



# **UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

**Comunicación organizacional y su relación con el reclutamiento de  
personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022**

## **TESIS**

**Para Optar el Título Profesional de  
Licenciada en Administración y Gerencia**

## **AUTOR**

**Martiarena Florez, Flor de Carmen  
(ORCID: 0000-0003-1055-1378)**

## **ASESOR**

**Lucero Vega, Jorge Luis  
(ORCID: 000-0002-6600-1730)**

**Lima, Perú  
2023**

## **Metadatos Complementarios**

### **Datos de autor**

Martiarena Florez, Flor de Carmen

Tipo de documento de identidad del AUTOR: DNI

Número de documento de identidad del AUTOR: 42306358

### **Datos de asesor**

Lucero Vega, Jorge Luis

Tipo de documento de identidad del ASESOR: DNI

Número de documento de identidad del ASESOR: 07923634

### **Datos del jurado**

**JURADO 1:** Yto Yto, Juan Luis, DNI: 07815722, orcid: 0000-0003-2454-4179

**JURADO 2:** Panta Monteza, Milagros del Pilar, DNI: 16634807, orcid: 0000-0002-2060-3058

**JURADO 3:** Gálvez Castillo, José Wilhelm, DNI: 07813680, orcid: 0000-0003-0526-2934

**JURADO 4:** Malpartida Olivera Sylvia Judith, DNI: 09334963, orcid: 0000-0003-4296-9330

### **Datos de la investigación**

**Campo del conocimiento OCDE:** 5.02.04

**Código del programa:** 413256

## Declaración Jurada de Originalidad

Yo, Flor de Carmen Martiarena Florez, con código de estudiante N°201620010 con DNI N°42306358, con domicilio en Calle César Vallejo 675, Urb. Prolongación Benavides, distrito de Santiago de Surco, provincia y departamento de Lima, en mi condición de bachiller en Administración y Gerencia de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, declaro bajo juramento que:

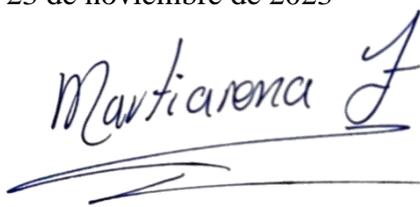
La presente tesis titulada: "Comunicación organizacional y su relación con el reclutamiento de personal en la Municipalidad provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022" es de mi única autoría, bajo el asesoramiento del docente Mg. Jorge Luis Lucero Vega, y no existe plagio y/o copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica o de investigación, universidad, etc; La cual ha sido sometida al antiplagio Turnitin y tiene el 8% de similitud final.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en Tesis, el contenido de estas corresponde a las opiniones de ellos, y por las cuales no asumo responsabilidad, ya sean de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de internet.

Asimismo, ratifico plenamente que el contenido íntegro de la tesis es de mi conocimiento y autoría. Por tal motivo, asumo toda la responsabilidad de cualquier error u omisión en la tesis y soy consciente de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de falsa declaración, me someto a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y a los dispositivos legales nacionales vigentes.

Surco, 23 de noviembre de 2023



---

Flor de Carmen Martiarena Florez

DNI N°42306358

## Índice de Similitud

### Comunicación organizacional y su relación con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022

#### INFORME DE ORIGINALIDAD

**8%**

INDICE DE SIMILITUD

**8%**

FUENTES DE INTERNET

**2%**

PUBLICACIONES

**3%**

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

#### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Universidad Ricardo Palma</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.unesum.edu.ec</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>idoc.pub</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>repositorio.utesup.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>www.funcionpublica.gov.co</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>repositorioacademico.upc.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>repositorio.utp.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y EMPRESARIALES

DR. JAVIER DEMETRIO RAMOS DE ROSAS ALVAREZ DEL VILLAR  
1do. U. Unidad Grados y Títulos - FACBE



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

MAG. CHRISTIAN ALEJANDRO BARREDA RAZURI  
DOCENTE RESPONSABLE DE TÍTULOS - UNIDAD DE GRADOS Y TÍTULOS  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

### **Dedicatoria**

A mis amados padres y seres queridos, y a todos los que contribuyeron en este arduo proceso.

Gracias por hacer posible este logro juntos. Su apoyo y colaboración son invaluableles.

### **Agradecimiento**

A Dios y a mis queridos padres que con su amor y apoyo constante motivaron mi camino. Así mismo agradecer a Leo, Renzo, Naysha y Pelu quienes con su amor y ejemplo fueron un regalo inspirador e invaluable de aliento en cada paso.

Este trabajo es un tributo a todos ustedes.

## **Introducción**

La presente tesis denominada *Comunicación organizacional y su relación con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022*, tiene como objetivo el determinar de qué manera se relaciona la comunicación organizacional con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi durante el 2022. La tesis principalmente se enfoca en temas como la comunicación organizacional y el reclutamiento de personal dado que dichos temas pueden afectar la atracción, la elección y la retención de candidatos a un puesto laboral, así también influir en la percepción de los candidatos hacia la institución como empleadora, y así resaltar la comunicación organizacional como parte fundamental en el proceso de reclutamiento de personal. Para maximizar los beneficios del reclutamiento de personal, las organizaciones deben asegurarse de mantener una comunicación eficaz y estratégica no sólo con los candidatos a vacantes laborales y sino también con los ya empleados contratados. La presente tesis se divide en los siguientes capítulos:

El primer capítulo se dedica a la formulación del problema central, a los objetivos y la relevancia de la investigación, además de describir el alcance y las limitaciones del estudio.

En el segundo capítulo se mencionan los antecedentes y estudios previos tanto a nivel internacional y nacional, las bases teóricas y la definición de los términos esenciales.

El tercer capítulo aborda la postulación de la hipótesis, la definición y operacionalización de las variables y la matriz de consistencia lógica.

El cuarto capítulo proporciona información de la metodología utilizada en la investigación que incluye el tipo, método, diseño, población y muestra; el instrumento de obtención de datos usado y las técnicas aplicadas en el procesamiento y análisis de datos estadísticos en la investigación.

El quinto capítulo describe los resultados obtenidos y realiza un análisis de estos, presentando las tablas y gráficos correspondientes al consolidado de la información.

Finalmente, en el sexto capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, sin omitir las referencias y los anexos que aportan valor al presente estudio.

## Índice

Metadatos Complementarios.....	ii
Declaración Jurada de Originalidad .....	iii
Índice de Similitud.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Introducción.....	vii
Índice.....	ix
Lista de tablas .....	xii
Lista de figuras .....	xvi
Resumen.....	xix
Abstract .....	xx
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO</b> .....	<b>1</b>
1. Formulación del Problema .....	1
Problema General.....	6
Problemas Específicos. ....	6
2. Objetivos, General y Específicos .....	7
Objetivo general.....	7
Objetivos Específicos.....	7
3. Justificación e importancia del estudio .....	7
4. Alcance y limitaciones .....	8
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>9</b>
<b>MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL</b> .....	<b>9</b>
1. Antecedentes de la Investigación.....	9

Antecedentes Internacionales.....	9
Antecedentes Nacionales. ....	12
2. Bases teórico-científicas .....	17
2.1. Comunicación organizacional.....	17
La comunicación. ....	17
Comunicación organizacional.....	17
Factores de la comunicación organizacional.....	20
Barreras de la Comunicación Organizacional.....	23
Canales de la comunicación organizacional. ....	25
2.2. Reclutamiento de personal .....	28
Medios de Reclutamiento.....	29
Reclutamiento interno. ....	30
Reclutamiento externo. ....	34
3. Definición de términos básicos .....	36
CAPITULO III.....	39
HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	39
1. Hipótesis.....	39
Hipótesis general.....	39
Hipótesis específicas .....	39
2. Variables de estudio y su operacionalización .....	39
2.1. Variables.....	39
2.2. Operacionalización de las Variables .....	41
3. Matriz Lógica de Consistencia.....	43
CAPITULO IV .....	45
MÉTODO.....	45

1. Tipo y Método de investigación.....	45
2. Diseño específico de investigación .....	45
3. Población, Muestra.....	45
4. Instrumentos de obtención de datos .....	46
5. Técnicas y procesamiento y análisis de datos.....	48
6. Procedimiento para la ejecución del estudio .....	49
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	50
1. Datos cuantitativos .....	50
2. Análisis de resultados.....	89
3. Discusión de resultados.....	97
CAPITULO VI .....	106
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	106
1. Conclusiones .....	106
2. Recomendaciones.....	109
REFERENCIAS .....	113
APÉNDICE.....	118

## Lista de tablas

Tabla 1:	Confiabilidad de Alfa de Cronbach para la variable comunicación organizacional .....	48
Tabla 2:	Confiabilidad de Alfa de Cronbach para la variable Reclutamiento de Personal .....	48
Tabla 3:	P1.- ¿Considera usted que la Municipalidad cumple con normas o procedimientos para enviar sus comunicados .....	50
Tabla 4:	P2.- ¿Siente usted que la organización envía información útil para las actividades de trabajo diarias y se comprende con claridad?.....	51
Tabla 5: ....	P3.- ¿Cree usted que la Municipalidad comparte información de manera anticipada y organizada? .....	53
Tabla 6:	P4.- ¿Piensa usted que es posible comunicarse con su jefe inmediato de manera abierta y sincera .....	54
Tabla 7:	P5.-¿Considera usted que su jefe se comunica de manera sencilla y clara para entender sus indicaciones?.....	55
Tabla 8:	P6.-¿Considera usted de que sus compañeros de trabajo se comunican de manera clara y respetuosa?.....	57
Tabla 9:	P7.-¿Conoce usted si existen espacios físicos (oficinas, comedor de personal, etc.) para comunicar información importante? .....	58
Tabla 10:	P8.-¿Piensa usted que los mensajes que se comparten en la Municipalidad se entienden con facilidad? .....	59
Tabla 11:	P9.-¿Considera usted que la información que recibe por parte de su jefe es comprensible y fácil de explicar?.....	61
Tabla 12:	P10.-¿Sabe usted si se utilizan cartas o memorándums para hacer de conocimiento información relevante? .....	62

Tabla 13:	P11.-¿Usted participa en reuniones de trabajo (comités, desayunos, planes de trabajo) para compartir y recibir información importante? .....	63
Tabla 14:	P12.-¿Sabe usted si se utiliza un tablón de anuncios para comunicar asuntos relevantes en la Municipalidad? .....	64
Tabla 15:	.. P13.-¿Conoce usted si se cuenta con un buzón de sugerencias físico para que todos los miembros de la Municipalidad puedan opinar? .....	66
Tabla 16:	P14.-¿Sabe usted si la Municipalidad cuenta con una plataforma digital (internet, intranet o chat) para dar opiniones y sugerencias? .....	67
Tabla 17:	.. P15.-¿Usted tiene conocimiento si todos los trabajadores de la Municipalidad utilizan un correo electrónico institucional? .....	68
Tabla 18:	P16.-¿Sabe usted si se cuenta con un buzón de sugerencias electrónico para comunicar inquietudes, opiniones o sugerencias? .....	69
Tabla 19:	P17.-¿Sabe usted si la Municipalidad utiliza redes sociales para informar sobre asuntos de interés general? .....	71
Tabla 20:	P18.-¿Es de su conocimiento que la Municipalidad utiliza los medios tradicionales (cartas, tablón de publicación etc.) para comunicar las oportunidades internas de trabajo y ascensos? .....	72
Tabla 21:	P19.-¿Considera usted que la Municipalidad preferiría ascender a un trabajador actual en lugar de contratar a uno nuevo? .....	73
Tabla 22:	P20.-¿Es de conocimiento de usted que la Municipalidad realiza convocatorias de ascenso entre sus trabajadores? .....	74
Tabla 23:	P21.-¿Sabe usted que la Municipalidad utiliza los medios tecnológicos para comunicar las oportunidades internas de trabajo y ascensos? .....	76
Tabla 24:	P22.-¿Es de su conocimiento que la Municipalidad realiza transferencias de puesto entre sus trabajadores? .....	77

Tabla 25:	P23.-¿Sabe usted si la Municipalidad utiliza los medios tradicionales o tecnológicos para hacer de conocimiento a nivel interno sobre cambios o transferencias de puesto entre sus trabajadores? .....	78
Tabla 26:	P24.-¿Es de conocimiento de usted que la Municipalidad ofrece o permite hacer línea de carrera en sus puestos laborales?.....	79
Tabla 27:	P25.-¿Esta usted de acuerdo en que su jefe inmediato le comunica si existen oportunidades internas de procesos de capacitación en la Municipalidad? .....	81
Tabla 28:	P26.-¿Conoce usted si la Municipalidad propicia los ascensos, transferencias y planes de carrera para sus trabajadores? .....	82
Tabla 29:	P27.-¿Sabe usted si la Municipalidad contrata anuncios en periódicos o revistas de la ciudad para ofrecer empleo?.....	83
Tabla 30:	.. P28.-¿Conoce usted que la Municipalidad participa en eventos organizados por universidades o institutos para ofrecer empleo? .....	85
Tabla 31:	P29.-¿Confirma usted que la Municipalidad participa en ferias laborales para ofrecer empleo?.....	86
Tabla 32:	P30.-¿Confirma usted que los trabajadores pueden recomendar candidatos para puestos vacantes en la Municipalidad mediante sus redes sociales?.....	87
Tabla 33:	P31.-¿Sabe usted si la Municipalidad utiliza las redes sociales para que nuevos candidatos postulen a un puesto vacante?.....	88
Tabla 34:	Tabla cruzada Categorías comunicación organizacional*Clasificación del reclutamiento de personal.....	90
Tabla: 35:	Pruebas de chi-cuadrado VX y VY .....	91
Tabla 36:	Medidas simétricas VX y VY .....	91

Tabla 37: Tabla cruzada Clasificación de los factores de la comunicación organizacional*Clasificación del reclutamiento de personal .....	92
Tabla 38: Pruebas de chi-cuadrado X1 y VY .....	93
Tabla 39: Medidas simétricas X1 y VY .....	93
Tabla 40: Tabla cruzada Clasificación de las barreras de la comunicación organizacional*Clasificación del reclutamiento de personal .....	94
Tabla 41: Pruebas de chi-cuadrado X2 y VY .....	95
Tabla 42: Medidas simétricas X2 y VY .....	95
Tabla 43: Tabla cruzada Clasificación de las canales de la comunicación organizacional*Clasificación del reclutamiento de personal .....	96
Tabla 44: Pruebas de chi-cuadrado X3 y VY .....	97
Tabla 45: Medidas simétricas X3 y VY .....	97

## Lista de figuras

Figura 1:	P1.- ¿Considera usted que la Municipalidad cumple con normas o procedimientos para enviar sus comunicados? .....	50
Figura 2:	P2.- ¿Siente usted que la organización envía información útil para las actividades de trabajo diarias y se comprende con claridad?.....	52
Figura 3:	P3.- ¿Cree usted que la Municipalidad comparte información de manera anticipada y organizada? .....	53
Figura 4:	P4.- ¿Piensa usted que es posible comunicarse con su jefe inmediato de manera abierta y sincera? .....	54
Figura 5:	P5.-¿Considera usted que su jefe se comunica de manera sencilla y clara para entender sus indicaciones? .....	56
Figura 6:	P6.-¿Considera usted de que sus compañeros de trabajo se comunican de manera clara y respetuosa?.....	57
Figura 7:	P7.-¿Conoce usted si existen espacios físicos (oficinas, comedor de personal, etc.) para comunicar información importante?.....	58
Figura 8:	P8.-¿Piensa usted que los mensajes que se comparten en la Municipalidad se entienden con facilidad? .....	60
Figura 9:	P9.-¿Considera usted que la información que recibe por parte de su jefe es comprensible y fácil de explicar? .....	61
Figura 10:	P10.-¿Sabe usted si se utilizan cartas o memorándums para hacer de conocimiento información relevante? .....	62
Figura 11:	P11.-¿Usted participa en reuniones de trabajo (comités, desayunos, planes de trabajo) para compartir y recibir información importante? .....	63
Figura 12:	P12.-¿Sabe usted si se utiliza un tablón de anuncios para comunicar asuntos relevantes en la Municipalidad? .....	65

Figura 13: P13.-¿Conoce usted si se cuenta con un buzón de sugerencias físico para que todos los miembros de la Municipalidad puedan opinar? .....	66
Figura 14: P14.-¿Sabe usted si la Municipalidad cuenta con una plataforma digital (internet, intranet o chat) para dar opiniones y sugerencias? .....	67
Figura 15: P15.-¿Usted tiene conocimiento si todos los trabajadores de la Municipalidad utilizan un correo electrónico institucional? .....	68
Figura 16: P16.-¿Sabe usted si se cuenta con un buzón de sugerencias electrónico para comunicar inquietudes, opiniones o sugerencias?.....	70
Figura 17: P17.-¿Sabe usted si la Municipalidad utiliza redes sociales para informar sobre asuntos de interés general? .....	71
Figura 18: P18.-¿Es de su conocimiento que la Municipalidad utiliza los medios tradicionales (cartas, tablón de publicación etc.) para comunicar las oportunidades internas de trabajo y ascensos? .....	72
Figura 19: P19.-¿Considera usted que la Municipalidad preferiría ascender a un trabajador actual en lugar de contratar a uno nuevo?.....	73
Figura 20: P20.-¿Es de conocimiento de usted que la Municipalidad realiza convocatorias de ascenso entre sus trabajadores?.....	75
Figura 21: P21.-¿Sabe usted que la Municipalidad utiliza los medios tecnológicos para comunicar las oportunidades internas de trabajo y ascensos?.....	76
Figura 22: P22.-¿Es de su conocimiento que la Municipalidad realiza transferencias de puesto entre sus trabajadores? .....	77
Figura 23: P23.-¿Sabe usted si la Municipalidad utiliza los medios tradicionales o tecnológicos para hacer de conocimiento a nivel interno sobre cambios o transferencias de puesto entre sus trabajadores? .....	78

Figura 24: P24.-¿Es de conocimiento de usted que la Municipalidad ofrece o permite hacer línea de carrera en sus puestos laborales? .....	80
Figura 25: P25.-¿Esta usted de acuerdo en que su jefe inmediato le comunica si existen oportunidades internas de procesos de capacitación en la Municipalidad? ...	81
Figura 26: P26.-¿Conoce usted si la Municipalidad propicia los ascensos, transferencias y planes de carrera para sus trabajadores? .....	82
Figura 27: P27.-¿Sabe usted si la Municipalidad contrata anuncios en periódicos o revistas de la ciudad para ofrecer empleo?.....	84
Figura 28: P28.-¿Conoce usted que la Municipalidad participa en eventos organizados por universidades o institutos para ofrecer empleo?.....	85
Figura 29: P29.-¿Confirma usted que la Municipalidad participa en ferias laborales para ofrecer empleo?.....	86
Figura 30: P30.-¿Confirma usted que los trabajadores pueden recomendar candidatos para puestos vacantes en la Municipalidad mediante sus redes sociales?.....	87
Figura 31: P31.-¿Sabe usted si la Municipalidad utiliza las redes sociales para que nuevos candidatos postulen a un puesto vacante?.....	88

## Resumen

La presente tesis titulada *Comunicación organizacional y su relación con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022*, la metodología del estudio tiene un enfoque cuantitativo de tipo básico – descriptivo - correlacional – no experimental. El objetivo principal que postuló dicha investigación fue el determinar si existe relación entre la comunicación organizacional y el reclutamiento de personal en la municipalidad provincial del Quispicanchi - Cusco. Se usó el muestreo probabilístico para hallar el tamaño de la muestra que fue de 65 trabajadores. Como instrumento de recolección de datos se hizo uso de un cuestionario, el cual comprendía de 31 ítems tipo Likert, los cuales se dividían en 17 ítems que abarcaban la variable comunicación organizacional, sus dimensiones (factores, barreras y canales) y los respectivos indicadores, y los otros 14 ítems abarcaban el reclutamiento de personal en sus dos dimensiones a nivel interno y externo. Según el análisis estadístico de la prueba de chi-cuadrado entre la comunicación organizacional y reclutamiento de personal; donde el valor del estadístico chi-cuadrado de 28.744, el punto crítico de chi-cuadrado de 21.026 y la significancia asintótica = 0.004 para un nivel de significación:  $\alpha=0.05$ . Lo cual confirma la relación significativa entre la comunicación organizacional y reclutamiento de personal, lo cual valida la hipótesis H1 y cumple el objetivo general de la investigación en la municipalidad.

**Palabras clave:** comunicación organizacional, reclutamiento de personal, factores.

## Abstract

The present thesis entitled Organizational Communication and its relationship with personnel recruitment in *the Provincial Municipality of Quispicanchi – Cusco, 2022*, its study methodology has a quantitative approach of a basic – descriptive – correlational – non-experimental type. The main objective of this research was to determine if there is a relationship between organizational communication and personnel recruitment in the provincial municipality of Quispicanchi - Cusco. Probability sampling was used to find the sample size, which was 65 workers. A questionnaire was used as a data collection instrument, which consisted of 31 Likert items, which were divided into 17 items that covered the organizational communication variable, its dimensions (factors, barriers and channels) and the respective indicators, and the other 14 items covered personnel recruitment in its two dimensions at the internal and external levels. According to the statistical analysis of the chi-square test between organizational communication and staff recruitment; where the chi-square statistic value of 28.744, the chi-square critical point of 21.026 and the asymptotic significance = 0.004 for a significance level:  $\alpha=0.05$ . This confirms the significant relationship between organizational communication and staff recruitment, which validates the H1 hypothesis and fulfills the general objective of the research in the municipality.

**Key words:** organizational communication, staff recruitment, factors.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

#### 1. Formulación del Problema

Entre los retos más constantes a ser afrontados por las empresas tenemos la mejora de los hábitos de comunicación organizacional, implantando un adecuado planteamiento de políticas, normas y prácticas que direccionen correctamente al flujo de la información la cual se desea compartir al interior y fuera de la organización; y de este modo alcanzar los objetivos que se plantean a corto, mediano y largo plazo.

La comunicación es una actividad presente en el proceso de establecer vínculos sociales entre las personas y por ende influir en la combinación de sus esfuerzos, con el fin de que puedan desarrollar tareas determinadas, por tal motivo, es necesaria para perpetuar la salud de una organización (Newstrom, 2011).

La acción y el efecto de dar información a alguien es una noticia o un informe cuya finalidad es incrementar el conocimiento sobre algo, además la información actúa de manera unidireccional. La comunicación en cambio es el proceso en el que dos o más personas llegan a relacionarse con el fin de compartir, transmitir o intercambiar información, la comunicación se da en dirección de ida tanto como de vuelta, es decir una persona emite un mensaje y la otra lo recibe, hace suyo el mensaje, reacciona a este y transmite al emisor inicial una respuesta (Ariza y Ariza, 2021).

La comunicación a nivel de los planes y las políticas que deben considerar los empleados debe ser clara. Las organizaciones deberían evitar una política de cadena, en cambio deberían adoptar organizaciones planas a través de una atmósfera interactiva fluida, para que exista un

flujo libre de ideas, mensajes de un lugar a otro, con un canal adecuado se puede facilitar a los empleados a involucrarse en la organización de una mejor forma (Silva, 2018).

La comunicación organizacional es un elemento fundamental en el éxito de cualquier organización, y las municipalidades no son la excepción. Una buena comunicación interna y externa permite a las municipalidades o entes estatales atraer y retener al mejor talento, así como promover una imagen positiva de la institución.

Por otra parte, dentro de la Gestión de Talento Humano, se encuentra el reclutamiento de personal, el cual es un proceso técnico que permite atraer candidatos con perfiles idóneos para las empresas, de tal forma que puedan contar con capital humano competente, quienes serán los responsables de contribuir en la visión institucional. El reclutamiento hace uso del proceso de comunicación, debido a que las instituciones divulgan y ofrecen oportunidades de empleo, por esta razón, la comunicación organizacional es fundamental para lograr cumplir con la función de atraer candidatos potenciales para su posible incorporación en el futuro (Chiavenato, 2011).

El factor humano en la organización está compuesto por distintas personas que la integran, estos dentro de la organización aportan con su trabajo a cambio de una retribución que puede ser monetaria. A los empleados de alto potencial se les denomina como High Potential o HiPo, los cuales son los activos más valiosos de la organización. Ya que este capital humano es clave y fundamental en las organizaciones empresariales, debido a que todas las acciones y decisiones giran en su entorno, las formas de actuar y de relacionarse surgen de este elemento tan vital en el funcionamiento de la organización (Alvarez y García, 2020).

Considerando las definiciones anteriores se puede abordar en el cómo se da la comunicación organizacional y el reclutamiento de personal en otras realidades geográficas

como España donde el reclutamiento de personal en el gobierno se lleva a cabo a través de convocatorias públicas cualquier persona que cumpla con los requisitos establecidos en cada convocatoria puede postular a las ofertas de empleo público. El reclutamiento en línea a través de Internet y las redes sociales se está volviendo cada vez más presente en España y en toda Europa. Estas convocatorias se publican en el Boletín Oficial del Estado (BOE), Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), en el Boletín Oficial de la Comunidad Autónoma correspondiente y en otros medios oficiales de las provincias y municipios. En España muchas organizaciones públicas enfrentan desafíos en la comunicación interna debido a la falta de transparencia en la toma de decisiones, oportunidades de desarrollo y cultura empresarial. La comunicación efectiva entre diferentes regiones y departamentos puede ser un obstáculo debido a las múltiples lenguas oficiales y culturas propias del país (INAP, 2017).

Aterrizando a la realidad peruana se debe señalar que, durante el año 2022, según la percepción ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza, el Nivel de Confianza del año 2022 en Instituciones como la Municipalidad Distrital alcanza una tasa de desconfianza de 81,5% y las de Municipalidad Provincial de 79,5% (INEI, 2022a).

Las municipalidades del país han incrementado el número de computadoras operativas, registrando un total de 96 mil 807 ordenadores; el mayor porcentaje de computadoras operativas se concentran en las municipalidades de Lima Metropolitana, representando el 17,5% (16 mil 938) del total nacional, seguido de aquellas ubicadas en los departamentos de Cusco con el 9,5% (9 mil 200), Arequipa con 5,7% (5 mil 495) y Cajamarca con el 5,3% (5 mil 128), entre los principales, esto puede impactar de manera positiva en sus gobiernos locales si el uso y buena gestión de estas como herramientas de información son usadas de manera óptima en la comunicación interna y externa; además, en el 2022, el 100,0% de municipalidades a nivel

nacional cuentan con al menos un canal de atención al ciudadano; en lo referente a los tipos de canales de atención al ciudadano que ofrecen las municipalidades, el 99,8% (1,870) atienden por ventanilla y/o mesa de partes y el 76,3% (1,429) su atención es a través de correo electrónico (INEI, 2022b).

La comunicación a nivel de las municipalidades peruanas en general, a nivel de sus departamentos presentan una serie de problemáticas que dificultan la comunicación y el reclutamiento de personal. Dentro de los temas repetitivos en algunas municipalidades en Perú, se presenta el problema de nepotismo y favoritismo en el proceso de reclutamiento y contratación, lo cual implica que los puestos de trabajo pueden ser asignados a personas cercanas debido a relaciones personales en lugar de méritos o cualificaciones. La falta de claridad en los procedimientos de contratación es un desafío en ciertas municipalidades, lo cual puede generar desconfianza tanto en los ciudadanos como en los empleados. La falta de transparencia en estos procesos puede llevar a la percepción de corrupción.

Considerando que, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, a nivel de recursos humanos entre los años 2019 y 2022, las municipalidades provinciales y distritales del país han visto incrementados el número de trabajadores municipales, se pasó de 218,873 a 285,204, lo cual representa un incremento de 30,3% (INEI, 2023).

Las municipalidades pueden enfrentar obstáculos en la administración de su reputación pública, especialmente cuando se ven envueltas en casos de corrupción o escándalos. La comunicación eficiente es fundamental para abordar estos problemas y restablecer la confianza de la comunidad.

La presente tesis va centrar su estudio en los procesos de comunicación organizacional y reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022. De

acuerdo a las acciones observadas con relación a la comunicación organizacional, se observó que el Departamento de Recursos Humanos es responsable de ejecutar las tareas de este proceso, evidenciando la falta de estrategias, planes y canales de comunicación objetivos para efectivizar la información que se comparte dentro y fuera de la institución, ya que únicamente se utiliza canales convencionales, y la página Web oficial de la Municipalidad en la cual se publican los comunicados de convocatoria, teniendo esta página web problemas frecuentes para su acceso durante el 2022. Así mismo, otros canales tecnológicos como el correo electrónico que serviría para enviar comunicados oficiales de interés colectivo, no son usados debido a que los trabajadores no cuentan con correos institucionales y muchos de ellos no tienen registrado un correo personal en la base de datos del Departamento de Recursos Humanos para recibir de manera oficial cualquier comunicado o información, además también muchos de los trabajadores tampoco tienen registrado un número telefónico fijo o móvil de contacto. En ese mismo contexto, el reclutamiento de personal es un proceso que el Departamento de Recursos Humanos realiza constantemente, puesto que los requerimientos de personal se dan de manera frecuente para cubrir diferentes puestos, esta rotación constante de personal en periodos cortos de contrato puede generar una serie de desafíos que afecten negativamente el cumplimiento de metas y funciones, así como la calidad de la atención a las necesidades de los pobladores.

Para abordar estos problemas, la municipalidad debe considerar estrategias para mejorar la retención de empleados, brindar una formación efectiva y promover un compromiso durante el tiempo que se vea vinculado con la municipalidad.

Por lo mencionado, es necesario realizar un análisis de las acciones tomadas con respecto a la comunicación organizacional y como está comprometida con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, debido a que todo acto de

comunicación puede generar consecuencias positivas o negativas, es por este motivo que, como organismo de administración local requiere mejorar el proceso de comunicación de manera eficaz hacia sus colaboradores y a la población externa, para poder transmitir su mensaje de manera clara y precisa; y de esta manera a nivel externo en el proceso de reclutamientos tener mayor alcance en la población interesada, generando mayores opciones de contar con candidatos idóneos a reclutar. De la misma manera a nivel interno de la organización contar con una comunicación más asertiva que permita mantenerse informados a los colaboradores, es decir que no solo tengan conocimiento de los objetivos y lineamientos de la entidad, sino también de actividades y procesos como en este caso en particular del proceso de reclutamiento de personal, lo que les invite a participar de forma directa o indirecta y contribuyan con la consecución de los objetivos organizacionales.

### **Problema General.**

¿De qué manera la comunicación organizacional se relaciona con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022?

### **Problemas Específicos.**

- ¿De qué manera los factores de la comunicación organizacional se relacionan con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022?
- ¿De qué manera las barreras de la comunicación organizacional se relacionan con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022?

- ¿De qué manera los canales de la comunicación organizacional se relacionan con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022?

## **2. Objetivos, General y Específicos**

### **Objetivo general.**

Determinar de qué manera se relaciona la comunicación organizacional con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022.

### **Objetivos Específicos.**

- Determinar de qué manera los factores de la comunicación organizacional se relacionan con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022.
- Determinar de qué manera las barreras de la comunicación organizacional se relacionan con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022.
- Determinar de qué manera los canales de la comunicación organizacional se relacionan con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022.

## **3. Justificación e importancia del estudio**

Dado que la comunicación organizacional en la municipalidad juega un papel crucial en el proceso de contratación de personal, influyendo en cómo la municipalidad se comunica con los potenciales candidatos y en la percepción como una marca de empleador, la comunicación efectiva y transparente con sus trabajadores, puede aumentar en ellos el compromiso y disposición a colaborar en el proceso de selección de nuevos miembros del equipo.

Este estudio tiene una relevancia en dos ámbitos: a nivel teórico, porque se basa en el análisis de la teoría de la administración, particularmente en la gestión de la comunicación organizacional y la contratación de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco; y en el ámbito práctico, debido a que se espera obtener resultados los cuales contribuyan a mejorar la comunicación organizacional en la señalada municipalidad provincial del departamento de Cusco.

#### **4. Alcance y limitaciones**

##### **Alcance**

El alcance geográfico de la tesis se limita a la Municipalidad provincial de Quispicanchi ubicado en el departamento de Cusco, con un enfoque específico en el área de recursos humanos. El alcance temporal de la tesis abarcará desde octubre de 2022 hasta agosto de 2023, con el fin de capturar posibles variaciones y eventos relevantes que puedan influir en los resultados de la investigación.

Se cuenta con un presupuesto propio limitado para su realización. También se cuenta con un acceso relativo de la información permitida por la institución y con datos basados en el RENAMU 2022 – INEI, por lo que no existe inconvenientes para que el estudio sea viable.

##### **Limitaciones**

Respecto a la limitación teórica el estudio se desarrollará conceptualmente en la teoría de la administración y de manera específica en la Comunicación Organizacional y Reclutamiento de Personal; respecto a la limitación espacial, el trabajo de tesis se desarrollará en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi, ubicado en el departamento de Cusco temporal, el estudio se desarrollará entre octubre de 2022 y agosto de 2023.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

#### 1. Antecedentes de la Investigación

##### Antecedentes Internacionales.

En su estudio, López (2022): *Comunicación Organizacional y Desempeño del Talento Humano: Caso Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Cantón Pedro Carbo*, como parte de los requisitos para obtener el título de Licenciada en Administración de Empresas en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Estatal del Sur de Manabí (UNESUM). El objetivo principal de esta investigación consistió en analizar la influencia de la comunicación organizacional en el rendimiento de los empleados que trabajan en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado (EMAPAPC-EP). El enfoque metodológico adoptado se basó en un diseño de estudio descriptivo, documental y explicativo con un enfoque mixto. Para recopilar datos, se utilizaron encuestas dirigidas a 49 empleados y se llevaron a cabo entrevistas con dos directivos de EMAPAPC-EP. Los resultados de la encuesta señalaron que el 41% de los encuestados afirmaron que casi siempre la comunicación limita su desempeño, a nivel de los resultados de la estadística Chi-cuadrado, señalaron un p-value de  $0,0000 < 0,05$  (nivel de error). Los resultados principales indicaron que las falencias presentes en la empresa municipal en lo referente a la comunicación organizacional, repercute en el normal desarrollo de las actividades, afectan negativamente el trabajo en equipo y generan retrasos en la resolución de conflictos dentro de la organización.

Según Pineda (2020) en su artículo de investigación titulado: *La Comunicación Organizacional en la Gestión Empresarial: Retos y Oportunidades en el Escenario Digital*, propuso una metodología documental para analizar y comparar textos y artículos académicos

recientes publicados en revistas especializadas que abordan temas como gestión, estrategias, comunicación organizacional, nuevas tecnologías y competitividad. A través del rastreo documental, se examinaron y confrontaron las perspectivas de las Escuelas Clásicas de la Administración, la Escuela de las Relaciones Humanas y la Teoría de los Sistemas. La investigación destacó la importancia de la comunicación externa en la construcción de la imagen y la reputación de una organización ante diversos públicos, como clientes, medios de comunicación, asociaciones y gremios. Además, se subrayó que la comunicación organizacional enfrenta desafíos significativos debido a las tecnologías de la información y la comunicación, y se enfatizó la necesidad de aprovechar estas dinámicas para crear y difundir contenido a través de plataformas digitales que fortalezcan las relaciones con el público sin comprometer el logro de metas y objetivos organizacionales.

Según Cordero (2019), el trabajo de investigación titulado: *Estrategias de la Comunicación Organizacional como Eje Transversal en la Gestión de Talento Humano en 2019*, para optar la licenciatura en Psicología, Pontificia Universidad Católica de Ecuador. Investigación de tipo teórico aplicada, estilo exploratorio, enfoque mixto. Con el objetivo de determinar las estrategias de comunicación organizacional como eje transversal de la gestión de talento humano, y con ello mejorar el clima laboral de las organizaciones. Esta investigación abordó a una población de 1050 jefaturas de Talento Humano en diversos sectores empresariales de Ecuador, el muestreo se hizo por conveniencia. La muestra fue de 240 jefaturas de RRHH se recopiló 158 respuestas. Se utilizó un cuestionario llamado Tercera Edición del Barómetro de la Gestión de Recursos Humanos, desarrollado por la AEA Business School, y se llevaron a cabo entrevistas para complementar la información recopilada a través del cuestionario. Los resultados revelaron que, la comunicación es una técnica transversal en la

gestión de Recursos Humanos y se debe considerar como un área de soporte para los clientes tanto internos como externos. En la atracción la comunicación es de suma importancia en el reclutamiento del personal, en la vinculación impacta en la inducción ya que la información que se debe brindar debe ser clara y concisa, la comunicación al desarrollarse la retroalimentación involucra la parte verbal y no verbal; y a su vez en el plan de carrera y en la comunicación en la desvinculación.

Cuellar (2019): En su investigación titulada: *Identificación de Procesos Organizacionales de Reclutamiento, Selección, Inducción y Comunicación en Colegios Privados de Educación Preescolar de la Ciudad de Villavicencio*, tesis de sustentación para optar al título de Licenciada en Psicología, en Corporación Universitaria Minuto de Dios, Programa de Psicología, Villavicencio, Colombia. El objetivo fue describir los procesos organizacionales de selección, inducción y comunicación que se están realizando en los colegios privados de educación preescolar en la ciudad de Villavicencio. Con una metodología de investigación cuantitativa, de carácter exploratorio; se diseñó un instrumento de recolección que fue una encuesta elaborada con escala Likert validada por expertos y con alta confiabilidad según el programa estadístico SPSS. La muestra se determinó de manera no probabilística y se logró la participación del 61% (27). Los resultados destacaron el impacto real de estos procesos en organizaciones con una baja rotación de personal. Además, se observó que las instituciones de educación en la muestra, en su mayoría, tenían más de 4 años de experiencia y se consideraban microempresas debido a su tamaño. La edad promedio de los trabajadores oscilaba entre 36 y 40 años. De los procesos de inducción se determinó que se dan de manera general, no existe material de apoyo específico, en cada cargo o información que complementa. En la comunicación interna, la información se brinda por canales no institucionales (WhatsApp)

comunicaciones informales, donde suelen ser personales y subjetivas. En la comunicación externa se da una comunicación formal, bajo el porcentaje que utilicen las TIC aprovechado para su beneficio y desarrollo.

Según Montoya (2018) en su investigación titulada: *Comunicación organizacional revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos*, Universidad Autónoma de Baja California (México). Llevó a cabo una investigación documental sobre el concepto y las prácticas de comunicación organizacional en México de los autores Fernández(2009); Rebeil y Montoya (2006), Nosnik, Rincón, Sierra (2005) y Rebeil (1998); y, Andrade (2002). El objetivo de la investigación fue revisar conceptos y prácticas de algunos autores mexicanos sobre la Comunicación Organizacional. En su revisión, exploró definiciones y casos presentados en documentos publicados en libros o artículos relacionados con la comunicación en las organizaciones mexicanas. La autora señaló la existencia de una brecha entre la teoría y la práctica en la formación de profesionales de comunicación organizacional, a menudo atribuida a decisiones de directivos u otros factores que limitan la capacidad de los comunicadores para influir y contribuir en acciones que podrían tener un impacto positivo en las organizaciones. La investigación concluyó destacando la importancia de considerar la comunicación organizacional como un concepto multidimensional que no puede verse de manera aislada en una organización y que está condicionado por diversas variables y barreras.

#### **Antecedentes Nacionales.**

Aragón y Pacco (2021) llevaron a cabo un estudio titulado: *Relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los analistas de crédito en la Financiera Compartamos, Arequipa – 2019*, en la Facultad de Administración y Negocios de la Universidad Tecnológica del Perú. El objetivo principal de esta investigación fue examinar la

conexión entre la comunicación interna y el rendimiento laboral de los analistas de crédito en Financiera Compartamos, específicamente en las agencias de Cerro Colorado y Paucarpata en 2019. Se empleó un enfoque cuantitativo y descriptivo correlacional, no experimental, la población conformada por analistas de crédito de Financiera Compartamos que suman 56 analistas, muestreo estadístico, se llegó a la totalidad del universo de estudio y se les aplicó encuestas con niveles de respuesta tipo Likert y cuestionarios como instrumentos.

Los resultados fueron que la mayoría de los analistas de crédito que trabajan en Financiera Compartamos en las agencias de Cerro Colorado y Paucarpata percibieron un nivel de comunicación interna que oscila entre moderado y alto. Los niveles de rendimiento laboral se encontraron en un rango de regular a bueno. Estos hallazgos respaldan una relación estadísticamente significativa y moderada (coeficiente de correlación de Spearman  $r_s=0.576$ ) entre la comunicación interna y el nivel de rendimiento laboral, confirmando la hipótesis de investigación; en cuanto a la dimensión de patrones de comunicación interna, la mayoría de los analistas percibió un alto nivel. Las pruebas inferenciales indican una correlación positiva pero débil ( $r_s=0.128$ ) entre el patrón de comunicación interna y el rendimiento laboral de los analistas de crédito en las agencias de Cerro Colorado y Paucarpata. En lo que respecta a la dimensión de barreras de comunicación interna, la mayoría de los analistas percibió un nivel moderado. Las pruebas inferenciales revelaron una correlación significativa y moderadamente negativa ( $r_s=0.68$ ) entre las barreras de comunicación interna y el rendimiento laboral de los analistas de crédito que trabajan en las mencionadas agencias.

Según Venegas (2020), *Estrategias de reclutamiento para mejorar la selección de personal para la empresa G4S Logística & Tecnología Perú SA*, este estudio se llevó a cabo en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Señor de Sipán y empleó un enfoque

descriptivo cuantitativo, el objetivo fue proponer estrategias de Reclutamiento de Personal para mejorar de selección de trabajadores para la empresa G4S Logística & Tecnología Perú; se utilizó encuestas y cuestionarios como herramientas de investigación, la población fue de 76 colaboradores de la totalidad de la empresa, y la muestra fue de 64 colaboradores a la que se le aplicó el instrumento o cuestionario de estudio. En el estudio se concluyó que la empresa G4S Logística & Tecnología Perú carece de procesos adecuados tanto para el reclutamiento interno como externo debido a la falta de un manual que defina procedimientos, procesos y políticas. Por lo tanto, se sugiere que se otorgue mayor importancia a estos procesos, ya que podrían contribuir significativamente al éxito de la empresa. La falta de estandarización de procesos en G4S Logística & Tecnología Perú obstaculiza la consecución de sus objetivos.

Ayala y Villarreal (2020) presentaron un trabajo de investigación titulado: *Influencia de las Tecnologías de Información y Comunicación en la mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal en las empresas de Iberoamérica en los últimos 6 años: una revisión de la literatura científica*, como parte de sus requisitos para obtener el grado académico en la Universidad Privada del Norte. El objetivo fue revisar lo que se conoce de las TIC y su influencia en la mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal en las empresas de Iberoamérica. Este trabajo, destacó en cómo las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) están transformando y renovando el aprendizaje continuo utilizado en diversas organizaciones. El estudio se basó en la revisión de la literatura científica y tuvo como objetivo examinar la influencia de las TIC en la mejora de los procesos de reclutamiento y selección de personal en empresas de Iberoamérica durante los últimos 6 años. Se llevaron a cabo búsquedas en diversas bases de datos, y se encontraron 64 artículos (80%), 15 tesis (18.75%) y 1 tesina (1.25%). Los resultados respaldaron la hipótesis de que existe una tendencia

positiva hacia la comprensión de las tecnologías de la información y la comunicación y su influencia en la mejora de los procesos de reclutamiento y selección de personal en empresas de Iberoamérica en los últimos 6 años. La base de datos del estudio mostró que según los artículos que comprenden entre 2015 al 2020, años donde se conoce de las TIC, su influencia en la mejoría del proceso de reclutamiento y selección del personal, presentó una mejora en el índice de éxito en la mayor parte de las empresas de Iberoamérica. Se recomendó a las empresas implementar acciones para disminuir resistencias al cambio, mediante charlas informativas mediante el apoyo de las herramientas necesarias para lograr el manejo adecuado de las TIC.

Marín (2019), realizó una investigación titulada: *Influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC. sede El Tambo-Huancayo* en la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad Continental. El objetivo principal de esta investigación fue determinar el grado de relación entre la Comunicación Interna y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC en la sede El Tambo – Huancayo. La investigación utilizó técnicas de observación, encuestas y evaluación, y empleó fichas de observación, cuestionarios de Comunicación Interna, cuestionarios de Desempeño Laboral y fichas tabuladas para sistematizar los datos. Se concluye que:

Se encontró una correlación directa alta entre la Comunicación Interna y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC en la sede El Tambo Huancayo. Se identificó que la Comunicación Interna en la empresa es deficiente, lo que subraya la importancia de una comunicación interna adecuada para detectar problemas y mejorar la productividad en la organización. El Desempeño Laboral de los colaboradores se

consideró regular, con preocupación por la gestión del capital humano, especialmente en el caso de los gerentes y supervisores que buscan mejorar la competitividad de los colaboradores.

Reyes y Rojas (2018): *La Comunicación Organizacional y su Influencia en el Clima Organizacional de los Operarios de Industrias San Miguel en el 2017*, tesis para optar el título profesional de licenciado en recursos humanos en la universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). El objetivo fue determinar la influencia significativa de la comunicación organizacional en el clima organizacional de los operarios de Industrias San Miguel en el 2017. Se analizaron la influencia de la comunicación organizacional en el clima organizacional entre un grupo de operarios de una planta embotelladora de la empresa Industrias San Miguel, que opera en el sector de consumo masivo. La investigación también buscó identificar la relación entre la comunicación formal e informal implementada por el área de comunicaciones. El tipo de investigación es aplicada, con un alcance explicativo, de base no experimental con un enfoque cuantitativo. La población de estudio incluyó a todos los trabajadores operarios de la empresa Industrias San Miguel, con una muestra de 154 colaboradores de género masculino. Se empleó una encuesta tipo Likert diseñada según la matriz de operacionalización de variables. El estudio confirmó que la comunicación organizacional ejerce una influencia significativa en el clima organizacional, respaldado por resultados del análisis estadístico en SPSS, que arrojaron un coeficiente de Pearson de 0.648, evidenciando una relación influyente entre estas variables. Se evaluó la efectividad de los canales de comunicación utilizados y su relación con la credibilidad y el orgullo, dos componentes cruciales del clima organizacional.

## **2. Bases teórico-científicas**

A nivel del marco teórico se desarrollarán a nivel conceptual y dimensional las dos variables de estudio que, forman parte de esta tesis las cuales son Comunicación Organizacional y Reclutamiento de Personal.

### **2.1. Comunicación organizacional**

#### **La comunicación.**

Las personas no viven aisladas, es la comunicación la que permite la relación constante de manera interpersonal y con el ambiente en el que se desempeñan, denominado como un proceso de transferencia de información de una persona a otra, utilizando las ideas, hechos y valores. En todo acto de comunicación existe una persona que envía el mensaje y otra que lo recibe, es así como las organizaciones no existen sin comunicación, ya que este proceso permite la integración y coordinación entre sus integrantes (Chiavenato, 2011).

La comunicación en la organización cumple con algunas funciones específicas según Robbins y Judge (2013), quienes señalan que “La comunicación tiene cuatro funciones primordiales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información” (p. 337) es decir que en cualquier interacción de comunicación que se da a nivel organizacional se va desempeñar cualquiera de las funciones mencionadas.

La comunicación es un mecanismo que poseen las organizaciones para transmitir información con la finalidad de mantener las relaciones entre las personas. Dentro del proceso de comunicación participan tres elementos: El emisor, el receptor y el mensaje (Pujol, 2017).

#### **Comunicación organizacional.**

Una vez desarrollada la parte conceptual de la comunicación como proceso y mecanismo de información, se abordará a continuación la primera variable de estudio:

La comunicación se hace necesaria en el día a día de una organización, en la gestión de su identidad corporativa, en su reputación empresarial, en el incremento de ventas, al fomentar el compromiso en sus trabajadores, en incrementar la productividad y rentabilidad. En la comunicación organizacional es vital realizar un análisis y planificación con la finalidad de obtener un diagnóstico respecto a la imagen que proyecta la empresa, cómo se dirige a su público objetivo de tal manera que las estrategias de comunicación generen valor (Berceruelo, 2016).

Además, se menciona que:

La comunicación organizacional integral, supone la posibilidad de tomar parte en la formulación de estrategias y en la implantación de las actividades de comunicación de la empresa como un todo, evitando la división entre comunicación interna, relaciones públicas y publicidad. (Ramos et al. 2017, p. 19)

La comunicación organizacional se da con un conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, así como la organización con diferentes tipos de público que tiene en su entorno, por tal motivo la comunicación organizacional es una disciplina que estudia el fenómeno de la comunicación al interior de las compañías, ya que cuenta con un sistema de actividades y técnicas debidamente encaminadas a agilizar el flujo de información dentro y fuera de la organización para influir en las opiniones, conductas y actitudes de su público interno y externo, con el fin de poder alcanzar sus objetivos trazados (Fernández, 2009).

A nivel de una definición más integral, la comunicación organizacional, se convierte en el eje del estudio, análisis y solución de las variables vinculadas con las diferentes interacciones

humanas que se dan a nivel interno de las empresas y de estas hacia su entorno (Garrido y Putnam, 2018).

***Importancia de la comunicación organizacional.***

Surge la incógnita sobre la preponderancia de la comunicación en la organización: ¿La comunicación permite ejecutar las funciones administrativas básicas (planeación, organización, dirección y control) que se realizan con el propósito de alcanzar los objetivos y superar las dificultades?

A lo cual, según Fontalvo (2011) señala que, la comunicación tiene un impacto importante en el rendimiento de los trabajadores al permitirles comprender cómo deben desempeñarse en sus funciones y las implicancias de su labor en la organización. La comunicación también permite a los líderes de una empresa interpretar y transmitir los objetivos e información de interés a nivel de la organización. La comunicación organizacional permite la gestión de la información para una adecuada planeación y control, en la divulgación para estructurar actividades, en generar relaciones para reforzar procesos sociales o culturales y la participación para permitir que sus integrantes opinen y contribuyan.

En términos generales, la comunicación organizacional permite generar la implicación de los trabajadores al promover compromiso y trabajo en equipo del personal lo cual contribuye e implusa al logro de los objetivos, a armonizar acciones de la empresa, a evitar diferenciaciones o discrepancias al aperturar el diálogo con una comunicación con responsabilidades asignadas a determinadas áreas y niveles de mando, a propiciar mejoras de cambio de las actitudes a partir del conocimiento de la visión de la empresa, facilitando así la toma de decisiones con el empoderamiento a nivel individual o grupal y el incremento de la productividad, así que con la comunicación clara todos los miembros de la empresa pueden llegar a conocer los objetivos y

la visión empresarial, de tal manera que puedan orientar sus labores hacia adecuadas condiciones de desempeño (Brandolini, et al., 2009).

Según lo anterior se puede afirmar que “La naturaleza de la comunicación en la empresa, implica la búsqueda de los más diversos soportes de interacción con los stakeholders y a través de distintas formas de actos y mensajes” (Garrido y Putnam, 2018, p. 24), es decir, es inherente el rol que toma la comunicación en una organización.

A continuación, el desarrollo de las tres dimensiones consideradas a nivel del estudio de la primera variable comunicación organizacional, las cuales son: factores de la comunicación organizacional, barreras de la comunicación organizacional y canales de la comunicación organizacional.

#### ***Factores de la comunicación organizacional.***

Para abordar esta dimensión de estudio se consideró la siguiente definición y su desarrollo:

Ramos et al. (2017), señala que dentro del objetivo general en el desarrollo de la comunicación en las organizaciones se deben desarrollar e implantar estrategias de comunicación que sirvan de respaldo a la organización en la consecución y logro de sus objetivos, mediante el ofrecimiento de recursos efectivos de coordinación, apoyando procesos que generen cambio y resaltando la integración del personal.

Entre los elementos más relevantes que debe desempeñar el comunicador en el logro de un eficiente proceso de comunicación organizacional, se encuentran las siguientes: Desarrollar políticas, estrategias y planes de comunicación.

Contreras coincide en que se requiere de estos elementos para el adecuado proceso de comunicación organizacional, y considera también abordar la importancia del desarrollo y estudio de estos tres factores:

- **Las políticas de comunicación:** Denominadas como el conjunto integrado de principios, normas y aspiraciones explícitas, duraderas e integrales. Las políticas de la comunicación organizacional son más teóricas o doctrinarias debido a que circunscribe las finalidades (Contreras, 2006).

Las políticas son lineamientos para tomar y establecer límites en las decisiones de una organización, los cuales son diseñados por su dirección y gerencia. Las políticas canalizan las ideas de los integrantes de una empresa, de modo que sean coherentes con los objetivos organizacionales. Las políticas brindan reglas, directrices a los procedimientos para alcanzar los resultados planeados (Torres, 2014).

Se puede definir a las políticas de comunicación organizacional, como el proceso en el cual los canales de comunicación son utilizados para hacer operativas las estrategias trazadas por la organización, mediante la estipulación de funciones de las diferentes áreas que la componen.

Según Aguilera (2013), las políticas de la comunicación toman un rol importante en la organización ya que puede determinar y delimitar la selección del personal a través de las competencias comunicativas y el compromiso con los valores que establece la organización. Es decir con las políticas se puede determinar el proceso de la selección de personal mediante competencias comunicativas además del compromiso con los valores que establece la organización. Los valores que se ven asociados a las políticas

de la comunicación a nivel organizacional, son: transparencia, participación, respeto, veracidad, diligencia, colaboración.

Es importante mencionar que el contar con una política de comunicaciones significa que las personas relacionadas con la organización encontrarán en ella un sustento ético, lo que repercutirá además en la confianza que esas personas tengan hacia la compañía, su gestión y los productos o servicios que realiza.

- **Estrategias de comunicación:** Determinadas como el conjunto de previsiones sobre procedimientos y fines que permiten organizar las acciones, es decir, la estrategia de comunicación es el puente para formular políticas y su operatividad práctica. Las estrategias de la comunicación organizacional son más metodológicas y definen los objetivos más específicos (Contreras, 2006).

Las estrategias de Comunicación según Berceruelo (2016), consisten en:

decidir cuáles serían las acciones necesarias para alcanzar objetivos determinados, el público objetivo al que se dirigirán las acciones, los mensajes más precisos para esa audiencia en específico y los instrumentos o herramientas que sean más útiles para conseguir trasladar esos mensajes. La estrategia debe poder determinar si es necesario su proactividad o si es conveniente mantener una actitud reactiva.

Ríos, et al., (2020), señalan que las estrategias de comunicación se diseñan por la identificación de una problemática latente en una organización, o ser el resultado analítico de un diagnóstico elaborado, las estrategias de comunicación son diseñadas y desarrolladas para dar respuestas a las necesidades de comunicación, posicionamiento de una marca, imagen corporativa, interacción, participación ciudadana que se presentan en un entorno determinado. Las estrategias de comunicación buscan que se fortalezcan

una a una las interacciones a nivel interno y externo en la organización, busca el aprovechamiento y desarrollo de los canales de comunicación, clima y cultura organizacional, a nivel de mercadeo y publicidad.

Se comprende a las estrategias de comunicación en la organización como los métodos integrales diseñados para guiar, cómo y de qué manera una organización va comunicarse con sus audiencias interna y externa. Es decir, las estrategias de comunicación van a ser de ayuda para la organización en la construcción de una imagen positiva, alineando los mensajes y las acciones de manera coherente con los objetivos y los valores de la organización.

- **Planes de comunicación:** Entendidos como un conjunto de prescripciones para direccionar operaciones y actividades de comunicación al interior y fuera de la organización. Los planes de la comunicación organizacional son más de ejecución y hacen referencia a las metas concretas y acciones que permitan realizar o conseguir alcanzar los objetivos y finalidades que planteen las estrategias. (Contreras, 2006).

Un plan es un método detallado, formulado de antemano, para hacer algo. La planeación es un proceso que requiere de elaboración y evaluación para elegir las mejores acciones dentro de una situación determinada, con el propósito de lograr metas previamente propuestas (Torres, 2014).

### ***Barreras de la Comunicación Organizacional.***

Existen ciertas barreras que suelen retrasar y distorsionar la comunicación eficaz en una organización, como se indica a continuación “Las barreras de la comunicación son aquellos obstáculos o dificultades que están presentes en un proceso de comunicación y que afectan negativamente a su eficacia”. (Ariza y Ariza, 2021, p. 36)

Según Chiavenato (2011), el proceso de la comunicación dentro de una organización está sujeto a muchos retos, existen barreras que funcionan como obstáculos o resistencias a la comunicación generando que el mensaje enviado sea distinto al mensaje que se recibe.

Los autores citados clasifican estas barreras en ambientales (físicas), verbales (semánticas) e interpersonales (personales). Estas barreras en la comunicación organizacional serán consideradas como indicadores de esta dimensión:

- **Barreras personales:** Son interferencias que se originan por emociones, limitaciones o valores humanos de cada integrante de la organización.

Las barreras personales más conocidas son: los malos hábitos para escuchar, sentimientos o prejuicios personales, las emociones, la motivación. Las barreras personales representan una limitación o distorsión en la comunicación con los demás (Chiavenato, 2011).

Se encuentran vinculadas con las suposiciones o dar por hecho algo, percepción de aceptar nuestro punto de vista sólo a partir de lo que vemos y oímos, y prejuicios que guardan relación con edad, sexo, raza, religión entre otros aspectos (Ariza y Ariza, 2021).

- **Barreras físicas:** Son interferencias ocurridas en el ambiente donde se efectúa la comunicación, estas barreras están representadas por ruidos distractores que no permiten enviar el mensaje con claridad y pertinencia (Chiavenato, 2011).

Las barreras físicas están relacionadas con todo aquello que nos rodea y que podría influir de manera negativa en la comunicación, estas podrían ser por ejemplo situaciones o lugares que causen incomodidad (calor o frío en ambientes, asientos incómodos etc.), distracciones visuales, interrupciones, ruidos (Ariza y Ariza, 2021).

- **Barreras semánticas:** Son las distorsiones generadas por los símbolos que se utilizan en la comunicación, tales como las palabras, las señales, los gestos, ya que al ser usados en un mismo proceso comunicativo pueden tener significados distintos, debido a las variedades lingüísticas que generan diferencias semánticas entre las personas (Chiavenato, 2011).

Las barreras semánticas se dan en conexión directa con la forma y lenguaje de comunicación utilizado, como personas que hablen muy rápido, idioma diferente, mala explicación de temas adecuadamente; no escuchar limita el captar en mensaje de manera óptima (Ariza y Ariza, 2021).

Las barreras de comunicación pueden generar tres consecuencias durante el proceso de comunicación: la omisión que ocurre cuando el emisor o receptor cancelan o cortan elementos indispensables de la comunicación, generando la pérdida de significado del mensaje, la distorsión que genera una alteración o modificación en el mensaje, cambiando su contenido real y la sobrecarga que ocurre cuando la cantidad de información es muy grande y afecta la capacidad personal del receptor para comprender y procesar el mensaje, generando distorsiones en su contenido (Chiavenato, 2011).

#### ***Canales de la comunicación organizacional.***

La comunicación se produce de diferentes maneras, considerando las interrelaciones que se producen entre los miembros de una organización. La comunicación debe garantizar un buen sistema de participación que involucre a todos sus grupos de interés. La implementación adecuada de canales de comunicación se da, considerando todos los niveles de la organización para su activa participación (Arizcuren, et al., 2018).

Según Ríos et al. (2020), se conoce como canal o herramienta de comunicación a todos los instrumentos, recursos y medios que posibiliten el desarrollo del proceso de comunicación, con el propósito de establecer climas laborales, relaciones sociales en la construcción del conocimiento.

La comunicación organizacional requiere de la implementación y uso de diversos canales o herramientas específicas para sostener los objetivos trazados en el planeamiento estratégico de comunicación de una empresa. Los canales de comunicación pueden clasificarse en tradicionales y tecnológicos (Brandolini, et al, 2009).

Se considerará esta clasificación como indicadores de estudio de esta dimensión.

- **Canales tradicionales:** se les puede definir también como “Convencionales: Son aquellas herramientas y/o medios utilizados tradicionalmente en el proceso comunicativo” (Ríos et al., 2020, p. 16).

Son canales que se desarrollan mediante el uso de papel (canales gráficos) o mediante la expresión verbal o **cara a cara**. Este tipo de canal permite transmitir información con mayor complejidad, por tal motivo se requiere la cercanía del interlocutor para transmitir el mensaje correctamente. Del mismo modo, es indispensable elegir el canal ideal considerando el objetivo de comunicación y quiénes son los destinatarios, entendiendo que, la comunicación verbal se puede combinar con la comunicación escrita, por ejemplo, una reunión de trabajadores con el gerente general, la convocatoria a un evento de capacitación para todos los trabajadores de la organización (Brandolini, et al., 2009).

Dentro de los canales tradicionales de comunicación se tienen:

- Cartas, memorándums.
- Manual de políticas de Recursos Humanos

- Reuniones de estrategia, planes de trabajo, desayunos de trabajo, comités.
  - Tablón de anuncios.
  - Buzón de comunicaciones.
- **Canales tecnológicos:** Se puede definir según Ríos et al. (2020), a este tipo de canales como aquellas herramientas y/o medios que no fueron utilizados durante el proceso de comunicación en sus inicios, en otras palabras, nacen como herramientas de comunicación alternativa. Además, pueden llegar a ser sincrónicas en muchos casos, es decir aquellas en las cuales los participantes del proceso comunicativo, se encuentran conectados en tiempo real.

El desarrollo tecnológico contribuye al desarrollo de la gestión de la empresa, es así que el soporte digital es la base para la implementación de los canales tecnológicos, teniendo la posibilidad de obtener retroalimentación del público al que se dirige, ya que los miembros de la organización pueden recibir y responder a la información que se les proporciona. Los canales tecnológicos deben adaptarse a la cultura de la organización; esto implica que se debe planear, ejecutar y monitorear su implementación mediante políticas orientadas a generar pertinencia y reforzar la identidad de los integrantes con la organización (Brandolini, et al., 2009).

Dentro de los canales tecnológicos de comunicación organizacional se tienen:

- Intranet / internet
- E-mails / Agenda electrónica
- Buzones electrónicos de sugerencias e ideas.
- Redes sociales.

## **2.2. Reclutamiento de personal**

El reclutamiento de personal es la segunda variable de estudio de este trabajo de tesis, se empezará desarrollando el concepto de gestión del talento humano, que viene a ser la base gestora que contiene al reclutamiento de personal.

La gestión del talento humano se puede definir como una función que mira en dos direcciones, una es la de relacionar a las personas con los diferentes puestos según las necesidades de trabajo que ellos mismos exigen, la otra dirección es la de procurar la relación de las personas según sus competencias o CDH's (Conocimientos, Destrezas y Habilidades) además de su motivación. La función estratégica a nivel del reclutamiento de personal tiene la misión de situar personas competentes y motivadas en el tiempo y lugar necesarios (Abril, 2018).

La ejecución del reclutamiento de personal deriva de un proceso previo de planeación, donde se habrá determinado y corroborado no sólo la necesidad del reclutamiento de personal sino también los medios y fuentes más apropiadas, en relación a los perfiles que se requieren y considerando los segmentos de mercado donde se encuentren; el reclutamiento de personal debe ser un medio suficiente para atraer candidatos idóneos para abastecer de manera contundente el proceso de selección (Armas et al., 2017).

Se puede definir a el reclutamiento como un proceso técnico de la gestión de Recursos Humanos que se encarga de atraer candidatos con un perfil de competencias idóneas y que muestren interés en cubrir vacantes ofertadas por una empresa. El reclutamiento se da considerando dos enfoques de posturas institucionales: la postura reactiva, que se da ante un requerimiento de personal generado accidentalmente por motivos como una renuncia, despido u otro similar, ocasionándose de manera imprevista o la postura proactiva en la que el

reclutamiento responde a un planeamiento estratégico basado en proyecciones de entradas y salidas de personal ante necesidades específicas como aumento de la producción, transferencias, cambios, reducción de personal por una situación financiera específica, etc. (Louffat, 2011).

Como proceso el reclutamiento de personal varía de acuerdo con cada institución, siendo una función de staff u apoyo, sus medidas generalmente dependen de una decisión de línea que oficializa su necesidad con un requerimiento u orden de servicio, documento que contiene información y firma de la persona responsable de la solicitud. El reclutamiento se basa en la identificación de necesidades de recursos humanos a corto, mediano y largo plazo, al interior de una empresa, tomando en cuenta planes de crecimiento y desarrollo, dicha investigación debe ser constante e inclusiva con todas las áreas, niveles de la empresa, considerando a los nuevos integrantes para que logren desarrollar un perfil y características acorde a los objetivos de la organización (Chiavenato, 2011).

### **Medios de Reclutamiento.**

Considerando atención de la literatura de la gestión pública y las prácticas de los gobiernos a nivel del reclutamiento y selección se debe considerar el cómo llegar a un número de aspirantes mucho más amplio mediante herramientas tecnológicas que podrían facilitar la difusión de información y por ende la igualdad de oportunidades; estudiar el cómo ampliar mecanismos, medios además criterios de reclutamiento y listas de posibles candidatos elegibles para sistemas mucho más amplios de selección y evaluación. La definición contingente de cargos abiertos en un sistema de posiciones, es decir alienados con la situación y necesidad donde se asegure el mérito como criterio fundamental de selección (Sanabria, 2015).

Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de Recursos Humanos explorados con las herramientas de reclutamiento, es así como, las fuentes deben identificarse y posteriormente influir en ellas aplicando técnicas de reclutamiento apropiadas para atraer a candidatos que puedan atender sus necesidades. El mercado de Recursos Humanos está constituido por un conjunto de candidatos potenciales (que no buscan empleo), ocupados o disponibles (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) disponibles (desempleados), que pueden convertirse en futuros trabajadores. Los candidatos potenciales, se encuentran trabajando en una empresa o incluso en la propia, por tal motivo existen dos medios de reclutamiento: interno y externo (Chiavenato, 2011).

#### ***Reclutamiento interno.***

El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa intenta cubrir una plaza o vacante mediante la reubicación de sus trabajadores, con ascensos (movimiento vertical), transferencias (movimiento horizontal), transferencias con ascensos (movimiento diagonal). Por tal motivo, el reclutamiento interno implica: transferencia, ascenso, programas de desarrollo y planes de carrera para los trabajadores (Chiavenato, 2011).

Muchas organizaciones siguen la política de cubrir sus vacantes reclutando candidatos que se encuentran entre el personal existente en la empresa u organización. Para que el proceso de reclutamiento interno se dé de manera motivadora sin que genere un mal ambiente laboral, los puestos vacantes deberían ser publicados. Habitualmente este tipo de reclutamiento considera la antigüedad que es el tiempo en que la persona ha dado su servicio a la organización, y los méritos que son los logros de los candidatos en cuanto a objetivos señalados, a su desempeño destacado en el desarrollo de las funciones de su puesto y su formación adquirida (López y Ruiz, 2015).

El reclutamiento interno va priorizar el desarrollo de carrera de los trabajadores actuales que integran la institución. Las herramientas utilizadas para la convocatoria también pueden ser con los medios de prensa interna como el periódico mural, boletín informativo, e-mails, buzones electrónicos, redes sociales, eventos institucionales o jefes responsables de unidades orgánicas, destinados a promover los planes y carreras de los trabajadores. El reclutamiento interno se manifiesta por los movimientos, verticales u horizontales de un trabajador que le permitan crecer laboralmente (Louffat, 2011).

Medidas del reclutamiento interno las cuales van a ser considerados como los indicadores de esta dimensión de estudio, los cuales son:

- **Los ascensos:** El trabajador asciende jerárquicamente en su línea de carrera.

Los ascensos son el movimiento vertical de un trabajador que sube un puesto dentro de una organización, generalmente cuando un trabajador obtiene y consigue un ascenso, a nivel de su salario también se registra un adicional como recompensa; el ascenso simboliza éxito y representa el crecimiento de la carrera del empleado. Los ascensos para el colaborador son una fuente poderosa de motivación, donde vislumbran posibilidades de crecimiento dentro de la organización gracias a las oportunidades de escalar en puestos. Al desarrollar la empresa política congruentes de reclutamiento interno, estas políticas van a estimular al personal debido a la actitud de mejoramiento constante y también de autoevaluación (Chiavenato, 2011).

Los ascensos a nivel de organizaciones públicas se rigen por normas que según Sanabria (2015), “hacen muy difícil ascender, y esto, en opinión de los expertos en campo, es injusto y amarga y desmotiva a los servidores públicos. Las normas sobre desvinculación también generan ruido en opinión de los expertos en campo”. (p. 110)

- **Las transferencias:** Son los movimientos horizontales de rotaciones entre puestos y/o áreas de trabajo.

Las transferencias se dan mediante un movimiento lateral entre los empleados dentro de la organización, esta transferencia puede surgir por iniciativa de la organización o del mismo empleado, y se va dar por diversos propósitos, va permitir que la organización pueda reestructurarse mediante la creación o el cierre de departamentos considerando sus necesidades, esto genera la reubicación de personas en un nivel jerárquico similar al puesto del mismo; además permite emplear puestos que podrían ser canales para el ascenso (Chiavenato, 2011).

Se debe evaluar la manera de cómo propiciar estímulos ante la movilidad interna de personal mediante concursos cerrados en un sistema de carrera, (Sanabria, 2015).

Las transferencias con ascensos: Es la combinación de la transferencia y ascenso, lo cual significa que se produce un ascenso jerárquico en áreas diferentes de acuerdo con la progresión de carrera.

- **Planes de carrera:** Es un proyecto de formación individual para un trabajador, cuya finalidad es direccionar su carrera y desarrollo profesional al interior de una organización.

Dentro de lo positivo de si se selecciona a alguien de la entidad en plan o sistema de carrera, puede que se genere mayor facilidad en conseguir la alineación de este con los objetivos estratégicos y la cultura organizacional, y así aumentar la moral en la entidad. Sin embargo, este proceso también genera una cierta endogamia o grupo cerrado lo que desencadena menor renovación, pues al hacer selección sólo de aspirantes internos puede verse limitado aportes innovadores de puntos de vista, o también se reducen las

posibilidades de transferencia de conocimiento, ideas y prácticas de otras organizaciones (Sanabria, 2015).

*Ventajas del reclutamiento interno.*

Louffat (2011), afirma que algunas de las ventajas del reclutamiento interno, son:

- Aumentan la motivación y compromiso del personal quien ve las posibilidades de desarrollar su línea de carrera.
- Aprovecha la inversión dada por la institución en el desarrollo de su personal, es decir, cosecha sus frutos de formación.
- Los costos son menores o nulos, ya que el sistema interno maneja la base de datos, así como los mecanismos instituidos para la convocatoria.
- Los plazos más cortos y sin demoras, puesto que los reemplazos se definen con anterioridad y se les prepara para asumir las nuevas responsabilidades del nuevo puesto.
- La socialización es mínima, puesto que ya forma parte de la vida institucional y sus comportamientos organizacionales formales e informales.

Según Armas et al. (2017) “siempre que las potencialidades del personal de una organización sean los óptimos para las diferentes opciones de promoción o movimiento de personal, la organización puede tomar la decisión de hacer uso de su personal para cubrir las diferentes vacantes”. (p. 75), es decir se debe de iniciar el proceso de reclutamiento de personal sólo si es necesario para la organización y siempre previa planificación.

***Reclutamiento externo.***

Las organizaciones consideran al reclutamiento externo por diferentes aspectos como la obtención de personal cualificado, o por la dinámica de actualizar algunos departamentos que presentan bajos niveles de rotación (López y Ruiz, 2015).

El reclutamiento externo funciona con candidatos provenientes fuera de la organización, incidiendo en candidatos reales o potenciales mediante una serie de técnicas (Chiavenato, 2011). Algunas de las técnicas más empleadas son:

- Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente.
- Recomendación de candidatos por parte de los trabajadores de la empresa.
- Contactos con universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas del mismo mercado.
- Participación en ferias de empleo.
- Anuncios en periódicos o revistas.
- Agencias de empleo.
- Reclutamiento por bolsas de trabajo en internet.

El reclutamiento externo tiene como finalidad atraer candidatos nuevos que anteriormente no han trabajado en la empresa (Louffat, 2011). Algunas de las fuentes externas que normalmente se emplean son:

- **Medios de prensa:** Medios de prensa escritos como periódicos o revistas y medios de prensa orales como la radio y medios de prensa audiovisuales como la televisión. Estos medios tienen un alto nivel de efectividad debido a su facilidad de difusión masiva, colaborando de manera significativa con una convocatoria de reclutamiento.

Los anuncios en prensa en relación a convocatorias laborales cada vez se usan menos a diferencia del uso incremental del internet (López y Ruiz, 2015).

- **Instituciones:** sean privadas o públicas, tales como los centros de educación representados por universidades, institutos de formación laboral, colegios profesionales; instituciones públicas como el Ministerio de Trabajo, las cooperativas del Estado que colaboran con la dotación de personal; head hunters, profesionales especializados en reclutar para posiciones directivas, ejecutivas o similares.

Muchos candidatos envían su curriculum vitae a diferentes empresas a fin de figurar en los archivos, a la espera de la posibilidad de ser convocados en un futuro para cubrir una vacante, para ello se hace uso de un correo electrónico personal (López y Ruiz, 2015).

- **Eventos:** Ferias laborales o eventos similares donde participan ofertantes y demandantes de trabajo.

Los centros de formación profesional, instituciones públicas o privadas, colegios profesionales, centros de orientación para el empleo que participen de eventos en búsqueda de prospectos laborales (López y Ruiz, 2015).

- **Medios virtuales:** Uso de medios como el Internet, redes sociales, bolsas de trabajo virtuales para realizar convocatorias masivas, dinámicas a un costo bajo.

El uso de redes y mecanismos virales de información durante el proceso de reclutamiento va permitir expandir el proceso y ayudar a reducir asimetrías de la información y otras barreras de entrada, al mismo tiempo que se atrae personal calificado, se reducen costos, se da una mayor visibilidad a la entidad y se alimenta el proceso de planeación de la fuerza de trabajo y evita la duplicación de procedimientos y agotamiento de potenciales aspirantes; en el lado negativo el uso excesivo de

herramientas tecnológicas puede incrementar costos de mantenimiento para su actualización, no propicia las relaciones impersonales e incrementa los problemas de comunicación al reducirse el contacto directo, incrementa la probabilidad de registrarse información falsa y crea brechas para candidatos interesados que no poseen acceso a Internet (Sanabria, 2015).

Las personas: La red de contactos (familiares, amigos, entre otros) conocedores de ofertas de trabajo, constituyen una fuente importante para comunicar o compartir ofertas laborales.

Existe la posibilidad que los empleados de la empresa recomienden a familiares, conocidos para cubrir vacantes publicadas de la empresa (López y Ruiz, 2015).

*Ventajas del reclutamiento externo.*

El reclutamiento puede ser ventajoso por las siguientes razones (Chiavenato, 2011).

- Permite captar trabajadores nuevos, quienes podrían aportar innovación, diferentes enfoques de organización para la empresa.
- Permite que las empresas estén actualizándose constantemente con respecto al ambiente externo que le rodea.
- Incidencia en las inversiones de capacitación y desarrollo, ya que, al contratar personal con experiencia y formación de acuerdo con el perfil requerido, permite aminorar los costos de capacitación.

### **3. Definición de términos básicos**

**Barreras de comunicación:** “Funcionan como obstáculos o resistencias a la comunicación. Algunas variables del proceso lo afectan profundamente, lo que causa que el mensaje tal como se envía sea diferente al mensaje que se recibe” (Chiavenato, 2011, p. 53)

**Canal:** “Es la parte del sistema de comunicación que enlaza la fuente con el destino, que pueden estar físicamente cerca o lejos” (Chiavenato, 2011, p. 51)

**Comunicación:** La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir conocimientos, sentimientos, generando transacciones entre ellas. Las organizaciones no existen sin comunicación para efectuar actividades de integración y coordinación (Chiavenato, 2011)

**Comunicación organizacional:** “Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio” (Fernández, 2009, p. 12).

**Estrategia:** Son acciones que se formulan para alcanzar objetivos, con el uso apropiado de recursos, capacidades y competencias de una organización (Torres, 2014)

**Política:** Son lineamientos generales para tomar decisiones y establecen los límites de las decisiones, indicando a los gerentes qué decisiones se pueden tomar y cuáles no (Torres, 2014)

**Reclutamiento:** “Es el proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de atraer candidatos que ostenten las competencias necesarias y que estén interesados en cubrir vacantes disponibles y ofertadas por una institución” (Louffat, 2011, p. 62)

**Reclutamiento externo:** “El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento” (Chiavenato, 2011, p. 136)

**Reclutamiento interno:** “El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados” (Chiavenato, 2011, p. 133)

## **CAPITULO III**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **1. Hipótesis**

##### **Hipótesis general**

H1: La comunicación organizacional se relaciona con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022.

##### **Hipótesis específicas**

He1: Los factores de la comunicación organizacional se relacionan con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022.

He2: Las barreras de la comunicación organizacional se relacionan con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022.

He3: Los canales de la comunicación organizacional se relacionan con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022.

#### **2. Variables de estudio y su operacionalización**

##### **2.1. Variables**

##### **Variable independiente (X)**

- *Comunicación Organizacional.*
  - Dimensiones de la Comunicación Organizacional.
    - Factores de la comunicación organizacional
    - Barreras de la comunicación organizacional
    - Canales de la comunicación organizacional

##### **Variable dependiente (Y):**

- *Reclutamiento de Personal.*

- Dimensiones de Reclutamiento de Personal.
  - Reclutamiento interno
  - Reclutamiento externo

## 2.2. Operacionalización de las Variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Preguntas de cuestionario
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE (X): Comunicación Organizacional</b>	“Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos” (Fernández, 2009, p. 12)	La comunicación organizacional servirá para conocer si es efectiva o no la comunicación en la organización y su medio; para convocar a los candidatos con los perfiles más idóneos para organización.	X1: Factores de la comunicación organizacional	Políticas de comunicación	P1: ¿Considera usted que la Municipalidad cumple con normas o procedimientos para enviar sus comunicados?
				Estrategias de comunicación	P2: ¿Piensa usted que la Municipalidad envía información útil para las actividades de trabajo diarias y se comprende con claridad?
				Planes de comunicación	P3: ¿Cree usted que la Municipalidad comparte información de manera anticipada y organizada?
			X2: Barreras de la comunicación organizacional	Barreras personales	P4: ¿Está usted de acuerdo en que es posible comunicarse con su jefe inmediato de manera abierta y sincera?
					P5: ¿Considera usted que su jefe se comunica de manera sencilla y clara para entender sus indicaciones?
					P6: ¿Considera usted de que sus compañeros de trabajo se comunican de manera clara y respetuosa?
				Barreras físicas	P7: ¿Conoce usted si existen espacios físicos (oficinas, comedor de personal, etc.) para comunicar información importante?
				Barreras semánticas	P8: ¿Piensa usted que los mensajes que se comparten en la Municipalidad se entienden con facilidad? P9: ¿Considera usted que la información que recibe por parte de su jefe es comprensible y fácil de explicar?
			X3: Canales de la comunicación organizacional	Canales tradicionales	P10: ¿Sabe usted si se utilizan cartas o memorándums para hacer de conocimiento información relevante?
					P11: ¿Usted participa en reuniones de trabajo (comités, desayunos, planes de trabajo) para compartir y recibir información importante?
					P12: ¿Sabe usted si se utiliza un tablón de anuncios para comunicar sobre asuntos relevantes en la Municipalidad?
					P13: ¿Conoce usted si se cuenta con un buzón de sugerencias físico para que todos los miembros de la Municipalidad puedan opinar?
				Canales tecnológicos	P14: ¿Sabe usted si la Municipalidad cuenta con una plataforma digital (internet, intranet o chat) para dar opiniones y sugerencias?
					P15: ¿Usted tiene conocimiento si todos los trabajadores de la Municipalidad utilizan un correo electrónico institucional?
					P16: ¿Sabe usted si se cuenta con un buzón de sugerencias electrónico para comunicar inquietudes, opiniones o sugerencias?
			P17: ¿Sabe usted si la Municipalidad utiliza redes sociales para informar sobre asuntos de interés general?		

<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE (Y): Reclutamiento de personal</b></p>	<p>“Es el proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de atraer candidatos que ostenten las competencias necesarias y que estén interesados en cubrir vacantes disponibles y ofertadas por una institución”. (Louffat, 2011, p. 62)</p>	<p>El reclutamiento de personas está relacionado con la efectividad de la comunicación organizacional, de tal manera se conocerá que tanto influye en el reclutamiento de personas.</p>	<p>Y1: Reclutamiento interno</p>	<p>Ascensos</p>	<p>P18: ¿Es de su conocimiento que la Municipalidad utiliza los medios tradicionales (cartas, tablón de publicación etc.) para comunicar las oportunidades internas de trabajo y ascensos?</p>
					<p>P19: ¿Considera usted que la Municipalidad preferiría ascender a un trabajador actual en lugar de contratar a uno nuevo?</p>
					<p>P20: ¿Es de conocimiento de usted que la Municipalidad realiza convocatorias de ascenso entre sus trabajadores?</p>
					<p>P21: ¿Sabe usted que la Municipalidad utiliza los medios tecnológicos para comunicar las oportunidades internas de trabajo y ascensos?</p>
				<p>Transferencias</p>	<p>P22: ¿Es de su conocimiento que la Municipalidad realiza transferencias de puesto entre sus trabajadores?</p>
					<p>P23: ¿Sabe usted si la Municipalidad utiliza los medios tradicionales o tecnológicos para hacer de conocimiento a nivel interno sobre cambios o transferencias de puesto entre sus trabajadores?</p>
			<p>Planes de carrera</p>	<p>P24: ¿Es de conocimiento de usted que la Municipalidad ofrece o permite hacer línea de carrera en sus puestos laborales?</p>	
				<p>P25: ¿Está usted de acuerdo en que su jefe inmediato le comunica si existen oportunidades internas de procesos de capacitación la Municipalidad?</p>	
				<p>P26: ¿Conoce usted si la Municipalidad propicia los ascensos, transferencias y planes de carrera para sus trabajadores?</p>	
			<p>Y2: Reclutamiento externo</p>	<p>Medios de prensa</p>	<p>P27: ¿Sabe usted si la Municipalidad contrata anuncios en periódicos o revistas de la ciudad para ofrecer empleo?</p>
				<p>Instituciones</p>	<p>P28: ¿Conoce usted que la Municipalidad participa en eventos organizados por universidades o institutos para ofrecer empleo?</p>
<p>Eventos</p>	<p>P29: ¿Confirma usted que la Municipalidad participa en ferias laborales para ofrecer empleo?</p>				
<p>Medios virtuales</p>	<p>P30: ¿Confirma usted que los trabajadores pueden recomendar candidatos para puestos vacantes en la Municipalidad mediante sus redes sociales?</p>				
	<p>P31: ¿Sabe usted si la Municipalidad utiliza las redes sociales para que nuevos candidatos postulen a un puesto vacante?</p>				

### 3. Matriz Lógica de Consistencia

#### *Comunicación organizacional y su relaciona con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022*

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES: DIMENSIONES E INDICADORES		METODOLOGÍA
<p><b>Problema Principal:</b></p> <p>¿De qué manera la comunicación organizacional se relaciona con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿De qué manera los factores de la comunicación organizacional se relacionan con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022?</li> </ul>	<p><b>Objetivo Principal:</b></p> <p>Determinar de qué manera se relaciona la comunicación organizacional con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar de qué manera los factores de la comunicación organizacional se relacionan con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022.</li> </ul>	<p><b>Hipótesis Principal:</b></p> <p>La comunicación organizacional se relaciona con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022.</p> <p><b>Hipótesis Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los factores de la comunicación organizacional se relacionan con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022.</li> </ul>	<p><b>Variable independiente (X):</b></p> <p>Comunicación organizacional</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <p><b>X1:</b> Factores de la comunicación organizacional.</p> <p><b>X2:</b> Barreras de la comunicación organizacional</p> <p><b>X3:</b> Canales de la comunicación organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas de comunicación</li> <li>Estrategias de comunicación</li> <li>Planes de comunicación</li> <li>Barreras personales</li> <li>Barreras físicas</li> <li>Barreras semánticas</li> <li>Canales tradicionales</li> <li>Canales tecnológicos</li> </ul>	<p><b>Enfoque de Investigación:</b></p> <p>Investigación Cuantitativa</p> <hr/> <p><b>Tipo de Investigación:</b></p> <p>Investigación Básica</p> <hr/> <p><b>Alcance de Investigación:</b></p> <p>Descriptivo</p> <p>Correlacional</p> <hr/> <p><b>Diseño de investigación:</b></p> <p>No experimental.</p> <p>De corte Transversal</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué manera las barreras de la comunicación organizacional se relacionan con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022?</li> <li>• ¿De qué manera los canales de la comunicación organizacional se relacionan con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar de qué manera las barreras de la comunicación organizacional se relacionan con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022.</li> <li>• Determinar de qué manera los canales de la comunicación organizacional se relacionan con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las barreras de la comunicación organizacional se relacionan con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022.</li> <li>• Los canales de la comunicación organizacional se relacionan con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Variable dependiente (Y):</b></p> <p style="text-align: center;">Reclutamiento de personal.</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <p><b>Y1:</b> Reclutamiento interno</p> <p><b>Y2:</b> Reclutamiento externo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ascensos</li> <li>• Transferencias</li> <li>• Planes de carrera</li> <li>• Medios de prensa</li> <li>• Instituciones</li> <li>• Eventos</li> <li>• Medios virtuales</li> </ul>	<p><b>Método de Investigación:</b></p> <p>Hipotético Deductivo.</p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>Población:</b></p> <p>Los 609 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco que laboraron en el 2022.</p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>Muestra:</b></p> <p>65 trabajadores</p> <p style="text-align: center;"><b>Técnicas:</b></p> <p>- Encuesta</p> <p style="text-align: center;"><b>Instrumento:</b></p> <p>- Cuestionario</p>
---	---	---	--	---	--

## CAPITULO IV

### MÉTODO

#### 1. Tipo y Método de investigación

La tesis es de tipo básico, enfoque cuantitativo, con un diseño de investigación no experimental, transversal, de alcance descriptivo – correlacional. Es descriptiva porque busca especificar propiedades o características importantes del fenómeno que se analiza, usando la descripción de tendencias de una muestra o población. Asimismo, la investigación correlacional asocia variables mediante un patrón predecible dentro de una muestra o población, considerando a fenómenos que ocurren al mismo tiempo (Hernández, et al., 2018).

El enfoque de la investigación es cuantitativo, ya que considerará la presentación de datos numéricos y un análisis estadístico.

#### 2. Diseño específico de investigación

La investigación es no experimental, porque se realizó sin la manipulación de las variables de estudio, ya que se observa los fenómenos ocurridos de manera natural sin realizar cambios o alteraciones en ellos, y es de corte transversal porque los datos de estudio obtenidos de la muestra se recopilan en un solo punto en el tiempo (Hernández, et al., 2018).

#### 3. Población, Muestra

##### **Población**

La población de estudio está conformada por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco los cuales correspondieron a 609 trabajadores que se encontraron laborando durante el año 2022 en la municipalidad.

## Muestra

Considerando el tamaño de la población de 609 trabajadores, el tamaño de la muestra se determinó mediante el muestreo probabilístico, seleccionando a 65 trabajadores quienes laboraron durante el 2022, la muestra es heterogénea de tal manera que se logró representatividad. El tamaño de la muestra es de 65 trabajadores se determinó con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

N= 609 Total de la población

n = Tamaño de la muestra

$Z_{\alpha} = 1.96$  obtenido de la distribución normal estándar con 95% de confianza

$p = 0.95$  proporción esperada de trabajadores de acuerdo con cómo se da la comunicación organizacional en la municipalidad y hacia es efectiva.

$q = 1 - p$  (en este caso  $1 - 0.95 = 0.05$ ) de los trabajadores que decían que no es efectiva

$d =$  precisión (en este caso deseamos un 5%)

$$n = \frac{609 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (609 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95} = 65$$

Se aplicarán 65 encuestas como muestra para este estudio.

## 4. Instrumentos de obtención de datos

En esta investigación, con respecto al Trabajo de Campo se utilizó como método de la encuesta y se aplicó como instrumento de investigación un cuestionario de 31 preguntas, donde el llenado se dio de manera virtual (correo electrónico o WhatsApp) y de manera presencial o física, dicho instrumento fue de carácter anónimo.

Los datos se obtuvieron de la aplicación del cuestionario elaborada específicamente para esta investigación dirigida a recoger información relevante sobre la comunicación organizacional (factores, barreras y canales de la comunicación) así como también del reclutamiento a través de sus dos dimensiones: interno y externo.

La recolectados mediante la aplicación del cuestionario contó con 31 preguntas que recogieron información sobre la comunicación organizacional y el reclutamiento de personal en la población muestra de 65 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco; haciendo uso de la escala ordinal tipo Likert con 5 opciones (nunca, casi nunca, ocasionalmente, casi siempre, siempre), la escala base de las preguntas del cuestionario fue la siguiente:

Nunca = 1

Casi nunca = 2

A veces = 3

Casi siempre = 4

Siempre = 5

Para la variable comunicación organizacional se utilizaron 17 preguntas y para la variable reclutamiento de personal se hizo uso de 14 preguntas.

**Validación:** Para determinar la Validez del instrumento se recurrió al juicio de expertos consultando la opinión de 3 expertos en el área de Administración y de Recursos Humanos, dichas opiniones fueron favorables con un coeficiente de V de Aiken de 0.92.

**Confiabilidad:** Para corroborar la confiabilidad del instrumento (cuestionario) elaborado, se aplicó el cuestionario de manera piloto en 15 colaboradores conformantes de la población de estudio mas no de la muestra en un lapso de 7 días hábiles, posterior a ello luego

de consolidarse los resultados obtenidos se usó el Alfa de Cronbach a nivel de ambas variables de estudio.

**Tabla 1**

*Confiabilidad de Alfa de Cronbach para la variable Comunicación Organizacional.*

Alfa de Cronbach	N  de elementos
0.946	17

Para medir la consistencia interna de las escalas de la Comunicación Organizacional, cuyo valor de Alfa de Cronbach es de  $\alpha=0.946$  que corresponde a un valor muy alto lo que nos demuestra que la escala es fiable.

**Tabla 2**

*Confiabilidad de Alfa de Cronbach para la variable Reclutamiento de Personal.*

Alfa de Cronbach	N  de elementos
0.938	14

Por el lado del Reclutamiento de Personal el Alfa de Cronbach es de  $\alpha=0.938$  valor muy alto que corrobora la fiabilidad de la escala.

El Alfa de Cronbach general obtenido para ambas variables en conjunto fue de  $\alpha=0.965$  recordando que, según Hernández , et al., (2018) nos indica un coeficiente o Alfa de 0 significa nula confiabilidad mientras que 1 representa un máximo de confiabilidad (fiabilidad total, perfecta). Con este análisis y resultados previo se logró que, la recolección de datos mediante el cuestionario otorgue validez y veracidad a la investigación.

## **5. Técnicas y procesamiento y análisis de datos.**

Posterior al proceso de recolección de datos finalizado que duró más de 30 días calendario, se procedió con meticulosidad a trasladar los datos de forma ordenada al programa Excel en una hoja de datos, corroborando las respuestas de cada una de las preguntas dirigidas

a cada uno de los encuestados. Esto con el fin principal de generar resultados descriptivos mediante tablas de frecuencia con gráficos circulares, las respuestas se agruparon por niveles para cada variable y su dimensión.

Las tablas de distribución de frecuencias a nivel de cada variable y sus respectivas dimensiones e indicadores se realizaron de manera detallada.

A su vez, los gráficos circulares muestran los niveles de porcentajes de los datos obtenidos de las variables y dimensiones (indicadores agrupados). Las tablas bidimensionales fueron utilizadas para indicar la intersección entre las variables y las dimensiones evaluadas.

La tabulación, verificación y procesamiento de los resultados de la encuesta se realizó con un procesador Core i5, usando el programa Excel de Microsoft Office además del IBM SPSS Statistics versión 29.0 .1.0 (171). Donde se utilizaron los análisis estadísticos descriptivos como media, promedio, frecuencia además de porcentajes en las diferentes secciones de la encuesta.

## **6. Procedimiento para la ejecución del estudio**

- Elaboración del instrumento
- Validación de los instrumentos por juicio de expertos.
- Solicitar los permisos respectivos a la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco.
- Aplicación del instrumento prueba piloto para corroborar Confiabilidad
- Aplicación del instrumento en la muestra de estudios
- Recojo y análisis de datos
- Elaboración del informe final

## CAPITULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 1. Datos cuantitativos

En base al primer objetivo que dice evaluar a la comunicación organizacional, obtenemos los resultados tanto a nivel de los indicadores, dimensiones de ambas variables.

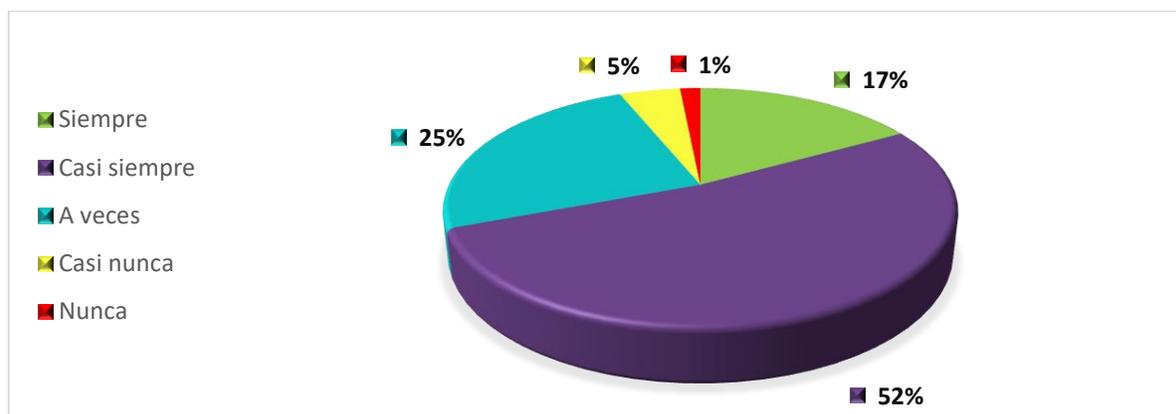
**Tabla 3**

*P1. ¿Considera usted que la Municipalidad cumple con normas o procedimientos para enviar sus comunicados?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	1	1
	Casi nunca	3	5	6
	A veces	16	25	31
	Casi siempre	34	52	83
	Siempre	11	17	100
	Total	65	100	

**Figura 1**

*P1. ¿Considera usted que la Municipalidad cumple con normas o procedimientos para enviar sus comunicados?*



### Interpretación

La tabla 3 y figura 1 denotan que más de la mitad de los encuestados respondieron que “Siempre” y “Casi siempre” con un 69% (porcentaje acumulado) lo que señala que la Municipalidad cumple con las normas o procedimientos para enviar sus comunicados. Otro grupo de los encuestados indicó la opción “A veces” con 25%, para este grupo la Municipalidad cumple con las normas o procedimientos al momento de enviar sus comunicados. Un grupo pequeño de 7% eligió entre “Casi Nunca” y “Nunca” para este grupo la Municipalidad no cumple con las normas o procedimientos para transmitir la información. Los resultados indican que existen algunas deficiencias percibidas en la consistencia de cumplimiento de los procedimientos de comunicación en la Municipalidad.

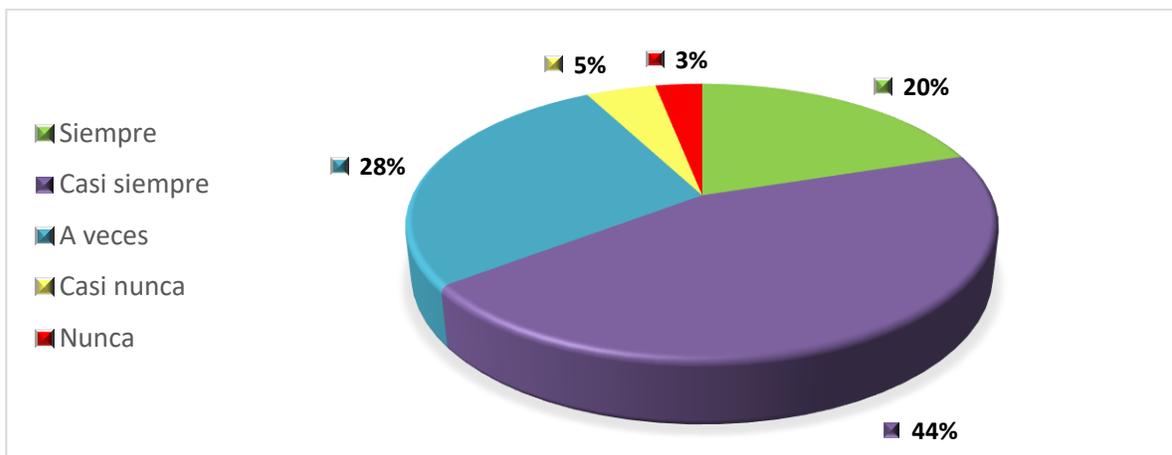
#### **Tabla 4**

*P2.- ¿Siente usted que la organización envía información útil para las actividades de trabajo diarias y se comprende con claridad?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	3	3
	Casi nunca	3	5	8
	A veces	18	28	35
	Casi siempre	29	45	80
	Siempre	13	20	100
	Total	65	100	

**Figura 2**

*P2.- ¿Siente usted que la organización envía información útil para las actividades de trabajo diarias y se comprende con claridad?*



#### Interpretación

La tabla 4 y figura 2 muestran que más de la mitad de los encuestados respondieron "Siempre" y "Casi siempre" con un porcentaje acumulado de 65% que señala que los colaboradores tendrían una percepción positiva en cuanto a la utilidad y claridad de la información proporcionada por la organización. Un 28% respondió "A veces", lo que podría indicar que existen áreas de mejora en la comunicación en la delegación clara de tareas para algunos colaboradores en la municipalidad. El 8% restante ("Casi nunca" y "Nunca") sentiría que la organización no envía información útil o clara para sus actividades diarias, lo que evitaría el cumplimiento de tareas de manera óptima, e interferiría en la consecución y logro de los objetivos en beneficio de la población.

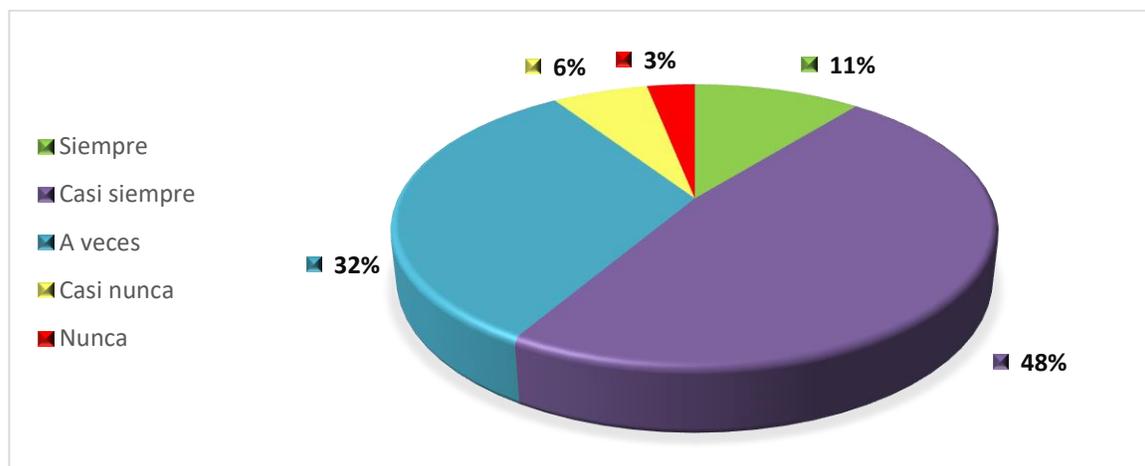
**Tabla 5**

P3.- ¿Cree usted que la Municipalidad comparte información de manera anticipada y organizada?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	3	3
	Casi nunca	4	6	9
	A veces	21	32	42
	Casi siempre	31	48	89
	Siempre	7	11	100
Total		65	100	

**Figura 3**

P3.- ¿Cree usted que la Municipalidad comparte información de manera anticipada y organizada?



#### Interpretación

La tabla 5 y figura 3 denotan que los encuestado respondieron "Siempre" y "Casi Siempre" con un porcentaje acumulado de 59% en total entre ambas respuestas, lo cual indica que tienen una percepción positiva en referencia a la anticipación u organización en la manera como la

Municipalidad comparte información., un 32% de los encuestados respondió "A Veces", lo que indicaría que existe un margen para mejorar en cuanto a la anticipación, previsión y organización en la comunicación para algunos encuestados. Para el 9% restante que respondió "Casi Nunca" y "Nunca" sienten que la Municipalidad no comparte información de manera anticipada ni organizada.

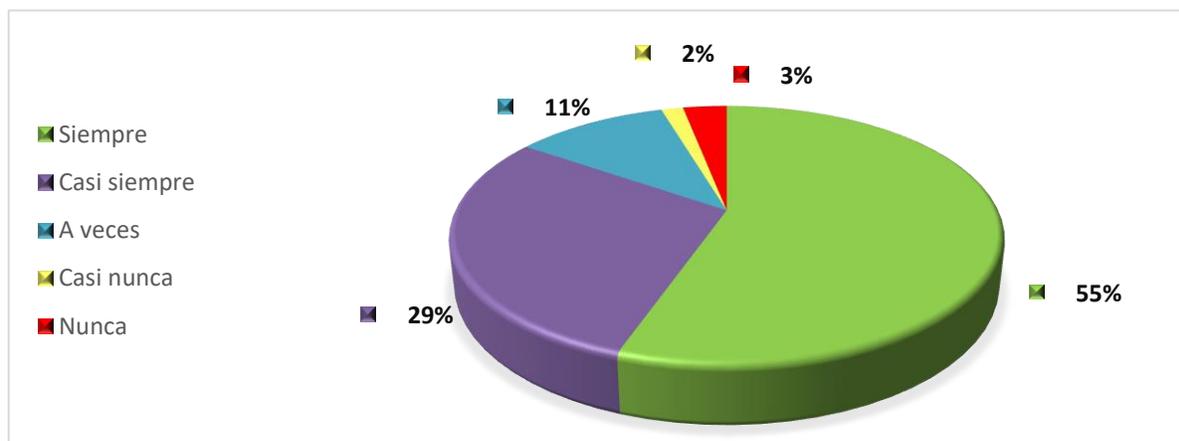
**Tabla 6**

*P4.- ¿Piensa usted que es posible comunicarse con su jefe inmediato de manera abierta y sincera?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	3	3
	Casi nunca	1	2	5
	A veces	7	11	15
	Casi siempre	19	29	45
	Siempre	36	55	100
	Total	65	100	

**Figura 4**

*P4.- ¿Piensa usted que es posible comunicarse con su jefe inmediato de manera abierta y sincera?*



## Interpretación

Según la tabla 6 y figura 4 se puede notar que los encuestados respondieron con "Siempre" y "Casi Siempre" con un porcentaje acumulado de 84% entre ambas opciones, lo que indica que este grupo de trabajadores tiene una percepción muy positiva en lo referente a posibilidad de comunicarse con sus jefes inmediatos de manera abierta y sincera, es decir que pueden expresar sus ideas y dudas de manera clara y abierta a su jefes inmediatos, lo que beneficia a la organización, creando un clima laboral participativo. Un pequeño porcentaje de encuestados que suman un 15% en total eligieron entre "A Veces", "Casi Nunca" y "Nunca" reporta que existen dificultades en la comunicación abierta y sincera con sus jefes inmediatos, lo que podría interferir en la comunicación bidireccional clara, en la delegación de órdenes y conclusión de tareas.

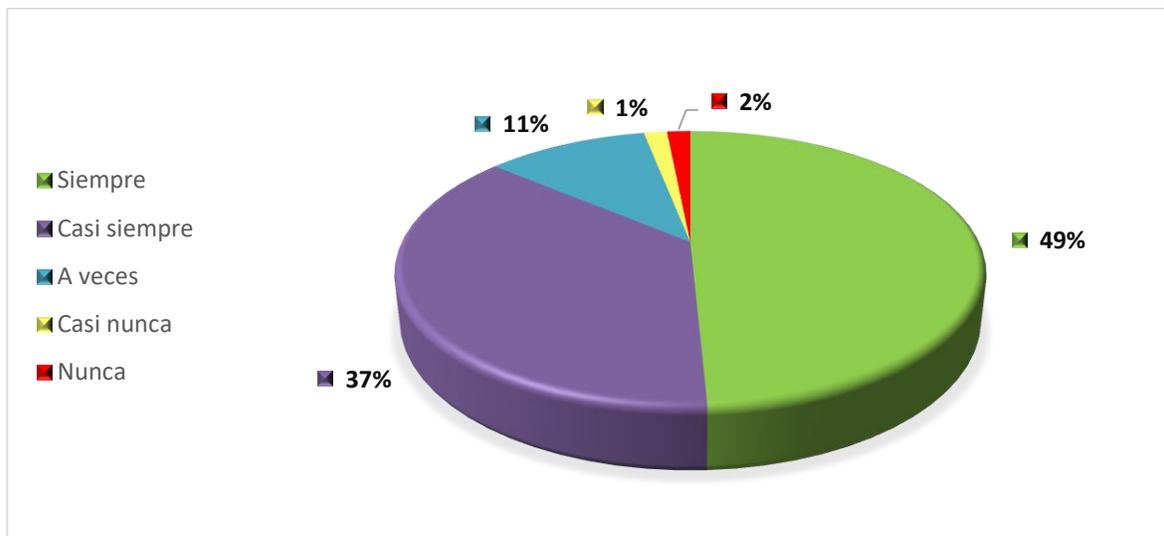
### Tabla 7

*P5.- ¿Considera usted que su jefe se comunica de manera sencilla y clara para entender sus indicaciones?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2	2
	Casi nunca	1	2	3
	A veces	7	11	14
	Casi siempre	24	37	51
	Siempre	32	49	100
	Total	65	100	

**Figura 5**

*P5.- ¿Considera usted que su jefe se comunica de manera sencilla y clara para entender sus indicaciones?*

**Interpretación**

De la tabla 7 y figura 5 se puede observar que los encuestados en su mayoría respondieron “Siempre” y “Casi siempre” con un 86% de porcentaje acumulado entre ambas respuestas, lo cual indica que dichos colaboradores sienten que sus jefes se comunican de manera sencilla y clara al dar indicaciones. Un 11% respondió “A veces” y un solo un 3% “Casi nunca” y “Nunca”. Por lo que se puede decir que los encuestados en su mayoría tienen una percepción muy positiva en referencia a la comunicación de sus jefes para entender sus indicaciones.

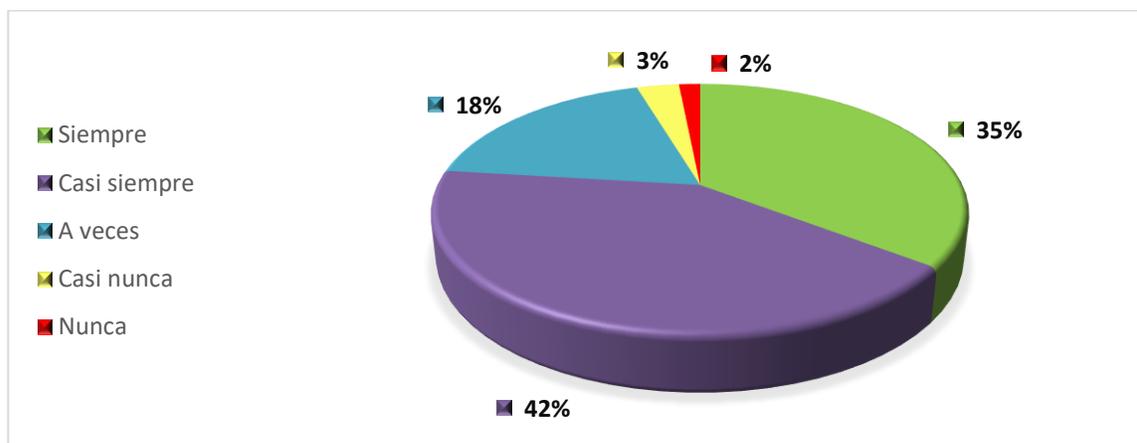
**Tabla 8**

*P6.- ¿Considera usted de que sus compañeros de trabajo se comunican de manera clara y respetuosa?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2	2
	Casi nunca	2	3	5
	A veces	12	18	23
	Casi siempre	27	42	65
	Siempre	23	35	100
	Total	65	100	

**Figura 6**

*P6.- ¿Considera usted de que sus compañeros de trabajo se comunican de manera clara y respetuosa?*



### Interpretación

De la tabla 8 y figura 6 se puede notar que los encuestados en su mayoría eligieron entre las opciones "Siempre" y "Casi Siempre" con un 77% de porcentaje acumulado que señala que tienen una percepción positiva en cuanto a la comunicación de sus compañeros, con un porcentaje moderado de 18% a nivel de la opción "A Veces" reporta que la comunicación de

sus compañeros de trabajo no siempre es clara y respetuosa; mientras que un porcentaje menor de 5% respondió "Casi Nunca" y "Nunca" lo cual señala que hay dificultades a nivel de la comunicación respetuosa y clara de sus compañeros de trabajo.

En resumen, podemos decir que los colaboradores encuestados en su mayoría tienen una percepción positiva en relación a la claridad y respeto en la comunicación de sus compañeros de trabajo.

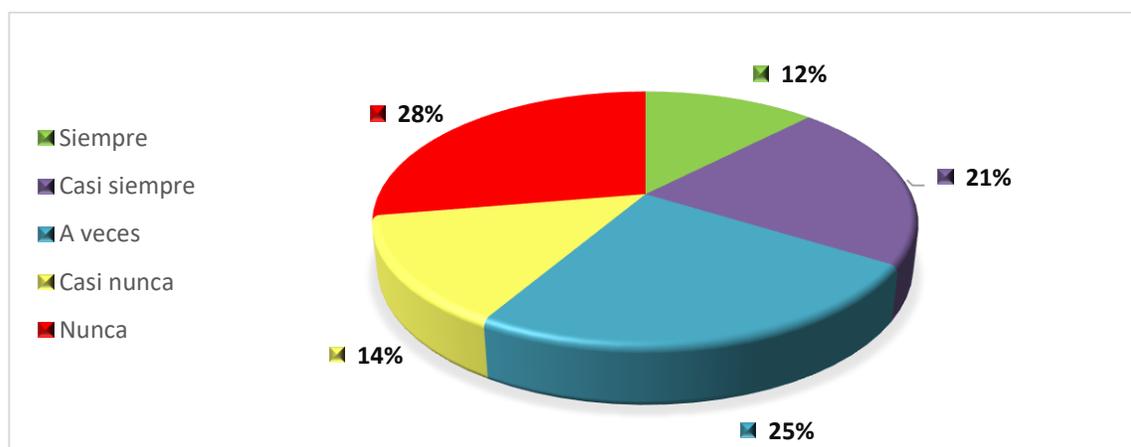
### Tabla 9

P7.- *¿Conoce usted si existen espacios físicos (oficinas, comedor de personal, etc.) para comunicar información importante?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	18	28	28
	Casi nunca	9	14	42
	A veces	16	25	66
	Casi siempre	14	22	88
	Siempre	8	12	100
Total		65	100	

### Figura 7

P7.- *¿Conoce usted si existen espacios físicos (oficinas, comedor de personal, etc.) para comunicar información importante?*



## Interpretación

De la tabla 9 y figura 7 se observa que los encuestados en su mayoría eligió la opción "A Veces" con un 25% lo que señalaría que dichos colaboradores no están seguros de la existencia de estos espacios físico, un porcentaje considerable de los encuestados eligió entre "Casi Nunca" y "Nunca" con un 42% en total de porcentaje acumulado, los cuales tienen una percepción nula o desconocen la existencia de estos espacios físicos; por otro lado con un 33% entre "Siempre" y "Casi Siempre" tienen una percepción moderada sobre el conocimiento de espacios físicos para la comunicación de información. De los resultados se puede decir que los colaboradores encuestados poseen una percepción relativamente baja o desconocen la existencia de espacios físicos disponibles para comunicar información importante en su entorno de trabajo.

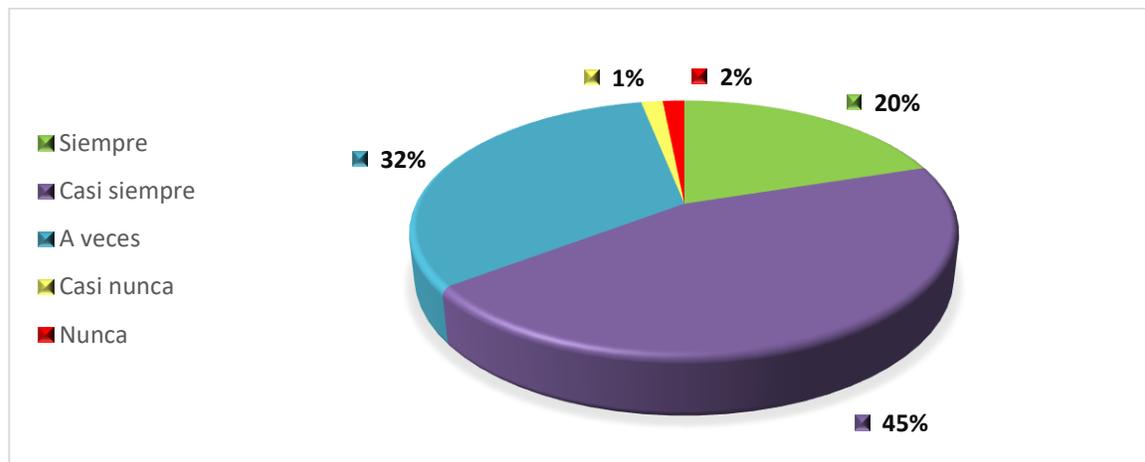
### Tabla 10

*P8.- ¿Piensa usted que los mensajes que se comparten en la Municipalidad se entienden con facilidad?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2	2
	Casi nunca	1	2	3
	A veces	21	32	35
	Casi siempre	29	45	80
	Siempre	13	20	100
	Total	65	100	

### Figura 8

P8.- ¿Piensa usted que los mensajes que se comparten en la Municipalidad se entienden con facilidad?



#### Interpretación

Según la tabla 10 y figura 8 se observa que con un 65% de porcentaje acumulado los encuestados eligieron los factores "Siempre" y "Casi Siempre" lo que significaría que tienen una percepción positiva en cuanto a la facilidad de comprensión de los mensajes compartidos por la Municipalidad. Otro grupo de encuestados con un porcentaje moderado de 32% eligió "A Veces" lo que señalaría que en ocasiones los mensajes no son fáciles de comprender. Un porcentaje reducido de encuestados de 4% acumulado eligió entre "Casi Nunca" y "Nunca" lo que sugiere que piensan que los mensajes rara vez o nunca se entienden de manera fácil.

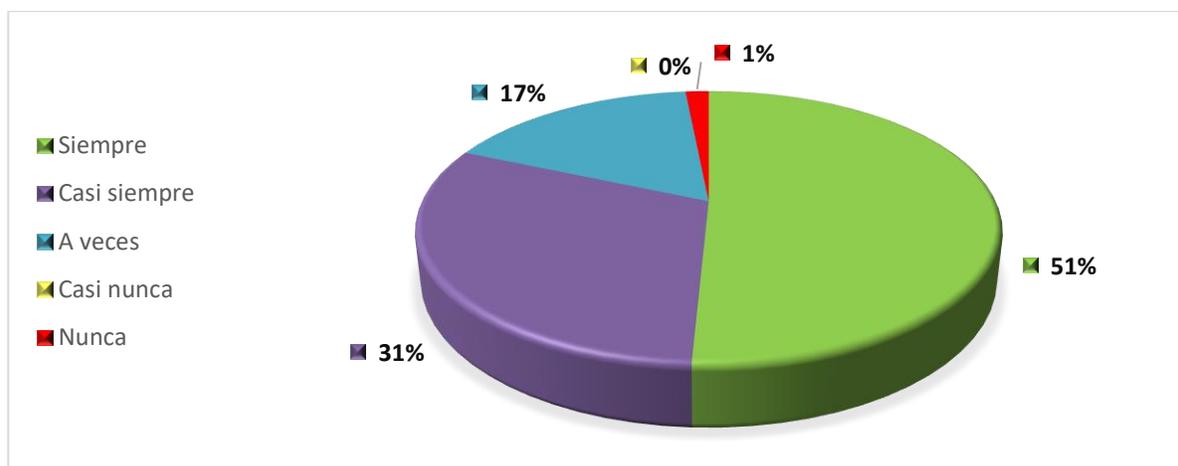
**Tabla 11**

*P9.- ¿Considera usted que la información que recibe por parte de su jefe es comprensible y fácil de explicar?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	1	1
	Casi Nunca	0	0	1
	A veces	11	17	18
	Casi siempre	20	31	49
	Siempre	33	51	100
Total		65	100	

**Figura 9**

*P9.- ¿Considera usted que la información que recibe por parte de su jefe es comprensible y fácil de explicar?*



#### Interpretación

En la tabla 11 y figura 9 se observa que los colaboradores encuestados eligieron con un 82% de porcentaje mayor acumulado total entre "Siempre" y "Casi Siempre", un porcentaje moderado de 17% en "A Veces" y 1% de encuestados respondió "Casi Nunca" y "Nunca". Los resultados señalan que la mayoría de los encuestados percibe que la información que reciben de sus jefes

es comprensible y fácil de explicar, es decir la percepción es positiva lo que sugiere que los jefes han logrado mantener una comunicación efectiva en cuanto a la claridad de la información proporcionada.

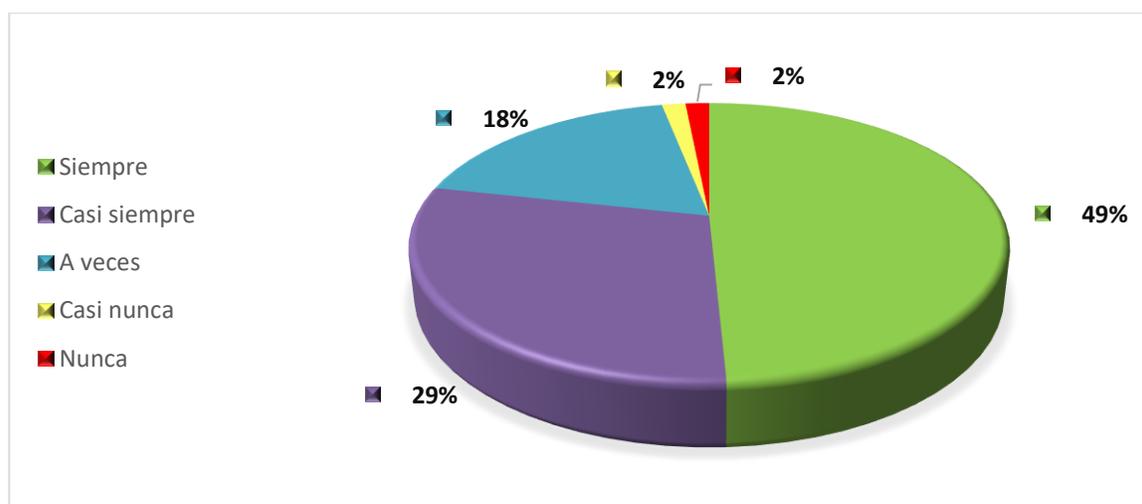
**Tabla 12**

*P10.- ¿Sabe usted si se utilizan cartas o memorándums para hacer de conocimiento información relevante?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2	2
	Casi Nunca	1	2	3
	A veces	12	18	22
	Casi siempre	19	29	51
	Siempre	32	49	100
Total		65	100	

**Figura 10**

*P10.- ¿Sabe usted si se utilizan cartas o memorándums para hacer de conocimiento información relevante?*



## Interpretación

De la tabla 12 y figura 10 se puede notar que los encuestados eligieron en su mayoría con 78% de porcentaje acumulado entre "Siempre" y "Casi Siempre" que sugiere que los encuestados afirman conocer la utilización de cartas o memorándums para hacer de conocimiento información relevante en la organización; un porcentaje moderado de encuestados con un 18% eligieron la opción "A Veces" y un 4% en total entre "Casi Nunca" y "Nunca".

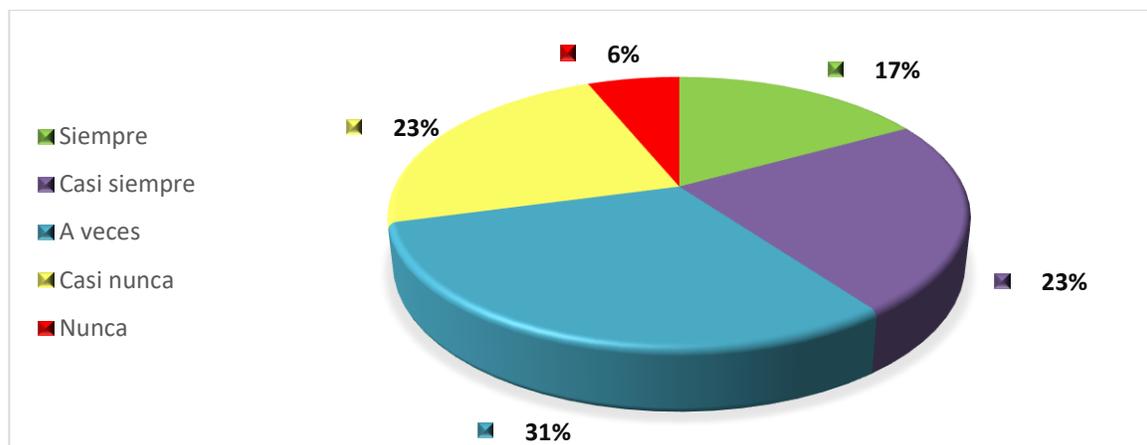
**Tabla 13**

*P11.- ¿Usted participa en reuniones de trabajo (comités, desayunos, planes de trabajo) para compartir y recibir información importante?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	6	6
	Casi nunca	15	23	29
	A veces	20	31	60
	Casi siempre	15	23	83
	Siempre	11	17	100
Total		65	100	

**Figura 11**

*P11.- ¿Usted participa en reuniones de trabajo (comités, desayunos, planes de trabajo) para compartir y recibir información importante?*



### Interpretación

De la tabla 13 y figura 11 anterior se puede indicar que los colaboradores encuestados eligieron entre "Siempre" y "Casi Siempre" con un porcentaje significativo acumulado de 40% que indica que participan de manera frecuente de estas reuniones, un grupo importante de trabajadores eligió "A Veces" con un 31% lo cual podría indicar que su participación es variable en reuniones de este tipo; otro grupo de encuestados respondió entre las opciones "Casi Nunca" y "Nunca" con un 29% de porcentaje acumulado en total lo cual reporta una participación ocasional o nula en este tipo de reuniones, lo cual podría generar en algunos trabajadores la sensación de exclusión

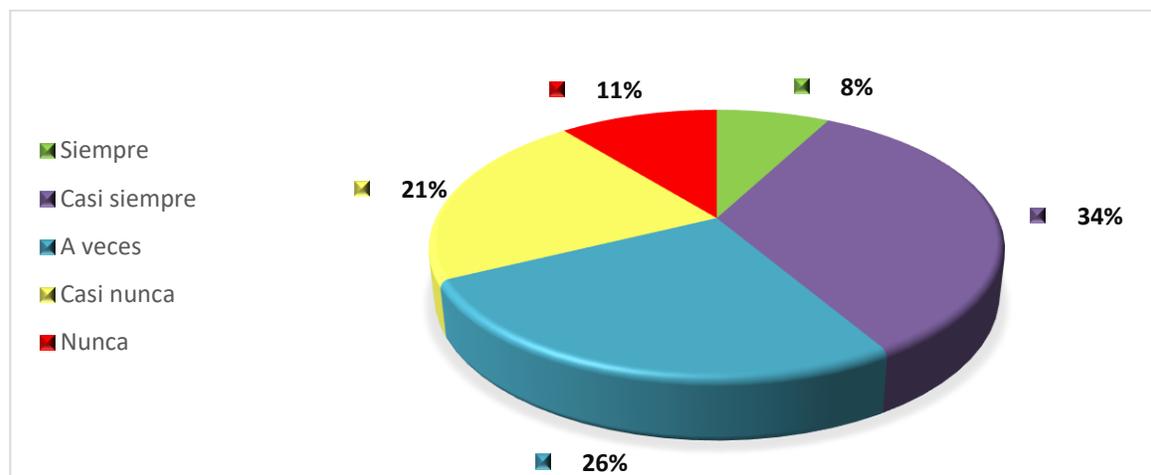
### Tabla 14

*P12.- ¿Sabe usted si se utiliza un tablón de anuncios para comunicar asuntos relevantes en la Municipalidad?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	11	11
	Casi nunca	14	22	32
	A veces	17	26	58
	Casi siempre	22	34	92
	Siempre	5	8	100
	Total	65	100	

**Figura 12**

*P12.- ¿Sabe usted si se utiliza un tablón de anuncios para comunicar asuntos relevantes en la Municipalidad?*



#### Interpretación

Según la tabla 14 y figura 12 se puede apreciar que un porcentaje acumulado de 42% de encuestados eligió entre "Siempre" y "Casi Siempre", lo cual sugiere que este grupo tiene conocimiento de la utilización de un tablón de anuncios, sin embargo, otro grupo significativo de colaboradores con un 33% respondió con "Casi Nunca" y "Nunca" lo cual reporta que rara vez o nunca se utiliza un tablón de anuncios para este propósito, y finalmente un 26% de los encuestados respondió "A Veces". Los resultados indican que hay una variabilidad en el conocimiento de los encuestados sobre el uso de un tablón de anuncios para comunicar asuntos relevantes en la Municipalidad. Mientras que algunos tienen un conocimiento sólido al respecto, otros parecen tener una percepción menos clara.

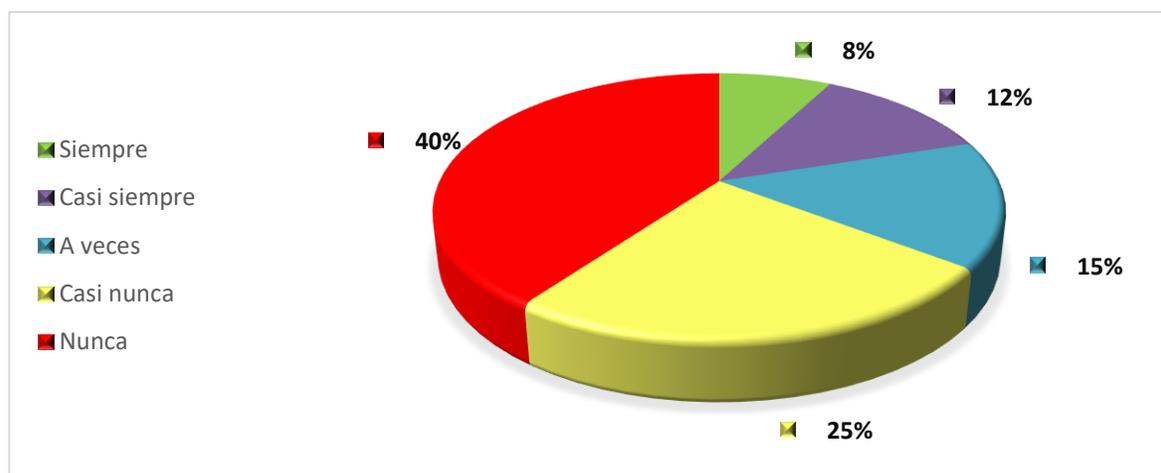
**Tabla 15**

*P13.- ¿Conoce usted si se cuenta con un buzón de sugerencias físico para que todos los miembros de la Municipalidad puedan opinar?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	26	40	40
	Casi nunca	16	25	65
	A veces	10	15	80
	Casi siempre	8	12	92
	Siempre	5	8	100
Total		65	100	

**Figura 13**

*P13.- ¿Conoce usted si se cuenta con un buzón de sugerencias físico para que todos los miembros de la Municipalidad puedan opinar?*



#### Interpretación

De la tabla 15 y figura 13 se puede notar que los encuestados eligieron entre "Casi Nunca" y "Nunca" con un porcentaje acumulado de 65% en total, lo que nos indica que este grupo tiene una percepción baja en relación a la existencia de un buzón de sugerencias físico en la Municipalidad, otro grupo respondió "Siempre" o "Casi Siempre" un 27% de porcentaje

acumulado, lo que indica que algunos tienen conocimiento de la existencia de un buzón de sugerencias físico. Existe una falta de conocimiento significativa en relación a la existencia de un buzón físico de sugerencias en la Municipalidad, que fomente la interacción de ideas.

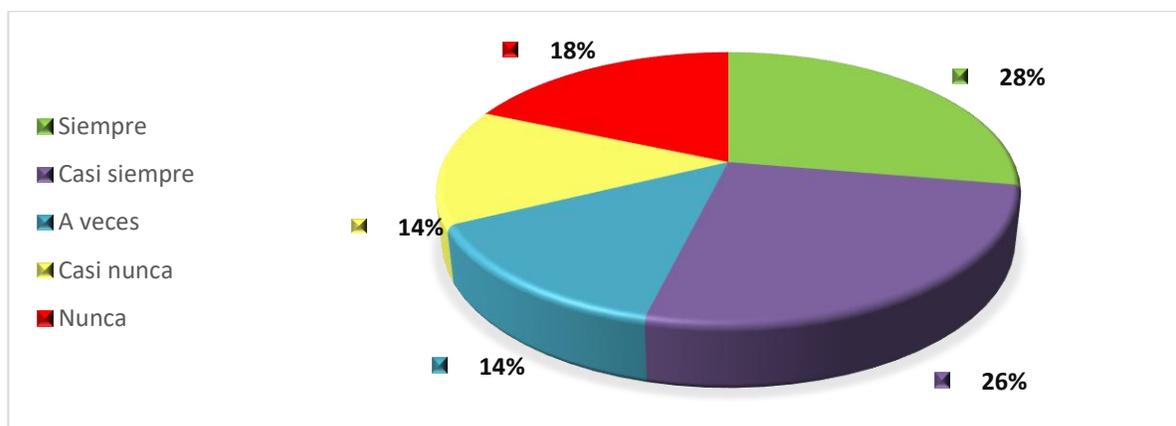
**Tabla 16**

*P14.- ¿Sabe usted si la Municipalidad cuenta con una plataforma digital (internet, intranet o chat) para dar opiniones y sugerencias?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	12	18	18
	Casi nunca	9	14	32
	A veces	9	14	46
	Casi siempre	17	26	72
	Siempre	18	28	100
Total		65	100	

**Figura 14**

*P14.- ¿Sabe usted si la Municipalidad cuenta con una plataforma digital (internet, intranet o chat) para dar opiniones y sugerencias?*



#### Interpretación

De la tabla 16 y figura 14 se puede indicar que un porcentaje significativo de 54% en total de encuestados eligió entre "Siempre" y "Casi Siempre", un porcentaje considerable 32% en total

eligió entre "Casi Nunca" y "Nunca" lo que reporta que rara vez o nunca ha tenido conocimiento de una plataforma digital y un 14% de los encuestados responde "A Veces", lo que indica que su conocimiento es variable en cuanto a la existencia de esta plataforma digital. Los resultados indican que un grupo considerable tiene conocimiento de esta plataforma digital, pero en general la opinión es variable acerca del conocimiento de la existencia de una plataforma digital.

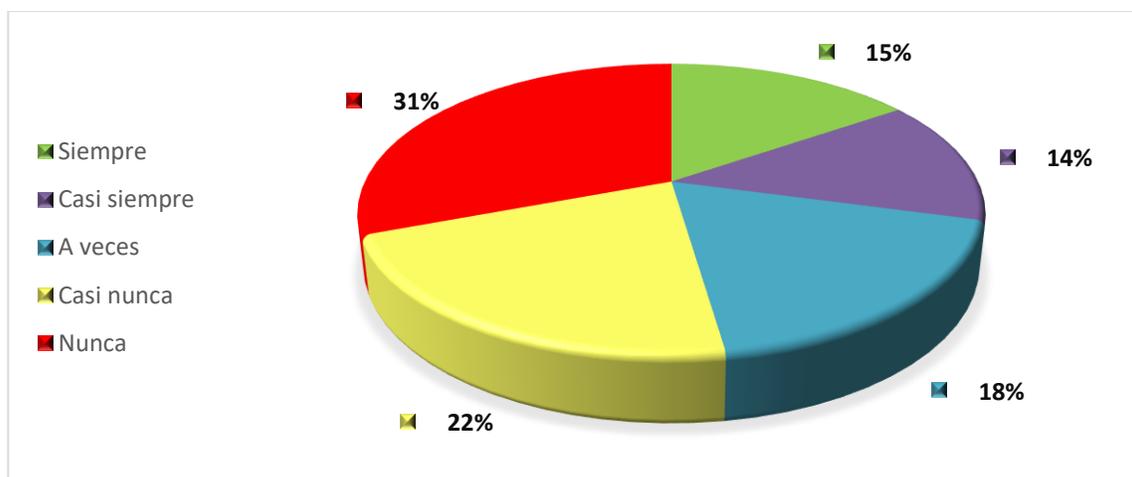
**Tabla 17**

*P15.- ¿Usted tiene conocimiento si todos los trabajadores de la Municipalidad utilizan un correo electrónico institucional?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	20	31	31
	Casi nunca	14	22	52
	A veces	12	18	71
	Casi siempre	9	14	85
	Siempre	10	15	100
Total		65	100	

**Figura 15**

*P15.- ¿Usted tiene conocimiento si todos los trabajadores de la Municipalidad utilizan un correo electrónico institucional?*



## Interpretación

De la tabla 17 y figura 15 se puede señalar que con un porcentaje mayor de 53% los encuestados señalaron entre las opciones de "Casi Nunca" y "Nunca" que indica el desconocimiento o no uso del correo electrónico institucional como medio de comunicación en la municipalidad, un 29% de encuestados eligieron entre "Siempre" y "Casi Siempre" lo que señalaría que este grupo hace uso del correo institucional o al menos sabe de la existencia del correo institucional, y un 18% respondió "A Veces", lo que indica que su conocimiento es variable en cuanto al uso del correo electrónico institucional, o sólo en ocasiones ha utilizado el correo institucional como medio de comunicación . Los resultados señalan que existe una gran falta de conocimiento de los encuestados en relación a si todos los trabajadores de la Municipalidad utilizan o cuentan con un correo electrónico institucional,

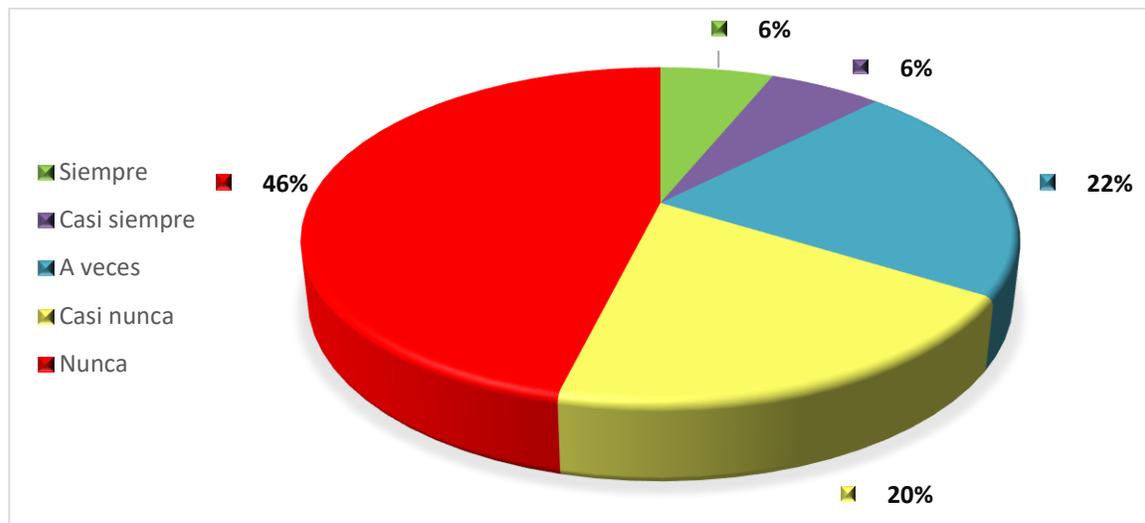
### Tabla 18

*P16.- ¿Sabe usted si se cuenta con un buzón de sugerencias electrónico para comunicar inquietudes, opiniones o sugerencias?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	30	46	46
	Casi nunca	13	20	66
	A veces	14	22	88
	Casi siempre	4	6	94
	Siempre	4	6	100
	Total	65	100	

**Figura 16**

*P16.- ¿Sabe usted si se cuenta con un buzón de sugerencias electrónico para comunicar inquietudes, opiniones o sugerencias?*



#### Interpretación

De la tabla 18 y figura 16 se deduce que con un porcentaje mayoritario de 66% en total los colaboradores eligieron entre "Casi Nunca" y "Nunca" lo que indicaría que este grupo desconocería la existencia de un buzón de sugerencias electrónico, un porcentaje moderado de 22% señaló a la opción "A Veces" que indicaría que conoce la existencia de un buzón de sugerencias electrónico e incluso haya podido hacer uso de él y un porcentaje muy pequeño de 12% en total de colaboradores seleccionó entre "Siempre" y "Casi Siempre" que indicaría que este grupo conoce perfectamente la existencia de un buzón de sugerencias electrónico. Los resultados señalan que en su mayoría los encuestados no tiene conocimiento de la existencia de un buzón de sugerencias electrónico en la Municipalidad que promueva la participación y la retroalimentación entre los empleados.

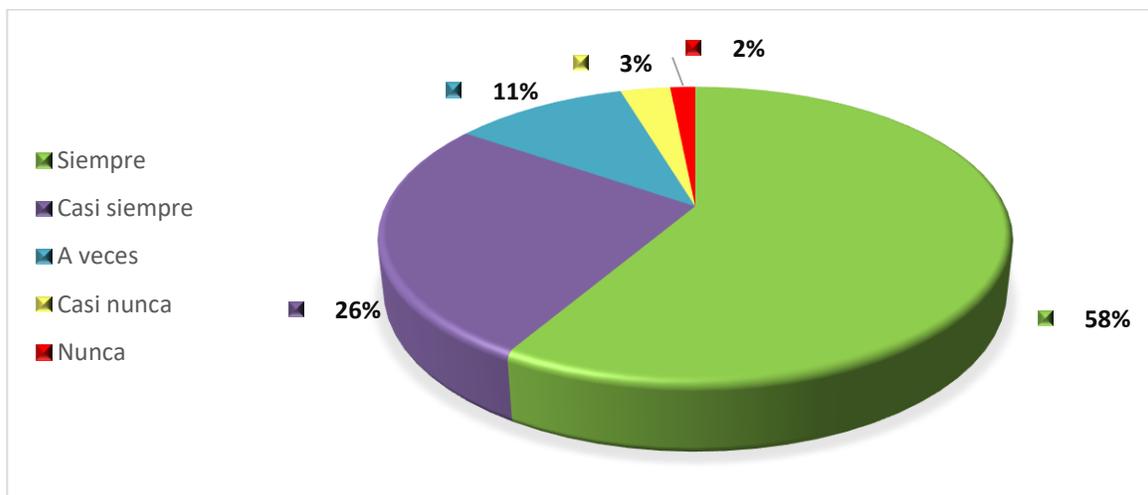
**Tabla 19**

*P17.- ¿Sabe usted si la Municipalidad utiliza redes sociales para informar sobre asuntos de interés general?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2	2
	Casi nunca	2	3	5
	A veces	7	11	15
	Casi siempre	17	26	42
	Siempre	38	58	100
Total		65	100	

**Figura 17**

*P17.- ¿Sabe usted si la Municipalidad utiliza redes sociales para informar sobre asuntos de interés general?*



#### Interpretación

En la tabla 19 y figura 17 se nota que un porcentaje mayoritario de encuestados con un 84% en total eligió entre "Siempre" y "Casi Siempre" es decir la gran mayoría de los encuestados está al tanto de que la Municipalidad utiliza redes sociales como medio de comunicación para informar sobre asuntos de interés general; un porcentaje moderado de 11% en "A Veces" y sólo

un 5% en total de colaboradores señaló entre "Casi Nunca" y "Nunca" que siente que rara vez o nunca se utilizan redes sociales para el propósito de comunicación.

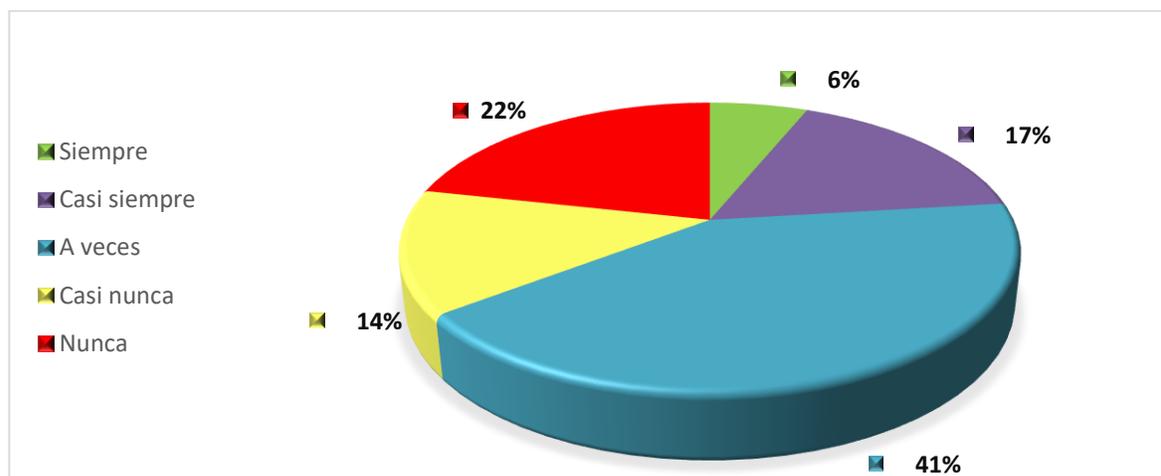
**Tabla 20**

*P18.- ¿Es de su conocimiento que la Municipalidad utiliza los medios tradicionales (cartas, tablón de publicación etc.) para comunicar las oportunidades internas de trabajo y ascensos?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	14	22	22
	Casi nunca	9	14	35
	A veces	27	42	77
	Casi siempre	11	17	94
	Siempre	4	6	100
Total		65	100	

**Figura 18**

*P18.- ¿Es de su conocimiento que la Municipalidad utiliza los medios tradicionales (cartas, tablón de publicación etc.) para comunicar las oportunidades internas de trabajo y ascensos?*



#### Interpretación

De la tabla 20 y figura 18 se puede señalar a la mayoría de los encuestados con un 42% eligió a la opción "A Veces", un porcentaje considerable de 36% eligió entre "Casi Nunca" y "Nunca",

y otro grupo moderado de 23% en total eligió entre "Siempre" y "Casi Siempre". Los resultados sugieren que la opinión es variada en cuanto al conocimiento de los encuestados sobre el uso de medios tradicionales que comuniquen oportunidades internas de trabajo y ascensos en la Municipalidad.

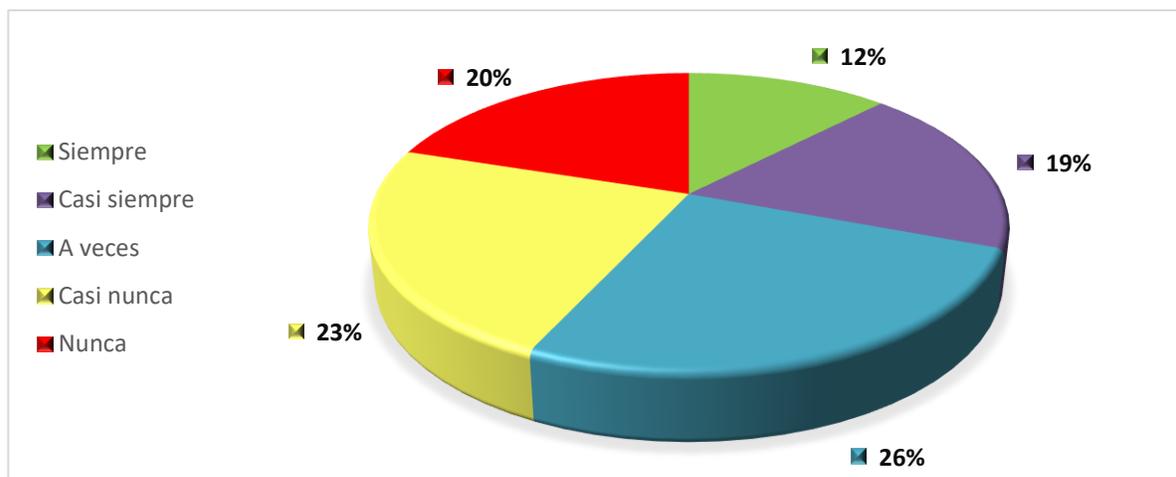
**Tabla 21**

*P19.- ¿Considera usted que la Municipalidad preferiría ascender a un trabajador actual en lugar de contratar a uno nuevo?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	13	20	20
	Casi nunca	15	23	43
	A veces	17	26	69
	Casi siempre	12	18	88
	Siempre	8	12	100
Total		65	100	

**Figura 19**

*P19.- ¿Considera usted que la Municipalidad preferiría ascender a un trabajador actual en lugar de contratar a uno nuevo?*



## Interpretación

Según la tabla 21 y figura 19 se puede indicar que con un porcentaje de 43% de trabajadores en total señaló entre "Casi Nunca" y "Nunca", lo que indicaría que este grupo piensa que rara vez o nunca es considerado o preferido por la Municipalidad para ascender. Otro grupo de colaboradores con 30% en total señaló entre "Siempre" y "Casi Siempre" considera que podría ser considerado para ascender, un 26% y un grupo respondió "A Veces" lo que indicaría ocasionalmente existiría alguna posibilidad de ascender. Los resultados indican que la percepción es variable en relación a las preferencias de la Municipalidad para ascender a trabajadores actuales en lugar de contratar a nuevos empleados, algunos creen que esto se prefiere a menudo, otros sienten que rara vez o nunca son considerado.

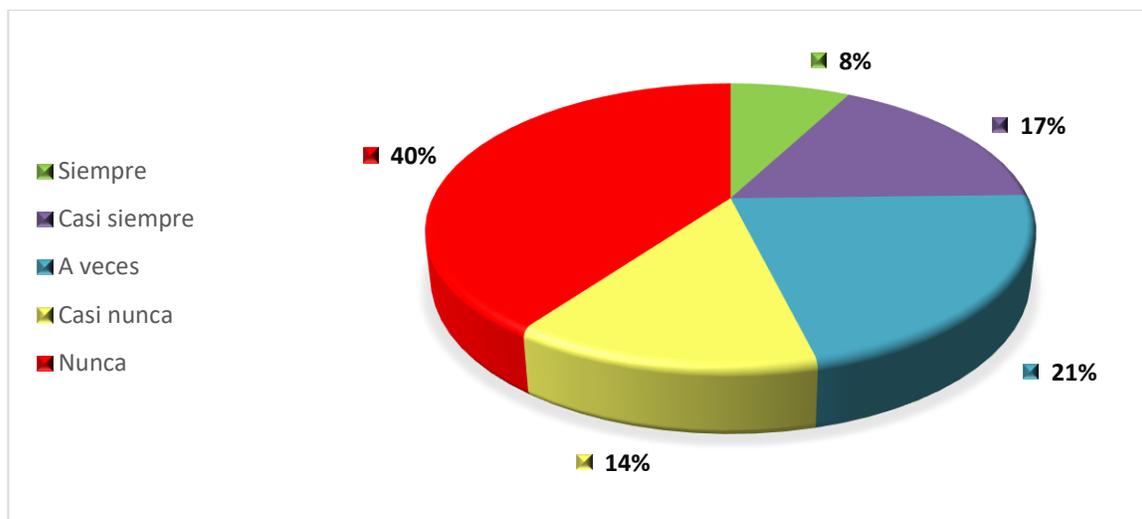
### Tabla 22

*P20.- ¿Es de conocimiento de usted que la Municipalidad realiza convocatorias de ascenso entre sus trabajadores?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	26	40	40
	Casi nunca	9	14	54
	A veces	14	22	75
	Casi siempre	11	17	92
	Siempre	5	8	100
	Total	65	100	

**Figura 20**

*P20.- ¿Es de conocimiento de usted que la Municipalidad realiza convocatorias de ascenso entre sus trabajadores?*



#### Interpretación

La tabla 22 y figura 20 muestran que la mayoría de los encuestados con un 54% de porcentaje acumulado respondió entre "Casi Nunca" y "Nunca" lo cual reporta que rara vez o nunca tiene conocimiento de convocatorias laborales dentro de la institución, con un porcentaje bajo acumulado de 25% de encuestados señaló entre "Siempre" y "Casi Siempre" conoce sobre las convocatorias de ascensos laborales en la municipalidad y un 22% de los encuestados respondió "A Veces" que podría indicar que conoce algún tipo de información de convocatorias de ascensos laborales en algunas ocasiones solamente. Los resultados sugieren que la mayoría de los encuestados no tiene conocimiento de la realización de convocatorias de ascenso entre los trabajadores de la Municipalidad.

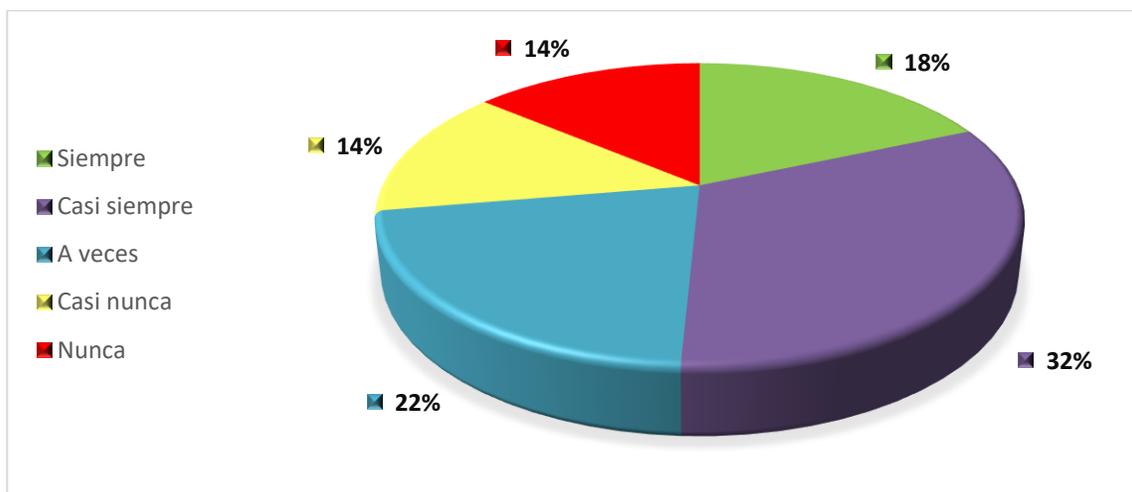
**Tabla 23**

*P21.- ¿Sabe usted que la Municipalidad utiliza los medios tecnológicos para comunicar las oportunidades internas de trabajo y ascensos?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	14	14
	Casi nunca	9	14	28
	A veces	14	22	49
	Casi siempre	21	32	82
	Siempre	12	18	100
Total		65	100	

**Figura 21**

*P21.- ¿Sabe usted que la Municipalidad utiliza los medios tecnológicos para comunicar las oportunidades internas de trabajo y ascensos?*



#### Interpretación

La tabla 23 y figura 21 muestran que los encuestados en su mayoría eligieron entre "Siempre" y "Casi Siempre" con un porcentaje acumulado de 50% en total, un 22% de los encuestados responde "A Veces", y un porcentaje acumulado moderado de 28% en total entre "Casi Nunca" y "Nunca". Los resultados indican que una proporción considerable de los encuestados está al

tanto de que la Municipalidad utiliza medios tecnológicos para comunicar oportunidades internas de trabajo y ascensos. Sin embargo, existe un segmento significativo que no tiene conocimiento o tiene una percepción menos clara al respecto.

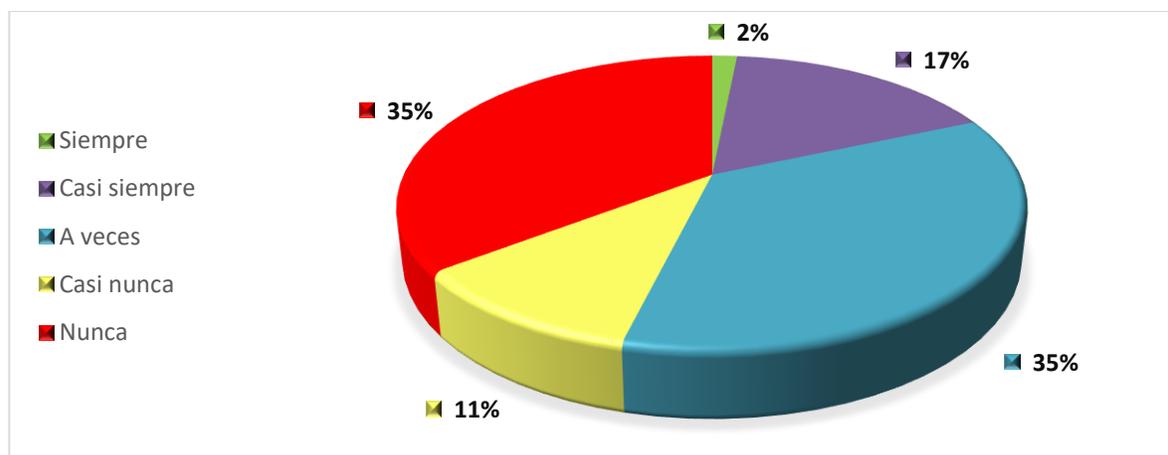
**Tabla 24**

*P22.- ¿Es de su conocimiento que la Municipalidad realiza transferencias de puesto entre sus trabajadores?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	23	35	35
	Casi nunca	7	11	46
	A veces	23	35	82
	Casi siempre	11	17	98
	Siempre	1	2	100
Total		65	100	

**Figura 22**

*P22.- ¿Es de su conocimiento que la Municipalidad realiza transferencias de puesto entre sus trabajadores?*



#### Interpretación

La tabla 24 y figura 22 denotan que la mayoría de encuestados eligió entre "Casi Nunca" y "Nunca" con un porcentaje acumulado de 46% en total, un 35% de los encuestados responde

"A Veces", y un porcentaje acumulado bajo de 19% que eligió entre las opciones de "Siempre" y "Casi Siempre". Los resultados señalan que en su mayoría los encuestados no tiene conocimiento de la realización de transferencias de puesto entre los trabajadores de la Municipalidad.

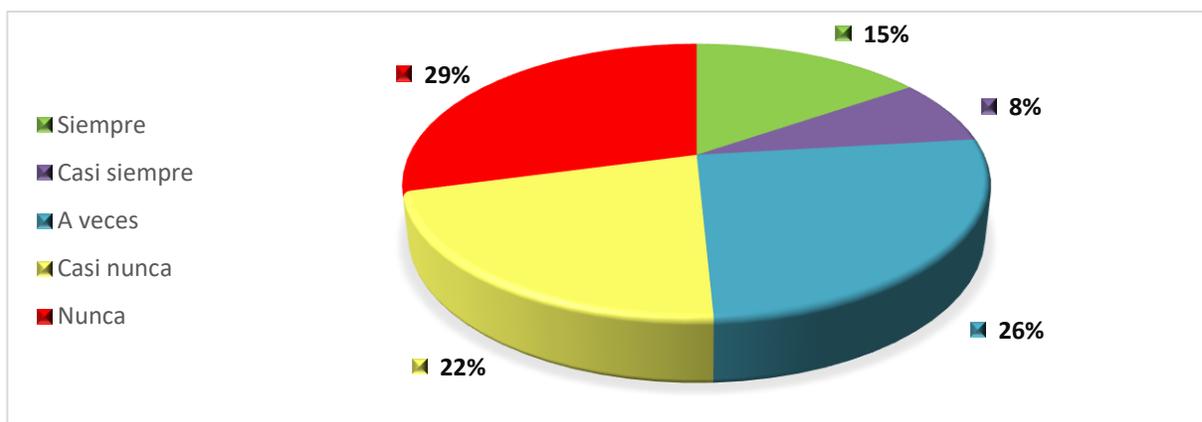
**Tabla 25**

*P23.- ¿Sabe usted si la Municipalidad utiliza los medios tradicionales o tecnológicos para hacer de conocimiento a nivel interno sobre cambios o transferencias de puesto entre sus trabajadores?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	19	29	29
	Casi nunca	14	22	51
	A veces	17	26	77
	Casi siempre	5	8	85
	Siempre	10	15	100
Total		65	100	

**Figura 23**

*P23.- ¿Sabe usted si la Municipalidad utiliza los medios tradicionales o tecnológicos para hacer de conocimiento a nivel interno sobre cambios o transferencias de puesto entre sus trabajadores?*



## Interpretación

En la tabla 25 y figura 23 se observa que la mayoría de los encuestados con un porcentaje acumulado de 51% en total eligieron entre las opciones "Casi Nunca" y "Nunca", que indicaría que este grupo desconoce sobre procesos internos de ascensos o que no tiene acceso a esta información, un 26% de los encuestados responde "A Veces" que indicaría que en ocasiones ha tenido conocimiento sobre estos procesos de ascensos ya sea mediante canales tradicionales o medios tecnológicos, y con un porcentaje acumulado moderado de 23% de los encuestados eligieron entre "Siempre" y "Casi Siempre" que indica que este grupo pequeño si tiene acceso a esta información. Los resultados indican que existe una variabilidad sobre el conocimiento de los encuestados en la forma en que la Municipalidad comunica internamente los cambios o transferencias de puesto entre los trabajadores.

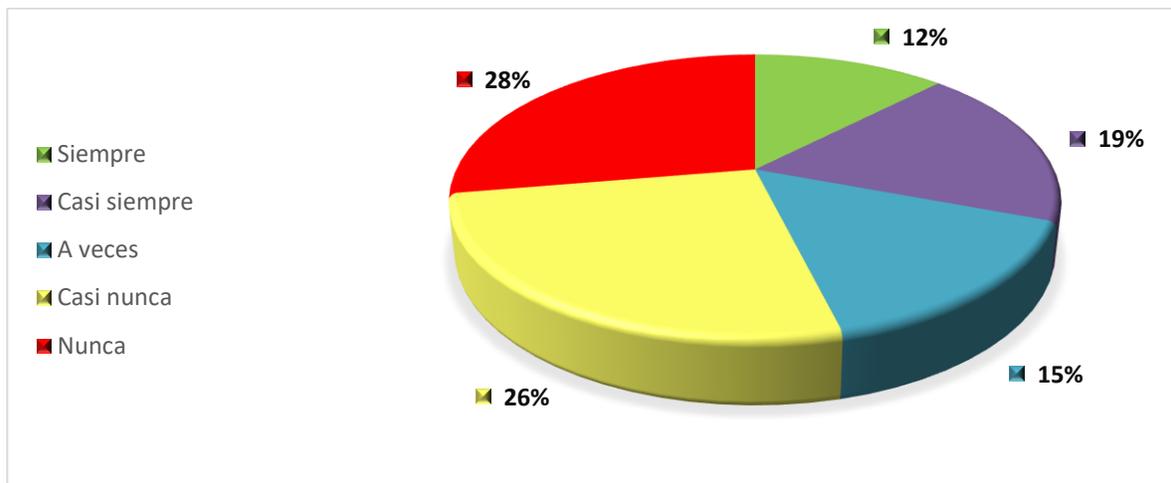
**Tabla 26**

*P24.- ¿Es de conocimiento de usted que la Municipalidad ofrece o permite hacer línea de carrera en sus puestos laborales?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	18	28	28
	Casi nunca	17	26	54
	A veces	10	15	69
	Casi siempre	12	18	88
	Siempre	8	12	100
	Total	65	100	

## Figura 24

*P24.- ¿Es de conocimiento de usted que la Municipalidad ofrece o permite hacer línea de carrera en sus puestos laborales?*



### Interpretación

De la tabla 26 y figura 24 se puede notar que la mayoría de los encuestados con un 54% en total eligió entre "Casi Nunca" y "Nunca" como respuesta lo que reporta que rara vez o nunca tiene conocimiento de las oportunidades, otro grupo de encuestados eligió entre "Siempre" y "Casi Siempre" con un 30% en total, y un 15% de los encuestados respondió "A Veces". Los resultados señalan que la mayoría de los encuestados desconocen que la Municipalidad ofrece o permite hacer línea de carrera en sus puestos laborales. Indicaría la necesidad de comunicar y promover de manera más efectiva las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional.

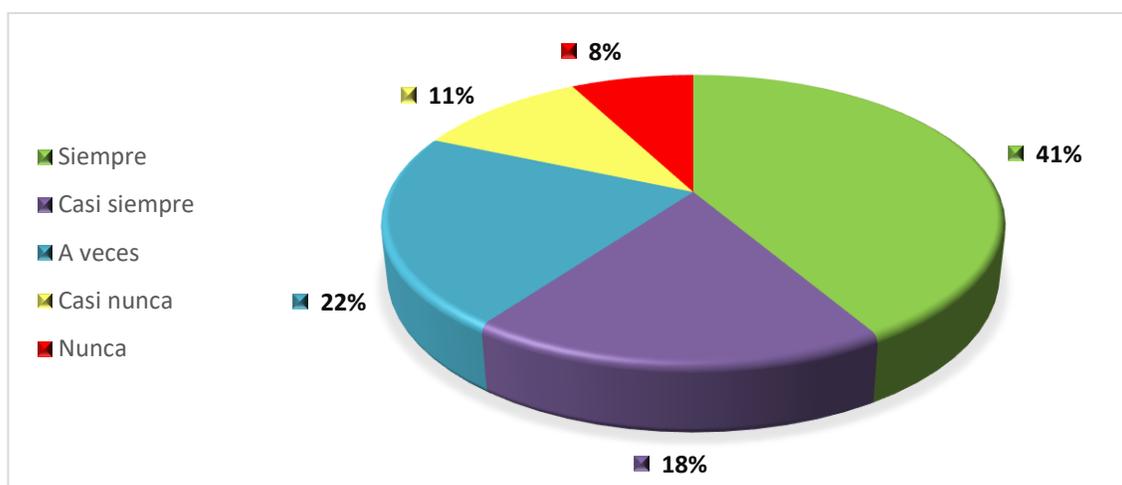
**Tabla 27**

P25.- *¿Está usted de acuerdo en que su jefe inmediato le comunica si existen oportunidades internas de procesos de capacitación en la Municipalidad?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	8	8
	Casi nunca	7	11	18
	A veces	14	22	40
	Casi siempre	12	18	58
	Siempre	27	42	100
	Total	65	100	

**Figura 25**

P25.- *¿Está usted de acuerdo en que su jefe inmediato le comunica si existen oportunidades internas de procesos de capacitación en la Municipalidad?*



### Interpretación

La tabla 27 y figura 25 muestran que un significativo grupo 60% de los colaboradores eligió entre "Siempre" y "Casi Siempre" lo que sugiere que está de acuerdo en que su jefe inmediato les comunica oportunidades de capacitación de manera regular, un 22% de los encuestados responde "A Veces" y un porcentaje menor con 19% en total entre "Casi Nunca" y "Nunca" lo

cual señalaría que este último grupo siente que su jefe inmediato rara vez o nunca les comunica estas oportunidades. En resumen, la mayoría de los encuestados piensa que su jefe inmediato les comunica oportunidades internas de procesos de capacitación en la Municipalidad.

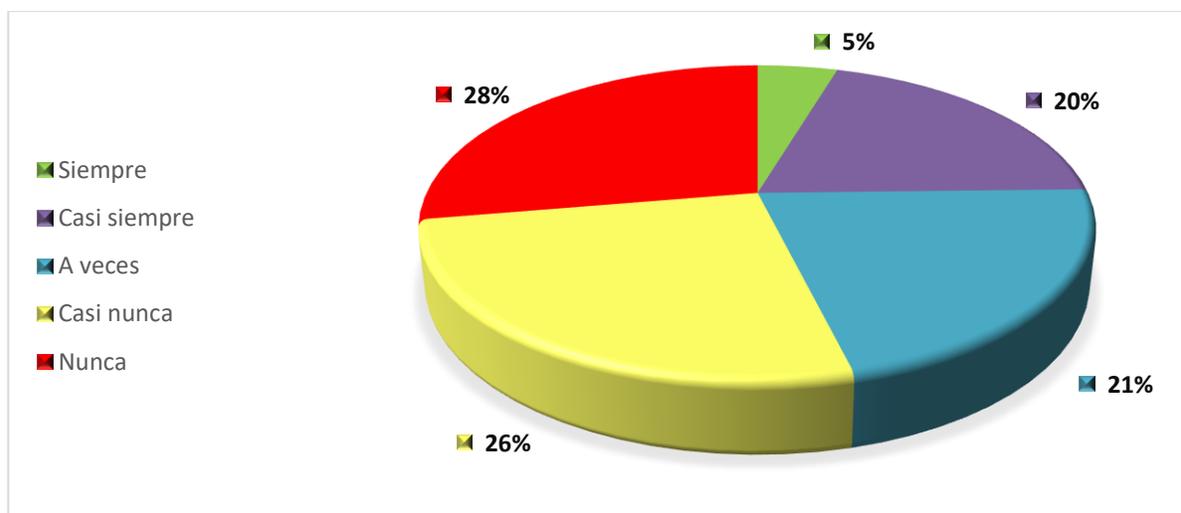
**Tabla 28**

*P26.- ¿Conoce usted si la Municipalidad propicia los ascensos, transferencias y planes de carrera para sus trabajadores?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	18	28	28
	Casi nunca	17	26	54
	A veces	14	22	75
	Casi siempre	13	20	95
	Siempre	3	5	100
Total		65	100	

**Figura 26**

*P26.- ¿Conoce usted si la Municipalidad propicia los ascensos, transferencias y planes de carrera para sus trabajadores?*



### Interpretación

La tabla 28 y figura 26 muestran como resultado que la mayoría de los encuestados eligió entre las opciones "Casi Nunca" y "Nunca" con un 54% que indicaría que este grupo no conoce alguna acción tomada por parte de la municipalidad para incentivar o propiciar ascensos, transferencias o desarrollo de planes de carrera, un 22% de los encuestados respondió "A Veces", y un porcentaje bajo acumulado de 25% en total señaló entre "Siempre" y "Casi Siempre". Los resultados sugieren que en su mayoría los encuestados no tienen conocimiento o no existe la opción de que la Municipalidad propicie de manera activa los ascensos, transferencias y planes de carrera para sus trabajadores.

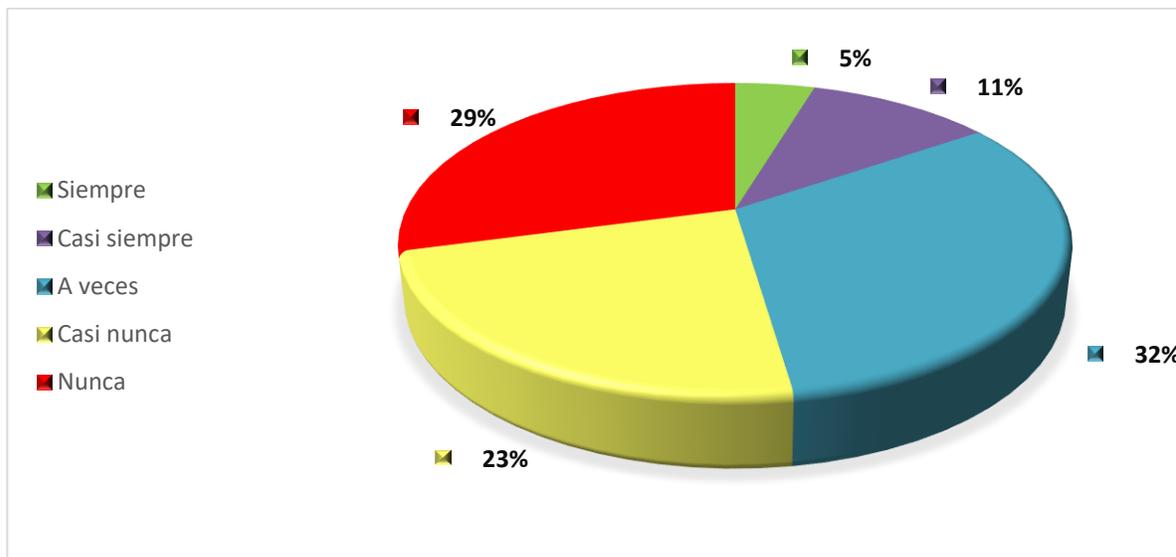
### Tabla 29

*P27.- ¿Sabe usted si la Municipalidad contrata anuncios en periódicos o revistas de la ciudad para ofrecer empleo?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	19	29	29
	Casi nunca	15	23	52
	A veces	21	32	85
	Casi siempre	7	11	95
	Siempre	3	5	100
	Total	65	100	

### Figura 27

P27.- *¿Sabe usted si la Municipalidad contrata anuncios en periódicos o revistas de la ciudad para ofrecer empleo?*



### Interpretación

La tabla 29 y figura 27 señalan que la mayoría de los encuestados es eligió entre "Casi Nunca" y "Nunca" siendo la mayoría con 52% lo cual reporta que rara vez o nunca tiene conocimiento de esta práctica, un 32% de los encuestados responde "A Veces", y un porcentaje acumulado bajo de 16% eligió entre "Siempre" y "Casi Siempre". Los resultados señalan que la mayoría de los encuestados no tienen conocimiento de que la Municipalidad contrate anuncios en periódicos o revistas de la ciudad para ofrecer empleo.

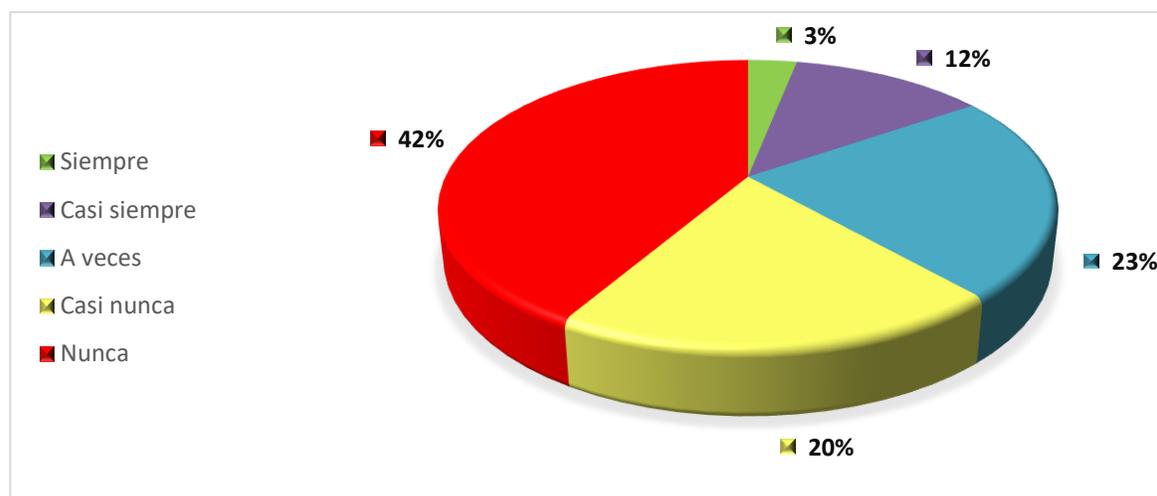
**Tabla 30**

*P28.- ¿Conoce usted que la Municipalidad participa en eventos organizados por universidades o institutos para ofrecer empleo?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	27	42	42
	Casi nunca	13	20	62
	A veces	15	23	85
	Casi siempre	8	12	97
	Siempre	2	3	100
Total		65	100	

**Figura 28**

*P28.- ¿Conoce usted que la Municipalidad participa en eventos organizados por universidades o institutos para ofrecer empleo?*



#### Interpretación

De la tabla 30 y figura 28 se puede notar que en su mayoría de los encuestados eligieron entre "Casi Nunca" y "Nunca" con un 62% en total, un 23% de los encuestados respondió "A Veces", y un 15% eligió entre "Siempre" y "Casi Siempre". Los resultados sugieren que la mayoría de

los encuestados desconoce que la Municipalidad participa en eventos organizados por universidades o institutos para ofrecer empleo.

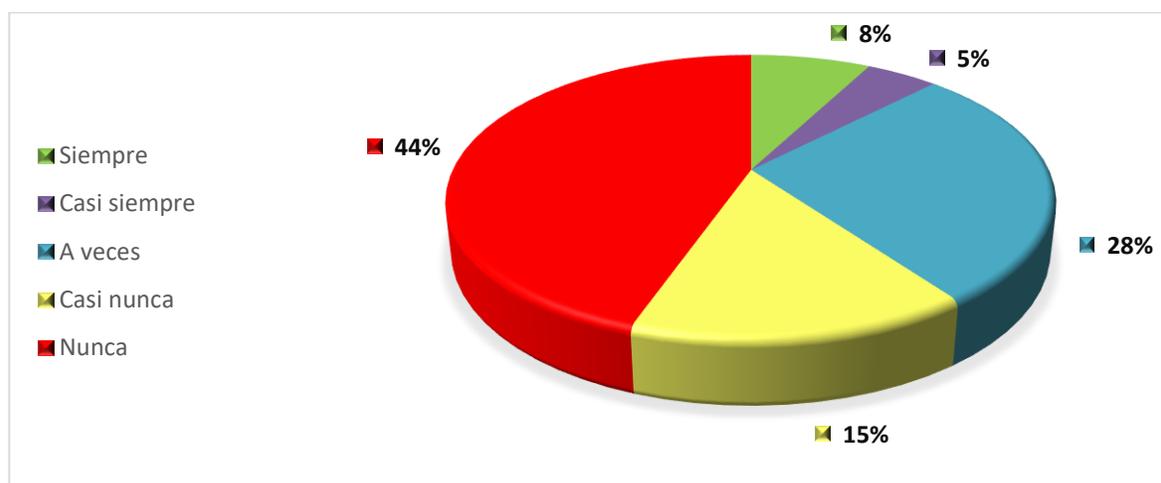
**Tabla 31**

*P29.- ¿ Confirma usted que la Municipalidad participa en ferias laborales para ofrecer empleo?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	29	45	45
	Casi nunca	10	15	60
	A veces	18	28	88
	Casi siempre	3	5	92
	Siempre	5	8	100
Total		65	100	

**Figura 29**

*P29.- ¿ Confirma usted que la Municipalidad participa en ferias laborales para ofrecer empleo?*



#### Interpretación

La tabla 31 y figura 29 muestran que la mayoría de los encuestados con un 60% en total eligió entre "Casi Nunca" y "Nunca", un 28% de los encuestados responde "A Veces", y las opciones "Siempre" y "Casi Siempre" con un porcentaje acumulado de 13%. Los resultados sugieren que

en su mayoría de los encuestados desconoce que la Municipalidad participe en ferias laborales para ofrecer empleo.

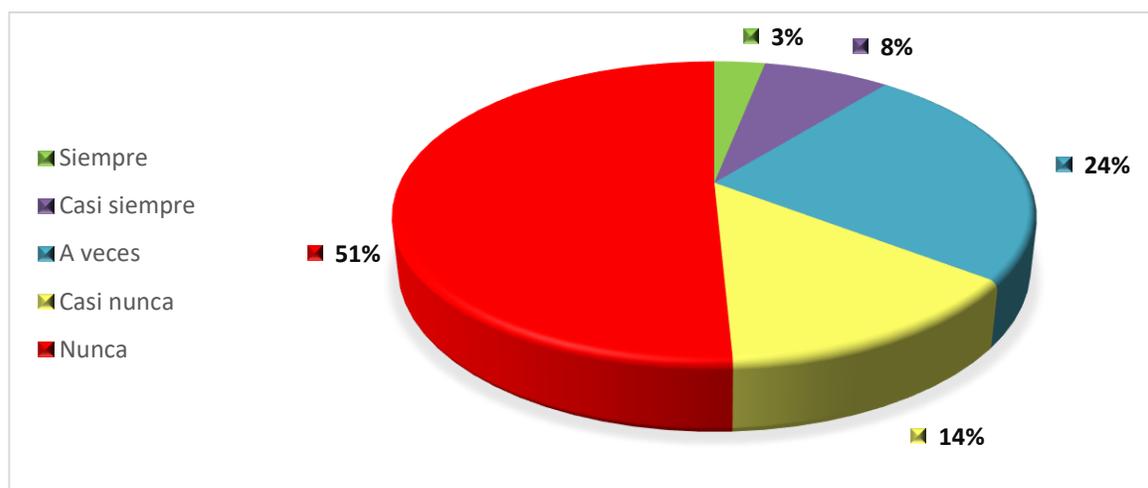
**Tabla 32**

*P30.- ¿Confirma usted que los trabajadores pueden recomendar candidatos para puestos vacantes en la Municipalidad mediante sus redes sociales?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	33	51	51
	Casi nunca	9	14	65
	A veces	16	25	89
	Casi siempre	5	8	97
	Siempre	2	3	100
Total		65	100	

**Figura 30**

*P30.- ¿Confirma usted que los trabajadores pueden recomendar candidatos para puestos vacantes en la Municipalidad mediante sus redes sociales?*



#### Interpretación

De la tabla 32 y figura 30 se puede notar que un porcentaje alto de los encuestados eligió entre "Casi Nunca" y "Nunca" con un 65% en total, un 25% de los encuestados responde "A Veces",

y un pequeño grupo de 11% de los encuestados eligió entre "Siempre" y "Casi Siempre". Los resultados sugieren que en su mayoría los encuestados desconocen que los trabajadores puedan recomendar candidatos para puestos vacantes en la Municipalidad mediante el uso de redes sociales.

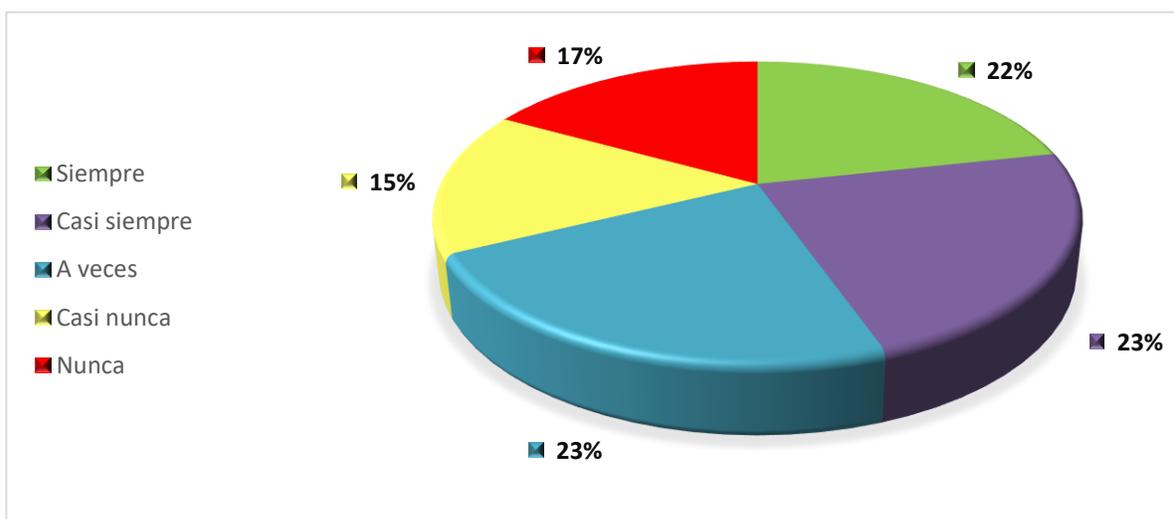
**Tabla 33**

*P31: ¿Sabe usted si la Municipalidad utiliza las redes sociales para que nuevos candidatos postulen a un puesto vacante?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	11	17	17
	Casi nunca	10	15	32
	A veces	15	23	55
	Casi siempre	15	23	78
	Siempre	14	22	100
Total		65	100	

**Figura 31**

*P31: ¿Sabe usted si la Municipalidad utiliza las redes sociales para que nuevos candidatos postulen a un puesto vacante?*



## Interpretación

De la tabla 33 y figura 31 se puede indicar que un porcentaje significativo de encuestados con un 45% en total acumulado, eligió entre las opciones "Siempre" y "Casi Siempre", este grupo afirma que la Municipalidad utiliza las redes sociales para atraer nuevos candidatos de manera regular, un 32% de los encuestados señala "Casi nunca" y "Nunca" que indica que este grupo niega que la municipalidad haga uso de redes sociales para atraer candidatos que postulen a convocatorias laborales o desconoce que se haga uso de esos medios de difusión, y un 23% de los encuestados respondió "A Veces". Los resultados señalan que una parte mayoritaria de los encuestados tiene conocimiento y afirma que la Municipalidad utiliza las redes sociales para atraer nuevos candidatos a puestos vacantes, mientras que otro grupo importante niega esta información, un grupo minoritario no tiene claro si este medio de convocatoria es usado en la atracción de candidatos a puestos laborales.

## **2. Análisis de resultados**

Para probar las hipótesis planteadas en la presente tesis se hizo uso del análisis estadístico, el cual tiene como objetivo evaluar y corroborar la relación entre las variables Comunicación organizacional (X o independiente) y la variable Reclutamiento de personal (Y o dependiente), y la relación entre las dimensiones (factores, barreras y canales de la comunicación organizacional) correspondientes a la variable X con la variable Y.

Para las pruebas de hipótesis se utilizó la prueba estadística de chi-cuadrado de Pearson a nivel de la hipótesis general y las tres hipótesis específicas postuladas en esta tesis.

### Análisis de la prueba de hipótesis general (H1)

Variable comunicación organizacional (VX) y Variable reclutamiento de personal (VY)

**Tabla 34**

*Tabla cruzada Categorías comunicación organizacional\*Clasificación del reclutamiento de personal*

		Clasificación del reclutamiento de personal					Total
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
<i>Categorías comunicación organizacional</i>	Nunca	1	0	0	0	0	1
	A veces	0	5	0	0	0	5
	Casi siempre	5	5	9	3	1	23
	Siempre	0	14	12	9	1	36
<b>Total</b>		6	24	21	12	2	65

**H0:** La comunicación organizacional no se relaciona con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022.

**H1:** La comunicación organizacional se relaciona con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022.

- *Prueba estadística* = chi-cuadrado
- *Grados de libertad* = 12
- *Punto crítico de chi-cuadrado* = 21.026
- *Valor del estadístico chi-cuadrado (función pivotal)* = 28.744
- *Significancia asintótica* = 0.004
- *Nivel de significación:*  $\alpha=0.05$

**Tabla 35***Pruebas de chi-cuadrado VX y VY*

	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	28.744 <sup>a</sup>	12	.004
Razón de verosimilitud	27.508	12	.007
Asociación lineal por lineal	7.530	1	.006
N de casos válidos	65		

**Tabla 36***Medidas simétricas VX y VY*

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.554	.004
N de casos válidos		65	

**Decisión**

De los datos y resultados en las tablas 34, 35 y 36 se puede concluir que, según el resultado de la prueba estadística el valor de Chi-cuadrado de Pearson (28.744) es mayor que el valor crítico (21.026), así mismo la significancia asintótica (.004) es menor que 0.05 (nivel de significación  $\alpha$ ), que refuerza la evidencia a favor de la Hipótesis Alternativa H1. Esto significa que la probabilidad de que los resultados se deban al azar es extremadamente baja. entonces se puede rechazar Hipótesis Nula H0. Lo que indica que hemos encontrado una relación significativa entre la Variable X (Comunicación organizacional) y la Variable Y (Reclutamiento de personal).

### Análisis de la prueba de hipótesis específica 1

Dimensión - Factores de la comunicación organizacional (X1) y Variable reclutamiento de personal (VY).

**Tabla 37**

*Tabla cruzada Clasificación de los factores de la comunicación organizacional\*Clasificación del reclutamiento de personal*

		Clasificación del reclutamiento de personal					Total
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
<i>Clasificación de los factores de la comunicación organizacional</i>	Nunca	1	0	0	0	0	1
	Casi nunca	1	1	0	0	0	2
	A veces	4	5	6	1	1	17
	Casi siempre	0	18	12	8	0	38
	Siempre	0	0	3	3	1	7
<b>Total</b>		6	24	21	12	2	65

**H0:** Los factores de la comunicación organizacional no se relacionan con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022.

**H1:** Los factores de la comunicación organizacional se relacionan con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022.

- **Nivel de significación:**  $\alpha=0.05$
- **Prueba estadística:** chi-cuadrado
- **Grados de libertad:** 16
- **Punto crítico de chi-cuadrado:** 26.3
- **Valor del estadístico chi-cuadrado:** 35.099
- **Significancia asintótica:** 0.004

**Tabla 38***Pruebas de chi-cuadrado X1 y VY*

	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	35.099 <sup>a</sup>	16	.004
Razón de verosimilitud	34.373	16	.005
Asociación lineal por lineal	13.416	1	<.001
N de casos válidos	65		

**Tabla 39***Medidas simétricas X1 y VY*

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.592	.004
N de casos válidos		65	

**Decisión**

Según el resultado y datos de las tablas 37, 38 y 39 se observa que, el valor de la estadística de Chi-cuadrado de Pearson (35.099) es mayor que el valor crítico (26.3), así mismo la significancia asintótica (0.004) es menor que 0.05 por lo tanto se rechaza H<sub>0</sub>. Lo que confirma que se ha encontrado una relación significativa entre la dimensión X1 (Factores de la comunicación organizacional) y la Variable Y (Reclutamiento de personal).

**Análisis de la prueba de hipótesis específica 2**

Dimensión - Barreras de la comunicación organizacional (X2) y Variable reclutamiento de personal (VY).

**Tabla 40**

*Tabla cruzada Clasificación de las barreras de comunicación\*Clasificación del reclutamiento de personal*

		<i>Clasificación del reclutamiento de personal</i>					Total
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
<i>Clasificación de las barreras de comunicación</i>	A veces	1	0	0	0	0	1
	Siempre	5	24	21	12	2	64
Total		6	24	21	12	2	65

**H0:** Las barreras de la comunicación organizacional no se relacionan con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022.

**H1:** Las barreras de la comunicación organizacional se relacionan con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022.

- **Nivel de significación:**  $\alpha=0.05$
- **Prueba estadística** = chi-cuadrado
- **Grados de libertad** = 4
- **Punto crítico de chi-cuadrado** = 9.49
- **Valor del estadístico chi-cuadrado** = 9.987
- **Significancia asintótica** = .041

**Tabla 41***Pruebas de chi-cuadrado X2 y VY*

	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9.987 <sup>a</sup>	4	.041
Razón de verosimilitud	4.927	4	.295
Asociación lineal por lineal	3.010	1	.083
N de casos válidos	65		

**Tabla 42***Medidas simétricas X2 y VY*

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coficiente de contingencia	.365	.041
N de casos válidos		65	

**Decisión**

Según las tablas 40, 41 y 42, en el resultado de la prueba de hipótesis se observa que el valor de la estadística de Chi-cuadrado de Pearson (9.987) es mayor que el valor crítico (9.49), así mismo la significancia asintótica (.041) es menor que 0.05 por lo tanto se rechaza H<sub>0</sub>. Lo que confirma que se ha encontrado relación entre la dimensión X2 (Barreras de la comunicación organizacional) y la Variable Y (Reclutamiento de personal). Esto sugiere que la relación entre la dimensión barreras de la comunicación organizacional y la variable reclutamiento de personal podría ser estadísticamente significativa, pero con un grado de certeza relativamente bajo.

**Análisis de la prueba de hipótesis específica 3**

Dimensión - canales de la comunicación organizacional (X3) y Variable reclutamiento de personal (VY).

**Tabla 43**

*Tabla cruzada Clasificación canales de la comunicación organizacional\*Clasificación del reclutamiento de personal*

		<i>Clasificación del reclutamiento de personal</i>					Total
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
<i>Clasificación canales de la comunicación organizacional</i>	Nunca	1	0	0	0	0	1
	Casi nunca	2	8	0	1	0	11
	A veces	3	8	8	5	2	26
	Casi siempre	0	7	11	5	0	23
	Siempre	0	1	2	1	0	4
<b>Total</b>		6	24	21	12	2	65

**H0:** Los canales de la comunicación organizacional no se relacionan con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022.

**H1:** Los canales de la comunicación organizacional se relacionan con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022.

- *Nivel de significación:*  $\alpha=0.05$
- *Prueba estadística* = chi-cuadrado
- *Grados de libertad* = 16
- *Punto crítico de chi-cuadrado* = 26.3
- *Valor del estadístico chi-cuadrado* = 27.335
- *Significancia asintótica* = .038

**Tabla 44***Pruebas de chi-cuadrado X3 y VY*

	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	27.335 <sup>a</sup>	16	.038
Razón de verosimilitud	27.752	16	.034
Asociación lineal por lineal	7.256	1	.007
N de casos válidos	65		

**Tabla 45***Medidas simétricas X3 y VY*

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.544	.038
N de casos válidos		65	

**Decisión**

En las tablas 43, 44 y 45 se muestra el resultado de la prueba de hipótesis y se observa que el valor de la estadística de Chi-cuadrado de Pearson (27.335) es mayor que el valor crítico (26.3), así mismo la significancia asintótica (.038) es menor que 0.05 por lo tanto se rechaza H0. Lo que confirma que se ha encontrado relación significativa entre la dimensión X3 (Canales de la comunicación organizacional) y la Variable Y (Reclutamiento de personal).

**3. Discusión de resultados**

La presente tesis denominada *Comunicación organizacional y su relación con el reclutamiento de personal en la municipalidad provincial de Quispicanchi, Cusco -2022*, presentó los siguientes resultados:

Según el Objetivo General planteado por la investigación el de determinar de qué manera se relaciona la comunicación organizacional con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022, al corroborarse los resultados estadísticos a nivel de la prueba de hipótesis se puede afirmar que existe una relación significativa entre las dos variables de estudio, esto según la prueba estadística chi-cuadrado que reveló una relación significativa entre la comunicación organizacional y reclutamiento de personal; donde el valor del estadístico chi-cuadrado de significancia asintótica de .004 para un nivel de significación  $\alpha=0.05$ . Lo cual indica que existe una asociación estadísticamente significativa entre estas dos variables.

Los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los trabajadores de la municipalidad, fueron tabulados en las tablas de frecuencia y de ellas se obtuvo un consolidado general entre cada una de las preguntas correspondientes a ambas variables de estudio dando los siguientes resultados para cada variable:

Variable comunicación organizacional (dimensiones e indicadores), en relación a esta variable los resultados señalan que los trabajadores tienen una percepción positiva sobre la comunicación organizacional que se da en la municipalidad con un porcentaje acumulado de 58% entre “siempre” y “casi siempre”, la mayoría de los empleados parecen estar satisfechos con la forma en que se maneja la información en la organización y siente que la comunicación en la municipalidad hacia ellos es efectiva y que la información se transmite de manera consistente. Un 43% de los trabajadores señaló con “A veces”, “Casi Nunca” y “Nunca” lo que señala que una parte considerable de la fuerza laboral está insatisfecha con la comunicación, que existe inconsistencia y no está contento con cómo se lleva el proceso de comunicación en la Municipalidad.

Variable reclutamiento de personal (dimensiones e indicadores), un 73% de los trabajadores señaló entre “A veces”, “Casi Nunca” y “Nunca” dicho grupo significativo percibe que el proceso de reclutamiento es efectivo solo en ocasiones o siente que el proceso de reclutamiento casi nunca y nunca es efectivo. Esta proporción de empleados no está satisfecha con la manera en que se lleva a cabo el proceso de reclutamiento de personal. Esta es una señal preocupante, ya que indica que una parte significativa de la fuerza laboral no confía en la eficacia del proceso. Esto puede tener un impacto negativo en la percepción de la organización como empleador y en la calidad de las contrataciones. Un grupo pequeño de los trabajadores (27%) cree que el proceso de reclutamiento siempre es efectivo y se maneja de manera excelente o siente que el proceso de reclutamiento casi siempre es efectivo en la Municipalidad.

Los resultados del cuestionario aplicado en los trabajadores, señala que 57% está satisfecho, el 43% de los trabajadores está insatisfecho con la comunicación organizacional, y un alarmante 73% está insatisfecho con el proceso de reclutamiento de personal.

La relación que existe entre ambas variables es que, aunque la mayoría de los empleados tiene una percepción positiva de la comunicación organizacional, existe una proporción considerable (43%) de los trabajadores que esta insatisfecha en cómo se da la comunicación organizacional. También se registró un grupo cuantioso de 73% con insatisfacción o ***percepción negativa con cómo se da el proceso de reclutamiento de personal***, lo que señala es que la falta de una comunicación efectiva puede llevar a malentendidos, falta de claridad y transparencia en el proceso de reclutamiento y selección, lo que podría contribuir a la insatisfacción de los trabajadores y posibles candidatos en el proceso de reclutamiento.

López (2022), corrobora la importancia de la comunicación en el proceso de reclutamiento de personal, con su investigación denominada *Comunicación Organizacional y*

*Desempeño del Talento Humano: Caso Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Cantón Pedro Carbo – 2022*, en los resultados de su instrumento aplicado a los trabajadores de la empresa estudiada quienes señalaron que el 41% afirmaron que casi siempre la comunicación limita su desempeño, y a nivel de los resultados de la estadística Chi-cuadrado, señalaron un p-value de  $0,0000 < 0,05$  (nivel de error). Los resultados principales indicaron que las falencias presentes en la empresa municipal en lo referente a la comunicación organizacional, repercute en el normal desarrollo de las actividades, donde señala como la comunicación organizacional influye en el desempeño del talento humano de los colaboradores demostrando que las deficiencias a nivel de esta Variable (comunicación organizacional) se ve afectada mediante la falta de trasmisión de información adecuada alterando el normal desarrollo del trabajo en equipo, ocasionando retrasos en la solución de conflictos inherentes a la organización.

El estudio de Ayala y Villarreal (2020) también coincide en resaltar la importancia de la relación existente entre la comunicación organizacional y reclutamiento de personal con su estudio titulado: *Influencia de las Tecnologías de Información y Comunicación en la mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal en las empresas de Iberoamérica en los últimos 6 años: una revisión de la literatura científica*, cuyos resultados afirman que existe una tendencia positiva hacia la comprensión de las tecnologías de la información y la comunicación y su influencia en la mejora de los procesos de reclutamiento y selección de personal en empresas de Iberoamérica en los últimos 6 años. Su base de datos de estudio mostró que según los artículos que comprenden entre 2015 al 2020, años donde se conoce de las TIC, su influencia en la mejoría del proceso de reclutamiento y selección del personal, presentó una mejora en el índice de éxito en la mayor parte de las empresas de Iberoamérica.

La relación entre ambas variables se puede explicar en cómo la falta de comunicación efectiva puede llevar a malentendidos, falta de claridad (en cuanto a condiciones, plazos y otro tipo de especificaciones) y transparencia en el proceso de reclutamiento. Por lo tanto, se puede aceptar que la comunicación organizacional desempeña un papel importante en el proceso de reclutamiento de personal en el contexto estudiado. Estos datos tienen suma importancia para la gestión de recursos humanos en la Municipalidad Provincial y podrían ayudar a mejorar las prácticas de reclutamiento, es importante abordar ambas variables para mejorar la satisfacción de los empleados y la calidad del reclutamiento en la municipalidad sea transparente y eficaz.

- Según el Primer Objetivo Específico de determinar de qué manera los factores de la comunicación organizacional se relacionan con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022. Al corroborarse los resultados estadísticos a nivel de la prueba estadística chi-cuadrado que reveló que existe una relación significativa. Al realizar la comparación del valor del estadístico chi-cuadrado de significación de 0.004. Lo que señala que existe una asociación estadísticamente significativa entre los factores de la comunicación organizacional y el reclutamiento de personal en la municipalidad estudiada.

Los resultados del instrumento de recolección de datos aplicado en los trabajadores de la Municipalidad, muestran que la mayoría de los empleados 64% tiene una percepción positiva de los factores de la comunicación organizacional en cuanto a las políticas, planes estrategias. Sin embargo, un grupo considerable de 73% de trabajadores tiene mala percepción en cuanto al proceso de reclutamiento de personal. Esto sugiere que, si bien los factores (políticas, estrategias y planes) de la comunicación pueden influir en proceso de reclutamiento de personal, no es el único elemento que determina la satisfacción de los empleados con este proceso.

Cordero (2019), corrobora estos resultados señalando la importancia de los factores de la comunicación mediante las estrategias de comunicación organizacional con su investigación: *Estrategias de la Comunicación Organizacional como Eje Transversal en la Gestión de Talento Humano en 2019*. Según los resultados obtenidos del cuestionario aplicado Tercera Edición del Barómetro de la Gestión de Recursos Humanos, desarrollado por la AEA Business School, y las entrevistas revelaron que, la comunicación es una técnica transversal en la gestión de Recursos Humanos y se debe considerar como un área de soporte para los clientes tanto internos como externos. En la atracción de personal la comunicación es de suma importancia en el reclutamiento, en la vinculación, también impacta en la inducción ya que la información que se debe brindar debe ser clara y concisa, la comunicación es importante en el desarrollo de la retroalimentación ya que se involucra la parte verbal y no verbal; y a su vez en el plan de carrera y en la comunicación en la desvinculación.

Venegas (2020), confirma la importancia de establecer políticas y lineamientos en cuanto a la información para una correcta comunicación, con su estudio: *Estrategias de reclutamiento para mejorar la selección de personal para la empresa G4S Logística & Tecnología Perú SA*, coincide con la importancia de las políticas de comunicación, sus resultados concluyen en que la empresa G4S Logística & Tecnología Perú carece de procesos adecuados tanto para el reclutamiento interno como externo, esto debido a la falta de un manual que defina procedimientos, procesos y políticas. Por lo tanto, se sugiere que se otorgue mayor importancia a estos procesos, ya que podrían contribuir significativamente al éxito de la empresa. La falta de estandarización de procesos en G4S Logística & Tecnología Perú obstaculiza la consecución de sus objetivos.

- A nivel del Segundo Objetivo Específico, de determinar de qué manera las barreras de la comunicación organizacional se relacionan con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022. Al corroborarse los resultados estadísticos en la prueba estadística chi-cuadrado con un nivel de significación .041. Esto sugiere que la relación entre las barreras de la comunicación organizacional y el reclutamiento de personal podría ser estadísticamente significativa, pero con un grado de certeza relativamente bajo.

Los resultados del instrumento de recolección de datos aplicado en los trabajadores de la Municipalidad, muestran que la mayoría de los empleados 71% tiene una percepción positiva de la comunicación en términos de la presencia de barreras. Esto sugiere que, en general, los empleados sienten que las barreras de la comunicación, ya sean personales, semánticas o físicas, no son un obstáculo significativo en la organización. Sin embargo, un grupo considerable de 73% de trabajadores tiene mala percepción en cuanto al proceso de reclutamiento de personal. Esto sugiere que, aunque la mayoría de los empleados tiene una percepción positiva en términos de barreras de comunicación, es importante no pasar por alto las preocupaciones de aquellos que perciben barreras y la percepción negativa del proceso de reclutamiento, podría afectar la comunicación efectiva en la municipalidad considerando presencia de barreras para dar y recibir información a nivel de los postulantes como de la misma municipalidad.

- Montoya (2018) coincide en la importancia de erradicar barreras en la comunicación con su estudio: *Comunicación organizacional revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos*, la autora señaló la existencia de una brecha entre la teoría y la práctica en la formación de profesionales de comunicación organizacional, a menudo atribuida a decisiones de directivos u otros factores que limitan la capacidad de los comunicadores para influir y

contribuir en acciones que podrían tener un impacto positivo en las organizaciones. El concluye destacando la importancia de considerar la comunicación organizacional como un concepto multidimensional que no puede verse de manera aislada en una organización y que está condicionado por diversas variables y barreras.

- Según el Tercer Objetivo Específico Determinar de qué manera los canales de la comunicación organizacional se relacionan con el reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi – Cusco, 2022. Al corroborarse los resultados estadísticos en la prueba estadística chi-cuadrado al realizar la comparación del valor del estadístico chi-cuadrado con un nivel de significación .038. Lo cual nos indica que existe una asociación estadísticamente significativa entre los canales de comunicación utilizados y el proceso de reclutamiento de personal. Es decir, la elección y efectividad de los canales de comunicación organizacional se relacionan e impactan de manera significativa en el proceso de selección de personal en la municipalidad.

A nivel de la evaluación de canales de comunicación, los resultados sugieren una percepción mixta en cuanto a la efectividad de los canales de comunicación organizacional, aproximadamente la mitad de los empleados con un 45% del total, parece sentir que los canales de comunicación, tanto tradicionales como tecnológicos, funcionan de manera satisfactoria. Un grupo significativo de 35% indica que experimenta complejidad en cuanto al uso de los canales de comunicación. Los resultados no muestran una diferencia significativa entre la percepción de los canales tradicionales y tecnológicos, lo que indica que ambas formas de comunicación pueden estar enfrentando desafíos similares en términos de satisfacción de los empleados.

Estos resultados son corroborados por Pineda (2020) donde señala la importancia en la actualidad de los canales tecnológicos en la comunicación con su investigación: *La*

*Comunicación Organizacional en la Gestión Empresarial: Retos y Oportunidades en el Escenario Digital*, que la comunicación organizacional enfrenta desafíos significativos debido a los nuevos canales tecnológicos de la información y la comunicación, y enfatizó en la necesidad de aprovechar estas dinámicas para crear y difundir contenido a través de plataformas digitales que fortalezcan las relaciones con el público sin comprometer el logro de metas y objetivos organizacionales.

Considerando lo antes señalado se puede afirmar que la comunicación organizacional se relaciona de manera significativa con el reclutamiento de personal al influir y permitir transmitir información valiosa, a nivel de políticas, condiciones y lineamientos a ser considerados por los candidatos que se postulan durante el proceso de reclutamiento, lo cual va influir en la construcción positiva de una cultura organizacional saludable y sobre todo en la integración exitosa de nuevos empleados. La comunicación efectiva contribuye en atraer y retener el talento adecuado para la organización, lo que puede tener un impacto positivo a largo plazo.

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 1. Conclusiones

- La primera conclusión se basa en la corroboración de la hipótesis general planteada o alterna la cual señala que existe una relación significativa entre la comunicación organizacional y el reclutamiento de personal. Lo que implica que:

A nivel del análisis de estadística descriptiva según los resultados del cuestionario aplicado en los trabajadores, el 43% de los trabajadores está insatisfecho con la comunicación organizacional, y el 73% está insatisfecho con el proceso de reclutamiento de personal. Esto sugiere que la falta de una comunicación efectiva puede contribuir a la insatisfacción de los trabajadores con el proceso de reclutamiento. Y después de llevar a cabo un análisis de la prueba estadística chi-cuadrado revela una **relación significativa** entre la comunicación organizacional y reclutamiento de personal; donde el valor del estadístico chi-cuadrado de 28.744 es mayor que el punto crítico de chi-cuadrado de 21.026, así mismo la significancia asintótica de .004 para un nivel de significación  $\alpha=0.05$  y 12 grados de libertad. Lo cual indica que existe una asociación estadísticamente significativa entre estas dos variables.

Se concluye que **existe relación significativa** entre la comunicación organizacional y el reclutamiento de personal, esta relación es significativa según el análisis estadístico, y corroborado por los resultados de las investigaciones de López (2022), y Ayala y Villarreal (2020). Se llegó a esta conclusión a través de investigaciones teórica, encuestas y análisis estadísticos de datos los que respaldan la relación entre la comunicación organizacional y el reclutamiento de personal. La relación "significativa" hallada nos refiere que esta conexión no se debe al azar, sino que estadísticamente es sólida y que tiene un impacto real

y medible en el proceso de reclutamiento. Se obtuvo evidencia sólida que respalda la idea de que la forma en que se gestiona y se lleva a cabo la comunicación organizacional está directa y significativamente vinculada en cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento de personal en la municipalidad estudiada. La deficiencia en la comunicación organizacional en la municipalidad podría dificultar a los trabajadores comprender los requisitos del puesto, el proceso de selección y las oportunidades de desarrollo profesional. Como resultado, los trabajadores o postulantes puedan sentirse menos motivados para participar en el proceso de reclutamiento y selección por tener una percepción no clara ni transparente del proceso o llegar a asumir que existe nepotismo o un proceso corrupto dentro en la municipalidad.

- Con los resultados de la prueba estadística de chi-cuadrado se logra cumplir el primer objetivo específico de determinar que, **si** existe relación entre los factores de la comunicación organizacional (X1) y reclutamiento de personal (VY), existe una **relación significativa**, lo cual valida la hipótesis primera específica. Al realizar la comparación del valor del estadístico chi-cuadrado 35.099 con el punto crítico de chi-cuadrado 26.3 según significancia asintótica de 0.004 para un nivel de significación  $\alpha = 0.05$  y 16 grados de libertad, se observa que el valor obtenido es mayor que el punto crítico.

Se concluye que existe una **relación estadísticamente significativa** entre los factores de la comunicación organizacional y el reclutamiento de personal en la municipalidad estudiada, esta relación es significativa según el análisis estadístico y corroborado por los resultados de las investigaciones de Cordero (2019) y Venegas (2020). Es decir, los factores relacionados con la comunicación organizacional influyen en el proceso de reclutamiento de personal en una medida que no puede atribuirse simplemente al azar.

- Los resultados de la prueba estadística chi-cuadrado determinan y afirman la existencia de la **relación** entre las barreras de la comunicación organizacional (X1) y reclutamiento de personal (VY), lo cual cumple el segundo objetivo específico, y valida la segunda hipótesis específica. Al ser comparado el valor del estadístico chi-cuadrado = 9.987 con el punto crítico de chi-cuadrado = 9.49, significancia asintótica de .041 es menor para un nivel de significación  $\alpha=0.05$  y 4 grados de libertad, se observa que el valor obtenido es ligeramente mayor que el punto crítico. Si bien el valor del estadístico chi-cuadrado supera el punto crítico, lo hace cerca al margen y nivel de significación establecido. Esto sugiere que la relación entre las barreras de la comunicación organizacional y el reclutamiento de personal podría ser estadísticamente significativa, pero con un grado de certeza relativamente bajo. Se concluye que **existe relación** entre las barreras de la comunicación organizacional y el proceso de reclutamiento de personal, existe relación, aunque no es significativa este resultado se da según el análisis estadístico y corroborado por los resultados de la investigación de Montoya (2018). Se necesita más investigación o una muestra más amplia para confirmar de manera concluyente si estas barreras de la comunicación tienen un impacto significativo en el reclutamiento de personal en la municipalidad estudiada.
- Según la prueba estadística chi-cuadrado se logra determinar y afirmar que existe una **relación significativa** entre los canales de la comunicación organizacional (X3) y reclutamiento de personal (VY), lo cual cumple el tercer objetivo específico y acepta la tercera hipótesis específica. Al realizar la comparación del valor del estadístico chi-cuadrado = 27.335 con el punto crítico de chi-cuadrado = 26.3, la significancia asintótica de .038 para un nivel de significación  $\alpha=0.05$  y 16 grados de libertad, observamos que el valor obtenido es mayor que el punto crítico. Lo cual nos indica que existe una **asociación**

**estadísticamente significativa** entre los canales de comunicación utilizados y el proceso de reclutamiento de personal. Es decir, la elección y efectividad de los canales de comunicación organizacional se relacionan e impactan de manera significativa en el proceso de selección de personal en la municipalidad.

Se concluye que existe una **relación significativa** entre los canales de la comunicación y reclutamiento de personal. Esta relación significativa se da según el análisis estadístico y corroborado por los resultados de la investigación de Pineda (2020). La selección y gestión de los canales de comunicación organizacional juegan un rol importante en el reclutamiento de personal; lo que sugiere que una comunicación de manera efectiva y estratégica dentro de la organización puede mejorar la eficacia y eficiencia del proceso de reclutamiento de nuevos empleados. Los empleados o postulantes pueden sentir que no se les informa adecuadamente sobre las oportunidades de trabajo, o que los procesos de reclutamiento y selección no son transparentes.

## **2. Recomendaciones**

- Aprovechar la relación significativa entre la comunicación organizacional y el reclutamiento de personal para mejorar en la eficacia y eficiencia del proceso de reclutamiento y selección de candidatos, esto mediante:
  - Evaluar los canales de comunicación existentes en la transmisión de información relacionada con las oportunidades de empleo y el proceso de reclutamiento.
  - Mejorar la claridad y transparencia de la información, ver la manera como la información sobre las vacantes y los procedimientos de reclutamiento sean claros, accesibles y transparentes para todos los empleados y posibles candidatos.

- Capacitar en comunicación para los responsables del proceso de reclutamiento la cual cumpla con ayudar a transmitir de manera clara y asertiva.
- Fortalecer la relación existente entre los factores de la comunicación y el reclutamiento de personal para poder optimizar este proceso, lo cual debe incluir:
  - Revisar, evaluar y actualizar **las políticas de comunicación** consideradas para el proceso de reclutamiento, las cuales deben ser claras y vayan alineadas con los objetivos de la municipalidad. Estas políticas deben incentivar la transparencia en cada proceso no sólo a nivel de oportunidades laborales; lo cual debe incluir la publicación y descripciones de puestos de manera detallada y los criterios considerados durante la selección.
  - Desarrollar **estrategias** específicas para el reclutamiento de personal, lo cual implica definir mensajes clave, canales de comunicación más efectivos y el público objetivo. Capacitar en comunicación estratégica haciendo hincapié en el desarrollo de habilidades de comunicación en el personal del área de recursos humanos de la municipalidad, con el objetivo de mejorar la forma en que se comunican las expectativas y los requisitos del puesto hacia los candidatos.
  - Implementar **la planificación** de manera anticipada en la comunicación sobre las vacantes. Lo cual permitirá que la comunicación de las oportunidades de empleo comience antes y se agilice el proceso de reclutamiento. Obtener retroalimentación de los candidatos participantes en el proceso de reclutamiento sobre su experiencia en el proceso y como considera la calidad de la comunicación.
- Tomar medidas para superar las barreras de la comunicación y garantizar una comunicación efectiva en todo el proceso de reclutamiento:

- Evaluar y capacitar en habilidades de comunicación como parte del proceso de selección para los responsables de reclutamiento, lo cual garantiza que aquellos que lideran el proceso de reclutamiento sean eficaces en la comunicación, esto ayudaría a **superar las barreras personales** al comunicarse con los candidatos y transmitir claramente las expectativas del puesto.
- Identificar y abordar las **barreras físicas** lo cual podría considerar el incluir la mejora de la accesibilidad de las instalaciones de entrevistas.
- Revisar de manera exhaustiva la descripción de trabajo y otros documentos relacionados con el reclutamiento, el cual tenga como objetivo eliminar **barreras semánticas**, asegurándose que los mensajes sean comprensibles para todos los candidatos.
- Fomentar el uso de un lenguaje claro y sencillo en todas las comunicaciones relacionadas con el reclutamiento, evitando jergas o términos técnicos que puedan crear confusiones o complicaciones en la comunicación; y ofrecer comunicación y apoyo en quechua cuando sea necesario, considerando la diversidad cultural de los candidatos y asegurarse de que se sientan cómodos y respetados durante el proceso de selección.
- Aprovechar esta la relación significativa entre los canales de la comunicación y reclutamiento de personal, y optimicen este último proceso. Considerando:
  - Diversificar **canales tradicionales** siguen siendo efectivos en ciertos contextos como el de la municipalidad provincial de Quispicanchi, además de periódicos, también considerar los otros canales como anuncios en estaciones de radio locales o programas de televisión local y regional que puedan llegar de manera más amplia. Mejorar la

calidad de anuncios, considerando que los anuncios en medios tradicionales sean informativos y atractivos, que sean detallados y claros en cuanto a las vacantes y los requisitos del trabajo.

- Optimizar el uso de **canales tecnológicos** a nivel del sitio o página web de la municipalidad, asegurándose que el ingreso a esta sea fluido y tenga una sección de ofertas laborales claro y actualizada, que permita encontrar fácilmente información sobre oportunidades de empleo y cómo participar de estas. Usar estratégicamente las redes sociales para promocionar oportunidades de empleo, y otro tipo de anuncios y fomentar la interacción con los seguidores interesados en trabajar en la municipalidad.

## REFERENCIAS

- Abril, M. (2018). *Diseño de procesos de gestión del talento humano*. Editorial Universitario de la Universidad Técnica de Ambato.
- Aguilera, J. (2013). *Política de comunicaciones en la empresa*. <https://www.gestiopolis.com:https://www.gestiopolis.com/politica-de-comunicaciones-en-la-empresa/>
- Alvarez, A., y García, J. J. (2020). *Comunicación y atención al cliente*. CFGS. Administración y gestión. EDITORIAL EDITEX.
- Aragón, A., y Pacco, R. (2021). *Relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los analistas de crédito en la Financiera Compartamos, Arequipa – 2019*. Arequipa.
- Ariza, F. J., y Ariza, J. M. (2021). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. MCGRAW-HILL/ INTERAMERICANA DE ESPAÑA.
- Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañeque, N., Casado, M., Fernández, P., Lacasta, J., . . . Vicario, D. (2018). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. FEAPS.
- Armas, Y., Llanos, M., y Traverso, P. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. Universidad ECOTEC.
- Ayala, K., y Villarreal , P. (2020). *Influencia de las tecnologías de información y comunicación en la mejora del proceso de reclutamiento y selección del personal en las empresas de Iberoamérica, en los últimos 6 años: una revisión de la literatura científica (Trabajo de investigación)*. <https://hdl.handle.net/11537/27389>
- Berceruelo, B. (2016). *Comunicación empresarial*. Madrid: Estudio de comunicación- Banco Popular.

- Brandolini, A., González Frígoli, M., y Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*. DIRCOM.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Contreras, A. (2006). *Comunicación estratégica en las organizaciones*. Quito: Quipus.
- Cordero, C. (8 de Julio de 2020). *Estrategias de la comunicación organizacional como eje transversal en la gestión de talento humano en 2019*.  
<http://repositorio.puce.edu.ec:80/handle/22000/17800>
- Cuellar, L. (2019). *Identificación de procesos organizacionales de reclutamiento, selección, inducción y comunicación en los colegios privados de educación preescolar de la ciudad de Villavicencio*. Villavicencio.
- Fajardo, G., y Nivia, A. (2016). *Relaciones públicas y comunicación organizacional*.  
Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Fernández, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. Ciudad de México: Trillas.
- Fontalvo, T., Quejada, R., y Puello, J. (2011). *La comunicación organizacional como agente dinamizador de la mejora continua en los sistemas de gestión*.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=476655976011>
- Garrido, F., y Putnam, L. (2018). *Comunicación Organizacional 2.0*. Comuniteca.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2018). *Metodología de la Investigación*.  
México D.F: McGraw Hill.
- INAP. (2017). <https://laadministracionaldia.inap.es>:  
<https://laadministracionaldia.inap.es/noticia.asp?id=1507941>

- INEI. (2022a). *Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones*. <https://www.gob.pe/inei>:  
[https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_gobernabilidad\\_2.pdf](https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_gobernabilidad_2.pdf)
- INEI. (2022b). *RENAMU*. <https://www.RENAMU.com>:  
<https://www.datosabiertos.gob.pe/dataset/registro-nacional-de-municipalidades-renamu-2022-instituto-nacional-de-estad%C3%ADstica-e-1#{}>
- INEI. (2023). *Indicadores de gestión municipal 2022*. [www.inei.gob.pe](http://www.inei.gob.pe):  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1902/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1902/libro.pdf)
- Laguna, A. (2017). *Proceso de reclutamiento y selección de personal mediado por las tecnologías de información y comunicación*. <https://repository.javeriana.edu.co/>
- López, D. (2022). *Comunicación organizacional y desempeño del talento humano: Caso Empresa municipal de agua potable y alcantarillado de Cantón Pedro Carbo*.  
<https://repositorio.unesum.edu.ec>:  
<https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/3828>
- López, S., y Ruiz, E. (2015). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE ESPAÑA.
- Louffat, E. (2011). *Administración del potencial humano*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Marin, L. (2019). *Influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC. sede El Tambo-Huancayo*.  
<https://repositorio.continental.edu.pe>:  
<https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/6960>

- Melgarejo, A. (2017). *Gestión del talento humano y comunicación interna en trabajadores profesionales de la Oficina General de Administración del MINEDU*. Lima. 2016.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe>: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/6588>
- Montoya, M. (01 de marzo de 2018). *Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos*. <https://www.revistarazonypalabra.org>:  
<https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1134>
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Dykinson.
- Pineda, A. (2020). *La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital*. Gestión - Organización - Negocios.:  
<file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-LaComunicacionOrganizacionalEnLaGestionEmpresarial-7828548.pdf>
- Pujol, L. (2017). *Comunicando, siempre comunicando*. <https://dialnet.unirioja.es/>:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6318061>
- Ramos, W., Paredes, M., Teran, P., y Lema, L. (2017). *Comunicación organizacional*. Guayaquil: Grupo Compás.
- Reyes, C., y Rojas, A. (<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/624207> de 2018). *La comunicación organizacional y su Influencia en el clima organizacional de los operarios de Industrias San Miguel en el 2017*.  
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe>.
- Ríos, E., Páez, H., y Barbos, J. (2020). *Estrategias de comunicación*. EEUU: REDIPE.

- Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Sanabria, P. P. (2015). *Gestión estratégica del talento en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. Ediciones Uniandes.
- Silva, J. A. (2018). *La gestión y el desarrollo organizacional: Marco para mejorar el desempeño del capital humano*. Alicante: Editorial Área De Innovación Y Desarrollo,S.L.
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria S.A.
- Venegas, J. (2020). *Estrategias de reclutamiento para mejorar la selección de personal para la empresa G4S Logística & Tecnología Perú SA*. <https://repositorio.uss.edu.pe/>:  
<https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7624>

## APÉNDICE

**ENCUESTA DE RECOLECCION DE DATOS DIRIGIDA AL COLABORADOR DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE QUISPICANCHI – CUSCO, 2022**

**Estimado Colaborador:**

El presente cuestionario tiene como propósito recolectar datos sobre la Comunicación Organizacional y Reclutamiento de Personal en la presente Municipalidad Provincial en la cual Usted labora, tiene fines netamente de investigación. Esta encuesta es totalmente confidencial.

Mail \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Nro .	Preguntas	Respuestas				
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	¿Considera usted que la Municipalidad cumple con normas o procedimientos para enviar sus comunicados?					
2	¿Siente usted que la Municipalidad envía información útil para las actividades de trabajo diarias y se comprende con claridad?					
3	¿Cree usted que la Municipalidad comparte información de manera anticipada y organizada?					
4	¿Piensa usted que es posible comunicarse con su jefe inmediato de manera abierta y sincera?					
5	¿Considera usted que su jefe se comunica de manera sencilla y clara para entender sus indicaciones?					
6	¿Considera usted de que sus compañeros de trabajo se comunican de manera clara y respetuosa?					
7	¿Conoce usted si existen espacios físicos (oficinas, comedor de personal, etc.) para comunicar información importante?					
8	¿Piensa usted que los mensajes que se comparten en la Municipalidad se entienden con facilidad?					
9	¿Considera usted que la información que recibe por parte de su jefe es comprensible y fácil de explicar?					
10	¿Sabe usted si se utilizan cartas o memorándums para hacer de conocimiento información relevante?					
11	¿Usted participa en reuniones de trabajo (comités, desayunos, planes de trabajo) para compartir y recibir información importante?					
12	¿Sabe usted si se utiliza un tablón de anuncios para comunicar sobre asuntos relevantes en la Municipalidad?					
13	¿Conoce usted si se cuenta con un buzón de sugerencias físico para que todos los miembros de la Municipalidad puedan opinar?					
14	¿Sabe usted si la Municipalidad cuenta con una plataforma digital (internet, intranet o chat) para dar opiniones y sugerencias?					

15	¿Usted tiene conocimiento si todos los trabajadores de la Municipalidad utilizan un correo electrónico institucional?					
16	¿Sabe usted si se cuenta con un buzón de sugerencias electrónico para comunicar inquietudes, opiniones o sugerencias?					
17	¿Sabe usted si la Municipalidad utiliza redes sociales para informar sobre asuntos de interés general?					
18	¿Es de su conocimiento que la Municipalidad utiliza los medios tradicionales (cartas, tablón de publicación etc.) para comunicar las oportunidades internas de trabajo y ascensos?					
19	¿Considera usted que la Municipalidad preferiría ascender a un trabajador actual en lugar de contratar a uno nuevo?					
20	¿Es de conocimiento de usted que la Municipalidad realiza convocatorias de ascenso entre sus trabajadores?					
21	¿Sabe usted que la Municipalidad utiliza los medios tecnológicos para comunicar las oportunidades internas de trabajo y ascensos?					
22	¿Es de su conocimiento que la Municipalidad realiza transferencias de puesto entre sus trabajadores?					
23	¿Sabe usted si la Municipalidad utiliza los medios tradicionales o tecnológicos para hacer de conocimiento a nivel interno sobre cambios o transferencias de puesto entre sus trabajadores?					
24	¿Es de conocimiento de usted que la Municipalidad ofrece o permite hacer línea de carrera en sus puestos laborales?					
25	¿Está usted de acuerdo en que su jefe inmediato le comunica si existen oportunidades internas de procesos de capacitación en la Municipalidad?					
26	¿Conoce usted si la Municipalidad propicia los ascensos, transferencias y planes de carrera para sus trabajadores?					
27	¿Sabe usted si la Municipalidad contrata anuncios en periódicos o revistas de la ciudad para ofrecer empleo?					
28	¿Conoce usted que la Municipalidad participa en eventos organizados por universidades o institutos para ofrecer empleo?					
29	¿Confirma usted que la Municipalidad participa en ferias laborales para ofrecer empleo?					
30	¿Confirma usted que los trabajadores pueden recomendar candidatos para puestos vacantes en la Municipalidad mediante sus redes sociales?					
31	¿Sabe usted si la Municipalidad utiliza las redes sociales para que nuevos candidatos postulen a un puesto vacante?					

**CUESTIONARIO ALINEADO A LAS VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES  
LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL  
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE  
QUISPICANCHI – CUSCO, 2022**

La presente técnica de encuesta tiene por finalidad recolectar información con el trabajo de investigación en mención. Se deberá marcar una sola respuesta, considerando:

1	2	3	4	5
<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>

<b><u>VARIABLE X: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</u></b>		1	2	3	4	5
<b>Nro.</b>	<b>DIMENSIÓN: FACTORES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>					
	<b>Indicador: Políticas de comunicación</b>					
P1	¿Considera usted que la Municipalidad cumple con normas o procedimientos para enviar sus comunicados?					
	<b>Indicador: Estrategias de comunicación</b>					
P2	¿Piensa usted que la Municipalidad envía información útil para las actividades de trabajo diarias y se comprende con claridad?					
	<b>Indicador: Planes de comunicación</b>					
P3	¿Cree usted que la Municipalidad comparte información de manera anticipada y organizada?					
	<b>DIMENSIÓN: BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>					
	<b>Indicador: Barreras personales</b>					
P4	¿Está usted de acuerdo en que es posible comunicarse con su jefe inmediato de manera abierta y sincera?					
P5	¿Considera usted que su jefe se comunica de manera sencilla y clara para entender sus indicaciones?					
P6	¿Considera usted de que sus compañeros de trabajo se comunican de manera clara y respetuosa?					
	<b>Indicador: Barreras físicas.</b>					
P7	¿Conoce usted si existen espacios físicos (oficinas, comedor de personal, etc.) para comunicar información importante?					
	<b>Indicador: Barreras semánticas.</b>					

P8	¿Piensa usted que los mensajes que se comparten en la Municipalidad se entienden con facilidad?					
P9	¿Considera usted que la información que recibe por parte de su jefe es comprensible y fácil de explicar?					
<b>DIMENSIÓN: CANALES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>						
<b>Indicador: Canales tradicionales</b>						
P10	¿Sabe usted si se utilizan cartas o memorándums para hacer de conocimiento información relevante?					
P11	¿Usted participa en reuniones de trabajo (comités, desayunos, planes de trabajo) para compartir y recibir información importante?					
P12	¿Sabe usted si se utiliza un tablón de anuncios para comunicar sobre asuntos relevantes en la Municipalidad?					
P13	¿Conoce usted si se cuenta con un buzón de sugerencias físico para que todos los miembros de la Municipalidad puedan opinar?					
<b>Indicador: Canales tecnológicos.</b>						
P14	¿Sabe usted si la Municipalidad cuenta con una plataforma digital (internet, intranet o chat) para dar opiniones y sugerencias?					
P15	¿Usted tiene conocimiento si todos los trabajadores de la Municipalidad utilizan un correo electrónico institucional?					
P16	¿Sabe usted si se cuenta con un buzón de sugerencias electrónico para comunicar inquietudes, opiniones o sugerencias?					
P17	¿Sabe usted si la Municipalidad utiliza redes sociales para informar sobre asuntos de interés general?					
<b><u>VARIABLE Y: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</u></b>						
<b>DIMENSIÓN: RECLUTAMIENTO INTERNO</b>						
<b>Indicador: Ascensos</b>						
P18	¿Es de su conocimiento que la Municipalidad utiliza los medios tradicionales (cartas, tablón de publicación etc.) para comunicar las oportunidades internas de trabajo y ascensos?					
P19	¿Considera usted que la Municipalidad preferiría ascender a un trabajador actual en lugar de contratar a uno nuevo?					
P20	¿Es de conocimiento de usted que la Municipalidad realiza convocatorias de ascenso entre sus trabajadores?					

P21	¿Sabe usted que la Municipalidad utiliza los medios tecnológicos para comunicar las oportunidades internas de trabajo y ascensos?					
<b>Indicador: Transferencias</b>						
P22	¿Es de su conocimiento que la Municipalidad realiza transferencias de puesto entre sus trabajadores?					
P23	¿Sabe usted si la Municipalidad utiliza los medios tradicionales o tecnológicos para hacer de conocimiento a nivel interno sobre cambios o transferencias de puesto entre sus trabajadores?					
<b>Indicador: Planes de carrera</b>						
P24	¿Es de conocimiento de usted que la Municipalidad ofrece o permite hacer línea de carrera en sus puestos laborales?					
P25	¿Está usted de acuerdo en que su jefe inmediato le comunica si existen oportunidades internas de procesos de capacitación en la Municipalidad?					
P26	¿Conoce usted si la Municipalidad propicia los ascensos, transferencias y planes de carrera para sus trabajadores?					
<b>DIMENSIÓN: RECLUTAMIENTO EXTERNO</b>						
<b>Indicador: Medios de prensa</b>						
P27	¿Sabe usted si la Municipalidad contrata anuncios en periódicos o revistas de la ciudad para ofrecer empleo?					
<b>Indicador: Instituciones</b>						
P28	¿Conoce usted que la Municipalidad participa en eventos organizados por universidades o institutos para ofrecer empleo?					
<b>Indicador: Eventos</b>						
P29	¿Confirma usted que la Municipalidad participa en ferias laborales para ofrecer empleo?					
<b>Indicador: Medios virtuales</b>						
P30	¿Confirma usted que los trabajadores pueden recomendar candidatos para puestos vacantes en la Municipalidad mediante sus redes sociales?					
P31	¿Sabe usted si la Municipalidad utiliza las redes sociales para que nuevos candidatos postulen a un puesto vacante?					













### Modelo de Aiken: Validación por juicio de expertos a nivel de criterio de evaluación

Criterios	Aspectos puntuales de evaluación	Experto 1	Experto 2	Experto 3	V parcial
1. Objetividad	Mide las conductas observables de acuerdo con las variables	95%	90%	90%	92%
1. Claridad	El lenguaje utilizado es claro y entendible	90%	85%	90%	88%
2. Orden	Guarda una estructura lógica para recabar la información solicitada	90%	90%	90%	90%
3. Actualidad	Se basa en información teórica y científica vigente	95%	95%	90%	93%
4. Suficiencia	Abarca los aspectos medibles de las variables en calidad y rigor suficientes	90%	90%	90%	90%
5. Intencionalidad	Mide los objetivos claves de las variables	90%	95%	90%	92%
6. Consistencia	Relaciona aspectos teóricos y prácticos del problema	95%	90%	95%	93%
7. Coherencia	Existe relación entre variables, objetivos, dimensiones e ítems	95%	95%	95%	95%
8. Metodología	Responde a los objetivos y fines del	90%	90%	95%	92%
9. Pertinencia	El instrumento se ajusta al problema de investigación	95%	90%	95%	93%
<b>V PARCIAL</b>		<b>93%</b>	<b>91%</b>	<b>92%</b>	
<b>V TOTAL</b>					<b>92%</b>

### MATRIZ DE DATOS

VARIABLE DIMENSIÓN	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL																			TOTAL V
	FACTORES DE LA C. O.			BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL						CANALES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL										
	Políticas	Estrategias	Planes	Barreras personales			Barreras físicas.	Barreras semánticas			Canales tradicionales					Canales tecnológicos.				
INDICADOR	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	TOTAL V		
1	4	4	3	3	3	4	2	3	4	3	3	2	3	4	2	2	3	52		
2	3	4	4	5	5	4	1	3	5	5	2	3	2	1	1	1	5	54		
3	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	2	5	3	3	4	71		
4	3	1	3	4	4	5	4	3	4	5	2	1	1	1	1	1	4	47		
5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4	3	5	73		
6	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	2	1	1	2	1	4	49		
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17		
8	3	4	3	5	3	5	1	3	3	4	3	3	1	3	1	1	4	50		
9	4	4	4	4	3	3	1	5	4	5	2	1	1	1	1	1	5	49		
10	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	1	3	4	63		
11	3	2	3	5	5	5	4	4	5	4	2	2	1	1	1	1	4	52		
12	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	3	2	3	5	73		
13	3	3	3	4	4	3	1	3	4	3	1	1	1	1	2	1	3	41		
14	3	3	3	2	3	4	1	3	3	3	3	3	1	2	1	2	4	44		
15	4	4	3	4	4	4	2	4	4	5	1	3	2	1	2	3	5	55		
16	2	4	5	1	4	2	3	3	4	3	4	5	3	2	2	1	5	53		
17	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	3	3	4	64		
18	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	2	2	1	5	4	4	5	70		
19	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	74		
20	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	5	3	2	5	72		
21	5	4	4	5	5	3	2	4	5	5	3	4	1	5	3	1	5	64		
22	3	5	4	5	5	5	4	5	5	4	3	3	3	3	4	3	5	69		
23	3	3	2	5	5	3	2	3	5	2	4	5	5	1	2	2	3	55		
24	4	4	4	5	5	5	1	5	5	5	3	3	1	4	1	1	5	61		
25	4	4	4	5	4	5	3	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	76		
26	4	4	3	5	5	5	3	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4	68		
27	5	4	3	5	5	5	1	4	5	5	3	4	2	4	3	2	5	65		
28	4	4	3	5	5	5	1	3	5	4	2	3	2	4	3	3	5	61		
29	2	3	3	4	4	5	1	2	3	3	2	4	1	5	5	4	5	56		
30	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	74		
31	4	4	3	5	5	5	4	4	5	5	3	2	3	4	3	3	5	67		
32	2	2	3	4	4	4	2	3	4	3	3	2	2	2	1	2	3	46		
33	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	66		
34	3	4	4	4	4	3	1	4	4	4	2	1	1	2	2	2	4	49		
35	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	3	1	1	2	2	4	64		
36	4	3	2	4	3	4	2	4	4	3	2	3	2	5	2	2	5	54		
37	5	5	4	5	5	4	2	5	5	5	2	4	1	5	2	2	5	66		
38	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	1	2	2	2	2	2	5	60		
39	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	1	1	1	5	69		
40	4	4	4	4	2	2	3	4	4	4	2	2	2	2	5	1	2	51		
41	3	4	3	3	4	3	1	3	4	3	3	4	1	1	5	1	2	48		
42	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	3	2	2	4	2	1	5	55		
43	3	3	3	5	5	4	2	3	4	5	2	1	1	5	1	1	5	53		
44	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	1	1	5	55		
45	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	2	2	1	3	1	1	5	50		
46	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	2	1	2	1	1	3	45		
47	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	2	1	2	1	1	3	45		
48	4	3	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	66		
49	4	5	5	5	5	5	3	4	5	3	3	3	3	3	1	1	3	61		
50	4	3	2	5	5	4	3	3	5	4	5	4	2	2	1	1	5	58		
51	4	3	2	5	5	4	3	3	5	4	5	4	2	3	1	1	5	59		
52	4	5	4	4	3	4	1	5	3	5	3	2	3	5	5	5	5	66		
53	5	4	4	5	4	3	4	4	5	5	5	4	2	5	4	2	5	70		
54	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	1	4	4	1	5	72		
55	4	3	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	1	5	73		
56	3	2	3	5	5	3	1	3	5	5	3	3	1	3	5	1	5	56		
57	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	5	3	2	3	4	2	5	65		
58	4	4	3	5	4	4	1	3	3	4	4	3	2	4	3	1	4	56		
59	4	5	4	5	4	3	5	4	5	5	3	4	5	4	5	5	5	75		
60	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	3	1	4	3	3	5	69		
61	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	1	5	5	1	5	69		
62	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	80		
63	3	4	3	3	3	4	1	4	3	4	3	3	2	5	3	3	5	56		
64	5	5	1	5	5	5	1	5	5	5	5	1	1	5	1	1	5	61		
65	3	3	3	4	4	4	1	4	3	4	3	3	1	5	3	3	5	56		
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>60</b>		

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL											RECLUTAMIENTO EXTERNO					TOTAL V7	TOTAL
RECLUTAMIENTO INTERNO											RECLUTAMIENTO EXTERNO						
Ascensos			Transferencias			Planes de carrera					Medios de prensa	Instituciones	Eventos	Medios virtuales			
P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31				
2	2	3	3	3	3	2	5	3	2	2	2	2	3	37	89		
3	2	2	3	2	3	3	2	2	1	2	2	1	5	33	87		
4	3	4	4	2	3	3	5	4	3	2	2	1	4	44	115		
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	17	64		
3	3	4	4	3	3	3	5	4	3	3	3	1	5	47	120		
2	4	2	2	3	2	2	3	3	1	2	1	3	3	33	82		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	31		
3	2	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1	3	3	24	74		
1	3	1	1	3	3	1	5	1	1	1	1	1	2	25	74		
4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	44	107		
1	1	2	2	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	20	72		
2	2	4	4	4	3	4	5	4	3	3	3	5	5	51	124		
3	3	1	3	1	2	2	4	1	2	1	1	1	1	26	67		
3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	32	76		
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4	3	50	105		
1	5	4	4	3	4	2	2	5	4	4	2	3	2	45	98		
3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	1	4	49	113		
1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	5	3	3	27	97		
3	4	4	3	1	1	2	5	2	1	2	1	2	1	32	106		
3	4	3	3	2	3	2	5	2	3	1	1	3	4	39	111		
3	5	1	3	1	1	1	5	1	3	3	3	1	4	35	99		
4	4	3	4	1	1	1	5	3	3	3	3	1	5	41	110		
3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	50	105		
3	1	1	1	3	3	3	5	3	2	3	2	1	3	32	93		
5	3	3	5	4	5	4	4	4	5	3	3	3	5	56	132		
3	3	3	5	4	3	2	4	3	3	3	3	3	5	47	115		
4	2	1	5	1	1	1	4	1	2	1	1	1	5	30	95		
3	4	3	3	1	1	3	5	4	2	4	1	1	4	39	100		
4	1	4	4	3	3	2	3	3	2	1	4	1	1	36	92		
3	4	4	3	1	1	2	5	2	1	2	1	2	1	32	106		
3	3	3	3	2	2	3	5	3	2	2	3	2	2	38	105		
1	4	1	2	2	2	3	4	1	1	1	1	2	2	27	73		
2	1	1	2	2	2	1	3	2	3	3	3	1	1	27	93		
4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	48	97		
4	3	3	4	3	5	4	4	4	3	4	3	3	3	50	114		
4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	1	3	58	112		
4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	1	2	57	123		
2	3	1	5	1	1	2	3	1	1	1	1	1	2	25	85		
5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	3	5	63	132		
2	1	2	4	1	5	4	2	2	2	4	3	3	3	38	89		
2	1	2	4	1	5	4	2	2	2	4	3	3	3	38	86		
1	1	1	1	1	2	1	5	1	1	1	1	1	1	19	74		
1	1	1	1	1	2	1	5	1	1	1	1	1	1	19	72		
1	2	1	4	3	2	2	3	2	1	3	1	1	3	29	84		
1	2	1	2	3	2	2	3	2	1	2	1	1	2	25	75		
1	4	1	2	3	1	1	1	1	3	1	1	2	4	26	71		
1	4	1	2	3	1	1	1	1	3	1	1	2	4	26	71		
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	40	106		
3	3	5	3	3	5	4	5	5	3	2	2	4	4	51	112		
3	2	1	4	3	2	2	5	2	3	1	1	1	3	33	91		
3	2	1	4	3	1	2	5	2	3	1	1	1	4	33	92		
5	1	5	2	1	5	5	5	5	2	5	5	4	5	55	121		
3	1	1	5	1	1	1	4	1	1	1	1	1	4	26	96		
3	3	5	5	1	1	3	5	4	2	1	1	5	5	44	116		
3	2	4	4	4	4	5	3	2	2	2	3	4	4	46	119		
5	5	1	5	1	5	5	3	3	4	1	1	1	5	41	97		
3	2	1	5	4	3	2	3	2	3	3	3	1	4	39	104		
3	4	1	4	4	2	2	4	2	2	1	1	3	5	38	94		
4	5	3	3	1	3	5	5	3	1	1	1	1	5	41	116		
3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	45	114		
3	2	2	5	5	3	1	2	2	1	1	1	1	4	33	102		
4	1	1	1	1	1	1	5	1	5	1	5	1	1	29	109		
2	2	2	5	3	2	4	3	3	4	2	2	1	2	37	93		
1	5	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	26	87		
2	3	2	5	3	2	4	3	3	4	2	2	1	2	38	94		
3	3	2	3	2	3	4	4	2	2	2	2	2	3	37	97		

## Procedimiento Administrativo

Documento de respuesta y autorización de aplicación de instrumento de investigación.



**CARTA N° 18-2023-DRRHH/GAF/MPQ-U**

Urcos, 14 de julio de 2023

Srta.  
FLOR DEL CARMEN MARTIARENA FLÒREZ  
Presente.-

ASUNTO: OTORGA PERMISO PARA  
REALIZAR ENCUESTA LABORAL

REFERENCIA: SOLICITUD DE PERMISO  
PARA REALIZAR ENCUESTA LABORAL

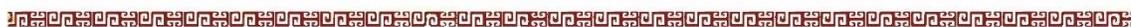
Previo cordial saludo me dirijo a Usted, en relación al documento de la referencia mediante el cual su persona solicita PERMISO PARA REALIZAR ENCUESTA LABORAL para llevar a cabo una investigación pura consistente en la aplicación de un instrumento de investigación sobre comunicación organizacional y reclutamiento de personal en la Municipalidad Provincial de Quispicanchi.

Por lo que se le declara PROCEDENTE su pedido de permiso para realizar la encuesta laboral, debiendo realizarla dentro de los 30 días calendarios.

Sin Otro Particular me suscribo de Usted.

Atentamente.

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE QUISPICANCHI  
Abog. Roxana Stephany Pineda  
C.A. 1095  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RR.HH.



Jr. Cesar Vallejo N° 109 Plaza de Armas de Urcos - Cusco - Perú  
muniquispicanchi2023.2026@gmail.com