los considerandos expuestos.

**ARTÍCULO SEGUNDO. - RATIFICAR**, como **ASESOR** al Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI.

**ARTÍCULO TERCERO. - DISPONER**, que la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.

DISTRIBUCIÓN:  
- Decanatura  
- Interesado (1)



UNIVERSIDAD ANDINA  
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ  
DIRECCIÓN  
UNIDAD DE  
INVESTIGACIÓN  
Dr. Roberto Paye Colquehuanca  
DIRECTOR

UNIDAD DE INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVAS



## RESOLUCIÓN N° 326-2025-UI-FCA-UANCV-J

Juliaca, 16 de julio 2025

### **VISTOS:**

El Expediente: **2025-007336** de fecha 27 de junio del 2025, el cual solicita Revisión de propuesta de Investigación y el **Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación"** que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Marketing**.

### **CONSIDERANDO:**

**Que**, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

**Que**, el (la) **Bach. ELAR CLINTON BUTRON ESCOBAR**, quien solicita la revisión y aprobación de la Propuesta de Investigación de **Título: COMUNICACIÓN INTERNA Y LA PRODUCTIVIDAD EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MIGUEL, AÑO 2025**; conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**.

**Que**, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

**Que**, el Comité de Investigación emitió su opinión favorable a la Propuesta de Investigación.

**Que**, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Marketing**, corroboró la propuesta del ASESOR **Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI**, quien debe estar acreditado y facultado para orientar y ayudar al asesorado en el proceso de elaboración del trabajo de investigación (Tesis).

**Estando**, la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

### **SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**, titulado: **COMUNICACIÓN INTERNA Y LA PRODUCTIVIDAD EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MIGUEL, AÑO 2025**; correspondiente a la Línea de Investigación **ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (5909-UNESCO)** presentado por el (la) **Bach. ELAR CLINTON BUTRON ESCOBAR**, en virtud de los considerandos expuestos.

**ARTÍCULO SEGUNDO.- RECONOCER**, como **ASESOR** al **Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI**.

**ARTÍCULO TERCERO.- DISPONER** que la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA  
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ  
*Dr. Roberto Puyo Colquehuanca*  
DIRECCIÓN  
UNID. INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DISTRIBUCIÓN:  
- Decanatura  
- Interesado (1)  
- Archivo FCA (1)  
RPC/



# 16% Similitud general

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

## Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

## Fuentes principales

- 12% Fuentes de Internet
- 5% Publicaciones
- 16% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

## Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

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

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




### Metadatos complementarios - UANCV



TITULO TESIS	
<b>COMUNICACIÓN INTERNA Y LA PRODUCTIVIDAD EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MIGUEL, AÑO 2025</b>	
<b>Datos de autor</b>	
Nombres y apellidos	ELAR CLINTON BUTRON ESCOBAR
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	72910406
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0009-0008-0804-0468">https://orcid.org/0009-0008-0804-0468</a>
<b>Datos de asesor</b>	
Nombres y apellidos	LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	02389341
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0003-2372-6720">https://orcid.org/0000-0003-2372-6720</a>
<b>Datos del jurado</b>	
<b>Presidente del jurado</b>	
Nombres y apellidos	BENIGNO CALLATA QUISPE
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	01693080
<b>Miembro del jurado 1</b>	
Nombres y apellidos	ROBERTO PAYE COLQUEHUANCA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02145441
<b>Miembro del jurado 2</b>	
Nombres y apellidos	ENRIQUE GENARO APAZA CHIRINOS
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02413103



<b>Datos de investigación</b>	
Línea de investigación	Administración Pública (5909-UNESCO)
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	<p>País: Perú  Departamento: Puno  Provincia: San Román  Distrito: San Miguel  Municipio del distrito de San Miguel  Coordenadas:  <b>Latitud:</b> -15.478343342376196  <b>Longitud:</b> 70.12470371176224  <b>URL Maps:</b>  <a href="https://maps.app.goo.gl/CJsXEpeBNpvBZv4P7">https://maps.app.goo.gl/CJsXEpeBNpvBZv4P7</a></p> 
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Marzo 2025 - agosto 2025
URL de disciplinas OCDE	<p><b>Ciencias sociales</b>  <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.00.00">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.00.00</a>  <b>Administración</b>  <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04</a></p>



UNIVERSIDAD ANDINA  
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ  
DIRECCIÓN  
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN  
Dr. Roberto Payé Colquhuanca  
DIRECTOR  
UNID INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo ELAR CLINTON BUTRON ESCOBAR identificado con DNI Nro. 72910406 en mi condición de egresado de:

- Escuela Profesional**
- Programa de Segunda Especialidad,**
- Programa de Maestría o Doctorado**

ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

informo que he elaborado el/la  **Tesis** o  **Trabajo de Investigación,**  **Trabajo Académico** denominada:

COMUNICACIÓN INTERNA Y LA PRODUCTIVIDAD EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MIGUEL, AÑO 2025

Asesorado por: Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mí persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca 20 de noviembre del 2025

  
-----  
FIRMA ASESOR

  
-----  
FIRMA TESISTA



Huella



## DEDICATORIA

A mi familia, por su presencia paciente en cada jornada y por recordarme, con hechos y silencios, que el esfuerzo sostenido siempre encuentra sentido. A quienes creyeron en este proyecto cuando aún era solo una idea, y me animaron a convertirlo en un compromiso con el servicio público. A los trabajadores municipales que inspiran con su trabajo cotidiano la convicción de que la gestión es, ante todo, una forma de servir.



## AGRADECIMIENTO

A la Municipalidad Distrital de San Miguel y a sus autoridades por las facilidades brindadas durante el trabajo de campo, así como a los servidores que participaron con generosidad en las encuestas. A mi asesor de tesis, Dr. Leopoldo W. Condori Cari, cuyas observaciones oportunas y exigencia académica orientaron la ruta metodológica y fortalecieron la calidad del estudio. A los docentes que, con rigor y cercanía, me enseñaron a investigar con criterio y ética; y a mis compañeros de promoción, cuya colaboración y diálogo crítico hicieron posible depurar instrumentos, contrastar resultados y dar forma a este manuscrito. A mis amistades, por el ánimo en los momentos complejos y por celebrar cada pequeño avance. Finalmente, a mi familia, por su apoyo incondicional y por recordarme que toda investigación, grande o pequeña, tiene impacto cuando mejora la vida de las personas a las que se debe.



## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO .....	ii
ÍNDICE GENERAL .....	iii
ÍNDICE DE TABLAS .....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	viii
RESUMEN .....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN .....	xi

### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema .....	14
1.2. Delimitación de la investigación .....	15
1.2.1. Delimitación espacial .....	15
1.2.2. Delimitación social .....	16
1.2.3. Delimitación temporal .....	16
1.3. Formulación del planteamiento del problema .....	17
1.3.1. Problema general .....	17
1.3.2. Problemas específicos.....	17
1.4. Justificación del estudio .....	17

### CAPÍTULO II

#### OBJETIVOS

2.1. Objetivo general .....	19
2.2. Objetivos específicos.....	19



**CAPÍTULO III**

**MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

- 3.1. Antecedentes de la investigación..... 20
  - 3.1.1. Internacional ..... 20
  - 3.1.2. Nacional..... 22
  - 3.1.3. Local ..... 23
- 3.2. Marco teórico ..... 25
  - 3.2.1. Comunicación interna..... 25
    - 3.2.1.1. Importancia estratégica de la comunicación interna ..... 27
    - 3.2.1.2. Modelos teóricos contemporáneos aplicados ..... 28
    - 3.2.1.3. Infraestructura tecnológica y medios digitales ..... 30
    - 3.2.1.4. Cultura organizacional en los procesos comunicacionales ..... 32
    - 3.2.1.5. Comunicación interna y productividad laboral ..... 33
    - 3.2.1.6. Buenas prácticas y casos referenciales en municipalidades ..... 34
  - 3.2.2. Principales dimensiones ..... 36
    - 3.2.2.1. Flujo de información ..... 36
    - 3.2.2.2. Comunicación horizontal ..... 37
    - 3.2.2.3. Clima comunicacional ..... 38
  - 3.2.3. Productividad..... 38
    - 3.2.3.1. Relevancia de la productividad ..... 40
    - 3.2.3.2. Enfoques teóricos contemporáneos sobre la productividad ..... 42
    - 3.2.3.3. Modelos y métricas para la medición de la productividad ..... 43
    - 3.2.3.4. Factores individuales, tecnológicos y organizacionales ..... 45
    - 3.2.3.5. Productividad y desempeño institucional ..... 47
    - 3.2.3.6. Estrategias y buenas prácticas para elevar la productividad ..... 48



- 3.2.4. Principales dimensiones ..... 50
  - 3.2.4.1. Desempeño laboral ..... 50
  - 3.2.4.2. Gestión del tiempo..... 51
  - 3.2.4.3. Eficiencia en el uso de recursos ..... 52
  - 3.2.4.4. Iniciativa ..... 52
- 3.3. Marco conceptual ..... 53

**CAPÍTULO IV**

**HIPÓTESIS**

- 4.1. Hipótesis general ..... 56
- 4.2. Hipótesis específica ..... 56
- 4.3. Variables ..... 56
- 4.4. Operacionalización de variables ..... 57

**CAPÍTULO V**

**PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

- 5.1. Enfoque de la investigación ..... 58
- 5.2. Método(s) aplicados a la investigación ..... 58
- 5.3. Tipo de investigación..... 58
- 5.4. Nivel de investigación ..... 59
- 5.5. Diseño de investigación..... 59
- 5.6. Población y muestra ..... 60
  - 5.6.1. Población ..... 60
  - 5.6.2. Muestra ..... 60
- 5.7. Técnicas, fuentes e instrumento ..... 62
  - 5.7.1. Técnica..... 62
  - 5.7.2. Instrumento ..... 62



5.8. Confiabilidad y validez del instrumento .....	62
5.8.1. Confiabilidad .....	62
5.8.2. Validez .....	63
5.9. Procedimiento de tratamiento de datos .....	63
5.10. Contrastación de hipótesis.....	65

## CAPÍTULO VI

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1. Presentación de resultados.....	69
6.2. Prueba de normalidad .....	69
6.3. Escala de valoración de la prueba de correlación.....	70
6.4. Interpretación de las figuras de dispersión .....	71
6.5. Resultados correlacionales .....	72
6.5.1. Resultado del objetivo general .....	72
6.5.2. Resultados de los objetivos específicos.....	73
6.6. Discusión de resultados .....	76
CONCLUSIONES .....	80
RECOMENDACIONES.....	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	84
ANEXOS .....	91



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Cuadro comparativo de las buenas prácticas.....	36
<b>Tabla 2</b> Modelos para la medición de productividad .....	45
<b>Tabla 3</b> Estrategias para elevar la productividad.....	50
<b>Tabla 4</b> Operacionalización de variables.....	57
<b>Tabla 5</b> Prueba de confiabilidad de las variables .....	62
<b>Tabla 6</b> Prueba estadística de la hipótesis general .....	65
<b>Tabla 7</b> Prueba estadística de la hipótesis específica 1 .....	66
<b>Tabla 8</b> Prueba estadística de la hipótesis específica 2 .....	67
<b>Tabla 9</b> Prueba estadística de la hipótesis específica 3 .....	68
<b>Tabla 10</b> Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov .....	69
<b>Tabla 11</b> Escala de valoración de las correlaciones .....	70
<b>Tabla 12</b> Resultado del objetivo general del estudio.....	72
<b>Tabla 13</b> Resultado del objetivo específico 1 del estudio .....	73
<b>Tabla 14</b> Resultado del objetivo específico 2 del estudio .....	74
<b>Tabla 15</b> Resultado del objetivo específico 3 del estudio .....	75



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Escala del diagrama de dispersión.....	71
<b>Figura 2</b> Diagrama de dispersión del objetivo general .....	72
<b>Figura 3</b> Diagrama de dispersión del objetivo específico 1 .....	73
<b>Figura 4</b> Diagrama de dispersión del objetivo específico 2.....	74
<b>Figura 5</b> Diagrama de dispersión del objetivo específico 3.....	75



## RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo general determinar el grado de relación entre la comunicación interna y la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025. Se empleó un enfoque cuantitativo, nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 187 servidores y la muestra, seleccionada aleatoriamente, la integraron 139 trabajadores. La técnica fue la encuesta y el instrumento, un cuestionario tipo Likert estructurado por dimensiones (flujo de información, comunicación horizontal y clima comunicacional) e indicadores. La validez se estableció mediante juicio de expertos y la confiabilidad alcanzó niveles excelentes ( $\alpha = 0,933$  para comunicación interna y  $\alpha = 0,951$  para productividad). Los datos se procesaron con estadística descriptiva e inferencial; se verificó no normalidad y se aplicaron coeficientes de Spearman y contrastes con Tau-b de Kendall. Se halló una relación muy alta y positiva entre comunicación interna y productividad ( $\rho = 0,930$ ;  $p < 0,001$ ) y asociaciones también elevadas entre las dimensiones y la productividad (flujo de información  $\rho = 0,924$ ; comunicación horizontal  $\rho = 0,844$ ; clima comunicacional  $\rho = 0,753$ ;  $p < 0,001$ ). Se concluyó que el fortalecimiento de la comunicación interna mediante claridad, oportunidad, accesibilidad y retroalimentación se asoció con mejoras sustantivas del desempeño, justificando la institucionalización de protocolos, rituales de coordinación y métricas integradas para sostener la productividad municipal. Estos hallazgos ofrecieron una línea base replicable para el monitoreo continuo y la priorización de mejoras de alto impacto en el servicio al ciudadano.

**Palabras clave:** Clima comunicacional; Comunicación horizontal; Comunicación interna; Flujo de información; Productividad.



## ABSTRACT

The study aimed to determine the degree of association between internal communication and productivity among employees of the San Miguel District Municipality (2025). A quantitative, correlational, non-experimental cross-sectional design was used. The population comprised 187 staff members; a random sample of 139 responded to a Likert-scale questionnaire organized by dimensions (information flow, horizontal communication, and communication climate). Content validity was established through expert judgment, and reliability was excellent for both scales. After confirming non-normality, descriptive statistics, Spearman correlations, and Kendall's Tau-b tests were conducted. Results showed a very high, positive relationship between internal communication and productivity and strong associations between each communication dimension and productivity. The study concluded that strengthening clarity, timeliness, accessibility, and feedback in internal communication is associated with substantive performance gains, supporting the institutionalization of protocols, coordination rituals, and integrated metrics to sustain municipal productivity. Findings provide a replicable baseline for continuous monitoring and the prioritization of high-impact improvements in citizen services.

**Keywords:** Communication flow; Horizontal communication; Internal communication; Organizational climate; Productivity.



## INTRODUCCIÓN

En el contexto internacional, la comunicación interna ha adquirido un rol estratégico en la gestión organizacional moderna, especialmente en el sector público, donde se demanda eficiencia, transparencia y compromiso con los ciudadanos. Diversos organismos internacionales como la OCDE y el Banco Mundial han subrayado la importancia de fortalecer los flujos comunicacionales dentro de las instituciones gubernamentales, ya que estos impactan directamente en la coordinación de tareas, la toma de decisiones y el rendimiento laboral. En un entorno cada vez más complejo y digitalizado, las organizaciones públicas deben establecer mecanismos efectivos de comunicación para garantizar que la información fluya de manera clara, oportuna y bidireccional. Esta dinámica no solo mejora el ambiente de trabajo, sino que incide en la productividad general de los trabajadores, al reducir errores, duplicidades y tiempos muertos, promoviendo además una cultura de colaboración y aprendizaje continuo.

A nivel nacional, el Perú enfrenta desafíos estructurales en sus instituciones públicas, particularmente en lo que respecta a la gestión de recursos humanos y la eficiencia operativa. En muchas entidades estatales se han identificado barreras comunicacionales que limitan la coordinación interinstitucional, generan desinformación y afectan la capacidad de respuesta ante las demandas ciudadanas. Estudios recientes desarrollados por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) revelan que una comunicación interna deficiente está asociada a bajos niveles de motivación, conflictos laborales y pérdida de productividad. En este sentido, diversas municipalidades y organismos gubernamentales han empezado a implementar estrategias de comunicación organizacional como parte de sus políticas de modernización del Estado, reconociendo que la productividad no depende únicamente de factores materiales o presupuestales, sino también de variables sociales como el clima organizacional y la gestión comunicativa interna.



En el ámbito local, la Municipalidad Distrital de San Miguel, ubicada en la región Puno, no es ajena a estas problemáticas. Como entidad que presta servicios directos a la comunidad, su desempeño depende en gran medida de la articulación efectiva entre sus distintas áreas y del compromiso de su personal. No obstante, se ha observado que en muchos casos la comunicación entre los trabajadores y sus superiores no fluye adecuadamente, lo que genera descoordinación, retrasos en la atención a los usuarios y limitaciones en el cumplimiento de metas institucionales. Frente a ello, surge la necesidad de analizar de manera empírica cómo la comunicación interna incide en la productividad de los trabajadores, considerando las particularidades organizativas y culturales de esta municipalidad. Este estudio busca contribuir con evidencia que permita mejorar los procesos internos, fortalecer el desempeño de los colaboradores y, en consecuencia, optimizar los servicios públicos que se brindan a la población.

## **Capítulo I – El problema**

Planteó la situación problemática, delimitó el estudio (espacial, social, temporal), formuló problema general y específicos, y justificó la investigación por su aporte teórico, práctico y metodológico.

## **Capítulo II – Objetivos**

Precisó el objetivo general y tres objetivos específicos orientados a relacionar comunicación interna con productividad y sus dimensiones: flujo de información, comunicación horizontal y clima comunicacional.

## **Capítulo III – Marco teórico referencial**

Presentó antecedentes internacionales, nacionales y locales; desarrolló bases teóricas sobre comunicación interna y productividad; describió dimensiones e indicadores; y consolidó el marco conceptual para sustentar el estudio.

## **Capítulo IV – Hipótesis**



Formuló hipótesis general y específicas, definió variables del estudio y su operacionalización en dimensiones e indicadores, preparando el terreno para el contraste estadístico posterior.

## **Capítulo V – Procedimiento metodológico**

Detalló enfoque cuantitativo, método deductivo, tipo aplicado, nivel correlacional, diseño no experimental; describió población y muestra, técnica e instrumento, confiabilidad y validez, y el tratamiento de datos.

## **Capítulo VI – Resultados y discusión**

Reportó resultados descriptivos e inferenciales, prueba de normalidad, valoraciones de correlación, diagramas de dispersión, contrastes por objetivos, discusión de hallazgos, y cerró con conclusiones, recomendaciones y anexos.



## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### 1.1. Planteamiento del problema

A escala mundial, los organismos multilaterales y las firmas de consultoría coinciden en que la comunicación interna deficiente es hoy uno de los principales frenos de la productividad en el sector público. El informe State of the Global Workplace 2023 de Gallup estima que solo el 21 % de los trabajadores se siente comprometido con su organización y que el costo económico de la des-motivación atribuida en gran parte a fallos de comunicación y liderazgo asciende a USD 8,8 billones anuales. De forma paralela, la OECD (2021) advierte que la función de comunicación interna sigue “infravalorada y subutilizada” en el 60 % de las 46 administraciones analizadas, lo que limita la coordinación de políticas y la eficiencia en la prestación de servicios públicos. Esta brecha se agrava en contextos de transformación digital, donde la inmediatez de la información y la colaboración interdepartamental son indispensables para sostener el desempeño institucional.

En el caso peruano, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) publicó en 2017 las Guías para la Gestión de Comunicación Interna, reconociendo la necesidad de profesionalizar este proceso; sin embargo, su aplicación sigue siendo dispareja y con escaso monitoreo sistemático. La literatura académica reciente confirma la problemática: un estudio en la empresa YAC SAC (Lima) reportó una correlación alta ( $\rho = 0,744$ ) entre

comunicación interna y productividad en 2023, demostrando que la falta de retroalimentación y canales claros redujo la eficiencia operativa. De modo similar, una investigación aplicada a la Municipalidad Provincial de Canchis encontró una relación positiva ( $r = 0,639$ ) entre ambas variables, señalando que los retrasos informativos incrementaban costos y reprocesos administrativos. Estas evidencias revelan que, pese a los lineamientos nacionales, persisten vacíos en la gestión de flujos informativos que afectan el rendimiento de los servidores públicos.

En la Municipalidad Distrital de San Miguel la situación se manifiesta en problemas cotidianos: circulares que llegan cuando los plazos han vencido, canales digitales internos con acceso intermitente y reuniones de coordinación que se convocan con poca anticipación, obligando a los equipos a rehacer documentos y retrasar trámites esenciales. La rotación frecuente de personal y la dispersión geográfica de las oficinas descentralizadas intensifican la fragmentación informativa, mientras que la ausencia de mecanismos sistemáticos de retroalimentación desmotiva la participación de los trabajadores en la mejora continua de procesos. Estas carencias no solo alargan los tiempos de respuesta institucional y elevan los costos administrativos, sino que erosionan la confianza interna y, en consecuencia, la productividad global del municipio, justificando la necesidad de investigar empíricamente la relación entre comunicación interna y desempeño laboral en este contexto específico.

## **1.2. Delimitación de la investigación**

### ***1.2.1. Delimitación espacial***

La investigación se circunscribe exclusivamente a las instalaciones de la Municipalidad Distrital de San Miguel, ubicadas en la provincia de San Román, región Puno. Incluye el edificio principal de la sede central y las oficinas administrativas desconcentradas que operan dentro del casco urbano del distrito, donde se concentran las



unidades de planificación, gestión de recursos humanos, logística, tesorería y atención al ciudadano. No se considerarán las agencias externas ni los puntos de servicio itinerantes que la municipalidad gestiona en centros poblados anexos, de modo que las observaciones se limitarán al contexto organizacional interno donde se desarrollan la mayor parte de los procesos administrativos y se emplea el personal sujeto a estudio.

### **1.2.2. Delimitación social**

La población objeto de estudio la conforman todos los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de San Miguel, independientemente del régimen laboral bajo el cual hayan sido contratados (nombrados, contratados CAS o contratos sujetos a modalidad). Se incluyen cargos directivos, profesionales, técnicos y auxiliares siempre que desempeñen funciones dentro de las oficinas mencionadas y tengan al menos seis meses de antigüedad laboral al momento de la recolección de datos, lo que garantiza un conocimiento suficiente de los procesos comunicacionales internos. Se excluye al personal eventual, a los practicantes preprofesionales y a los proveedores de servicios tercerizados que no mantienen vínculo directo ni permanente con la entidad.

### **1.2.3. Delimitación temporal**

El estudio se desarrollará durante el año fiscal 2025, tomando como periodo de referencia para la recolección de información los meses de marzo a agosto de ese mismo año. Este lapso abarca el primer y segundo cuatrimestre de actividades institucionales, brindando un panorama representativo del funcionamiento ordinario de la municipalidad, libre de variaciones estacionales asociadas a cierres presupuestales o cambios de gestión. Asimismo, el análisis de los datos y la elaboración del informe final se proyectan para completarse entre septiembre y noviembre de 2025, permitiendo que los resultados reflejen la realidad más reciente y sirvan de insumo oportuno para la toma de decisiones de la administración local.



## 1.3. Formulación del planteamiento del problema

### 1.3.1. Problema general

¿Existe relación entre la comunicación interna y la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025?

### 1.3.2. Problemas específicos

**PE1.** ¿Cuál es la relación entre el flujo de información con la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025?

**PE2.** ¿Cuál es la relación entre la comunicación horizontal y la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025?

**PE3.** ¿Cuál es la relación entre el clima comunicacional y la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025?

## 1.4. Justificación del estudio

Desde la perspectiva teórica, la investigación aporta un marco explicativo que vincula la comunicación interna con la productividad en organizaciones públicas de nivel municipal, un campo escasamente abordado en la literatura latinoamericana. Al analizar cómo flujos informativos, clima comunicacional y prácticas colaborativas inciden en los resultados laborales, se genera conocimiento que integra enfoques de comunicación organizacional y gestión pública, ofreciendo un modelo conceptual aplicable a entidades con características similares.

En el ámbito práctico, los hallazgos servirán a la Municipalidad Distrital de San Miguel para identificar barreras y oportunidades en sus procesos de comunicación, permitiendo diseñar políticas internas que optimicen el desempeño de los trabajadores y, en consecuencia, la calidad de los servicios brindados a la ciudadanía. Las recomendaciones derivadas del estudio facilitarán la asignación eficiente de recursos, el fortalecimiento del compromiso del personal y la mejora continua de los procedimientos administrativos.



Desde el punto de vista metodológico, el estudio emplea un enfoque cuantitativo de nivel correlacional y un diseño no experimental, lo que permitirá medir y relacionar de manera objetiva las variables sin intervenir en el entorno natural de la organización. Este planteamiento contribuirá a validar instrumentos específicos para contextos municipales y proporcionará datos estadísticos rigurosos que fundamenten futuras investigaciones comparativas en otros distritos o regiones.



## CAPÍTULO II

### OBJETIVOS

#### 2.1. Objetivo general

Determinar el grado de relación entre comunicación interna y la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.

#### 2.2. Objetivos específicos

**OE1.** Establecer el grado de relación entre el flujo de información y la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.

**OE2.** Establecer el grado de relación entre la comunicación horizontal y la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.

**OE3.** Establecer el grado de relación entre el clima comunicacional y la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.



## CAPÍTULO III

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 3.1. Antecedentes de la investigación

##### 3.1.1. Internacional

En Indonesia, Dhone y Sarwoko (2022) analizaron la relación entre comunicación interna, motivación y desempeño en 214 servidores del seguro social BPJS Kesehatan-Malang mediante un enfoque cuantitativo, nivel correlacional y diseño transversal. El Path Analysis reveló un efecto directo significativo de la comunicación en el desempeño ( $\beta = 0,46$ ;  $p < 0,01$ ) y otro indirecto vía motivación ( $R^2 = 0,37$ ). Los autores concluyen que los circuitos de retroalimentación cara a cara, reforzados por líneas jerárquicas claras, no solo elevan la productividad individual sino que también fortalecen el sentido de pertenencia y reducen la rotación. Recomiendan institucionalizar reuniones breves diarias (“daily huddles”) y paneles visuales de objetivos para mantener la alineación estratégica y asegurar que los logros de cada unidad se retroalimenten en tiempo real.

En Indonesia (Maluku), Selanno y Rahawarin (2024) evaluaron la efectividad comunicacional en la Dirección de Información del Gobierno Provincial de Maluku con 78 empleados, aplicando un diseño descriptivo-correlacional. Las dimensiones “patrones de comunicación” y “entorno interno-externo” registraron promedios de 3,24 y 3,33 sobre 5 respectivamente, clasificándose como “altas”. Los investigadores concluyen que la productividad percibida mejora cuando la verticalidad informativa se complementa con



foros horizontales y plataformas digitales oficiales. Proponen ampliar el uso de aplicaciones colaborativas y capacitar a los mandos medios en liderazgo conversacional para consolidar una cultura de intercambio continuo que sostenga la eficiencia operativa incluso durante emergencias regionales.

En Ecuador, Litardo y Delgado (2024) estudiaron la relación entre procesos administrativos y talento humano en el GAD Municipal de Paján, encuestando a 200 funcionarios bajo un enfoque mixto. El análisis cuantitativo mostró que la percepción de “comunicación efectiva” y la de “selección justa” coincidieron en un 75 % de respuestas, mientras que la regresión explicó el 22 % de la variación del desempeño autovalorado ( $\chi^2 = 14,8$ ;  $p < 0,05$ ). Los autores concluyen que reforzar los circuitos de retroalimentación y la transparencia en la gestión de personas eleva la motivación y, por extensión, la productividad municipal. Recomiendan integrar indicadores de satisfacción comunicacional en los cuadros de mando institucionales y establecer comités mixtos para revisar periódicamente los flujos informativos.

En Omán, Sulaiman et al. (2024) encuestaron a 238 funcionarios del Ministerio de Estado en Dhofar y aplicaron regresión múltiple usando la Internal Communication Scale. La comunicación formal emergió como predictor más fuerte de la toma de decisiones ( $\beta = 0,240$ ;  $p = 0,000$ ), explicando el 20,3 % de la varianza global. Concluyen que normalizar protocolos escritos, rutinas de briefing y boletines institucionales reduce la ambigüedad y acelera los tiempos de respuesta, incrementando los índices de productividad. Además, recomiendan instaurar auditorías comunicacionales semestrales para asegurar coherencia entre mensajes gerenciales y ejecución operativa, especialmente en contextos multiculturales como el del Golfo.

En Nigeria, Maiwada y Oshionebo (2024) investigaron 305 agentes del Servicio de Aduanas nigeriano mediante un diseño ex-post-facto, combinando encuestas y análisis de

contenido. El modelo estructural confirmó la senda comunicación  $\rightarrow$  desempeño ( $\beta = 0,52$ ; CFI = 0,93; RMSEA = 0,05) y evidenció que participación y satisfacción laboral median el efecto. Los autores concluyen que en organismos jerárquicos de seguridad, la transparencia informativa y la bidireccionalidad son esenciales para sostener la eficiencia y el cumplimiento de metas operativas. Recomiendan implantar plataformas seguras de mensajería interna y programas de reconocimiento público para reforzar la confianza y el compromiso del personal, reduciendo así la brecha entre mandos y agentes de campo.

### 3.1.2. Nacional

Córdova (2023) investigó la relación entre la comunicación interna y la productividad en 43 colaboradores del área de Operaciones de Transportes YAC S.A.C. (distrito de Pachacámac). Con enfoque cuantitativo, nivel correlacional y diseño no experimental transversal, aplicó un cuestionario de 54 ítems validado ( $\alpha = 0,913$ ). El coeficiente de Spearman evidenció una correlación positiva alta ( $\rho = 0,744$ ;  $p < 0,001$ ) entre ambas variables. Concluyó que la claridad de los mensajes y la retroalimentación continua impulsan la eficiencia operativa y refuerzan el sentido de pertenencia del personal.

Huamán (2023) determinó la relación entre comunicación interna y productividad laboral en 95 de los 125 servidores de la Municipalidad Provincial de Canchis. Empleó un estudio básico, cuantitativo, descriptivo-correlacional y no experimental. La encuesta de 40 ítems alcanzó  $\alpha = 0,894$ . Los resultados arrojaron  $r = 0,639$  (Pearson;  $p < 0,05$ ), indicando que la información oportuna y la motivación comunicacional elevan la eficacia y efectividad institucional. Cualitativamente, el autor subraya que profesionalizar los canales formales reduce retrabajos y mejora la percepción de servicio público.

Pérez (2022) analizó la comunicación interna y el desempeño laboral (proxy de productividad) en 60 trabajadores del área de Rentas de la Municipalidad Provincial de Jaén durante la pandemia. Con enfoque cuantitativo, diseño no experimental y nivel

correlacional, aplicó dos escalas validadas. El informe reporta una correlación positiva alta ( $\rho > 0,70$ ;  $p < 0,01$ ) entre las variables, respaldando la hipótesis de que los circuitos de retroalimentación reducen la ambigüedad y potencian la proactividad del personal. Se concluye que las reuniones breves y los paneles visuales de metas son indispensables para sostener la productividad en escenarios de crisis.

Ayón et al. (2024) estudiaron la comunicación interna y el clima laboral en 33 empleados de la Municipalidad Distrital de Los Órganos con un enfoque positivista, nivel descriptivo-correlacional y corte transversal. Mediante encuestas y correlación de Pearson, hallaron un coeficiente de 0,836 ( $p < 0,001$ ) entre comunicación y clima, y sub-correlaciones de 0,747 con motivación y 0,843 con satisfacción laboral. Los autores concluyen que robustecer los canales de información y promover una cultura participativa incrementa la productividad al reducir fricciones y elevar la cohesión grupal.

Santos (2023) evaluó la comunicación interna y la productividad en la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur (DIRIS-L-S) con 48 colaboradores. El estudio, cuantitativo, descriptivo-correlacional y no experimental, utilizó un cuestionario autoadministrado y analizó datos con Pearson. Se obtuvo una correlación  $r = 0,352$  ( $p = 0,000$ ), calificada como débil pero significativa; el autor argumenta que las debilidades tecnológicas y la sobrecarga informativa atenuaron el impacto de la comunicación en el rendimiento, recomendando plataformas colaborativas y capacitaciones en gestión del conocimiento para elevar la productividad.

### **3.1.3. Local**

Centeno y Machaca (2024) evaluaron la relación entre la comunicación interna y la productividad laboral en los 75 servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) San Román. El estudio empleó un enfoque cuantitativo, nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal; se aplicaron dos cuestionarios validados a la



totalidad de la población. El coeficiente Rho de Spearman mostró una correlación positiva débil ( $\rho = 0,322$ ;  $p = 0,005$ ) entre las variables. Los autores concluyeron que la escasa retroalimentación descendente y la irregularidad de los canales digitales mantienen la productividad en rangos medios, recomendando instaurar “daily huddles” y tableros visuales para elevar el desempeño.

Choque (2024) investigó a 56 de los 65 trabajadores de la Dirección Regional Agraria-Puno con un enfoque cuantitativo descriptivo-correlacional y diseño no experimental. Mediante un cuestionario de 40 ítems analizado con Spearman, halló una asociación muy alta ( $r = 0,922$ ;  $p < 0,001$ ) entre comunicación interna y eficiencia de la gestión institucional. Cualitativamente, el estudio destaca que protocolos escritos y reuniones breves sistemáticas optimizan la coordinación interáreas, reduciendo tiempos muertos y potenciando la productividad global.

Mamani (2022) examinó la comunicación interna y el desempeño proxy de productividad en los 60 administrativos de Electro Puno S.A.A., sede Juliaca. Con un enfoque cuantitativo, nivel descriptivo-correlacional y diseño no experimental, utilizó una encuesta de 36 ítems ( $\alpha = 0,90$ ). Los resultados evidenciaron una relación positiva significativa ( $p < 0,05$ ): solo el 16,7 % del personal mostró desempeño alto donde la comunicación formal fue clara y la informal fiable. El autor concluyó que fortalecer los flujos ascendentes y horizontales puede duplicar la proporción de trabajadores con alto rendimiento.

Vega (2023) determinó la relación entre comunicación interna y desempeño laboral en 75 trabajadores de la Red de Salud Puno. Con diseño transversal no experimental y nivel descriptivo-correlacional, aplicó una encuesta Likert y procesó datos en SPSS. Encontró una correlación fuerte ( $r = 0,686$ ;  $p = 0,000$ ), evidenciando que la claridad de mensajes y la retroalimentación constante explican gran parte de la variabilidad del rendimiento. El

estudio concluye que mejorar la bidireccionalidad comunicacional incrementa tanto la satisfacción como la eficiencia, incluso en contextos de emergencia sanitaria.

Pari (2024) analizó a 74 servidores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino-PRADERA mediante un enfoque cuantitativo descriptivo-correlacional y diseño no experimental. Los cuestionarios revelaron una correlación global moderada ( $r = 0,483$ ) entre comunicación interna y desempeño, siendo la comunicación horizontal la dimensión más influyente ( $r = 0,623$ ). El autor concluyó que el uso de canales participativos y el reconocimiento de logros colectivos fortalecen el compromiso y elevan la productividad institucional en zonas rurales.

### **3.2. Marco teórico**

El estudio se asienta en el paradigma de la comunicación organizacional, concebida como un sistema de símbolos e interacciones que coordina esfuerzos y orienta la acción colectiva (Shannon & Weaver, 1949; Kalla, 2005). Desde esta óptica, la productividad se interpreta como la capacidad de transformar recursos en resultados medibles mediante la optimización de procesos y la motivación del capital humano (Hackman & Oldham, 1980; Robbins & Judge, 2022). Numerosas investigaciones evidencian que la calidad del flujo comunicativo interno claridad, oportunidad y bidireccionalidad influye significativamente en la eficiencia operativa y el rendimiento laboral, al reducir la ambigüedad de rol y fortalecer la coordinación interdependiente (Gittell, 2002; Bisel, 2010). De este modo, la teoría subraya que la comunicación interna no constituye un simple soporte informativo, sino un factor estratégico que potencia la productividad institucional.

#### **3.2.1. Comunicación interna**

La comunicación interna se concibe hoy como un sistema estratégico de generación de sentido que articula la voz de los trabajadores con el propósito institucional, superando los antiguos modelos unidireccionales basados en el simple “flujo de mensajes”. Ruck

(2020) describe esta función como un entramado de conversaciones formales e informales que alinea expectativas, refuerza la cultura y habilita la participación deliberativa, mientras que los enfoques de orientación a stakeholders añaden la necesidad de considerar los intereses de grupos internos diversos y no solo los lineamientos de la alta dirección.

El paradigma de la comunicación simétrica plantea que la credibilidad y la transparencia de los canales internos activan mecanismos de compromiso afectivo, incrementando el capital psicológico colectivo y la disposición a rendir por encima de los estándares mínimos. Estudios recientes muestran que las prácticas de diálogo bidireccional, la retroalimentación continua y la gobernanza compartida elevan los niveles de engagement y reducen la intención de rotación (Men et al., 2021).

Desde la óptica de la identificación organizacional y el intercambio social, la comunicación interna funciona como un activo intangible que modela percepciones de apoyo, justicia y pertenencia. Investigaciones contemporáneas subrayan que cuando los mensajes resaltan valores compartidos y reconocen contribuciones, los empleados fortalecen su lealtad y orientan conductas discrecionales hacia metas colectivas, mejorando la eficacia general (Mazzei y Quaratino, 2023).

La irrupción de plataformas digitales y redes colaborativas ha reconfigurado los flujos comunicacionales, permitiendo instantaneidad, multimedialidad y analítica en tiempo real. Sin embargo, estos entornos también demandan competencias de curaduría y gestión de crisis: los datos muestran que la ausencia de protocolos claros incrementa la sobrecarga informativa y el estrés laboral, afectando la salud y el rendimiento (Ruck y Dodd, 2019).

El monitoreo y la medición constituyen el puente entre la teoría y la práctica. Herramientas como los dashboards de satisfacción comunicacional permiten valorar la



claridad, frecuencia y utilidad de la información, vincular estos indicadores a métricas de productividad y corregir desviaciones con base en datos objetivos (Welch y Jackson, 2021).

La literatura más reciente enfatiza la relación causal entre comunicación interna y productividad: investigaciones en sectores público y privado evidencian que los sistemas comunicacionales bien diseñados explican mejoras sustanciales en cumplimiento de metas, innovación y eficiencia operativa (Kim y Rhee, 2022). Estos hallazgos respaldan la premisa de que la comunicación no es un soporte auxiliar, sino un recurso estratégico determinante del desempeño colectivo.

### **3.2.1.1. Importancia estratégica de la comunicación interna**

La comunicación interna cumple un papel decisivo para traducir la misión pública en coordinación operativa y resultados, porque conecta a los servidores con prioridades, procedimientos y estándares de servicio, asegurando coherencia entre las decisiones directivas y la ejecución cotidiana. En el ámbito municipal, su función estratégica radicó en articular propósitos colectivos, clarificar responsabilidades interdependientes y sostener la transparencia organizacional necesaria para crear valor público de manera consistente (OECD, 2021).

Como capacidad organizacional, la comunicación interna habilitó la “voz informada” del personal y fortaleció el alineamiento cultural, al promover circuitos bidireccionales de información y escucha que sustentaron el compromiso, la responsabilidad por el desempeño y la mejora continua. En instituciones locales con estructuras jerárquicas y servicios intensivos en coordinación, esta capacidad redujo ambigüedades de rol, evitó duplicidades y generó legitimidad interna para los cambios administrativos (Ruck, 2020).

La transformación digital amplificó su relevancia: gestionar ecosistemas omnicanal reuniones, intranet, mensajería institucional y tableros de seguimiento

exigió reglas claras de contenido, tiempos y retroalimentación, para sostener ritmos de trabajo ágiles sin caer en la sobrecarga informativa. Cuando la comunicación interna operó con criterios de simetría, claridad y oportunidad, se incrementó el involucramiento del personal y se protegió la salud ocupacional frente a demandas informativas intensas (Tkalac y Men, 2023).

En términos de gestión del desempeño, la comunicación interna fue el puente que convirtió lineamientos y metas en ejecución verificable: definió expectativas, explicó criterios de calidad y cerró brechas mediante retroalimentación sistemática. Su medición claridad, accesibilidad de canales, oportunidad y utilidad percibida permitió vincular el diálogo organizacional con indicadores de productividad, aprendizaje y satisfacción ciudadana, favoreciendo decisiones basadas en evidencia (Welch y Jackson, 2021).

Finalmente, en contextos de cambio y contingencia, la comunicación interna estructuró el “sentido compartido” que posibilitó la resiliencia: dio dirección, priorizó tareas críticas y contuvo la incertidumbre, habilitando conductas cooperativas y discrecionales orientadas al servicio. Al institucionalizar protocolos de crisis y prácticas de sentido práctico briefings, FAQs internas, trazabilidad de decisiones, las municipalidades fortalecieron la continuidad operativa y la confianza interna (Mazzei y Quaratino, 2023).

### **3.2.1.2. Modelos teóricos contemporáneos aplicados**

El modelo de comunicación simétrica concibe la relación Estado–servidor como un intercambio bidireccional de información, expectativas y retroalimentación que legitima las decisiones y reduce la ambigüedad de rol. Aplicado al ámbito municipal, este enfoque ordenó el flujo de información desde la alta dirección hacia las unidades operativas y, a la vez, habilitó canales ascendentes



para que la base técnica retroalimente sobre cuellos de botella, impactando el clima comunicacional y la coordinación entre áreas. La premisa central es que claridad y oportunidad, combinadas con escucha activa, elevan el compromiso y sostienen el rendimiento institucional (Tkalac y Men, 2023).

El modelo de “voz informada” entiende la comunicación interna como una capacidad organizacional que integra cultura, liderazgo y arquitectura de canales para alinear decisiones con el conocimiento que circula en los equipos. En gobiernos locales, esta lógica convirtió la retroalimentación jerárquica en procesos regularizados briefings, minutas y tableros y fortaleció la accesibilidad a canales institucionales, evitando que la información crítica quedara confinada a silos. El resultado esperado es una organización con personal empoderado para advertir riesgos, proponer mejoras y traducir objetivos en tareas verificables (Ruck, 2020).

Desde la lente de sensemaking y sensegiving, la comunicación interna estructura significados compartidos en contextos de cambio o contingencia. En municipalidades, esta perspectiva articuló narrativas que priorizaron tareas críticas, redujeron la incertidumbre y reforzaron la confianza horizontal, permitiendo que los equipos coordinen bajo presión sin sacrificar la calidad del servicio. El énfasis recae en protocolos y guiones comunicacionales que convierten la información dispersa en orientación práctica, estabilizando rutinas y sosteniendo la productividad (Mazzei y Quaratino, 2023).

La perspectiva engagement–centrada propone que el compromiso laboral emerge cuando la comunicación interna es clara, participativa y coherente con la experiencia diaria de trabajo. En la gestión pública municipal, este enfoque se operacionalizó mediante espacios de diálogo y plataformas colaborativas que

facilitaron el intercambio efectivo entre áreas, conectando metas del plan operativo con logros cotidianos y reconocimiento de aportes. La consecuencia es una energía organizacional que se traduce en calidad, puntualidad y mejoras incrementales (Men et al., 2021).

Un modelo de gobernanza y métricas posiciona la comunicación interna como sistema medible con indicadores de claridad, oportunidad, utilidad y acceso, vinculados a resultados de desempeño. En municipios, esta aproximación permitió mapear el flujo de información, auditar canales y correlacionar su efectividad con indicadores de cumplimiento y satisfacción ciudadana. La gestión basada en evidencia amplificó la capacidad de ajustar mensajes y rituales comunicacionales para mejorar productividad y aprendizaje institucional (Welch y Jackson, 2021).

### **3.2.1.3. Infraestructura tecnológica y medios digitales**

La infraestructura tecnológica para la comunicación interna en gobiernos locales se entendió como un sistema sociotécnico que integra hardware, software, normas de uso y gobernanza de datos para sostener flujos informativos confiables, oportunos y auditables. En gestión pública municipal, esta base habilitó circuitos omnicanal intranet, mensajería institucional, correo, videoconferencias y tableros que conectaron la decisión directiva con la operación diaria, reduciendo asimetrías de información y fortaleciendo la creación de valor público mediante transparencia y trazabilidad comunicacional (OECD, 2021).

Desde la perspectiva de desempeño, los medios digitales funcionaron como arquitectura de coordinación: protocolos de publicación, calendarios editoriales, plantillas de minutas y repositorios versionados disminuyeron la ambigüedad de rol y la duplicidad de tareas. La claridad, accesibilidad y utilidad percibida de estos



canales medidas con métricas de interacción y satisfacción se vincularon con resultados de productividad, al convertir la información en orientación operativa verificable y facilitar la retroalimentación continua entre niveles jerárquicos (Welch y Jackson, 2021).

El diseño de plataformas internas con criterios de simetría comunicacional y participación comentarios, encuestas breves, pizarras virtuales y foros promovió compromiso y alineamiento en entornos híbridos. Cuando la experiencia digital fue coherente con la realidad del trabajo, los servidores pudieron expresar “voz informada”, co-definir prioridades y cerrar brechas de ejecución, elevando la energía organizacional y la disposición a contribuir por encima del estándar mínimo (Tkalac y Men, 2023).

En escenarios de cambio o contingencia, la combinación de canales sincrónicos y asincrónicos permitió sensemaking colectivo: briefings virtuales, FAQ internas y flujos de aprobación digital ordenaron la información crítica, priorizaron tareas y contuvieron la incertidumbre. La resiliencia comunicacional dependió de tener redundancias técnicas, procedimientos de escalamiento y criterios claros de curaduría para evitar la sobrecarga informativa y preservar la calidad del servicio (Mazzei y Quaratino, 2023).

La institucionalización de gobernanza y capacidades roles, competencias digitales, lineamientos editoriales y analítica transformó la tecnología en una verdadera capacidad organizacional. La oficina de comunicación interna, en coordinación con TI y recursos humanos, estableció estándares, formó a mandos medios como “facilitadores de conversación” y usó tableros de métricas para iterar mensajes, cerrando el ciclo entre estrategia, canal y comportamiento esperado (Ruck, 2020).



#### 3.2.1.4. Cultura organizacional en los procesos comunicacionales

La cultura organizacional dio forma a los significados compartidos sobre “qué, cómo y cuándo” comunicar en el ámbito municipal, estableciendo reglas no escritas que orientaron la coordinación diaria y la legitimidad de las decisiones. En este sentido, los valores y supuestos culturales actuaron como guías que redujeron ambigüedad de rol, facilitaron la cooperación interdependiente y conectaron la misión pública con rutinas de trabajo concretas, reforzando la coherencia entre dirección y ejecución (Welch y Jackson, 2021).

El grado de apertura cultural determinó el espacio real para la “voz” del personal: culturas con alta confianza y seguridad psicológica favorecieron circuitos bidireccionales de información, mayor participación en la resolución de problemas y un compromiso más sostenido con los resultados. Cuando la cultura premió la escucha y la retroalimentación, la comunicación interna se volvió un recurso estratégico que elevó el involucramiento y la calidad percibida del servicio (Tkalac y Men, 2023).

Los artefactos culturales rituales, reuniones de arranque, minutas, tableros de seguimiento estandarizaron expectativas y tradujeron prioridades en prácticas comunicacionales consistentes. Esta institucionalización de rutinas comunicativas, respaldada por roles claros y pautas editoriales, redujo la fricción informativa y fortaleció la coordinación entre áreas, haciendo más predecible el desempeño de los equipos municipales (Ruck, 2020).

En contextos de cambio o contingencia, la cultura operó como andamiaje de “sensemaking” y “sensegiving”: permitió construir narrativas claras, ordenar la información crítica y priorizar tareas, conteniendo la incertidumbre sin sacrificar la continuidad del servicio. La consistencia cultural en los mensajes incrementó la

confianza interna y habilitó conductas discrecionales positivas orientadas a la productividad institucional (Mazzei y Quaratino, 2023).

Gestionar cultura y comunicación como un sistema integrado exigió gobernanza y medición: definir normas de interacción, competencias conversacionales y métricas de claridad, oportunidad y utilidad percibida. Este enfoque permitió alinear símbolos y comportamientos con los objetivos del plan operativo, cerrando el ciclo entre valores, mensajes y resultados en la atención al ciudadano (Welch y Jackson, 2021).

### **3.2.1.5. Comunicación interna y productividad laboral**

La comunicación interna operó como un mecanismo de alineamiento entre metas estratégicas y tareas cotidianas, reduciendo la ambigüedad de rol y los reprocesos que encarecen el servicio público; cuando los mensajes fueron claros, oportunos y comprensibles, los equipos tradujeron lineamientos en acciones verificables, elevando la eficiencia y la calidad del trabajo entregado (Welch y Jackson, 2021).

Bajo un enfoque simétrico, la comunicación bidireccional fortaleció el compromiso laboral al legitimar la voz del trabajador y conectar su esfuerzo con el propósito institucional; esa mejora en engagement se asoció con mayores niveles de desempeño y menor ausentismo, por lo que la productividad emergió como resultado de entornos comunicativos que brindaron sentido, feedback y reconocimiento (Harter et al., 2021).

En procesos interdependientes, la productividad dependió de la coordinación entre áreas; flujos de información frecuentes, oportunos y de carácter colaborativo facilitaron la resolución de problemas en tiempo real, acortando tiempos de ciclo y elevando la calidad del servicio, conforme a la lógica de la

coordinación relacional que vincula comunicación, confianza y desempeño operativo (Gittell, 2016).

La comunicación interna también estructuró el intercambio de conocimiento y el aprendizaje incremental; al organizar canales, rituales y roles para compartir buenas prácticas, los equipos institucionalizaron mejoras continuas que impactaron directamente en calidad, puntualidad y reducción de errores, convirtiendo la conversación organizacional en palanca de rendimiento (Men et al., 2021).

La adopción de medios digitales e intranets colaborativas añadió un vector de productividad al reducir costos de búsqueda de información, acelerar aprobaciones y proporcionar analítica sobre cuellos de botella; cuando estas plataformas se gobernaron con reglas claras de publicación y retroalimentación, aumentó el tiempo efectivo dedicado a tareas de valor (Brynjolfsson y Rock, 2023).

#### **3.2.1.6. Buenas prácticas y casos referenciales en municipalidades**

Una primera buena práctica en gobiernos locales consistió en institucionalizar la gobernanza de la comunicación interna mediante comités, roles definidos y protocolos editoriales que ordenaron qué, cómo y cuándo comunicar. Esta arquitectura formal alineada al plan operativo y a los ciclos presupuestales permitió coherencia de mensajes, trazabilidad de decisiones y coordinación entre áreas críticas (secretaría general, recursos humanos, logística y servicios ciudadanos), reduciendo asimetrías de información y reprocesos operativos (OECD, 2021).

Diversas municipalidades que adoptaron ecosistemas omnicanal intranet, mensajería institucional, tableros de control y reuniones de seguimiento reportaron mejoras en claridad, oportunidad y utilidad percibida de los mensajes. La combinación de canales sincrónicos (briefings, videoconferencias) y asincrónicos

(repositorios versionados, minutas estandarizadas) habilitó decisiones más rápidas y consistentes, al transformar la información en orientación operativa verificable para mandos medios y equipos de campo (Welch y Jackson, 2021).

Una práctica de alto impacto fue la ritualización de la coordinación: reuniones cortas de pie, minutas con responsables y fechas, y tableros visuales de metas que cerraron el ciclo entre lineamientos y acción. Estas rutinas redujeron la ambigüedad de rol, hicieron visible el avance por áreas y sostuvieron el aprendizaje incremental, especialmente en procesos interdependientes como limpieza pública, licencias, rentas o mantenimiento urbano (Ruck, 2020).

Los casos municipales con mayor tracción invirtieron en liderazgo conversacional y formación de mandos medios como facilitadores de diálogo: escuchar, sintetizar prioridades, dar retroalimentación y reconocer aportes. Esta capacidad elevó el compromiso del personal, fortaleció la confianza horizontal y mejoró la calidad del servicio, al alinear la experiencia cotidiana con los mensajes institucionales y con los indicadores de desempeño (Men et al., 2021).

En contextos de contingencia, destacaron las municipalidades que contaban con protocolos de crisis y guías de sentido: FAQs internas, matrices de riesgo comunicacional, flujos de aprobación ágiles y mensajes consistentes por canal. Estas herramientas organizaron el “sentido compartido” durante emergencias, priorizaron tareas críticas y preservaron la continuidad del servicio, reforzando la resiliencia organizacional y el clima comunicacional (Mazzei y Quaratino, 2023).

Los gobiernos locales que vincularon la comunicación interna a métricas de productividad claridad, acceso y retroalimentación integradas a indicadores de tiempo de ciclo, calidad y satisfacción ciudadana lograron decisiones basadas en evidencia. La comunicación simétrica funcionó como mediadora entre liderazgo y

resultados, cerrando el circuito entre estrategia, mensaje y ejecución operativa en unidades con alta interdependencia (Tkalac y Men, 2023).

**Tabla 1**

*Cuadro comparativo de las buenas prácticas*

<b>Buena práctica municipal</b>	<b>Qué implica</b>	<b>Resultado esperado</b>
Gobernanza de la comunicación	Comité, roles, protocolos, calendario editorial	Mensajes coherentes y trazables
Omnicanalidad	Intranet, mensajería, tableros, minutas	Decisiones rápidas y consistentes
Rituales de coordinación	Briefings, responsables, fechas	Menos ambigüedad y reprocesos
Liderazgo conversacional	Escucha, feedback, reconocimiento	Mayor compromiso y confianza
Protocolos de crisis	FAQs, flujos de aprobación, guías	Continuidad y resiliencia
Métricas integradas	KPIs de claridad y acceso ligados a desempeño	Mejora continua basada en datos

*Nota.* Muestra el resumen de las buenas prácticas y el resultado esperado.

### 3.2.2. Principales dimensiones

#### 3.2.2.1. Flujo de información

El flujo de información se entendió como la circulación planificada y verificable de mensajes desde, hacia y entre los niveles de la organización, con énfasis en claridad, oportunidad, exactitud y accesibilidad de los contenidos. En gestión pública municipal, esta dimensión articuló lineamientos estratégicos con la operación diaria, evitando ambigüedades de rol y reduciendo reprocesos a través de canales definidos y responsabilidades comunicacionales explícitas (Welch y Jackson, 2021).

Como proceso, el flujo de información combinó mecanismos verticales y ascendentes con bucles de retroalimentación que aseguraron comprensión y corrección temprana de desviaciones. La simetría comunicativa escucha, respuesta



y trazabilidad de acuerdos elevó la credibilidad de los mensajes jerárquicos y fortaleció la coordinación interdependiente entre áreas con alta presión de tiempo y servicio al ciudadano (Kim y Rhee, 2022).

En términos de gobernanza, el flujo de información se operó mediante calendarios editoriales, minutas estandarizadas, intranets y tableros de control que convirtieron datos en orientación operativa. Esta arquitectura permitió medir claridad, utilidad y acceso, vinculando los resultados comunicacionales con indicadores de desempeño y aprendizaje organizacional para la mejora continua (Ruck, 2020).

### **3.2.2.2. Comunicación horizontal**

La comunicación horizontal se definió como el intercambio colaborativo de información entre pares y entre áreas funcionales que comparten metas, recursos y tiempos de entrega. En organizaciones municipales, esta dimensión habilitó el trabajo interdependiente por ejemplo, logística con tesorería o licencias con fiscalización, acortando ciclos y mejorando la calidad del servicio a partir de la coordinación cotidiana (Men et al., 2021).

Desde la perspectiva de la coordinación relacional, la comunicación horizontal integró respeto mutuo, objetivos compartidos y conocimiento del trabajo del otro, condiciones que sostuvieron respuestas rápidas ante problemas y transiciones entre tareas. Al elevar la frecuencia y calidad de estos intercambios, los equipos redujeron fallas de handoff y lograron entregables más consistentes (Gittell, 2016).

En su dimensión cultural, la comunicación horizontal convirtió la “voz informada” del personal en mejora continua, a través de foros, comunidades de práctica y repositorios de soluciones. Este entramado de conversaciones laterales

impulsó confianza, innovaciones incrementales y aprendizaje entre áreas, ampliando la capacidad institucional para resolver cuellos de botella sin depender exclusivamente de decisiones jerárquicas (Tkalac y Men, 2023).

### **3.2.2.3. Clima comunicacional**

El clima comunicacional se comprendió como el patrón percibido de apertura, confianza, respeto y justicia en la interacción cotidiana, que determina cuánto, cómo y con qué efectos circula la información en la entidad. Donde predominó la transparencia y la coherencia entre discurso y práctica, aumentó la disposición a compartir datos sensibles y a coordinar esfuerzos con propósito público (Welch y Jackson, 2021).

Como soporte psicosocial, un clima comunicacional positivo redujo la incertidumbre en contextos de cambio, facilitó el sentido compartido de prioridades y activó conductas discrecionales a favor del servicio. La consistencia de mensajes, la disponibilidad de espacios de diálogo y el reconocimiento de aportes fortalecieron el compromiso y la calidad del desempeño (Tkalac y Men, 2023).

En gestión de contingencias, el clima comunicacional operó como andamiaje de “sensemaking/sensegiving”: protocolos claros, briefings y guías internas ordenaron expectativas, estabilizaron rutinas y sostuvieron la resiliencia del personal aun bajo presión. La experiencia acumulada en crisis evidenció que el clima comunicacional robusto es un predictor de continuidad operativa y aprendizaje organizacional (Mazzei y Quaratino, 2023).

### **3.2.3. Productividad**

La productividad se ha definido tradicionalmente como la razón entre el volumen de bienes o servicios producidos y los recursos empleados; sin embargo, las corrientes contemporáneas amplían el marco hacia una visión multifactorial que incorpora capital



humano, tecnología y prácticas de gestión. Syverson (2021) subraya que los incrementos sostenidos en productividad dependen cada vez más de intangibles como el conocimiento organizativo, mientras que la OECD (2024) señala que los países con mayor inversión en innovación digital registran tasas de crecimiento del valor agregado superiores al 2 % anual, reflejando la interacción entre factores físicos y cognitivos.

Desde la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades, la productividad se explica por la habilidad de la organización para combinar recursos escasos de forma idiosincrática y difícil de imitar. Hitt, Ireland y Hoskisson (2023) afirman que las capacidades dinámicas aprendizaje organizativo, agilidad estratégica y capital relacional determinan la ventaja productiva, pues permiten responder a entornos cambiantes sin incurrir en costos excesivos de reconfiguración. Este enfoque desplaza la atención del mero volumen de insumos hacia la calidad de los procesos que transforman dichos insumos en resultados.

En el plano operacional, la escuela Lean-Six Sigma entiende la productividad como la reducción sistemática del desperdicio y la variabilidad en la cadena de valor. Liker y Convis (2020) argumentan que la eliminación de actividades que no agregan valor puede elevar la eficiencia entre 15 % y 25 % en organizaciones de servicios públicos, mientras que Shah y Ward (2021) demuestran que la adopción de herramientas Kaizen y DMAIC propicia mejoras sostenidas en tiempo de ciclo y calidad percibida por los usuarios. La clave radica en la disciplina de estandarizar, medir y mejorar continuamente los procesos.

El advenimiento de la transformación digital ha introducido nuevos vectores de productividad basados en automatización, analítica y aprendizaje automático. Brynjolfsson y Rock (2023) documentan que la integración de inteligencia artificial incrementa entre 9 % y 12 % la producción por hora en tareas administrativas, al tiempo que Bloom, Sadun y Van Reenen (2023) señalan que las plataformas colaborativas reducen los costos de

coordinación y potencian la innovación incremental. Así, la productividad deja de ser un simple indicador de eficiencia técnica para convertirse en un reflejo de la madurez tecnológica y la capacidad de absorción de la organización.

La literatura reciente enfatiza también la dimensión psicosocial de la productividad. Harter, Schmidt y Keyes (2021) muestran que los empleados con alto “engagement” presentan un desempeño un 17 % superior y un absentismo 41 % menor respecto a sus pares con bajo compromiso. Knight, Patterson y Dawson (2022) añaden que el bienestar subjetivo actúa como mediador entre el clima organizacional y la productividad, subrayando que la gestión del estrés y el reconocimiento influyen en la energía disponible para convertir esfuerzos en resultados.

En el sector público, medir la productividad implica enfrentar la intangibilidad de muchos servicios. Dunleavy y Carrera (2020) proponen un modelo de productividad pública basado en indicadores de valor social generado, ajustados por costos, mientras que Oglesby (2023) recalca la relevancia de métricas de “rendimiento ciudadano” que capturan rapidez, accesibilidad y satisfacción. Estos enfoques responden a la necesidad de evaluar tanto la eficacia grado de cumplimiento de metas de servicio como la eficiencia uso racional de recursos, integrando la perspectiva del usuario como criterio final de productividad.

### **3.2.3.1. Relevancia de la productividad**

En la administración local, la productividad representó la capacidad institucional de convertir insumos limitados en valor público verificable, articulando metas estratégicas con resultados tangibles en servicios esenciales como limpieza, licencias y seguridad ciudadana. Su relevancia radicó en sostener legitimidad y confianza mediante procesos que redujeron tiempos de ciclo, costos de reproceso y variabilidad del servicio, sin sacrificar equidad ni transparencia, elementos inseparables de la misión municipal (Dunleavy y Carrera, 2020).



La productividad adquirió centralidad como criterio de decisión presupuestal y de mejora continua porque permitió comparar el desempeño entre áreas, priorizar cuellos de botella y orientar recursos hacia actividades con mayor impacto ciudadano. En este enfoque, medir dejó de ser un mero conteo de productos y pasó a integrar indicadores de oportunidad, accesibilidad y calidad percibida por el vecino, vinculando eficiencia operativa con experiencia de servicio en el territorio (Oglesby, 2023).

Los procesos de transformación digital reforzaron su importancia al habilitar automatización, interoperabilidad de datos y trazabilidad de trámites, lo que incrementó la capacidad municipal para planificar, ejecutar y evaluar políticas de manera oportuna. La evidencia reciente mostró que las inversiones en tecnologías y capacidades de gestión se asociaron con mayores tasas de mejora del valor agregado público, al reducir asimetrías de información y acelerar la toma de decisiones (OECD, 2024).

Asimismo, la productividad municipal dependió de factores humanos: equipos con claridad de metas, retroalimentación frecuente y reconocimiento lograron mayores niveles de desempeño sostenido y menor ausentismo. El compromiso laboral actuó como mecanismo mediador entre liderazgo y resultados, traduciendo ambientes comunicacionales saludables en más energía disponible para resolver problemas y mejorar la calidad del trabajo (Harter et al., 2021).

La adopción responsable de analítica e inteligencia artificial se vinculó con incrementos notables en la producción por hora en tareas administrativas, al reducir tiempos de búsqueda de información, estandarizar decisiones repetitivas y liberar tiempo para labores de mayor valor. En gobiernos locales, estos avances se plasmaron en expedientes digitales, control de plazos y tableros de seguimiento que

elevaron la productividad sin perder el foco en la rendición de cuentas (Brynjolfsson y Rock, 2023).

### 3.2.3.2. Enfoques teóricos contemporáneos sobre la productividad

El enfoque multifactorial concibió la productividad como el resultado de combinar capital físico, trabajo, tecnología e intangibles (gestión, datos, marca, software) en un proceso de transformación eficiente. La perspectiva de productividad total de los factores sostuvo que las diferencias de desempeño entre organizaciones responden crecientemente a activos no observables y a la calidad de los procesos, más que a la mera acumulación de insumos (Syverson, 2021). En el ámbito público, esta lectura subrayó que la productividad municipal depende tanto de capacidades organizativas estandarización, coordinación, analítica como de la inversión en herramientas y habilidades digitales (OECD, 2024).

Desde la visión basada en recursos y las capacidades dinámicas, la productividad surgió de la habilidad para integrar, reconfigurar y desplegar recursos de forma idiosincrática frente a cambios del entorno. Este enfoque explicó por qué entidades con dotaciones materiales semejantes exhiben desempeños dispares: lo decisivo es aprender, adaptar rutinas, orquestar conocimientos y alinear competencias con la estrategia de servicio (Hitt et al., 2023). En clave dinámica, la productividad se sostuvo cuando la organización detectó oportunidades, reconfiguró procesos y renovó prácticas con rapidez, manteniendo la coherencia operativa (Teece, 2020).

Los enfoques operacionales Lean-Six Sigma definieron la productividad como eliminación sistemática de desperdicio y variabilidad a lo largo de la cadena de valor de servicios. Al mapear procesos, fijar estándares y usar ciclos de mejora (PDCA, DMAIC), se acortaron tiempos de ciclo, disminuyeron retrabajos y

aumentó la calidad percibida por los usuarios; la productividad, en este marco, fue un efecto de la disciplina de procesos y del control estadístico en tareas repetitivas y de alto volumen (Liker y Convis, 2020).

La literatura sobre prácticas gerenciales y capital humano mostró que la productividad se relaciona con la calidad del management (metas claras, seguimiento, meritocracia) y con el compromiso de las personas. Organizaciones con mejores prácticas directivas y sistemas de seguimiento lograron más producción por hora y menor dispersión de desempeño entre áreas, mientras que el engagement actuó como mediador entre liderazgo y resultados, reduciendo ausentismo y potenciando la energía disponible para ejecutar (Bloom et al., 2023).

El enfoque de transformación digital e inteligencia artificial entendió la productividad como la capacidad de automatizar tareas de bajo valor, reducir costos de coordinación y convertir datos en decisiones oportunas. La adopción de IA generativa, analítica avanzada e interoperabilidad de sistemas elevó la producción por hora en trabajos administrativos y mejoró la puntualidad y calidad de servicios; la ganancia productiva dependió, sin embargo, de rediseñar procesos y roles para capturar plenamente las mejoras (Brynjolfsson y Rock, 2023).

### **3.2.3.3. Modelos y métricas para la medición de la productividad**

Los modelos contables de productividad distinguen entre productividad laboral (producto por trabajador u hora) y productividad total de los factores (PTF), que captura el residuo asociado a mejoras tecnológicas, organizativas e intangibles. En contextos municipales, la primera permite seguimiento operativo por unidad o proceso (p. ej., expedientes tramitados por hora), mientras que la PTF aproxima la ganancia conjunta no explicada por insumos medidos, útil para evaluar reformas administrativas o inversiones digitales a nivel institucional (Syverson, 2011).



Los enfoques de frontera de eficiencia modelaron la productividad relativa al “mejor desempeño” observado. La DEA (Data Envelopment Analysis) estima eficiencias técnicas sin supuestos paramétricos sobre la función de producción, comparando cada oficina con una frontera empírica; la SFA (Stochastic Frontier Analysis) separa ineficiencia de ruido estadístico mediante una función paramétrica, útil cuando existen choques aleatorios relevantes (Fried et al., 2008).

La DEA se consolidó como herramienta de benchmarking en servicios públicos por su flexibilidad multi-insumo/multi-producto y por admitir orientaciones a insumo (minimizar recursos para un nivel de servicio) o a producto (maximizar servicios con recursos dados). En gobiernos locales, permite comparar áreas homogéneas (licencias, rentas, limpieza pública) incorporando variables de contexto y metas operativas para orientar mejoras específicas y factibles (Emrouznejad y Yang, 2018).

Los marcos de productividad pública incorporaron la calidad del servicio y el valor social generado por unidad de costo. En municipalidades, se operacionalizaron salidas ajustadas por calidad (oportunidad, cumplimiento normativo, accesibilidad) y resultados intermedios (resolución al primer contacto, reducción de colas), desplazando el foco del conteo de “volumen” hacia el valor público verificable en el territorio (Dunleavy y Carrera, 2020).

La medición centrada en el ciudadano agregó métricas de experiencia (satisfacción, claridad de información, equidad territorial) vinculadas a tiempos de ciclo, puntualidad y costo por trámite. Esta integración permitió alinear productividad con legitimidad del servicio, usando tableros que conectan indicadores operativos con percepciones ciudadanas para priorizar cuellos de botella con mayor impacto social (Oglesby, 2023).

La analítica de procesos y la digitalización habilitaron nuevas métricas: tiempo de ciclo extraído de trazas digitales, tasa de automatización, tasas de retrabajo, backlog y variabilidad de tiempos entre áreas. Estas mediciones, combinadas con costos y estándares de calidad, fortalecieron la atribución de mejoras de productividad a inversiones en capacidades digitales (OECD, 2021).

**Tabla 2**  
*Modelos para la medición de productividad*

Modelo / Enfoque	Métrica principal	Ejemplo municipal	Interpretación típica
Productividad laboral	Trámites por hora/servidor	Licencias emitidas por hora	Eficiencia operativa directa
PTF	Residuo de crecimiento	Mejora de digitalizar expedientes tras	Ganancia tecnológica/organizativa
DEA (no paramétrica)	Puntaje de eficiencia (0–1)	Comparar oficinas de rentas	Distancia a la “mejor práctica”
SFA (paramétrica)	Ineficiencia técnica ( $u_i$ )	Variación entre sedes distritales	Brecha neta descontando ruido
Valor público	Costo por servicio ajustado por calidad	Costo por Licencia ajustado por oportunidad	Eficiencia + calidad/impacto
Analítica de procesos	Tiempo de ciclo, retrabajo, automatización	Días por expediente; % automatizado	Cuellos de botella y ganancias rápidas

*Nota.* Muestra los modelos de enfoque y la interpretación típica del modelo.

### 3.2.3.4. Factores individuales, tecnológicos y organizacionales

En el plano individual, la productividad dependió de la claridad de rol, las competencias técnicas y socioemocionales, y el compromiso afectivo con las metas del servicio; cuando los trabajadores recibieron expectativas precisas, retroalimentación y reconocimiento, aumentaron la energía disponible para ejecutar y descendieron las conductas de retiro, impactando directamente en la producción por hora y en la calidad del trabajo entregado (Harter et al., 2021).



En la dimensión tecnológica, la disponibilidad y el uso efectivo de herramientas digitales automatización de tareas rutinarias, interoperabilidad de sistemas y analítica para la toma de decisiones redujeron tiempos de búsqueda, estandarizaron criterios y liberaron capacidad para actividades de mayor valor público; la ganancia productiva emergió cuando la tecnología se integró a procesos rediseñados y a prácticas de gestión coherentes (Brynjolfsson y Rock, 2023).

En el ámbito organizacional, las prácticas gerenciales y la disciplina de procesos fueron determinantes: estandarización, visualización del flujo de trabajo, gestión de cuellos de botella y mejora continua redujeron variabilidad y reprocesos; al sostener rutinas de coordinación y control estadístico de la calidad, las entidades lograron ciclos más cortos y resultados más consistentes para el ciudadano (Shah y Ward, 2021).

La productividad se explicó mejor por complementariedades entre personas, tecnología y organización: equipos con habilidades adecuadas y liderazgo efectivo capturaron con mayor rapidez los beneficios de las inversiones digitales; cuando se alinearon metas, incentivos y capacidades con herramientas y datos, se observaron incrementos significativos y persistentes en la producción por hora en funciones administrativas (Bloom et al., 2023).

Finalmente, la gestión pública productiva requirió gobernanza y métricas que conectaron esfuerzos internos con valor público: tableros que unieron indicadores operativos tiempo de ciclo, costo por trámite, retrabajo con calidad percibida y accesibilidad orientaron decisiones presupuestales y priorización de mejoras; esta integración permitió escalar aprendizajes y sostener avances en el tiempo (OECD, 2024).

### 3.2.3.5. Productividad y desempeño institucional

En la gestión pública municipal, la productividad representó el motor operativo que convirtió recursos limitados en resultados verificables y, por tanto, en desempeño institucional observable. Al elevar la producción por hora de trabajo, reducir reprocesos y acortar tiempos de ciclo, la organización pudo cumplir metas con mayor oportunidad y calidad, fortaleciendo su legitimidad ante la ciudadanía. En este sentido, la productividad operó como condición necesaria para que la institución traduzca su misión en valor público de manera consistente y sostenible (Dunleavy y Carrera, 2020).

El vínculo se materializó a través de una cadena de resultados que conectó el rendimiento de las unidades con indicadores institucionales de eficacia, eficiencia y calidad percibida. Cuando las áreas definieron metas claras, midieron cuellos de botella y alinearon indicadores operativos con la experiencia del usuario, el desempeño institucional mostró mejoras en accesibilidad, tiempos de respuesta y resolución al primer contacto, desplazando el foco del “volumen tramitado” al valor público generado (Oglesby, 2023).

Los factores humanos actuaron como catalizadores del rendimiento: claridad de rol, retroalimentación y reconocimiento robustecieron el compromiso laboral, lo que se tradujo en menor ausentismo, más energía disponible para ejecutar y mayores niveles de calidad en la entrega. Este compromiso no solo elevó la productividad individual, sino que también amplificó su efecto agregado en el cumplimiento de objetivos institucionales, consolidando una relación positiva entre clima interno y desempeño del servicio (Harter et al., 2021).

La transformación digital incrementó la productividad mediante automatización de tareas rutinarias, interoperabilidad de sistemas y trazabilidad de

expedientes, efectos que se reflejaron en indicadores institucionales como puntualidad, confiabilidad y reducción del atraso. Al disminuir los costos de coordinación y acelerar la toma de decisiones, los flujos digitales estabilizaron la operación y facilitaron la gestión basada en evidencia, con mejoras visibles en los resultados programáticos (Brynjolfsson y Rock, 2023).

La productividad sostuvo el desempeño institucional cuando fue gobernada con métricas y capacidades: tableros que integraron tiempo de ciclo, costo por trámite y calidad ajustada por satisfacción ciudadana, junto con rutinas de mejora continua y aprendizaje organizacional. Este enfoque permitió atribuir ganancias a inversiones y rediseños de proceso, priorizar intervenciones de alto impacto y consolidar una trayectoria de desempeño compatible con los objetivos estratégicos del gobierno local (OECD, 2024).

### **3.2.3.6. Estrategias y buenas prácticas para elevar la productividad**

La primera palanca es la excelencia operacional basada en Lean-Six Sigma: mapear el flujo de valor, estandarizar tareas críticas, nivelar cargas (heijunka) y gestionar visualmente el trabajo para eliminar esperas, traslados y retrabajos. Esta disciplina reduce la variabilidad de los procesos y acorta los tiempos de ciclo en servicios administrativos municipales, habilitando mejoras sostenidas sin incrementos de presupuesto (Liker y Convis, 2020). En paralelo, el uso de ciclos PDCA y A3 de resolución de problemas consolida un aprendizaje práctico que estabiliza la calidad diaria del servicio (Shah y Ward, 2021).

Una segunda línea es la transformación digital orientada al proceso: automatización de tareas rutinarias, formularios y firmas electrónicas, interoperabilidad entre sistemas y trazabilidad de expedientes para disminuir costos de coordinación. La evidencia muestra incrementos significativos de producción

por hora en funciones administrativas cuando la automatización se integra al rediseño de procesos y a roles claros (Brynjolfsson y Rock, 2023). La analítica de procesos tiempo de ciclo, cuellos de botella, tasa de retrabajo permitió priorizar mejoras factibles y medir su retorno en valor público (OECD, 2024).

Una tercera palanca son las prácticas gerenciales de alto desempeño: metas explícitas por proceso, tableros de seguimiento, reuniones breves de coordinación y retroalimentación frecuente a mandos medios. La calidad del management se asocia con mayor eficiencia y menor dispersión de desempeño entre áreas, porque convierte los objetivos institucionales en rutinas verificables y reduce la ambigüedad de rol que encarece el servicio (Bloom et al., 2023).

El factor humano amplifica o frena las ganancias: claridad de expectativas, reconocimiento y oportunidades de desarrollo sostienen el compromiso, lo que se traduce en menor ausentismo y más energía disponible para ejecutar con calidad. La gestión del bienestar y la seguridad psicológica actúa como mediador entre liderazgo y resultados, elevando el rendimiento individual y el cumplimiento de metas en equipos interdependientes (Harter et al., 2021).

Una quinta estrategia es medir lo que importa: integrar indicadores operativos (tiempo de ciclo, costo por trámite, cumplimiento de plazos) con métricas de experiencia del ciudadano (satisfacción, accesibilidad, resolución al primer contacto). Este enfoque desplaza el conteo de volumen hacia resultados con sentido público, permitiendo comparar oficinas, ubicar cuellos de botella y asignar recursos a intervenciones de mayor impacto social (Oglesby, 2023). Los marcos de productividad pública ayudan a ligar eficiencia con efectividad y valor social generado por unidad de costo (Dunleavy y Carrera, 2020).

Las capacidades dinámicas detectar oportunidades, reconfigurar procesos y escalar aprendizajes aseguran que las mejoras no se diluyan con el tiempo. Establecer gobernanza de la mejora continua, portafolios de proyectos con dueños claros y revisiones periódicas de resultados favorece la adaptación rápida ante cambios regulatorios o de demanda, preservando la trayectoria de productividad institucional (Teece, 2020).

**Tabla 3**  
*Estrategias para elevar la productividad*

<b>Estrategia</b>	<b>Prácticas clave</b>	<b>Indicadores sugeridos</b>
Excelencia operacional	VSM, estándar de trabajo, gestión visual, PDCA	Tiempo de ciclo, retrabajo, variabilidad
Transformación digital	Automatización, interoperabilidad, trazabilidad	% trámites digitales, backlog, toques por caso
Management de alto desempeño	OKR/POI, stand-ups, feedback, tableros	Cumplimiento de metas, desvío vs. plan
Factor humano	Formación, reconocimiento, seguridad psicológica	Ausentismo, rotación, engagement
Métricas ciudadanas	Satisfacción, accesibilidad, resolución 1er contacto	NPS/CSAT, tiempo real vs. SLA
Capacidades dinámicas	Portafolio de mejoras, A3, revisiones trimestrales	% mejoras implementadas y sostenidas

*Nota.* Muestra las estrategias y prácticas clave en la productividad.

### 3.2.4. Principales dimensiones

#### 3.2.4.1. Desempeño laboral

El desempeño laboral se entendió como la contribución observable del trabajador al logro de metas institucionales, integrando conductas de tarea (calidad, cantidad y puntualidad), conductas contextuales (cooperación, iniciativa) y la evitación de conductas contraproducentes; esta visión tridimensional permitió



evaluar no solo “lo que se entrega” sino también “cómo se entrega” en contextos de servicio público (Koopmans et al., 2014).

En términos de factores explicativos, la evidencia mostró que la claridad de rol, la retroalimentación oportuna y el compromiso afectivo con la misión se asociaron con mayores niveles de desempeño sostenido, traducidos en menos errores, menor ausentismo y mejor calidad percibida por el usuario (Harter et al., 2021).

El desempeño incorporó, además, una faceta adaptativa: responder a cambios regulatorios o picos de demanda, reconfigurar rutinas y mantener estándares bajo presión; esta adaptabilidad incrementó la eficacia en unidades interdependientes y se volvió crítica para asegurar continuidad operativa en gobiernos locales (Griffin et al., 2007)

#### **3.2.4.2. Gestión del tiempo**

La gestión del tiempo se definió como el conjunto de conductas para planificar, priorizar y proteger bloques de trabajo, estructurando agendas y tareas a fin de reducir interrupciones y evitar cuellos de botella en los procesos administrativos (Claessens et al., 2007).

Su valor radica en aumentar la percepción de control temporal y, con ello, el rendimiento: las meta-analíticas evidenciaron asociaciones positivas entre prácticas de gestión del tiempo y desempeño, satisfacción y bienestar, con efectos mayores cuando existieron metas claras y monitoreo regular (Aeon y Aguinis, 2017).

En la administración pública, la capacitación en técnicas de planificación, uso de listas estructuradas y revisión diaria/semanal mejora el cumplimiento de plazos y la calidad de la atención, al disminuir la multitarea improductiva y estabilizar ritmos de trabajo en equipos de interdependencia (Häfner y Stock, 2010).

### 3.2.4.3. Eficiencia en el uso de recursos

La eficiencia en el uso de recursos se conceptualizó como la capacidad de transformar insumos (tiempo, materiales, información y tecnologías) en resultados con el mínimo desperdicio y variabilidad, estandarizando tareas críticas y visualizando el flujo de valor para sostener calidad y costos (Shah y Ward, 2021).

En servicios públicos, la combinación de mapeo de procesos, eliminación de actividades sin valor y control estadístico de la variación permitió acortar tiempos de ciclo, reducir retrabajos y estabilizar entregables, integrando criterios de calidad normativa y experiencia del ciudadano (Antony, 2019).

La eficiencia creció cuando se apoyó en capacidades digitales: trazabilidad de expedientes, automatización de tareas repetitivas e interoperabilidad de sistemas facilitaron decisiones con datos y atribución clara de mejoras, elevando la productividad institucional sin comprometer la transparencia (OECD, 2024)

### 3.2.4.4. Iniciativa

La iniciativa se definió como conducta proactiva, auto-iniciada y orientada al cambio, mediante la cual el trabajador anticipó problemas, propuso mejoras y movilizó recursos para implementarlas más allá de los requerimientos mínimos del cargo (Parker et al., 2010).

Sus efectos sobre el rendimiento se observaron en mejoras de calidad, innovación incremental y resolución temprana de cuellos de botella; la iniciativa amplificó la coordinación entre áreas al convertir el conocimiento local de los procesos en acciones concretas de mejora (Parker y Collins, 2010).

La emergencia de iniciativa dependió de condiciones como autonomía, metas desafiantes y seguridad psicológica; bajo estas condiciones, los equipos



tradujeron objetivos estratégicos en experimentos controlados y aprendizajes transferibles, consolidando un ciclo virtuoso de productividad (Strauss et al., 2017).

### **3.3. Marco conceptual**

#### **Accesibilidad a canales**

Se entiende como la facilidad con que los trabajadores encuentran, ingresan y utilizan los medios oficiales de comunicación de la entidad intranet, correo institucional, mensajería y tableros sin barreras técnicas ni administrativas. Supone disponibilidad, usabilidad y rapidez para localizar la información necesaria. Un nivel alto de accesibilidad reduce tiempos de búsqueda, previene errores y habilita decisiones oportunas en las áreas operativas.

#### **Clima comunicacional**

Es la percepción compartida sobre apertura, confianza y respeto en las interacciones internas. Un clima favorable promueve el intercambio honesto de información, la escucha activa y la resolución colaborativa de problemas. A nivel municipal, este clima sostiene la coordinación entre unidades y disminuye la resistencia a los cambios de proceso.

#### **Comunicación horizontal**

Refiere al flujo de información entre equipos y áreas del mismo nivel jerárquico para coordinar tareas interdependientes. Implica cooperación, lenguaje común y claridad sobre responsabilidades en procesos conjuntos. Cuando es fluida, reduce reprocesos y tiempos de ciclo al facilitar entregas “sin costuras” entre oficinas.

#### **Comunicación interna**

Es el sistema planificado de mensajes, canales y prácticas que orienta a todo el personal hacia objetivos institucionales. Integra comunicación descendente, ascendente y



transversal, con reglas sobre contenido, oportunidad y retroalimentación. Su gestión estratégica alinea prioridades, evita ambigüedades de rol y potencia el desempeño colectivo.

### **Desempeño laboral**

Consiste en la contribución observable de cada trabajador al logro de metas: cantidad y calidad del trabajo, cumplimiento de plazos y colaboración con el equipo. Incluye conductas de tarea y conductas contextuales que sostienen la operación diaria. Un desempeño alto refleja dominio técnico, organización personal y compromiso con el servicio.

### **Eficiencia en el uso de recursos**

Es la capacidad de transformar tiempo, materiales, información y tecnología en resultados con el mínimo desperdicio y variabilidad. Supone estandarizar tareas críticas, eliminar actividades sin valor y aprovechar herramientas disponibles. La eficiencia se evidencia en menores retrabajos, costos controlados y entregables consistentes.

### **Flujo de información**

Alude a la circulación ordenada y verificable de mensajes entre niveles jerárquicos y áreas. Comprende claridad del contenido, oportunidad de envío y exactitud de los datos. Un flujo bien gobernado permite que las decisiones se traduzcan en acciones y que las observaciones del personal retornen para ajustar procesos.

### **Gestión del tiempo**

Es el conjunto de prácticas para planificar, priorizar y proteger bloques de trabajo, evitando interrupciones innecesarias. Incluye calendarización, seguimiento de plazos y revisión de tareas pendientes. Su correcto uso incrementa la puntualidad, reduce la congestión de expedientes y mejora la calidad del servicio.



## **Iniciativa**

Se define como la conducta proactiva de anticipar problemas, proponer mejoras y movilizar acciones sin requerimiento expreso. Requiere autonomía, criterio y orientación a resultados. En el ámbito municipal, la iniciativa convierte el conocimiento de campo en ajustes rápidos que elevan la productividad.

## **Productividad**

Representa la relación entre resultados obtenidos y recursos utilizados, expresada en producción por hora, costo por trámite o calidad ajustada por oportunidad. Integra eficiencia operativa con valor público percibido por la ciudadanía. Su mejora sostenida depende de procesos estables, tecnología pertinente y equipos comprometidos.



## CAPÍTULO IV

### HIPÓTESIS

#### 4.1. Hipótesis general

La comunicación interna tiene relación significativa con la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.

Hipótesis específicas

#### 4.2. Hipótesis específica

**HE1.** El flujo de información tiene relación significativa con la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.

**HE2.** La comunicación horizontal tiene relación significativa con la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.

**HE3.** El clima comunicacional tiene relación significativa con la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.

#### 4.3. Variables

##### V1. Comunicación interna

- ✓ Flujo de información
- ✓ Comunicación horizontal
- ✓ Clima comunicacional

##### V2. Productividad

- ✓ Desempeño laboral
- ✓ Gestión del tiempo
- ✓ Eficiencia en el uso de recursos
- ✓ Iniciativa



## 4.4. Operacionalización de variables

**Tabla 4**

*Operacionalización de variables*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	
<b>1. COMUNICACIÓN INTERNA</b> Brandolini et al., (2009).	1.1. Flujo de información	1.1.1. Claridad de mensajes	
		1.1.2. Información oportuna	
		1.1.3. Acceso a canales	
		1.1.4. Retroalimentación jerárquica	
	1.2. Comunicación horizontal	1.2.1. Intercambio entre áreas	
		1.2.2. Coordinación interequipos	
		1.2.3. Confianza entre colegas	
	1.3. Clima comunicacional	1.3.1. Apertura comunicativa	
		1.3.2. Participación en diálogos	
		1.3.3. Reconocimiento de aportes	
	<b>2. PRODUCTIVIDAD</b> Chiavenato (2009).	2.1. Desempeño laboral	2.1.1. Cumplimiento de metas
			2.1.2. Calidad del trabajo
2.1.3. Resolución de problemas			
2.2. Gestión del tiempo		2.2.1. Organización diaria	
		2.2.2. Cumplimiento de plazos	
		2.2.3. Manejo de distracciones	
2.3. Eficiencia en el uso de recursos		2.3.1. Uso de herramientas	
		2.3.2. Reducción de errores	
		2.3.3. Uso de insumos	
2.4. Iniciativa		2.4.1. Propuesta de mejoras	
		2.4.2. Asunción de tareas	



## CAPÍTULO V

### PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 5.1. Enfoque de la investigación

Enfoque de la investigación: cuantitativo; se centra en la medición numérica de variables y el análisis estadístico de los datos para describir fenómenos, contrastar hipótesis y estimar relaciones con precisión y objetividad. Emplea instrumentos estandarizados, escalas de respuesta y procedimientos de inferencia que permiten generalizar resultados a una población definida dentro de márgenes de error conocidos (Hernández et al., 2014).

#### 5.2. Método(s) aplicados a la investigación

Método de la investigación: deductivo; parte de marcos teóricos y principios generales para derivar proposiciones específicas e hipótesis verificables en contextos particulares. Su lógica avanza de lo general a lo particular, buscando contrastar si los datos empíricos respaldan las implicancias de la teoría (Ñaupas et al., 2014) .

#### 5.3. Tipo de investigación

Tipo de investigación: aplicada; busca resolver problemas concretos de una organización o sector, transformando conocimiento teórico en recomendaciones operativas y herramientas de gestión. Prioriza la utilidad práctica de los hallazgos sin renunciar al rigor metodológico (Santamaría et al., 2024).

## 5.4. Nivel de investigación

Nivel de investigación: correlacional; describe y estima el grado de asociación entre dos o más variables sin manipularlas, identificando dirección y magnitud de las relaciones mediante coeficientes estadísticos, sin atribuir causalidad. (Charaja, 2011).

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum D^2}{n(n^2 - 1)}$$

n= número de puntos de datos de las dos variables

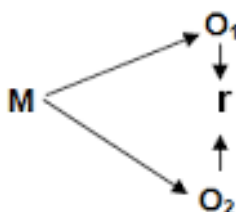
di= diferencia de rango del elemento «n»

El Coeficiente Spearman,  $\rho$ , puede tomar un valor entre +1 y -1

## 5.5. Diseño de investigación

El diseño es no experimental de corte transversal; observa los fenómenos tal como ocurren, recolectando datos en un único momento del tiempo sin intervención del investigador. Permite describir y relacionar variables en su contexto natural (Canales, 2006).

Donde:



M = Muestra de estudio

O<sub>1</sub> = Observación de la V.1. (Comunicación interna)

O<sub>2</sub> = Observación de la V.2. (Productividad)

r = Correlación entre ambas variables de estudio.

## 5.6. Población y muestra

### 5.6.1. Población

Es el conjunto total de unidades de análisis que comparten características definidas y sobre el cual se pretende inferir resultados; debe estar claramente delimitada en términos espaciales, temporales y sociales (Hernández et al., 2014).

La unidad de análisis está conformada por los 187 trabajadores administrativos registrados en el Cuadro para la Asignación de Personal (CAP) de la Municipalidad Distrital de San Miguel para el ejercicio 2025.

- ✓ Criterios de inclusión: se considerarán todos los servidores nombrados, contratados bajo el régimen CAS u otras modalidades internas vigentes que laboren de forma continua en dependencia municipal.
- ✓ Criterio de exclusión: se excluirán los trabajadores temporales o eventuales, así como el personal tercerizado que presta servicios mediante contratos de outsourcing, por no mantener vínculo laboral directo con la institución.

### 5.6.2. Muestra

Es un subconjunto representativo de la población que, seleccionado mediante un plan muestral, permite estimar parámetros poblacionales con un error máximo y nivel de confianza predefinidos (Hernández et al., 2014).

Tipo de muestreo: probabilístico, aleatorio simple, dado que cada miembro de la población elegible tiene la misma probabilidad de ser seleccionado y existe un listado completo de los 187 servidores (marco muestral).

**Fórmula:**

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Parámetro	Valor adoptado	Justificación
Muestra (n)	n	Tamaño de la muestra
Población (N)	187	Total de trabajadores elegibles
Nivel de confianza (Z)	95 % → 1,96	Nivel estándar en estudios sociales
Proporción esperada (p)	0,50	Máxima variabilidad; prudente cuando no hay estudios previos
Error máximo admisible (e)	5 % → 0,05	Precisión deseada en los resultados

$$n_0 = \frac{Z^2 p q}{e^2} = \frac{1,96^2 (0,5)(0,5)}{0,05^2} = 384,16$$

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}} = \frac{384,16}{1 + \frac{383,16}{187}} \approx 126$$

$$n_{\text{ajustado}} = 126 \times 1,10 \approx 139$$

Tamaño de muestra final: 139 trabajadores seleccionados aleatoriamente de la base de personal elegible.

#### Procedimiento de selección

- Se generará un listado numérico de los 187 servidores incluidos.
- Mediante un software de generación de números aleatorios se extraerán 139 códigos únicos.
- Los reemplazos se realizarán únicamente si el trabajador seleccionado pertenece a los grupos excluidos o renuncia voluntariamente a participar, garantizando siempre el tamaño muestral final.

Con esta muestra se asegura una estimación estadísticamente representativa de la relación entre comunicación interna y productividad en la Municipalidad Distrital de San Miguel, dentro del margen de error y nivel de confianza establecidos.

## 5.7. Técnicas, fuentes e instrumento

### 5.7.1. Técnica

La encuesta; es una técnica de recolección que obtiene información estandarizada de un grupo de personas a través de un cuestionario estructurado, facilitando el análisis comparativo y la cuantificación de percepciones y comportamientos (Ñaupas et al., 2014).

### 5.7.2. Instrumento

El cuestionario; es un instrumento estructurado compuesto por ítems organizados en dimensiones e indicadores, con opciones de respuesta predefinidas que aseguran uniformidad en la medición y permiten análisis estadísticos (Ñaupas et al., 2014).

## 5.8. Confiabilidad y validez del instrumento

### 5.8.1. Confiabilidad

El alfa de Cronbach evalúa la consistencia interna de un instrumento, estimando la homogeneidad de los ítems que miden un mismo constructo; valores mayores a 0,70 se consideran aceptables para investigación aplicada (Medina y Verdejo, 2020).

Aplicación: Se calculó el alfa de Cronbach para cada escala del cuestionario y se consideró adecuada su confiabilidad cuando superó el umbral aceptable.

**Fórmula de cálculo de la confiabilidad:**

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum V_1}{V_1} \right]$$

**Tabla 5**  
*Prueba de confiabilidad de las variables*

VARIABLES	Alfa de Cronbach	Nº elementos	Encuestados
Comunicación interna	,933	10	139
Productividad	,951	11	139

Con base en la prueba de confiabilidad, las escalas exhibieron consistencia interna excelente: Comunicación interna obtuvo  $\alpha = 0,933$  (10 ítems) y Productividad  $\alpha = 0,951$  (11 ítems), con  $N = 139$ . Ambos valores superan holgadamente el umbral de 0,70 y se ubican en el rango muy alto ( $> 0,90$ ), lo que evidencia homogeneidad de ítems y baja varianza de error. En consecuencia, el instrumento resultó confiable para investigación aplicada, sin requerir depuración adicional antes del análisis..

### 5.8.2. Validez

La validez por juicio de expertos es un procedimiento de evaluación cualitativa en el que especialistas revisan pertinencia, claridad y coherencia de los ítems, proponiendo ajustes para asegurar la adecuada representación del constructo (Medina y Verdejo, 2020).

Aplicación: Se sometió el cuestionario a juicio de expertos, incorporándose las observaciones en redacción, orden y cobertura de indicadores antes de su aplicación definitiva.

## 5.9. Procedimiento de tratamiento de datos

- ✓ Recepción y verificación: Se recogieron los cuestionarios, se verificó integridad (ítems completos, marcas legibles) y se depuraron duplicados. Los formularios inválidos se excluyeron dejando registro en bitácora.
- ✓ Codificación y diccionario: Se codificaron las respuestas en escala Likert (1–5) y se elaboró un diccionario de variables (código, etiqueta, dimensión e indicador) para garantizar trazabilidad.
- ✓ Digitación y control de calidad: Se ingresaron los datos en una base (SPSS/R). Se aplicó doble digitación o validación cruzada del 15% de casos y reglas de validación (rangos permitidos, campos obligatorios).



- ✓ Tratamiento de faltantes: Para omisiones  $\leq 5\%$  por ítem se realizó eliminación por lista en los análisis bivariados; si un cuestionario tuvo  $> 20\%$  de omisiones, se excluyó del análisis inferencial.
- ✓ Revisión de consistencia: Se inspeccionaron patrones atípicos (respuestas en línea recta, tiempos improbables). Se corrigieron inversiones de sentido si existieron ítems invertidos.
- ✓ Construcción de puntajes: Se calcularon puntajes por indicador (promedio de ítems), dimensión y variable (comunicación interna, productividad) mediante promedios, manteniendo la escala 1–5.
- ✓ Confiabilidad interna: Se estimó alfa de Cronbach para cada escala y dimensión. Valores  $\geq 0,70$  se interpretaron como aceptables y habilitaron su uso en análisis posteriores.
- ✓ Estadísticos descriptivos: Se obtuvieron mediana, media, desviación estándar y rangos intercuartílicos; además, tablas de frecuencias por ítem y gráficos para explorar la distribución ordinal.
- ✓ Contraste de hipótesis: Dado el carácter ordinal de las variables, se aplicó Tau-b de Kendall para la relación entre dimensiones y variables, con pruebas bilaterales y  $\alpha = 0,05$ . Se reportaron coeficiente, error estándar, estadístico T aproximado y p-valor.
- ✓ Resguardo y trazabilidad: Se anonimizaron los datos (códigos en lugar de nombres), se almacenaron en carpetas encriptadas con acceso restringido y se documentó todo el flujo (versión de base, scripts y reportes) para reproducibilidad.

## 5.10. Contrastación de hipótesis

### a. Prueba de la hipótesis general

**H0.** La comunicación interna no tiene relación significativa con la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.

**H1.** La comunicación interna tiene relación significativa con la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.

Hipótesis específicas

### b. Nivel de significancia

Alfa = 0.05 indica una probabilidad del 5% de cometer un error al rechazar la H0.

### c. Prueba estadística

**Tabla 6**

*Prueba estadística de la hipótesis general*

	Valor	Error estándar		Significación
		asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	aproximada
Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall	,808	,023	34,660	,000
N de casos válidos	139			

### d. Resultado de la prueba

Según la Tabla 6, la significación aproximada reportada fue 0.000, que se interpreta como  $p < 0.001$ . Al compararla con el nivel de significancia establecido ( $\alpha = 0.05$ ), el p-valor resulta menor que el umbral de decisión. Por tanto, exclusivamente a partir del valor de significancia observado, existe evidencia estadística que soporta la hipótesis alterna.

### e. Decisión

Con base en este resultado ( $p < 0.05$ ), se rechazó la hipótesis nula (H0) y se aceptó la hipótesis alterna (H1). En consecuencia, la comunicación interna tiene relación significativa con la productividad en la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.

**a. Prueba de la hipótesis específica 1**

**H0.** El flujo de información no tiene relación significativa con la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.

**H1.** El flujo de información tiene relación significativa con la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.

**b. Nivel de significancia**

Alfa = 0.05 indica una probabilidad del 5% de cometer un error al rechazar la H0.

**c. Prueba estadística****Tabla 7***Prueba estadística de la hipótesis específica 1*

	Error estándar			Significación	
	Valor	asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	aproximada	
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,803	,020	37,486	,000
N de casos válidos		139			

**d. Resultado de la prueba**

Según la Tabla 7, la significación aproximada reportada fue 0.000, que se interpreta como  $p < 0.001$ . Al compararla con el nivel de significancia establecido ( $\alpha = 0.05$ ), el p-valor resulta menor que el umbral definido. Exclusivamente a partir de este valor de significancia, se concluye que la relación analizada no es atribuible al azar.

**e. Decisión**

Con base en el resultado ( $p < 0.05$ ), se rechazó la hipótesis nula (H0) y se aceptó la hipótesis alterna (H1). En consecuencia, el flujo de información tiene relación significativa con la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025. Este hallazgo respalda la pertinencia de fortalecer prácticas que aseguren información oportuna y clara.

**a. Prueba de la hipótesis específica 2**

**H0.** La comunicación horizontal no tiene relación significativa con la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.

**H1.** La comunicación horizontal tiene relación significativa con la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.

**b. Nivel de significancia**

Alfa = 0.05 indica una probabilidad del 5% de cometer un error al rechazar la H0.

**c. Prueba estadística****Tabla 8***Prueba estadística de la hipótesis específica 2*

	Error estándar			Significación	
	Valor	asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	aproximada	
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,696	,029	22,356	,000
N de casos válidos		139			

**d. Resultado de la prueba**

Según la Tabla 8, la significación aproximada fue 0.000, interpretada como  $p < 0.001$ . Al compararla con el nivel de significancia establecido ( $\alpha = 0.05$ ), el p-valor es menor que el umbral de decisión. En consecuencia, únicamente a partir de este valor de significancia, la relación evaluada no puede atribuirse al azar.

**e. Decisión**

Con base en el resultado ( $p < 0.05$ ), se rechazó la hipótesis nula (H0) y se aceptó la hipótesis alterna (H1). Por lo tanto, la comunicación horizontal tiene relación significativa con la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.

**a. Prueba de la hipótesis específica 3**

**H0.** El clima comunicacional no tiene relación significativa con la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.

**H1.** El clima comunicacional tiene relación significativa con la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.

**b. Nivel de significancia**

Alfa = 0.05 indica una probabilidad del 5% de cometer un error al rechazar la H0.

**c. Prueba estadística****Tabla 9***Prueba estadística de la hipótesis específica 3*

	Valor	Error estándar		Significación
		asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	aproximada
Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall	,611	,045	13,245	,000
N de casos válidos	139			

**d. Resultado de la prueba**

Según la Tabla 9, la significación aproximada fue 0.000, interpretada como  $p < 0.001$ . Al compararla con el nivel de significancia establecido ( $\alpha = 0.05$ ), el p-valor es menor que el umbral de decisión. Por lo tanto, considerando únicamente este valor de significancia, la relación evaluada no puede atribuirse al azar.

**e. Decisión**

Con base en el resultado ( $p < 0.05$ ), se rechazó la hipótesis nula (H0) y se aceptó la hipótesis alterna (H1). En consecuencia, el clima comunicacional tiene relación significativa con la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025. Este hallazgo respalda acciones orientadas a fortalecer apertura, diálogo y reconocimiento interno.

## CAPÍTULO VI

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 6.1. Presentación de resultados

Este capítulo presenta los resultados del estudio. En primer lugar, se reporta la consistencia interna del instrumento y la construcción de puntajes por indicadores y dimensiones. Luego, se describen las distribuciones de respuesta y tendencias centrales de comunicación interna y productividad. Finalmente, la discusión de resultados, mostrando la magnitud y significación de las asociaciones observadas, y se discuten sus implicancias para la mejora institucional.

#### 6.2. Prueba de normalidad

**Tabla 10**

*Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov*

		Comunicación interna	Productividad
N		139	139
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	35,28	40,75
	Desv. Desviación	7,491	8,119
Máximas diferencias Absoluto extremas	Positivo	,138	,132
	Negativo	,076	,074
		-,138	-,132
Estadístico de prueba		,138	,132
Sig. asintótica(bilateral)		,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>

La prueba de normalidad es clave porque orienta la elección de técnicas estadísticas apropiadas y la forma de resumir los datos. Si las puntuaciones se aproximan a una distribución normal, pueden emplearse medidas paramétricas (media, desviación estándar) y pruebas que asumen normalidad. Si no lo hacen, conviene priorizar estadísticos robustos (mediana, rango intercuartílico) y pruebas no paramétricas para garantizar inferencias válidas.

En la Tabla 10, la prueba Kolmogorov–Smirnov con corrección de Lilliefors arrojó  $p = 0.000$  para comunicación interna y productividad ( $N = 139$ ). Dado que  $p < 0.05$ , se rechaza la normalidad en ambas variables: sus distribuciones difieren significativamente del patrón normal teórico. En consecuencia, resulta pertinente describir con mediana e IQR y contrastar con métodos no paramétricos (p. ej., Rho de Spearman), tal como se empleó en esta investigación.

### 6.3. Escala de valoración de la prueba de correlación

**Tabla 11**

*Escala de valoración de las correlaciones*

Positiva	Correlación	Negativa	Correlación
0.90 a 1.00	Muy alta positiva	-0.90 a -1.00	Muy alta negativa
0.70 a 0.90	Alta positiva	-0.70 a -0.90	Alta negativa
0.50 a 0.70	Moderada positiva	-0.50 a -0.70	Moderada negativa
0.30 a 0.50	Baja positiva	-0.30 a -0.50	Baja negativa
0.00 a 0.30	Si existe correlación, es pequeña	-0.00 a -0.30	la correlación, es pequeña

*Nota.* La tabla muestra la escala de valoración de correlación según (Hinkle et al. 2003).

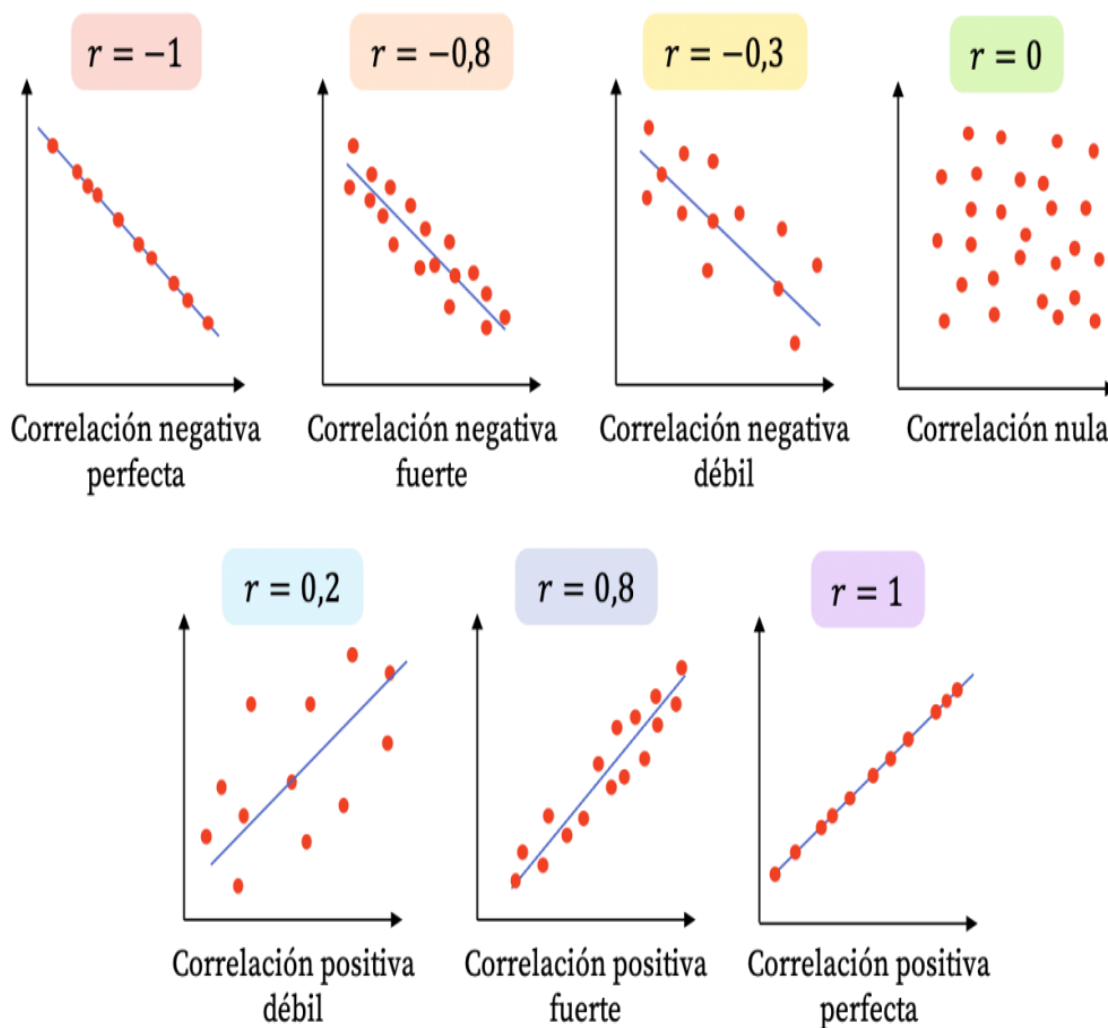
La Tabla 11 consigna una pauta de referencia para interpretar los grados de correlación estimados con el coeficiente Rho de Spearman. Esta pauta ordena la intensidad del vínculo entre variables en rangos graduales desde muy débil hasta muy fuerte y unifica el criterio de lectura en todo el informe. Su uso aporta consistencia y comparabilidad entre

análisis, facilitando conclusiones coherentes y ayudando a valorar la relevancia práctica de los hallazgos en función de la magnitud observada.

## 6.4. Interpretación de las figuras de dispersión

**Figura 1**

*Escala del diagrama de dispersión*



La Figura 1 incorpora una guía visual que apoya la lectura de los diagramas de dispersión y se utilizará junto con las tablas interpretativas. Esta guía permite reconocer con claridad la fuerza y el sentido de la asociación entre dos variables positiva, negativa o casi nula, categorizándolas en niveles de intensidad. Con ello se reduce la subjetividad en la inspección gráfica y se refuerza un análisis más estructurado, preciso y replicable de las relaciones detectadas.

## 6.5. Resultados correlacionales

### 6.5.1. Resultado del objetivo general

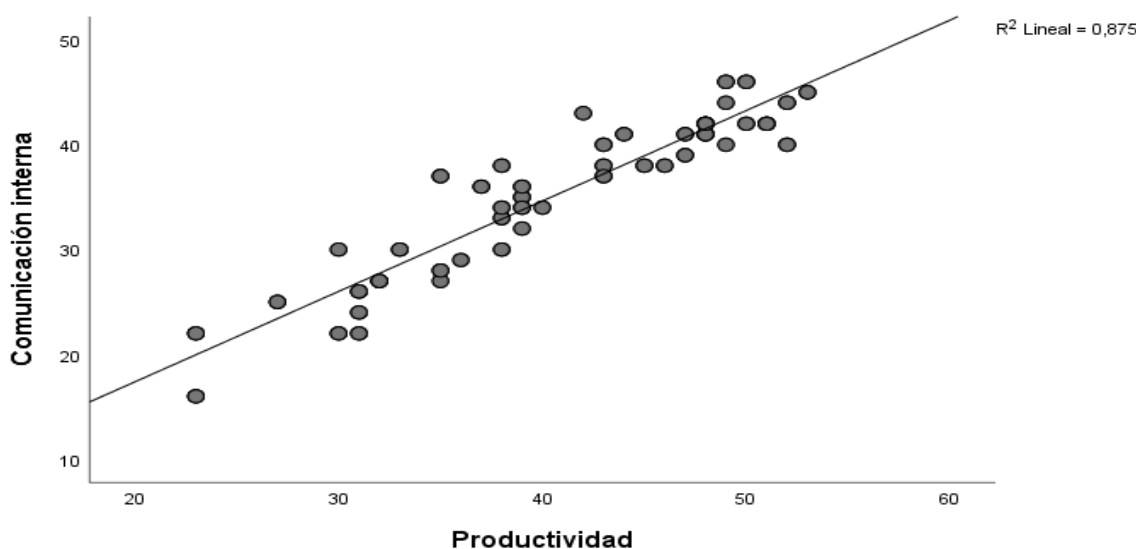
**Tabla 12**

*Resultado del objetivo general del estudio*

			Comunicación interna	Productividad
Rho de Spearman	Comunicación interna	Coefficiente de correlación	1,000	,930**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	139	139
	Productividad	Coefficiente de correlación	,930**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	139	139

**Figura 2**

*Diagrama de dispersión del objetivo general*



El coeficiente de correlación de Spearman entre comunicación interna y productividad fue 0,930, lo que indica una asociación **positiva muy alta**: a mayores niveles de comunicación interna, mayores niveles de productividad. Esta relación se ve respaldada visualmente en el diagrama de dispersión, donde los puntos se alinean con una tendencia ascendente marcada y con escasa dispersión. En términos prácticos, el resultado sugiere que fortalecer la comunicación interna haciendo más claros, oportunos y accesibles los mensajes y la retroalimentación se asocia con incrementos sustantivos en la productividad de los trabajadores; por ello, conviene priorizar intervenciones en flujos informativos, coordinación horizontal y clima comunicacional para potenciar el desempeño institucional.

## 6.5.2. Resultados de los objetivos específicos

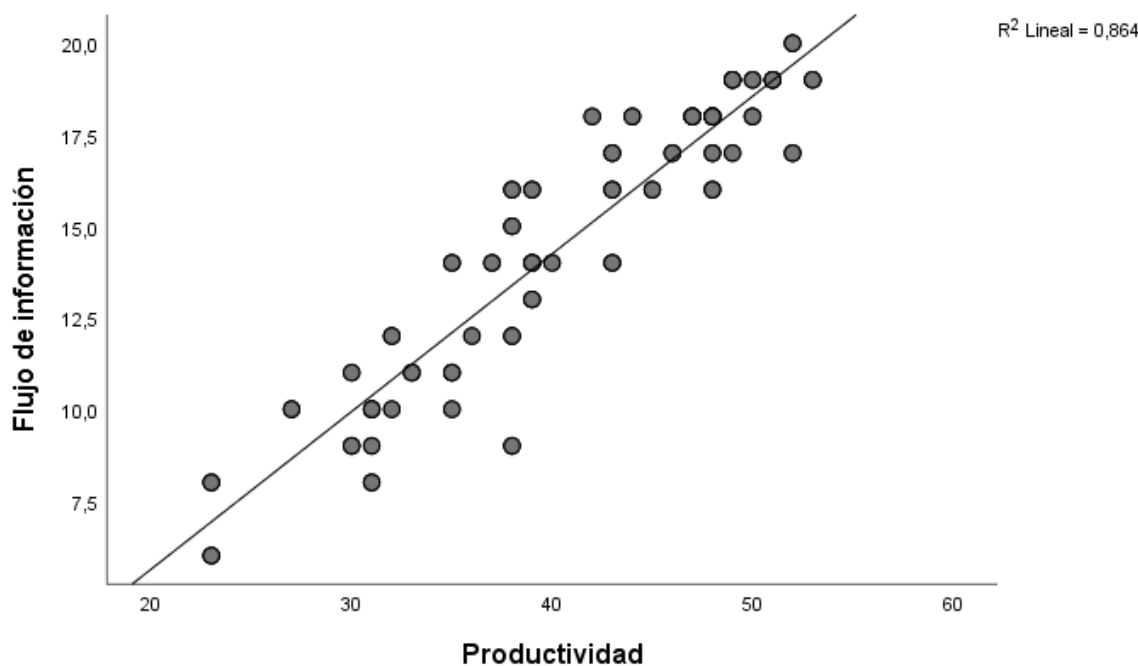
**Tabla 13**

*Resultado del objetivo específico 1 del estudio*

			Flujo de información	Productividad
Rho de Spearman	Flujo de información	Coefficiente de correlación	1,000	,924**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	139	139
	Productividad	Coefficiente de correlación	,924**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	139	139

**Figura 3**

*Diagrama de dispersión del objetivo específico 1*



El coeficiente de Spearman entre flujo de información y productividad fue 0,924, evidenciando una asociación **positiva muy alta**: a mayor claridad, oportunidad, accesibilidad y retroalimentación en los flujos informativos, mayor productividad. Esta magnitud se corrobora visualmente en el diagrama de dispersión, con puntos fuertemente alineados en tendencia ascendente. En términos prácticos, el resultado sugiere priorizar estándares de mensajería, calendarios de comunicación y bucles de feedback para traducir directrices en ejecuciones más rápidas y consistentes.

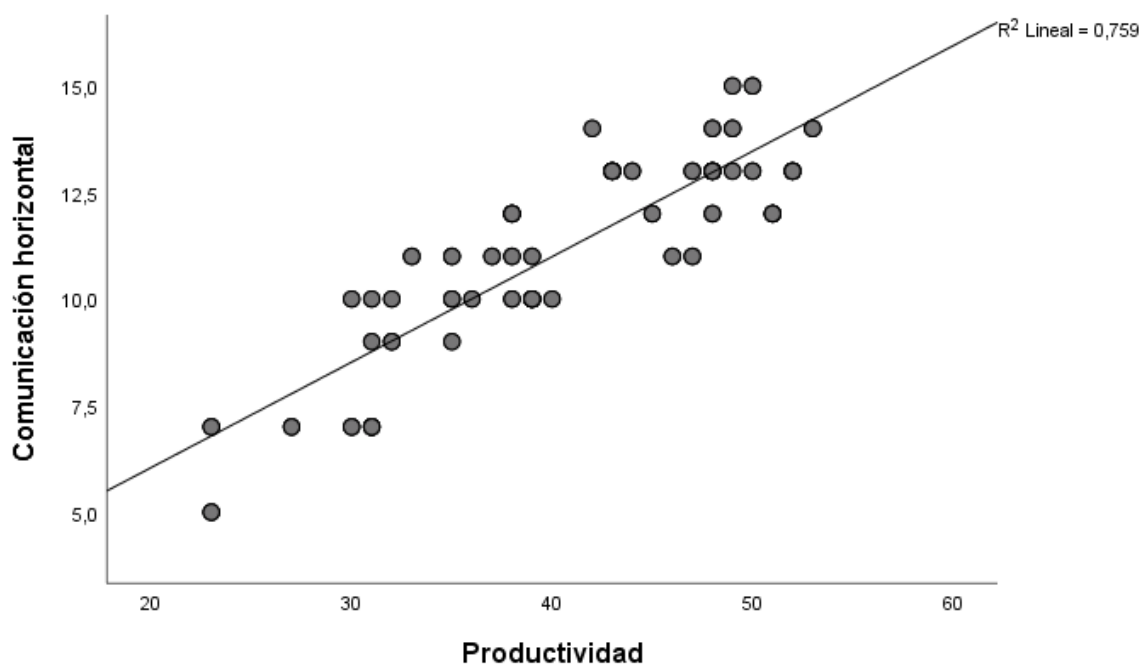
**Tabla 14**

*Resultado del objetivo específico 2 del estudio*

			Comunicación horizontal	Productividad
Rho de Spearman	Comunicación horizontal	Coefficiente de correlación	1,000	,844**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	139	139
	Productividad	Coefficiente de correlación	,844**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	139	139

**Figura 4**

*Diagrama de dispersión del objetivo específico 2*



El coeficiente de correlación de Spearman entre comunicación horizontal y productividad fue 0,844, lo que refleja una asociación positiva muy alta: cuando el intercambio entre áreas es fluido y colaborativo, la productividad aumenta de forma notable. Esta magnitud se sustenta visualmente en el diagrama de dispersión, donde los puntos siguen una clara tendencia ascendente. En términos prácticos, el resultado sugiere que fortalecer la coordinación entre equipos, la confianza entre colegas y los mecanismos de co-trabajo reduce reprocesos y acelera la entrega de resultados.

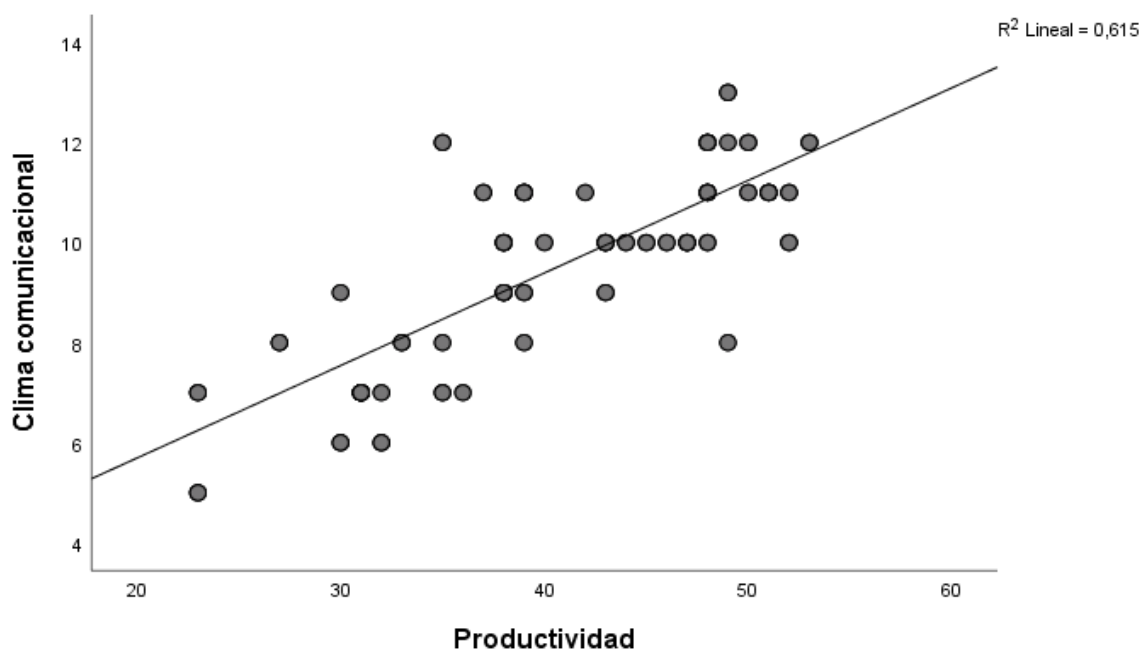
**Tabla 15**

*Resultado del objetivo específico 3 del estudio*

			Clima comunicacional	Productividad
Rho de	Clima	Coefficiente de correlación	1,000	,753**
Spearman	comunicacional	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	139	139
	Productividad	Coefficiente de correlación	,753**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	139	139

**Figura 5**

*Diagrama de dispersión del objetivo específico 3*



El coeficiente de Spearman entre clima comunicacional y productividad fue 0,753, indicando una asociación positiva alta: a mayor apertura, participación y reconocimiento interno, mayor productividad de los trabajadores. Esta relación se confirma visualmente en el diagrama de dispersión, con una tendencia ascendente clara. En términos prácticos, fortalecer un clima de diálogo y confianza reduce fricciones, mejora la coordinación cotidiana y se traduce en resultados más oportunos y de mejor calidad.

## 6.6. Discusión de resultados

El hallazgo principal una relación muy alta y positiva entre comunicación interna y productividad se alineó estrechamente con lo reportado en el ámbito regional por Choque (2024), quien evidenció asociaciones de gran magnitud en una entidad pública agraria. La coincidencia sugiere que protocolos claros, reuniones breves y canales formales consolidados transformaron lineamientos en coordinación efectiva, reforzando la lectura de que la comunicación actúa como palanca directa del rendimiento institucional.

De manera convergente, Pérez (2022) constató, en una municipalidad, que los bucles de retroalimentación y la visualización de metas redujeron ambigüedad y sostuvieron el desempeño del personal en contextos de alta presión. Nuestro resultado, aún más intenso, indicó que tales prácticas no solo mitigan la incertidumbre, sino que también escalan su efecto cuando se combinan con estandarización de mensajes y trazabilidad de acuerdos, impulsando mejoras continuas en calidad y oportunidad del servicio.

En el sector privado local, Córdova (2023) encontró una correlación elevada, atribuyendo los mejores desempeños a claridad de mensajes y retroalimentación constante. El presente estudio, con una asociación todavía mayor, reforzó esa interpretación y añadió que la accesibilidad a canales y la coordinación transversal amplificaron el impacto. En suma, los tres antecedentes convergieron en que la profesionalización de la comunicación interna se tradujo en productividad superior, validando la decisión de priorizar flujos informativos, colaboración interáreas y clima de apertura como ejes de mejora.

El resultado muy alto observado se sostuvo con la evidencia de Sulaiman et al. (2024), quienes mostraron que la comunicación formal protocolos escritos, rutinas de briefing y boletines predijo decisiones más eficaces en la administración pública. En nuestro caso, un flujo con reglas claras habría reducido ambigüedad operativa y tiempos de respuesta, traduciéndose en mayores niveles de productividad.



De forma convergente, Huamán (2023) reportó que la información oportuna y la profesionalización de canales se asociaron con mejoras de eficacia institucional. La magnitud superior hallada aquí sugiere que, además de la puntualidad, la trazabilidad de mensajes y la retroalimentación sistemática fortalecieron la ejecución, disminuyendo retrabajos y consolidando el cumplimiento de metas.

Asimismo, Selanno y Rahawarin (2024) encontraron que patrones de comunicación bien establecidos y el soporte de plataformas oficiales elevan la percepción de productividad. Ello respalda que, cuando el flujo integra verticalidad nítida con espacios de consulta y aclaración, los equipos coordinan con menos fricción y convierten directrices en acciones verificables, potenciando el rendimiento operativo.

El resultado muy alto obtenido se correspondió con lo hallado por Pari (2024), quien identificó a la comunicación horizontal como la dimensión con mayor peso sobre el desempeño en una entidad pública rural. Esta coincidencia sugiere que la coordinación lateral trasposos claros, resolución conjunta de problemas y reconocimiento de logros compartidos funcionó como el “pegamento” operativo entre áreas interdependientes. En nuestro caso, tal entramado habría reducido fallas de traspaso y tiempos muertos, elevando la productividad de manera sustantiva.

Asimismo, la evidencia de Maiwada y Oshionebo (2024) en un organismo de seguridad respaldó que la bidireccionalidad y la participación de los equipos median el efecto de la comunicación sobre el rendimiento. Trasladado a la gestión municipal, esto implicó que los circuitos laterales no solo movieron información, sino que activaron compromiso y corresponsabilidad en la ejecución diaria. La fuerza de la asociación observada puede entenderse como resultado de equipos que colaboraron con autonomía coordinada y reglas compartidas.



Finalmente, Ayón et al. (2024) mostraron que robustecer los canales internos mejora el clima y, con ello, la productividad al reducir fricciones. Dado que la comunicación horizontal depende de confianza y normas de interacción entre pares, un clima favorable se tradujo en intercambios más fluidos y oportunos entre áreas. Nuestra relación muy alta es consistente con ese mecanismo: al mejorar la calidad del vínculo entre equipos, la cooperación lateral se volvió un multiplicador directo del desempeño.

El resultado alto observado se sostuvo con lo reportado por Vega (2023), quien halló que la claridad de mensajes y la retroalimentación constante se vincularon con un mejor desempeño en servicios de salud. Estos componentes apertura, diálogo y coherencia cotidiana caracterizan un clima comunicacional favorable, capaz de traducir prioridades en coordinación efectiva, lo que coincide con la asociación positiva entre clima y productividad encontrada en este estudio.

De manera convergente, Litardo y Delgado (2024) mostraron que la transparencia en los procesos y los circuitos formales de retroalimentación elevaron la motivación y, por extensión, el rendimiento del personal en el ámbito municipal. Tales prácticas consolidan un entorno de confianza y participación que disminuye fricciones y reprocesos, mecanismo que explica la magnitud del vínculo entre clima comunicacional y productividad identificada en nuestros resultados.

Como contraste útil, Centeno y Machaca (2024) reportaron una relación débil cuando la retroalimentación descendente fue escasa y los canales digitales operaron de forma irregular. Esta evidencia sugiere que, en ausencia de un clima de apertura y reglas claras de interacción, el efecto de la comunicación sobre el desempeño se diluye. El hallazgo refuerza la implicancia práctica de sostener espacios de diálogo y reconocimiento para preservar y ampliar los niveles de productividad observados.



Integración teórico-empírica en contexto municipal.

El estudio demostró que la comunicación interna operó como una capacidad organizacional clave para convertir lineamientos en ejecución efectiva, evidenciando relaciones muy altas con la productividad y un patrón consistente entre sus dimensiones: el flujo de información actuó como palanca operativa inmediata, la comunicación horizontal como mecanismo de coordinación entre áreas, y el clima comunicacional como soporte psicosocial que estabilizó el rendimiento. Esta jerarquía funcional permite priorizar intervenciones con lógica sistémica: primero estandarizar el flujo, luego consolidar la cooperación lateral y, en paralelo, sostener un entorno de apertura y reconocimiento.

Arquitectura de gestión accionable.

A partir de los hallazgos, se propone una arquitectura de mejora basada en tres engranajes: gobernanza del mensaje (protocolos, calendarios editoriales, trazabilidad y responsables), rituales de coordinación (reuniones breves, minutas con tareas y entregables, plantillas de traspaso entre áreas) y métricas integradas (claridad, oportunidad y acceso vinculadas a tiempo de ciclo, calidad y satisfacción del usuario). Esta arquitectura convierte la comunicación interna en un sistema medible y gestionable, capaz de reducir reprocesos y acelerar la entrega de servicios, alineando la toma de decisiones con evidencia operativa.

Validación metodológica y línea base replicable.

El trabajo aportó un instrumento confiable y coherente con la naturaleza ordinal de los datos, combinando decisiones estadísticas robustas (uso de pruebas no paramétricas tras verificar no normalidad) con consistencia interna muy alta de las escalas. Esto ofrece una línea base replicable para gobiernos locales: un cuestionario operativizado por dimensiones e indicadores, una ruta analítica adecuada y un tablero de lectura que conecta comunicación interna con productividad. En conjunto, el estudio deja capacidad instalada para monitorear avances, comparar áreas y sostener ciclos de mejora continua.

## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** El objetivo general fue determinar el grado de relación entre la comunicación interna y la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel (2025); el resultado a través del coeficiente de correlación Rho de Spearman fue 0,930, evidenciando una asociación muy alta y positiva. La prueba de hipótesis mediante el estadístico Tau-b de Kendall mostró una significancia de 0,000, menor al valor alfa (0,05). Estos resultados indicaron una relación estadísticamente significativa y consistente; por lo que se concluyó que una mejor comunicación interna se asoció con incrementos sustantivos de productividad, validando el modelo planteado y justificando intervenciones en claridad, oportunidad y accesibilidad de la información.

**SEGUNDA:** El objetivo específico 1 fue establecer el grado de relación entre el flujo de información y la productividad; el coeficiente Rho de Spearman fue 0,924, mostrando una asociación muy alta y positiva. La contrastación con Tau-b de Kendall arrojó  $p = 0,000$ , inferior a 0,05. Estos hallazgos evidenciaron una relación significativa; por lo que se concluyó que fortalecer la puntualidad de los mensajes, la claridad directiva, la accesibilidad a canales y los bucles de retroalimentación se relacionó con mejoras directas en tiempos de ciclo, calidad del trabajo y cumplimiento de metas.

**TERCERA:** El objetivo específico 2 fue establecer el grado de relación entre la comunicación horizontal y la productividad; el coeficiente Rho de Spearman fue 0,844, reflejando una asociación muy alta y positiva. La prueba Tau-b de Kendall informó una significancia de 0,000, menor al alfa. Con base en ello, se concluyó que la coordinación entre áreas, el intercambio de información entre equipos y la confianza entre colegas se relacionaron con una reducción



de reprocesos y una ejecución más rápida y consistente de los servicios municipales.

**CUARTA:** El objetivo específico 3 fue establecer el grado de relación entre el clima comunicacional y la productividad; el coeficiente Rho de Spearman fue 0,753, evidenciando una asociación alta y positiva. La verificación con Tau-b de Kendall mostró  $p = 0,000$ , por debajo de 0,05. Estos resultados confirmaron una relación significativa; por lo que se concluyó que un ambiente de apertura, participación y reconocimiento estuvo relacionado con mayor rendimiento de los trabajadores, al mejorar la coordinación cotidiana y sostener la calidad de los entregables institucionales.



## RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** Se recomienda al Alcalde y al Gerente de la Municipalidad de San Miguel:

institucionalicen una política de comunicación interna alineada al plan anual y nombren responsables con autoridad para coordinar entre áreas. Establezcan reuniones periódicas de alineamiento con mandos medios, con minutas obligatorias y compromisos de seguimiento. Fortalezcan el liderazgo conversacional mediante formación práctica en escucha, retroalimentación y síntesis de prioridades. Vinculen la evaluación del desempeño directivo a prácticas de comunicación efectiva. Habiliten tableros de seguimiento accesibles a todas las jefaturas y promuevan el reconocimiento público de equipos que traduzcan lineamientos en mejoras visibles del servicio.

**SEGUNDA:** Se recomienda al Secretario General y al jefe de la Oficina de

Comunicaciones de la Municipalidad de San Miguel: consoliden un canal institucional único como fuente oficial de documentos, avisos y procedimientos; definan un calendario editorial, formatos estandarizados y criterios de publicación. Implementen bucles de retroalimentación para consultas y respuestas, con trazabilidad de acuerdos. Ordenen las rutas de aprobación y difundan guías breves sobre qué, cómo y cuándo comunicar. Aseguren la accesibilidad técnica y la usabilidad del canal para todo el personal. Verifiquen periódicamente la claridad de los mensajes mediante revisiones cruzadas entre áreas.

**TERCERA:** Se recomienda a las Gerencias de línea y las jefaturas de la Municipalidad de

San Miguel: establezcan mesas de trabajo interáreas para procesos críticos, con responsables definidos por hito y entregables coordinados. Adopten reuniones de coordinación breves centradas en bloqueadores, dependencias y



próximos pasos. Incorporen comunidades de práctica para compartir soluciones y lecciones aprendidas. Estandaricen traspasos entre áreas con listas de verificación y plantillas de informe. Fomenten la mentoría entre equipos y visitas cruzadas para comprender el trabajo del otro y reducir fallas de traspaso. Escalen tempranamente los conflictos operativos a un punto de contacto intergerencial.

**CUARTA:** Se recomienda al jefe de la Oficina de Recursos Humanos de la Municipalidad de San Miguel: habiliten espacios regulares de diálogo seguro por unidades, con facilitación neutral y compromisos de mejora compartidos. Instituyan un programa de reconocimiento oportuno a ideas y aportes, y mantengan un canal confidencial de sugerencias y alertas. Desplieguen formación en respeto, trato digno y gestión de conversaciones difíciles, priorizando mandos medios. Levanten percepciones de clima de manera periódica y conviertan los hallazgos en planes de acción con responsables y fechas. Acompañen los cambios con mensajes consistentes que expliquen decisiones y celebren avances para fortalecer confianza y pertenencia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ActivTrak. (2024, marzo 12). *Exploring the true cost of disengaged employees*.  
<https://www.activtrak.com/blog/cost-of-disengaged-employees/>
- Antony, J. (2019). Lean Six Sigma for public sector organizations: Is it a myth or reality?  
*International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(8), 1382–1390.
- Ayón, L., Chávarry, P., & Díaz, R. (2024). Comunicación interna y clima laboral: Estudio en una municipalidad distrital de Los Órganos. *Investigación & Comunicación*, 18(2), 45–55. <https://www.revistainvecom.org/index.php/invecom/article/view/3813>
- Bloom, N., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2023). *Management and productivity in the age of AI: Evidence from administrative tasks* (NBER Working Paper No. 31742). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w31742>
- Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna*. Granica.
- Brynjolfsson, E., & Rock, D. (2023). The productivity effects of artificial intelligence in the public sector. *Digital Economy Papers*, 17, 1–22. [https://ide.mit.edu/wp-content/uploads/2023/09/DE\\_Paper\\_17.pdf](https://ide.mit.edu/wp-content/uploads/2023/09/DE_Paper_17.pdf)
- Centeno Parari, J. Z., & Machaca Cazorla, S. D. (2024). *Comunicación interna y la productividad laboral en los trabajadores de la UGEL San Román – Región Puno 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Altiplano]. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/23834>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Choque Cachi, S. (2024). *Comunicación interna y gestión en los trabajadores de la Dirección Regional Agraria – Puno 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Altiplano]. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/21587>



- Claessens, B. J. C., Van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, 36(2), 255–276.
- Conceptual Exploration on Internal Communication and Organizational Identification as Determinants of Employee Performance. (2019). *International Journal of Modern Trends in Social Sciences*, 2(9), 99–115. <https://ijmtss.com>
- Córdova Escobal, B. (2023). *La comunicación interna y la productividad laboral en el área de Operaciones de la empresa Transportes YAC S.A.C., Pachacámac, 2023* [Tesis de licenciatura, Universidad de San Martín de Porres]. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/13641>
- Dhone, M. Y., & Sarwoko, E. (2022). Internal communication and employee performance: The mediating role of motivation. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 18(2), 255–263. <https://doi.org/10.21067/jem.v18i2.6709>
- Dunleavy, P., & Carrera, L. (2020). *Advanced public service delivery: New measures of productivity*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-12352-9>
- Emrouznejad, A., & Yang, G.-L. (2018). A survey and analysis of the first 40 years of scholarly literature in DEA: 1978–2016. *Socio-Economic Planning Sciences*, 61, 4–8. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2017.01.008>
- Fried, H. O., Lovell, C. A. K., & Schmidt, S. S. (2008). *The measurement of productive efficiency and productivity growth*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195183528.001.0001>
- Gallup. (2023). *State of the Global Workplace 2023 Report*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Gittell, J. H. (2002). *The Southwest Airlines way*. McGraw-Hill.
- Gittell, J. H. (2016). *Transforming relationships for high performance: The power of relational coordination*. Oxford University Press.



- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Häfner, A., & Stock, A. (2010). Time management training and perceived control of time at work. *The Journal of Psychology*, *144*(5), 429–447.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2021). Well-being, engagement, and organizational outcomes: A 20-year meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *106*(11), 1698–1723. <https://doi.org/10.1037/apl0000940>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2023). *Strategic management: Concepts and cases* (14th ed.). Cengage Learning.
- Huamán Ttito, C. R. (2023). *Evaluación del proceso de la comunicación interna en la productividad laboral de los servidores de la Municipalidad Provincial de Canchis, 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Altiplano]. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/20125>
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, *10*(4), 302–314. <https://doi.org/10.1108/13563280510630106>
- Kim, J.-N., & Rhee, Y. (2022). The impacts of CEO leadership behaviours on employees' affective commitment and scouting behaviour: The mediating role of symmetrical internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2022). Work engagement and productivity: Testing a moderated mediation model. *Human Resource Management Journal*, *32*(4), 953–972. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12440>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *56*(3), 331–338.



- Liker, J. K., & Convis, G. L. (2020). *The Toyota way to lean leadership* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Litardo, I. A., & Delgado, Z. M. (2024). Proceso administrativo y de talento humano al GAD Municipal del Cantón Paján. *Ciencia y Desarrollo*, 27(3), 431–443. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9734656>
- Maiwada, A. A., & Oshionebo, B. (2024). Internal communication and employee relations management for effective staff performance in Nigeria Customs Service. *Economit Journal: Scientific Journal of Accountancy, Management and Finance*, 3(4), 230–242. <https://doi.org/10.33258/economit.v3i4.1019>
- Mamani Flores, S. M. (2022). *La comunicación interna y el desempeño laboral del personal administrativo de la Empresa Electro Puno S.A.A. – Sede Juliaca 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Altiplano]. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/18117>
- Mazzei, A., & Quaratino, L. (2023). Organizational resilience: Unveiling the role of strategic internal crisis management on employee sensemaking and sensegiving. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(2), 2068–2091. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2023-0239>
- Men, L. R., McCown, N., Jiang, H., & Shen, H. (Eds.). (2021). *Internal communication and employee engagement: A case study approach*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003195580>
- OECD. (2021). *OECD report on public communication: The global context and the way forward*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/22f8031c-en>
- OECD. (2021). *The impact of digitalisation on productivity: Firm-level evidence from the Netherlands* (ECO/WKP(2021)31). OECD Publishing. [https://one.oecd.org/document/ECO/WKP\(2021\)31/EN/pdf](https://one.oecd.org/document/ECO/WKP(2021)31/EN/pdf)



- OECD. (2024). *Productivity and innovation in the digital era* (Productivity Working Paper No. 27). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5fa5f28d-en>
- Oglesby, M. (2023). Measuring citizen-centred productivity in local government services. *Public Management Review*, 25(7), 1094–1115. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2031899>
- Pari Hanco, F. A. (2024). *Comunicación interna y desempeño laboral en los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino (PRADERA) 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Altiplano]. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/22100>
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating proactive behaviors at work. *Journal of Management*, 36(3), 633–662.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856.
- Pérez García, C. (2022). *Comunicación interna y desempeño laboral en tiempos de COVID-19 en el área de Rentas de la Municipalidad Provincial de Jaén 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Alas Peruanas]. <https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/20.500.12990/10494>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Ruck, K. (Ed.). (2020). *Exploring internal communication: Towards informed employee voice* (3rd ed.). Routledge.
- Ruck, K., & Dodd, M. D. (2019). *IC excellence model: A practical guide to internal communication*. CIPR Inside.
- Santos García, F. D. C. (2023). *Comunicación organizacional interna y productividad en la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Sur, 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Los Andes]. <https://hdl.handle.net/20.500.12848/5831>



- Selanno, H., & Rahawarin, M. A. (2024). Effectiveness of communication in local government organizations. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(8), Article 6685. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.6685>
- SERVIR – Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2017, septiembre 5). *Guía para la gestión del proceso de comunicación interna del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos*. <https://www.servir.gob.pe/publicaciones>
- Shah, R., & Ward, P. T. (2021). Lean manufacturing and organizational performance: Evidence from service operations. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(5), 501–525. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-10-2019-0704>
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. University of Illinois Press.
- Strauss, K., Parker, S. K., & O’Shea, D. (2017). When does proactivity have a cost? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(3), 481–502.
- Sulaiman, I. F., Owolabi, O. S., Zaabnot, S. M. M., Abdul Malik, A., & Abubakar, I. Y. (2024). The role of internal communication on the effectiveness of employee decision making. *International Journal of Management and Human Sciences*, 8(2), 29–45. <https://doi.org/10.31674/ijmhs.2024.v08i02.004>
- Syverson, C. (2011). What determines productivity? *Journal of Economic Literature*, 49(2), 326–365. <https://doi.org/10.1257/jel.49.2.326>
- Syverson, C. (2021). What determines productivity? *Journal of Economic Literature*, 59(2), 326–365. <https://doi.org/10.1257/jel.20191462>
- Teece, D. J. (2020). Fundamental issues in strategy: Time to reassess? *Strategic Management Review*, 1(1), 103–144. <https://doi.org/10.1561/111.00000003>



- Tkalac Verčič, A., & Men, L. R. (2023). Redefining the link between internal communication and employee engagement. *Public Relations Review*, 49(1), 102279. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102279>
- Vega Salazar, G. (2023). *La comunicación interna en el desempeño laboral de los trabajadores de la Red de Salud Puno, 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Altiplano]. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/19801>
- Verčič, D., & Men, L. R. (2023). Employee engagement research: Current trends and future directions. *Communication & Society*, 36(3), 73–89. <https://doi.org/10.15581/003.36.3.73-89>
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2021). Valuing internal communication: Management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 47(4), 102–117. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102117>



# ANEXOS



### MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TÍTULO:** Comunicación interna y la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025

**Enfoque:** Cuantitativo. **Método:** Deductivo. **Tipo:** Aplicada. **Nivel:** Correlacional. **Diseño:** No experimental-transversal **Técnica:** Encuesta **Instrumento:** Cuestionario

PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVO	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿Existe relación entre la comunicación interna y la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>PE1. ¿Cuál es la relación entre el flujo de información con la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025?</p> <p>PE2. ¿Cuál es la relación entre la comunicación horizontal y la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025?</p> <p>PE3. ¿Cuál es la relación entre el clima comunicacional y la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025?</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>La comunicación interna tiene relación significativa con la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>HE1. El flujo de información tiene relación significativa con la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.</p> <p>HE2. La comunicación horizontal tiene relación significativa con la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.</p> <p>HE3. El clima comunicacional tiene relación significativa con la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar el grado de relación entre comunicación interna y la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>OE1. Establecer el grado de relación entre el flujo de información y la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.</p> <p>OE2. Establecer el grado de relación entre la comunicación horizontal y la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.</p> <p>OE3. Establecer el grado de relación entre el clima comunicacional y la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025.</p>	<p><b>3. COMUNICACIÓN INTERNA</b></p> <p>Para Brandolini et al., (2009), este tipo de comunicación no solo involucra el flujo de información vertical y horizontal, sino que también cumple una función integradora, motivacional y estratégica dentro de las organizaciones públicas y privadas.</p> <p><b>4. PRODUCTIVIDAD</b></p> <p>Según Chiavenato (2009), la productividad implica no solo producir más con menos, sino también obtener mejores resultados mediante el uso racional y efectivo del tiempo, la energía y los recursos disponibles.</p>	<p>1.1. Flujo de información</p> <p>1.2. Comunicación horizontal</p> <p>1.3. Clima comunicacional</p> <p>2.1. Desempeño laboral</p> <p>2.2. Gestión del tiempo</p> <p>2.3. Eficiencia en el uso de recursos</p> <p>2.4. Iniciativa</p>	<p>1.1.1. Claridad de mensajes</p> <p>1.1.2. Información oportuna</p> <p>1.1.3. Acceso a canales</p> <p>1.1.4. Retroalimentación jerárquica</p> <p>1.2.1. Intercambio entre áreas</p> <p>1.2.2. Coordinación interequpos</p> <p>1.2.3. Confianza entre colegas</p> <p>1.3.1. Apertura comunicativa</p> <p>1.3.2. Participación en diálogos</p> <p>1.3.3. Reconocimiento de aportes</p> <p>2.1.1. Cumplimiento de metas</p> <p>2.1.2. Calidad del trabajo</p> <p>2.1.3. Resolución de problemas</p> <p>2.2.1. Organización diaria</p> <p>2.2.2. Cumplimiento de plazos</p> <p>2.2.3. Manejo de distracciones</p> <p>2.3.1. Uso de herramientas</p> <p>2.3.2. Reducción de errores</p> <p>2.3.3. Uso de insumos</p> <p>2.4.1. Propuesta de mejoras</p> <p>2.4.2. Asunción de tareas</p>



Matriz de datos

Comunicación interna y la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025																												
N°	Comunicación interna										Productividad										Var 1	Var 2	Dim 1	Dim 2	Dim 3			
	Información				Horizontal			Flujo			Desempeño			Gestión			Eficiencia			Iniciativa								
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20						P21		
1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	23	8	7	7
2	5	3	4	4	5	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	38	43	16	13	9	
3	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	42	51	19	12	11	
4	4	4	5	5	4	5	3	3	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	42	48	18	12	12	
5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	44	52	20	13	11		
6	3	3	2	4	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	33	38	12	11	10		
7	5	4	4	4	5	3	5	4	3	3	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	40	52	17	13	10		
8	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	46	50	19	15	12		
9	2	2	4	4	3	2	4	2	2	2	3	2	4	3	2	3	2	4	3	3	3	27	32	12	9	6		
10	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	4	2	2	2	3	3	3	3	4	24	31	10	7	7		
11	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	38	38	16	12	10		
12	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	45	53	19	14	12		
13	2	2	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	2	4	4	3	3	4	30	38	9	12	9		
14	4	4	4	4	3	5	5	4	3	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	41	48	16	13	12		
15	3	3	2	3	3	3	4	2	3	2	3	4	4	4	2	2	2	4	4	3	3	28	35	11	10	7		
16	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	16	23	6	5	5		
17	3	3	4	4	3	3	5	3	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	4	3	36	37	14	11	11		
18	4	4	3	3	4	4	5	3	4	3	3	5	4	3	5	3	4	4	4	5	3	37	43	14	13	10		
19	4	4	4	5	4	3	4	3	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	38	46	17	11	10		
20	1	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	22	31	8	7	7		
21	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	4	3	2	2	2	3	3	3	2	22	30	9	7	6		
22	5	5	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	41	47	18	13	10		
23	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	2	4	4	4	3	2	37	35	14	11	12		
24	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	35	39	14	10	11		
25	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	34	39	13	10	11		
26	5	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	41	44	18	13	10			
27	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	41	48	17	13	11		
28	4	4	5	5	5	3	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	42	50	18	13	11		
29	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	34	38	15	10	9		
30	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	42	48	18	13	11		
31	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	36	39	16	11	9		
32	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	25	27	10	7	8		
33	5	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	39	47	18	11	10		
34	5	4	4	4	5	3	5	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	40	43	17	13	10		
35	4	3	4	5	5	3	4	3	3	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	38	45	16	12	10		
36	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	42	51	19	12	11		
37	2	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	30	33	11	11	8		
38	4	4	5	5	4	5	5	3	3	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	42	48	18	14	10		
39	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	46	49	19	14	13		
40	3	3	4	4	3	3	4	2	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	32	39	14	10	8		
41	5	4	5	5	5	4	4	2	3	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	40	49	19	13	8		
42	3	3	2	4	4	3	3	2	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	29	36	12	10	7		
43	4	3	4	3	3	3	4	2	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	34	40	14	10	10		
44	2	2	2	3	4	3	3	3	2	2	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	26	31	9	10	7		
45	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	43	42	18	14	11		
46	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	2	2	4	3	3	3	27	35	10	9	8		
47	2	2	2	4	4	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	26	31	10	9	7		
48	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	3	44	49	17	15	12			
49	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	4	3	2	3	3	3	2	3	30	30	11	10	9		
50	2	2	3	3	4	2	4	2	2	3	4	3	3	3	3	2	2	3	4	3	2	27	32	10	10	7		
51	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	23	8	7	7		
52	5	3	4	4	5	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	38	43	16	13	9		
53	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	42	51	19	12	11		
54	4	4	5	5	4	5	3	3	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	42	48	18	12	12		
55	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	44	52	20	13	11		
56	3	3	2	4	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	33	38	12	11	10		
57	5	4	4	4	5	3	5	4	3	3	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	40	52	17	13	10		
58	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	46	50	19	15	12		
59	2	2	4	4	3	2	4	2	2	2	3	2	4	3	2	3	2	4	3	3	3	27	32	12	9	6		
60	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	4	2	2	2	3	3	3	3	4	24	31	10	7	7			
61	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	38	38	16	12	10		
62	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	45	53	19	14	12		
63	2	2	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	2	4	4	3	3	4	30	38	9	12	9		
64	4	4	4	4	3	5	5	4	3	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	41	48	16	13	12		
65	3	3	2	3	3	3	4	2	3	2	3	4	4	4	2	2	2	4	4	3	3	28	35	11	10	7		
66	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	16	23	6	5	5		
67	3	3	4	4	3	3	5	3	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	4	3	36	37	14	11	11		



68	4	4	3	3	4	4	5	3	4	3	3	5	4	3	5	3	4	4	4	5	3	37	43	14	13	10
69	4	4	4	5	4	3	4	3	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	38	46	17	11	10
70	1	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	22	31	8	7	7	
71	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	4	3	2	2	3	3	3	2	22	30	9	7	6	
72	5	5	4	4	5	3	5	2	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	41	47	18	13	10	
73	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	2	4	4	4	3	2	37	35	14	11	12
74	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	35	39	14	10	11
75	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	34	39	13	10	11
76	5	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	41	44	18	13	10	
77	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	41	48	17	13	11	
78	4	4	5	5	5	3	5	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	42	50	18	13	11	
79	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	34	38	15	10	9	
80	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	42	48	18	13	11
81	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	36	39	16	11	9
82	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	25	27	10	7	8
83	5	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	39	47	18	11	10
84	5	4	4	4	5	3	5	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	40	43	17	13	10	
85	4	3	4	5	5	3	4	3	3	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	38	45	16	12	10	
86	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	42	51	19	12	11
87	2	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	30	33	11	11	8
88	4	4	5	5	4	5	5	3	3	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	42	48	18	14	10
89	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	46	49	19	14	13
90	3	3	4	4	3	3	4	2	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	32	39	14	10	8
91	5	4	5	5	5	4	4	2	3	3	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	40	49	19	13	8	
92	3	3	2	4	4	3	3	2	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	29	36	12	10	7
93	4	3	4	3	3	3	4	2	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	34	40	14	10	10
94	2	2	2	3	4	3	3	3	2	2	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	26	31	9	10	7
95	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	43	42	18	14	11
96	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	4	3	2	2	4	3	3	27	35	10	9	8
97	2	2	2	4	4	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	26	31	10	9	7
98	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	3	44	49	17	15	12
99	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	4	3	2	3	3	3	2	3	30	30	11	10	9
100	2	2	3	3	4	2	4	2	2	3	4	3	3	3	3	2	2	3	4	3	2	27	32	10	10	7
101	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	23	8	7	7
102	5	3	4	4	5	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	38	43	16	13	9
103	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	42	51	19	12	11
104	4	4	5	5	4	5	3	3	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	42	48	18	12	12
105	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	44	52	20	13	11
106	3	3	2	4	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	33	38	12	11	10
107	5	4	4	4	5	3	5	4	3	3	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	40	52	17	13	10
108	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	46	50	19	15	12
109	2	2	4	4	3	2	4	2	2	2	3	2	4	3	2	3	2	4	3	3	3	27	32	12	9	6
110	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	4	2	2	2	3	3	3	3	4	24	31	10	7	7
111	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	38	38	16	12	10
112	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	45	53	19	14	12
113	2	2	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	2	4	4	3	3	4	30	38	9	12	9
114	4	4	4	4	3	5	5	4	3	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	41	48	16	13	12
115	3	3	2	3	3	3	4	2	3	2	3	4	4	4	2	2	2	4	4	3	3	28	35	11	10	7
116	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	16	23	6	5	5	
117	3	3	4	4	3	3	5	3	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	4	3	36	37	14	11	11
118	4	4	3	3	4	4	5	3	4	3	3	5	4	3	5	3	4	4	4	5	3	37	43	14	13	10
119	4	4	4	5	4	3	4	3	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	38	46	17	11	10	
120	1	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	22	31	8	7	7
121	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	4	3	2	2	2	3	3	3	2	22	30	9	7	6
122	5	5	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	41	47	18	13	10
123	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	2	4	4	4	3	2	37	35	14	11	12	
124	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	35	39	14	10	11
125	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	34	39	13	10	11	
126	5	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	41	44	18	13	10	
127	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	41	48	17	13	11	
128	4	4	5	5	5	3	5	3	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	42	50	18	13	11	
129	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	34	38	15	10	9	
130	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	42	48	18	13	11
131	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	36	39	16	11	9
132	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	25	27	10	7	8	
133	5	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	39	47	18	11	10
134	5	4	4	4	5	3	5	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	40	43	17	13	10	
135	4	3	4	5	5	3	4	3	3	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	38	45	16	12	10	
136	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	42	51	19	12	11
137	2	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	30	33	11	11	8
138	4	4	5	5	4	5	5	3	3	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	42	48	18	14	10
139	5	5																								

## Instrumento

UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ DE JULIACA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

### I. INTRODUCCIÓN

Buenos días, soy estudiante de la UANCV, facultad de Ciencias Administrativas, escuela profesional de Administración y Marketing, con el objetivo de conocer la relación entre la comunicación interna y la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025. Solicitamos su colaboración llenando esta encuesta, marcando con una "X" la respuesta de su elección. Le agradecemos de antemano su cooperación.

### II. INDICACIONES

Aparecen a continuación las afirmaciones, juzgue la frecuencia de cada ítem planteado. Use la siguiente escala de puntuación (1,2,3,4,5) y marque con una "X" la alternativa correcta:

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

N.º	ÍTEMS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<b>VARIABLE 1: COMUNICACIÓN INTERNA</b>						
<b>Dimensión 1: Flujo de información</b>						
1	Los mensajes que recibo de mis superiores son comprensibles y no generan confusiones sobre las tareas asignadas.	1	2	3	4	5
2	La información que necesito para realizar mi trabajo me llega en el momento adecuado y sin retrasos.	1	2	3	4	5
3	Tengo acceso fácil y directo a los medios oficiales donde se publica información laboral importante.	1	2	3	4	5
4	Cuando realizo consultas o sugerencias a mis jefes, recibo respuestas claras y oportunas.	1	2	3	4	5
<b>Dimensión 2: Comunicación horizontal</b>						
5	En mi centro de labores se comparte información útil entre distintas áreas para facilitar el cumplimiento de funciones.	1	2	3	4	5
6	Existe una buena coordinación y flujo de comunicación entre los equipos de trabajo de la municipalidad.	1	2	3	4	5
7	Me siento en confianza para expresar mis opiniones y comentarios con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
<b>Dimensión 3: Clima comunicacional</b>						



8	Percibo que en esta institución se promueve un ambiente abierto al diálogo y a la expresión de ideas.	1	2	3	4	5
9	Me permiten participar en reuniones o espacios donde se debaten temas relacionados a mi trabajo.	1	2	3	4	5
10	Las sugerencias que aportamos como trabajadores son valoradas y consideradas en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
<b>VARIABLE 2: PRODUCTIVIDAD</b>						
<b>Dimensión 1: Desempeño laboral</b>						
11	Cumplo regularmente con los objetivos y metas asignadas en mi puesto de trabajo dentro de los plazos establecidos.	1	2	3	4	5
12	El trabajo que realizo cumple con los estándares de calidad que exige la institución y rara vez requiere correcciones.	1	2	3	4	5
13	Busco y aplico soluciones efectivas ante los problemas que surgen en el desarrollo de mis funciones laborales.	1	2	3	4	5
<b>Dimensión 2: Gestión del tiempo</b>						
14	Planifico adecuadamente mis actividades diarias para cumplir con mis responsabilidades de manera ordenada y eficiente.	1	2	3	4	5
15	Entrego mis tareas dentro del plazo previsto, respetando los cronogramas establecidos por la institución.	1	2	3	4	5
16	Durante mi jornada laboral, manejo adecuadamente las interrupciones y mantengo la concentración en mis tareas principales.	1	2	3	4	5
<b>Dimensión 3: Eficiencia en el uso de recursos</b>						
17	Utilizo correctamente las herramientas y equipos asignados para cumplir con mis funciones laborales sin generar desperdicio.	1	2	3	4	5
18	Realizo mis tareas con precisión, evitando errores que requieran rehacer el trabajo o que generen desperdicio de recursos.	1	2	3	4	5
19	Hago uso responsable y eficiente de los materiales e insumos que me proporciona la institución para trabajar.	1	2	3	4	5
<b>Dimensión 4:</b>						
20	Constantemente presento sugerencias o ideas que pueden contribuir a mejorar los procesos dentro de mi área de trabajo.	1	2	3	4	5
21	Muestro una actitud positiva y disposición para asumir nuevas responsabilidades o tareas asignadas por la institución.	1	2	3	4	5

“MUCHAS GRACIAS”



### Validez del instrumento

UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

TÍTULO DE TESIS: **Comunicación interna y la productividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, año 2025**

#### I. REFERENCIAS

- EXPERTO/NOMBRES Y APELLIDOS: Robbins Flores Aguilar
- PROFESIÓN : Lic. Administración de Empresas
- CARGO ACTUAL: Docente
- GRADO ACADÉMICO: Doctor

#### II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS					
		DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado	1	2	3	4	5
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables	1	2	3	4	5
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia	1	2	3	4	5
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los items con las variables	1	2	3	4	5
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes	1	2	3	4	5
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación	1	2	3	4	5
7.-CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos	1	2	3	4	5
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores, items e índices	1	2	3	4	5
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación	1	2	3	4	5
10. PERTINENCIA	El instrumento es útil y adecuado para la investigación	1	2	3	4	5

Fuente: Tamayo y adaptado de Palomino, Juan; Peña Julio Daniel; Zevallos Gudelia y Orizano Lincoln (2015, p. 217)

Coefficiente de valorización porcentual,  $C = \text{Total}/50 = \underline{0.80}$

#### III. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

#### IV. RESOLUCIÓN

- g. Aprobado (  $C \geq 75\% = 0.75$  )
- h. Desaprobado (  $C < 75\% = 0.75$  )

Lugar y fecha: Juliaca 22 de julio del 2025

Firma del experto

DNI N° 02426851

N° celular: 912645614



ANEXO 1  
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS  
TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN  
EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital

Fecha de entrega: 20-11-2025

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: ELAR CLINTON BUTRON ESCOBAR

Dirección: AV. ALFONZO UGARTE N° 083

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 72910406

Teléfono: 927465998 email: butron.escobare@gmail.com

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ email: \_\_\_\_\_

Facultad y/o Escuela de Posgrado: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Escuela Profesional o Mención: ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

Título o Grado Académico a optar: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

Asesor: DR. LEOPOLDO NENCESLAD CONDORI CARE

Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:

Trabajo de Investigación  Tesis  Trabajo de Suficiencia Profesional  Trabajo Académico

Título: COMUNICACIÓN INTERNA Y LA PRODUCTIVIDAD EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MIGUEL, AÑO 2025.

Palabras claves, (3 a 5 términos): \_\_\_\_\_

¿Esta obra se desarrolló en la UANCV <sup>1,2</sup>?

<sup>1</sup> Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entre otros relacionados.

<sup>2</sup> Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.



2. Referencia de tesis:

- Bachiller   
  Título   
  2da Especialidad   
  Maestría   
  Doctorado

3. Licencias:

a) Licencia estándar:

**Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.**

Con la autorización de depósito de mi producción Intelectual, otorgo a la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

**Autorizo su publicación (marque con una X)**

- Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.
- Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): \_\_\_\_\_
- No autorizo.

b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

**¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?**

**Sí:** significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

**No:** significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

- Sí autorizo
- No autorizo



**Jurisdicción de su Licencia**

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción “internacional” o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción “internacional” emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, la opción “internacional” goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral. Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

Internacional

Nacional

Línea de investigación: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (5909 - UNESCO)



Firma de Autor



huella digital

20 de noviembre del 2025

Fecha