

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

Escuela Académico Profesional de Ciencias y Tecnologías de la
Comunicación

Tesis

**Barreras de comunicación y compromiso organizacional
en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La
Oroya**

Jemima Nathaly Orizano Rodriguez
Junior Walter Loayza Tocas
Tatiana Alexandra Flores Vallejos

Para optar el Título Profesional de
Licenciado en Ciencias y Tecnologías
de la Comunicación

Huancayo, 2025

Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

INFORME DE CONFORMIDAD DE ORIGINALIDAD DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A : Decana de la Facultad de Humanidades
DE : Zayuri Karim Gutierrez Gala
Asesor de trabajo de investigación
ASUNTO : Remito resultado de evaluación de originalidad de trabajo de investigación
FECHA : 9 de Setiembre de 2025

Con sumo agrado me dirijo a vuestro despacho para informar que, en mi condición de asesor del trabajo de investigación:

Título:

Barreras de comunicación y compromiso organizacional en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya

Autores:

1. Jemima Nathaly Orizano Rodriguez – EAP. Ciencias y Tecnologías de la Comunicación
2. Junior Walter Loayza Tocas – EAP. Ciencias y Tecnologías de la Comunicación
3. Tatiana Alexandra Flores Vallejos – EAP. Ciencias y Tecnologías de la Comunicación

Se procedió con la carga del documento a la plataforma "Turnitin" y se realizó la verificación completa de las coincidencias resaltadas por el software dando por resultado 19 % de similitud sin encontrarse hallazgos relacionados a plagio. Se utilizaron los siguientes filtros:

- Filtro de exclusión de bibliografía SI NO
- Filtro de exclusión de grupos de palabras menores
Nº de palabras excluidas (en caso de elegir "SI"): 35 SI NO
- Exclusión de fuente por trabajo anterior del mismo estudiante SI NO

En consecuencia, se determina que el trabajo de investigación constituye un documento original al presentar similitud de otros autores (citas) por debajo del porcentaje establecido por la Universidad Continental.

Recae toda responsabilidad del contenido del trabajo de investigación sobre el autor y asesor, en concordancia a los principios expresados en el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos conducentes a Grados y Títulos – RENATI y en la normativa de la Universidad Continental.

Atentamente,

La firma del asesor obra en el archivo original
(No se muestra en este documento por estar expuesto a publicación)

Dedicatoria

A Dios, por ser mi guía y fortaleza, y por llenar mi vida con su amor infinito. A mis padres, Estanislao e Isabel, quienes han sido siempre mi roca y mi refugio; su amor incondicional y su apoyo constante me han dado la fuerza para seguir adelante. Y a mis amigos, mi familia por elección, por acompañarme en cada paso de este camino. Este logro también les pertenece.

Jemima.

A mi abuelito Marcial y a mi tía María, que desde el cielo me guían y son mi inspiración para seguir adelante. A mis tíos Liliana y Ernesto, por ser ejemplo de fortaleza y generosidad.

A mis padres, por su apoyo constante y su amor infinito en cada etapa de mi vida. Y a mis queridos amigos, que llenan mis días de alegría. Este trabajo refleja lo mucho que me han enseñado y cuánto los llevo en mi corazón.

Tatiana.

A mi madre, Maribel, por ser mi guía y brindarme su apoyo incondicional, convirtiéndose en mi mayor fuente de inspiración. A mi padre, Walter, quien desde el más allá me ilumina y protege en todo momento. A mis amigos, mi gran equipo, quienes han sido mi complemento y soporte en cada experiencia compartida. Este proyecto marca el cierre de una etapa y el inicio de nuevos desafíos. Gracias por ser parte de este camino de aprendizaje.

Junior.

Agradecimientos

A la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya y a su equipo, por brindarnos la oportunidad de llevar a cabo nuestra investigación, facilitando los recursos necesarios para que esta se realizara de manera efectiva y exitosa.

A nuestros asesores, la Mtra. Zayuri Gutiérrez Gala y el Dr. Rubén Darío Alania Contreras, por su generosidad al compartir sus conocimientos, por su dedicación y por guiarnos con sabiduría en cada etapa de este proyecto. Sin su respaldo y sus valiosos consejos, este trabajo no habría sido posible. Cada una de sus palabras ha sido fundamental para nuestra formación.

Resumen

El objetivo de este estudio fue determinar la relación entre las barreras de comunicación y el compromiso organizacional, según la percepción del personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya. Para ello, se empleó un diseño metodológico no experimental, transversal, descriptivo y correlacional. La muestra estuvo compuesta por 101 colaboradores de la municipalidad, seleccionados mediante un muestreo censal. Para la recolección de datos, se utilizó la técnica de la encuesta, con los siguientes instrumentos: la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1997) y el Cuestionario sobre Barreras de Comunicación, adaptado por Anchayhua y Quispe (2019). Los resultados evidenciaron una relación inversa, fuerte y significativa entre ambas variables, reflejada en un coeficiente rho de Spearman negativo (- .605). Esto indica que, a mayor presencia de barreras de comunicación, menor es el compromiso organizacional. El valor de p menor a .05 ($p < .05$) confirma la significancia estadística de esta relación, lo cual sugiere que los resultados no se deben al azar.

Palabras clave: barreras de comunicación, compromiso organizacional, colaboradores, organizaciones, gestión municipal, comunicación organizacional.

Abstract

The objective of this study was to determine the relationship between communication barriers and organizational commitment, as perceived by staff at the Provincial Municipality of Yauli - La Oroya. To this end, a non-experimental, cross-sectional, descriptive, and correlational methodological design was used. The sample consisted of 101 municipal employees, selected through census sampling. Data collection was conducted using a survey technique, with the following instruments: the Organizational Commitment Scale by Meyer and Allen (1997) and the Communication Barriers Questionnaire, adapted by Anchayhua and Quispe (2019). The results showed a strong, significant, and inverse relationship between both variables, reflected in a negative Spearman's rho coefficient (- .605). This indicates that the greater the presence of communication barriers, the lower the organizational commitment. The p-value less than 0.05 ($p < .05$) confirms the statistical significance of this relationship, which suggests that the results are not due to chance.

Keywords: communication barriers, organizational commitment, employees, organizations, municipal management, organizational communication.

Índice

Dedicatoria	iv
Agradecimientos	v
Resumen	vi
Abstract	vii
Índice	viii
Índice de tablas	xii
Índice de figuras	xiii
Introducción	xiv
Capítulo I	16
Planteamiento del estudio	16
1.1. Planteamiento del Problema.....	16
1.2. Formulación del problema de investigación.....	19
1.2.1. Problema General.....	19
1.2.2. Problemas específicos.....	19
1.3. Objetivos.....	19
1.3.1. Objetivo General.....	19
1.3.2. Objetivos Específicos.....	20
1.4. Hipótesis.....	20
1.4.1. Hipótesis General.....	20
1.4.2. Hipótesis específicas.....	20
1.5. Operacionalización de las Variables.....	21
1.6. Justificación.....	22
1.6.1. Justificación práctica social.....	22
1.6.2. Justificación teórica – científica.....	23
1.6.3. Justificación metodológica.....	23

Capítulo II	24
Marco teórico	24
2.1. Antecedentes	24
2.1.1. Internacionales.....	24
2.1.2. Nacionales	26
2.1.3. Local	28
2.2. Bases Teóricas.....	29
2.2.1. Fundamentos teóricos desde la ciencia de la comunicación.....	29
<i>Los cinco axiomas de la comunicación humana</i>	29
<i>La teoría de la comunicación organizacional</i>	32
<i>La teoría del comportamiento organizacional</i>	34
2.2.2. Barreras de comunicación	36
2.2.3. Dimensiones de las barreras de la comunicación	37
2.2.4. Compromiso Organizacional.....	39
2.2.5. Determinantes del compromiso organizacional	41
2.2.6. Dimensiones del compromiso organizacional.....	42
2.3 Definición de términos básicos	43
Capítulo III	45
Diseño metodológico	45
3.1. Método de investigación	45
3.2. Alcance de la investigación.....	45
3.3. Diseño de la investigación.....	45
3.4. Población.....	46
3.4.1. Criterios de inclusión.....	46
3.4.2. Criterios de exclusión	46
3.5. Muestra.....	46

3.6.	Técnica de recolección de datos.....	47
3.7.	Instrumento de recolección de datos	47
3.8.	Descripción de procedimiento de análisis estadístico	51
3.9.	Aspectos éticos.....	51
Capítulo IV.....		52
Resultados y discusión		52
4.1.	Descripción de las variables sociodemográfica	52
4.2.	Análisis de la barrera de comunicación.....	53
4.2.1.	Análisis de las barreras semánticas de comunicación.	53
4.2.2.	Análisis de las barreras físicas de comunicación.....	54
4.2.3.	Análisis de las barreras culturales de comunicación.	56
4.2.4.	Análisis de las barreras psicológicas de comunicación.	58
4.2.5.	Análisis de las barreras administrativas de comunicación.	60
4.2.6.	Análisis de las barreras de comunicación.....	62
4.3.	Análisis del compromiso organizacional	62
4.3.1.	Análisis del compromiso organizacional afectivo.....	62
4.3.2.	Análisis del compromiso organizacional de continuidad.	64
4.3.3.	Análisis del compromiso organizacional normativo.	65
4.4.	Análisis de la relación entre barreras de comunicación y compromiso organizacional	67
4.4.1.	Análisis de la relación entre barreras de comunicación y compromiso organizacional	67
4.4.2.	Análisis de la relación entre barreras de comunicación y compromiso afectivo.	68
4.4.3.	Análisis de la relación entre barreras de comunicación y compromiso de continuida	70
4.4.4.	Análisis de la relación entre barreras de comunicación y compromiso de normativo	71
4.5.	Contraste estadístico de hipótesis.....	72
	Estadística t de Student.....	72
	Estadística chi cuadrado de Pearson.....	73

Regla de decisión.....	73
4.6 Discusión de resultados.....	80
Conclusiones	92
Recomendaciones	93
Referencias	95
Anexos	104

Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de la variable barreras de comunicación	21
Tabla 2 Operacionalización de la variable compromiso organizacional.....	22
Tabla 3 Distribución de la muestra (N=101).....	47
Tabla 4 Confiabilidad del instrumento que mide barreras de comunicación (N=30)	49
Tabla 5 Confiabilidad del instrumento que mide compromiso organizacional (N=30).....	50
Tabla 6 Características generales del personal (n = 101).....	52
Tabla 7 Análisis de los ítems de las barreras semánticas de comunicación (n = 101).....	53
Tabla 8 Análisis de los ítems de las barreras físicas de comunicación (n = 101)	54
Tabla 9 Análisis de los ítems de las barreras culturales de comunicación (n = 101).....	56
Tabla 10 Análisis de los ítems de las barreras psicológicas de comunicación (n = 101).....	58
Tabla 11 Análisis de los ítems de las barreras administrativas de comunicación (n = 101)....	60
Tabla 12 Análisis de los ítems del compromiso organizacional afectivo (n = 101)	62
Tabla 13 Análisis de los ítems del compromiso organizacional de continuidad (n = 101).....	64
Tabla 14 Análisis de los ítems del compromiso organizacional normativo (n = 101).....	65
Tabla 15 Barreras de comunicación y compromiso organizacional (n = 101).....	68
Tabla 16 Barreras de comunicación y compromiso afectivo (n = 101)	69
Tabla 17 Barreras de comunicación y compromiso de continuidad (n = 101)	70
Tabla 18 Barreras de comunicación y compromiso normativo (n = 101).....	71

Índice de figuras

Figura 1 Nivel de las barreras semánticas de comunicación	54
Figura 2 Nivel de las barreras físicas de comunicación	55
Figura 3 Nivel de las barreras culturales de comunicación.....	57
Figura 4 Nivel de las barreras psicológicas de comunicación	59
Figura 5 Nivel de las barreras administrativas de comunicación	61
Figura 6 Nivel de las barreras de comunicación.....	62
Figura 7 Nivel del compromiso organizacional afectivo	63
Figura 8 Nivel del compromiso organizacional de continuidad.....	65
Figura 9 Nivel del compromiso organizacional normativo.....	66
Figura 10 Nivel del compromiso organizacional	67
Figura 11 Dispersión entre barreras de comunicación y compromiso organizacional.....	67
Figura 12 Dispersión entre barreras de comunicación y compromiso afectivo	68
Figura 13 Dispersión entre barreras de comunicación y compromiso de continuidad.....	70
Figura 14 Dispersión entre barreras de comunicación y compromiso normativo.....	71
Figura 15 Coeficiente de correlación rho de Spearman entre barreras de comunicación y compromiso organizacional	74
Figura 16 Prueba chi cuadrado para el nivel medio de las barreras de comunicación	75
Figura 17 Prueba chi cuadrado para el nivel medio del compromiso organizacional	76
Figura 18 Coeficiente de correlación rho de Spearman entre barreras de comunicación y compromiso afectivo	78
Figura 19 Coeficiente de correlación rho de Spearman entre barreras de comunicación y compromiso de continuidad	79
Figura 20 Coeficiente de correlación rho de Spearman entre barreras de comunicación y compromiso normativo	80

Introducción

La comunicación organizacional interna es un elemento esencial para garantizar el funcionamiento efectivo de las instituciones, especialmente en el ámbito público, donde la coordinación entre colaboradores y la alineación con los objetivos institucionales son cruciales para el éxito. Este proceso facilita el intercambio de información, fomenta la interacción entre los miembros de la organización y promueve la transparencia en la gestión. Sin embargo, diversas barreras pueden entorpecer esta dinámica. Según Robbins y Judge (2018), las barreras de comunicación —como las físicas, psicológicas, semánticas, culturales y administrativas— dificultan la fluidez de los mensajes, generando malentendidos que afectan negativamente el clima organizacional y el desempeño laboral.

En este contexto, el compromiso organizacional adquiere relevancia como un factor clave que conecta psicológicamente a los empleados con la institución. Según Meyer y Allen (1991), este compromiso se manifiesta en tres dimensiones principales: afectiva, normativa y de continuidad. Estas dimensiones influyen directamente en la motivación, la productividad y la intención de permanencia de los empleados. En organizaciones públicas, como la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, la falta de compromiso organizacional puede traducirse en baja eficiencia operativa, desmotivación laboral y dificultades para alcanzar las metas institucionales.

Las municipalidades enfrentan retos específicos en la gestión de la comunicación interna, derivados de la diversidad de áreas administrativas, el flujo constante de información y las diferencias culturales entre los colaboradores. Por ejemplo, pueden surgir barreras semánticas debido al uso de términos técnicos no comprendidos de manera uniforme, mientras que barreras psicológicas, como el estrés laboral, pueden limitar la disposición de los empleados a comunicarse de manera efectiva. Estos problemas resaltan la importancia de analizar la relación entre las barreras de comunicación y el compromiso organizacional, con el fin de proponer soluciones que optimicen el entorno laboral y mejoren la eficiencia institucional.

El presente estudio, con un enfoque descriptivo correlacional, tiene como objetivo determinar la relación entre las barreras de comunicación y el compromiso organizacional en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya. Este análisis permitirá identificar los principales obstáculos que afectan los procesos comunicativos y evaluar su impacto en las dimensiones del compromiso organizacional. Asimismo, busca contribuir al desarrollo de estrategias prácticas que fortalezcan la comunicación interna y promuevan un mayor nivel de compromiso entre los colaboradores.

Los alcances de esta investigación pueden beneficiar a la municipalidad en la mejora del clima organizacional e impulsar prácticas que fortalezcan la cohesión y la motivación laboral, como capacitaciones en comunicación, simplificación de procesos y programas de reconocimiento ajustados a las necesidades del personal.

Cabe señalar que este estudio tiene un alcance limitado por su diseño transversal, el uso de un solo método de recolección de datos y su aplicación en un entorno institucional específico. Estas condiciones acotan la profundidad y generalización de los resultados, por lo que se sugiere que futuras investigaciones amplíen enfoques y contextos.

Este trabajo se encuentra organizado en cinco capítulos. El primer capítulo desarrolla el planteamiento del problema, las preguntas de investigación, los objetivos generales y específicos, las hipótesis, la operacionalización de las variables y la justificación del estudio. El segundo capítulo abarca el marco teórico, que incluye antecedentes nacionales e internacionales, las bases teóricas que sustentan el estudio y la definición de términos básicos. En el tercer capítulo se detalla la metodología empleada, describiendo el tipo de investigación, el diseño, el alcance, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y los procedimientos de análisis estadístico. El cuarto capítulo presenta los resultados, así como su análisis y discusión en función de los objetivos e hipótesis planteados. Finalmente, el quinto capítulo contiene las conclusiones del estudio, las recomendaciones y los anexos que complementan la investigación.

Capítulo I

Planteamiento del estudio

1.1. Planteamiento del Problema

La comunicación constituye un elemento esencial en toda actividad humana, dado que la mayoría de las acciones realizadas por los individuos poseen un carácter comunicativo, lo que les permite establecer vínculos con otros para alcanzar diversos propósitos (Aguilar y Astuvilca, 2009). No obstante, los avances tecnológicos, lejos de generar beneficios integrales, tienden a propiciar el aislamiento del individuo y a limitar su interacción con los demás, dificultando el proceso comunicativo, incluso cuando los interlocutores se esfuerzan por mantener una comunicación efectiva (Chiavenato, 2017).

Según diversos expertos, esta dificultad se debe a las interferencias que se presentan durante el control de la conversación, las cuales limitan su comprensión. Estas interferencias son conocidas como barreras de comunicación y afectan directamente el desarrollo de cualquier organización, ya sea local o global (Ronceros y Prado, 2015).

Chiavenato (2011) sostiene que, para facilitar el análisis de la relación entre los individuos y la organización, es necesario enfocarse en el estudio de los recursos humanos mediante un sistema abierto de interacción continua, fundamentado en la dependencia entre los seres vivos y su entorno. Este enfoque permite un análisis más completo de las dificultades organizacionales, especialmente en lo relacionado con el reconocimiento del origen de los problemas. Así, los sistemas de comunicación interna en las organizaciones —públicas o privadas— deben sustentarse en una planificación adecuada y una gestión organizacional eficiente.

Quispe y Veliz (2013) agregan que, en el seno de estas instituciones, el esfuerzo por cumplir con la misión asignada según la Constitución Política del Perú y las leyes municipales incide en la eficacia y el liderazgo institucional, lo que puede generar descontento entre los colaboradores. De esta situación surge la necesidad de fomentar el compromiso organizacional,

en beneficio de la productividad laboral, el trabajo en equipo y el logro de los objetivos institucionales.

Deloitte (2015) señala que más del 87 % de los líderes de recursos humanos consideran que el principal problema en las instituciones es la falta de compromiso del personal. Del total, un 60 % lo atribuye a la ausencia de programas de perfeccionamiento, un 12 % a la carencia de una cultura organizacional sólida y un 7 % a la falta de estrategias de retención de talento.

El compromiso laboral, según estudios previos, está relacionado con los índices de rotación del personal y la satisfacción de los empleados respecto a su desarrollo profesional, factores que contribuyen directamente al éxito organizacional (Jin y McDonald, 2016). En esta línea, Chanana y Sangeeta (2020) destacan la importancia de las condiciones psicológicas, como la seguridad en el trabajo y la disponibilidad de recursos, elementos que fueron puestos a prueba durante la pandemia. Solo en 2021, el 15 % de los empleados a nivel mundial y el 35 % en Estados Unidos fueron clasificados como “comprometidos”, lo que provocó un aumento del 83 % en la participación y productividad (Alvarado y Vicuña, 2021). Sin embargo, la pandemia causada por la COVID-19 ha influido en la disminución del compromiso interno, debido a los drásticos cambios organizacionales y a la adopción de nuevas modalidades de empleo (Cárdenas *et al.*, 2022).

En Perú, el estudio de Auz y Villanueva (2021) identificó cuatro barreras comunicativas en los discursos gubernamentales sobre el plan de vacunación contra la COVID-19: falta de escucha, superficialidad, lenguaje impreciso y escasa empatía. Todo ello se desarrolló en un contexto político inestable, lo que impactó negativamente en la recepción de la información y en la toma de decisiones. Espinal (2021) agrega que, en los últimos años, los directores y ejecutivos han cambiado de mentalidad respecto al compromiso organizacional, mostrando mayor preocupación por la gestión del clima laboral. Aproximadamente el 87 % de los directivos coinciden en que el problema radica en el bajo nivel de compromiso y en la ausencia de programas y estrategias para fortalecer el vínculo de los empleados con la organización

(Riega y Saavedra, 2019). En cuanto a las barreras de comunicación, su superación en el entorno laboral resulta esencial para el éxito organizacional; sin embargo, a menudo surgen obstáculos que dificultan el intercambio de ideas entre los integrantes del equipo (Castillero, 2005).

De acuerdo con López *et al.* (2021), la gestión municipal debe promover una buena gobernabilidad, generando servicios de carácter multidimensional. En ese sentido, el 11 de enero de 2023, la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya declaró la emergencia administrativa y financiera mediante el Acuerdo de Concejo Municipal N.º 003-2023-MPYLO/CM, en cumplimiento de la vigésima disposición complementaria de la Ley N.º 27972 (2003). Esta medida se adoptó debido a la crisis administrativa y financiera evidenciada por las diferentes unidades orgánicas de la institución. Asimismo, se observó que muchos colaboradores mantenían un alto nivel de identificación con la gestión saliente, lo que hace necesario reducir las barreras comunicacionales entre el nuevo personal y los demás colaboradores, con el fin de fortalecer las relaciones interpersonales.

En este contexto, se hace vital una administración eficaz del talento humano, que permita optimizar recursos y promover un clima organizacional favorable, centrado en mejorar la calidad de vida de los integrantes del equipo. El compromiso organizacional, en este marco, representa la conexión emocional de los empleados con la institución, lo que permite evaluar la productividad, la retención del talento y la satisfacción laboral (Coronado *et al.*, 2020). Entre los factores que afectan dicho compromiso, destacan la percepción de justicia laboral y la falta de oportunidades de desarrollo profesional (Peralta *et al.*, 2007).

Igualmente, el liderazgo juega un papel determinante. Según las tendencias de compromiso organizacional en 2023, las organizaciones deben priorizar la construcción de vínculos emocionales con sus colaboradores. Por tanto, resulta imprescindible realizar un estudio con enfoque científico y correlacional, que evalúe las barreras de comunicación desde la percepción del personal y su relación con el compromiso organizacional. El buen funcionamiento y el logro de objetivos de la Municipalidad de Yauli – La Oroya dependen, no

solo de la calidad de los servicios que brinda, sino también de la eficacia de sus redes de comunicación. Muchos administradores coinciden en que uno de los mayores problemas internos son las fallas comunicacionales. Por ello, es esencial que la institución motive adecuadamente a su personal para alcanzar tanto los objetivos organizacionales como los individuales.

1.2. Formulación del problema de investigación

1.2.1. Problema General

¿Cuál es la relación entre las barreras de comunicación y compromiso organizacional en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es el nivel de barreras de comunicación según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya?
- ¿Cuál es el nivel del compromiso organizacional según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya?
- ¿Cómo las barreras de comunicación se relacionan con el compromiso afectivo en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya?
- ¿Cómo las barreras de comunicación se relacionan con el compromiso de continuidad en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya?
- ¿Cómo las barreras de comunicación se relacionan con el compromiso normativo en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Determinar la relación entre las barreras de comunicación y el compromiso organizacional según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar el nivel de barreras de comunicación según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya
- Identificar el nivel del compromiso organizacional según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya
- Identificar cómo se relacionan las barreras de comunicación y el compromiso afectivo en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya.
- Identificar cómo se relacionan las barreras de comunicación y el compromiso de continuidad en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya.
- Identificar cómo se relacionan las barreras de comunicación y el compromiso normativo en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis General

La relación entre las barreras de comunicación y el compromiso organizacional según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya, es significativa.

1.4.2. Hipótesis específicas

- El nivel de barreras de comunicación según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya es medio.
- El nivel de compromiso organizacional según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya es medio.
- Existe relación inversa entre las barreras de comunicación y el compromiso afectivo según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya.
- Existe relación inversa entre las barreras de comunicación y el compromiso normativo según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya.

- Existe relación inversa entre las barreras de comunicación y el compromiso de continuidad según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya.

1.5. Operacionalización de las variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable barreras de comunicación

Conceptualización de la variable: Variables no deseadas que interfieren en el proceso y hacen que el mensaje enviado sea diferente al recibido (Chiavenato, 2017).				
Dimensiones	Indicadores	Ítem	Escala de medición	Instrumento
Barreras semánticas	Claridad en la expresión	1	Tipo Likert: 1= Muy en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4= De acuerdo 5= Muy de acuerdo	Cuestionario
	Tecnicismo	2		
	Interpretación	3		
Barreras físicas	Material de estructura física	4		
	Distancia entre áreas de trabajo	5		
	Interferencia generada por equipos	6		
	Fallas con el mobiliario	7		
Barreras culturales	Entonación	8		
	Formación académica	9		
	Diversidad cultural	10		
Barreras psicológicas	Falta de motivación	11		
	Actitudes de los interlocutores	12		
	Prejuicios de los interlocutores	13		
	Percepción	14		
Barreras administrativas	Falta de planificación	15		
	Tiempo empleado en la realización de funciones	16		
	Número de tareas encomendadas	17		
	Sobrecarga de información	18		
	Falta de retroalimentación	19		

Tabla 2*Operacionalización de la variable compromiso organizacional*

Conceptualización de la variable: Cómo el empleado se identifica con la organización, centrándose en los vínculos, mediante a las percepciones personales, por los cuales se da la lealtad, todo esto influyendo el desempeño (Neyra *et al.*, 2020).

Dimensiones	Indicadores	Ítem	Escala de medición	Instrumento
Compromiso afectivo	Identificación con la empresa	1 – 6	Tipo Likert: 1= Muy en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4= De acuerdo 5= Muy de acuerdo	Cuestionario
Compromiso de continuidad	Sacrificio personal	7 – 9		
	Incorporación con la empresa	10 - 12		
Compromiso normativo	Deberes con la empresa	13 – 15		
	Fidelidad con la empresa	16 – 18		

1.6. Justificación**1.6.1. Justificación práctica social**

Desde un enfoque práctico, los hallazgos de esta investigación permitirán la aplicación de estrategias orientadas a mejorar la comunicación interna, lo cual repercutirá positivamente en la eficacia global de la organización. De este modo, la Municipalidad estará en mejores condiciones para abordar de manera eficiente los conflictos que puedan surgir. Al comprender las barreras comunicativas presentes, será posible implementar soluciones efectivas que optimicen la interacción entre los colaboradores, fortaleciendo así la eficiencia y productividad del entorno laboral.

Asimismo, una comunicación eficiente en el ámbito de la administración municipal puede generar beneficios significativos para la comunidad. Cuando los funcionarios están comprometidos y mantienen una comunicación fluida, es más probable que colaboren activamente en la búsqueda de soluciones a los desafíos locales. Esta sinergia favorece la optimización de los servicios públicos, la toma de decisiones fundamentadas y el impulso hacia un desarrollo sostenible en beneficio de la ciudadanía.

1.6.2. Justificación teórica – científica

En el plano teórico, el estudio se justifica por su contribución a la producción de evidencia científica en torno a las variables barreras de comunicación y compromiso organizacional. Los resultados obtenidos podrán contrastarse con teorías existentes, sirviendo, así como referencia y antecedente para futuras investigaciones relacionadas con estas temáticas en contextos similares.

1.6.3. Justificación metodológica

Desde la perspectiva metodológica, el presente estudio contempla el diseño, validación y aplicación de un cuestionario que permita identificar y medir de manera confiable las barreras de comunicación. Este instrumento representará un aporte significativo para futuras investigaciones. Asimismo, se realizará la adaptación de la Escala de Compromiso Organizacional, cuyos resultados podrán emplearse como referentes en estudios posteriores que aborden las mismas variables o dimensiones, especialmente en unidades de análisis con características similares.

Capítulo II

Marco teórico

2.1. Antecedentes

2.1.1. Internacionales

Olomu (2021) realizó el estudio titulado *El rol de la comunicación en la mejora del compromiso organizacional de los empleados*, publicado en la *International Journal of Advanced Research*. El objetivo fue determinar el papel de la comunicación en el aumento del compromiso organizacional de los empleados, examinando factores como la satisfacción con la comunicación, el clima comunicativo, la integración organizacional, la calidad de los medios y la retroalimentación personal. Se empleó un enfoque cuantitativo con diseño correlacional y una muestra de 107 empleados. La recolección de datos se realizó mediante un cuestionario estructurado, y los análisis fueron procesados con el software SPSS. Los resultados mostraron una correlación positiva y significativa entre la satisfacción con la comunicación ($R = .759, p < .05$), el clima de comunicación ($R = .727, p < .05$) y la integración organizacional ($R = .711, p < .05$) con el compromiso organizacional. El estudio concluyó que una comunicación efectiva mejora significativamente el compromiso organizacional. Este trabajo resulta relevante para la presente investigación, ya que demuestra cómo la calidad de la comunicación interna incide directamente en el compromiso de los empleados, aportando evidencia empírica sobre la relación entre las barreras de comunicación y el compromiso organizacional.

Cadena (2021), en su investigación *Relación entre la comunicación interna y el compromiso organizacional en una cooperativa de transporte público de Ambato*, realizada en Ecuador, analizó la correlación entre ambas variables en una entidad del sector público. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental, encuestando a 78 servidores de la institución. Los resultados permitieron identificar los componentes afectivos, de continuidad y normativo del compromiso organizacional, encontrando altos

niveles tanto en comunicación como en compromiso. Asimismo, el personal administrativo y los accionistas manifestaron un nivel elevado en cada una de las áreas evaluadas de comunicación. Se concluyó que existe una correlación positiva media del 0,47 entre las variables, reconociendo además carencias en los procesos comunicativos que influyen en el nivel de compromiso organizacional. Este estudio es relevante para la presente investigación, ya que evidencia cómo la calidad de la comunicación interna impacta directamente en el grado de compromiso de los trabajadores, ofreciendo un punto de comparación valioso con la situación encontrada en la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya.

Dabir y Azarpira (2017) desarrollaron la investigación *Compromiso organizacional y su impacto en las interacciones individuales de los empleados*, publicada en la *International Journal of Human Capital Urban Management*. El estudio tuvo como objetivo analizar el impacto del compromiso organizacional en las interacciones individuales de los empleados del municipio de Karaj. Se trató de una investigación descriptiva-correlacional, con una muestra de 400 empleados. Se utilizaron el Cuestionario de Relación Individual Mutua de William Schutz (FIRO-B), para evaluar las interacciones individuales, y la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen. Los resultados mostraron una relación significativa entre el compromiso organizacional y dimensiones como la disposición a involucrar a otros y la amabilidad hacia los demás ($F = 5.714$, $p < .000$), mientras que otras dimensiones no presentaron relación significativa. Este estudio aporta a la presente investigación al explorar la influencia de la comunicación en el compromiso organizacional en un contexto municipal, utilizando además el mismo instrumento de medición del compromiso organizacional propuesto por Meyer y Allen (1991).

Fischer *et al.* (2016) desarrollaron el estudio titulado *Barreras de comunicación en la gestión de crisis: una revisión de la literatura*, con el objetivo de sintetizar la producción

científica más relevante sobre las barreras comunicativas durante la gestión de crisis. Para ello, realizaron un estudio sistemático de la literatura, utilizando como referencia las guías estructurales propuestas por Okoli y Schabram (2010) y Webster y Watson (2002). Los resultados evidenciaron que las barreras tecnológicas, organizacionales y sociales dificultan la comunicación entre los diversos actores involucrados en situaciones de crisis. Se concluyó que la comunicación en contextos de crisis puede ser más efectiva si los responsables de su gestión consideran aspectos de previsión y provisión, así como las cuatro fases de la gestión de crisis, mejorando así la calidad de la comunicación y el proceso de toma de decisiones. Como aporte, el estudio propone líneas de investigación futuras para profundizar en el conocimiento sobre las barreras comunicativas entre las organizaciones de respuesta y el público durante una crisis.

2.1.2. Nacionales

Sánchez (2021) presentó la tesis titulada *Barreras de la comunicación y clima organizacional de los colaboradores de la Municipalidad de Villa María del Triunfo 2020*, como parte de los requisitos para obtener el grado de Maestro en Gestión Pública. El objetivo fue analizar el nivel de correlación entre ambas variables dentro del contexto de una entidad pública. Se trató de un estudio descriptivo correlacional, con enfoque cuantitativo, y una muestra conformada por 81 colaboradores. Entre los resultados, se evidenció una correlación inversa baja ($r = -.308$; $p < .05$) entre las barreras comunicativas y el clima organizacional. Este trabajo es relevante para la presente investigación, ya que aborda la variable “barreras de comunicación” en un entorno público, aportando hallazgos que servirán como referencia en la discusión de los resultados obtenidos.

Gutiérrez (2020) desarrolló la tesis *El compromiso organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de La Yarada Los Palos en el año 2020*, para optar al título profesional de Ingeniero Comercial. El objetivo fue determinar el nivel de influencia del compromiso organizacional en el

desempeño laboral, identificando su impacto en la voluntad de los trabajadores para integrarse a la institución y cumplir sus funciones. El estudio fue de tipo no experimental, de nivel explicativo, con una muestra de 139 colaboradores. Los resultados mostraron que el 88 % de los encuestados consideraron que el compromiso organizacional influye directamente en el desempeño laboral. Se concluyó que existe una influencia significativa de la variable “compromiso organizacional” sobre el desempeño de los empleados. Este estudio guarda relación con el presente proyecto de tesis, ya que ambos abordan el nivel de compromiso de los trabajadores en el ámbito público, contribuyendo con evidencias que enriquecerán la discusión de los resultados obtenidos.

García y Gonzales (2018) presentaron la investigación titulada *Motivación laboral y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Sánchez Carrión, 2018*, para optar al título profesional de Licenciados en Administración y Negocios Internacionales. El objetivo fue determinar el grado de correlación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional. El estudio fue de tipo descriptivo, con diseño no experimental, y contó con una muestra de 301 trabajadores. Los resultados mostraron una relación positiva, directa y significativa entre las variables ($Rho = .605$; $p = .000$), concluyendo que, a mayor motivación laboral, mayor será el compromiso organizacional. Este antecedente guarda relación con la presente investigación al abordar la variable “compromiso organizacional” en el contexto de una municipalidad, aportando datos relevantes para la discusión y contraste de los resultados obtenidos.

Roncero y Prado (2015), en su trabajo de investigación *Barreras de la comunicación en el clima organizacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Municipalidad Distrital de Santa María-Huaura 2015*, desarrollado para optar al título profesional en Ciencias de la Comunicación, analizaron la relación entre las barreras comunicativas y el clima organizacional. El estudio fue de tipo correlacional, con diseño no experimental, y aplicó encuestas a 100 trabajadores administrativos. Los resultados

revelaron que el 36 % de las barreras identificadas eran de tipo físico, vinculadas a la infraestructura y entorno de trabajo, mientras que el 25 % correspondía a barreras administrativas relacionadas con los procesos documentarios. Estas barreras impactaron negativamente en la motivación, el comportamiento laboral y el liderazgo institucional. Se concluyó que existía una relación entre las barreras de comunicación y el clima organizacional. Este estudio es relevante para la presente investigación, al analizar la variable “barreras de comunicación” en una entidad pública, proporcionando hallazgos útiles para contrastar los resultados actuales.

2.1.3. Local

Ollero y Amancay (2022) desarrollaron la tesis *Habilidades directivas y compromiso organizacional en trabajadores de municipalidades de la provincia de Tarma*, como parte de los requisitos para obtener el grado académico de Licenciados en Administración. El objetivo fue establecer la relación entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, con diseño correlacional, y aplicó encuestas a 134 trabajadores. Los resultados mostraron que el 52.2 % de los colaboradores presentaban un nivel medio de compromiso organizacional. Se concluyó que existía relación entre ambas variables. Este antecedente guarda relación con la presente investigación, al estudiar el compromiso organizacional en el ámbito municipal, y aporta una base para enriquecer el análisis y discusión de resultados.

Ortega y Zamudio (2021) presentaron la tesis *Relación entre compromiso organizacional y clima laboral en una empresa del sector retail de mejoramiento del hogar*, para optar al título profesional de Licenciados en Administración. El estudio fue de tipo descriptivo correlacional, con una muestra de 74 colaboradores. Los resultados indicaron que el nivel de compromiso organizacional fue medio (78.4 %), con niveles similares en sus dimensiones: continuidad (66.2 %), normatividad (55.4 %) y afectividad (59.5 %). Sin embargo, se concluyó que no existía una relación significativa entre el

compromiso organizacional y el clima laboral. Este estudio se relaciona con la presente investigación, al analizar la variable “compromiso organizacional” y aportar una visión complementaria sobre los factores que inciden en la permanencia y vinculación del trabajador con la organización.

Ávila y Vivar (2021), en su investigación titulada Conflictos laborales y desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020, desarrollada para optar al grado de Maestro en Recursos Humanos y Gestión Organizacional en la Universidad Continental, analizaron la relación entre los conflictos laborales y el desempeño de los trabajadores. El estudio fue de tipo descriptivo-correlacional y contó con una muestra de 60 colaboradores, quienes fueron encuestados para la recolección de datos. Uno de los hallazgos indicó que el 15 % de los trabajadores, según su nivel de estudios, presentaban dificultades en la comunicación y en la interpretación de ideas, lo cual generaba un predominio del diálogo informal. En consecuencia, se concluyó que existía una relación entre los conflictos laborales y el desempeño. Este estudio se vincula con la presente investigación en tanto aborda factores relacionados con las barreras de comunicación, destacando cómo la falta de una comunicación efectiva puede derivar en conflictos que afectan el desempeño. Por ello, sus hallazgos son valiosos como referencia para diseñar estrategias comunicativas aplicables al contexto de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Fundamentos teóricos desde la ciencia de la comunicación

Los cinco axiomas de la comunicación humana.

Los cinco axiomas de la comunicación humana fueron propuestos por Paul Watzlawick, Janet Beavin y Don Jackson, y se han convertido en un referente fundamental para describir los procesos comunicativos y facilitar la comprensión de

los conflictos interpersonales (Rizo, 2011). Estos axiomas explican principios esenciales de la comunicación interpersonal, destacando cómo influyen en el comportamiento humano y en la dinámica de las relaciones.

Según Watzlawick, Beavin y Jackson (1991), los axiomas son los siguientes:

- "Es imposible no comunicar": Este principio establece que todo comportamiento comunica algo, incluso el silencio o la inacción, ya que cualquier conducta transmite un mensaje.
- "Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional": Se refiere a que cada mensaje transmite no solo información (contenido), sino también define la relación entre los interlocutores (relacional).
- "La naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre los comunicantes": Implica que los individuos interpretan la comunicación con base en su percepción de las interacciones, lo que puede llevar a distintos significados y malentendidos.
- "La comunicación humana incluye tanto modalidades digitales como analógicas": La modalidad digital se refiere a las palabras habladas o escritas, mientras que la analógica se manifiesta en gestos, tono de voz y expresiones corporales.
- "Los intercambios comunicativos pueden ser simétricos o complementarios": Esto depende de si la relación de poder entre los interlocutores es igual (simétrica) o diferente (complementaria).

En el contexto de esta investigación, estos axiomas se relacionan directamente con la variable "barreras de comunicación" y su impacto en el compromiso organizacional.

Respecto al primer axioma, “es imposible no comunicar”, se puede afirmar que incluso en ausencia de comunicación formal, siempre hay mensajes que se transmiten mediante actitudes, comportamientos o silencios dentro de la organización. Las barreras comunicativas también comunican, de forma indirecta, mensajes negativos que pueden debilitar el compromiso de los empleados.

En cuanto al segundo axioma, “toda comunicación tiene un aspecto de contenido y uno relacional”, se evidencia que las barreras de comunicación pueden afectar no solo la claridad del mensaje (contenido), sino también la percepción de la relación entre los trabajadores y la administración (relacional). La falta de claridad puede generar desconfianza y desconexión, afectando negativamente la implicación emocional y laboral del personal.

El tercer axioma, “la naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación”, permite comprender cómo se forman patrones comunicativos que pueden derivar en conflictos. Si los trabajadores sienten que se les excluye de decisiones importantes o no se les brinda información adecuada, esto puede distorsionar la percepción de su rol dentro de la organización, disminuyendo su compromiso.

En relación con el cuarto axioma, “la comunicación incluye modalidades digitales y analógicas”, las barreras no solo afectan la comunicación verbal —como la entrega de información incompleta o ambigua—, sino también la no verbal. Esto puede generar un ambiente organizacional frío o distante, lo cual impacta en el nivel de motivación y pertenencia de los trabajadores.

Por último, el quinto axioma, “los intercambios comunicativos pueden ser simétricos o complementarios”, contribuye a comprender cómo una comunicación deficiente puede producir relaciones de poder desiguales dentro de la organización. Cuando las barreras impiden que los empleados se expresen libremente, se favorece

una estructura jerárquica rígida que limita la participación y reduce la motivación, afectando negativamente el compromiso organizacional.

La teoría de la comunicación organizacional.

La teoría de la comunicación organizacional estudia cómo los procesos comunicativos influyen en el comportamiento de los empleados y en la eficiencia general de las organizaciones. Esta teoría se centra en el análisis de los flujos de información dentro de la organización, el contenido de los mensajes, los canales empleados, y el impacto que estos elementos tienen sobre la toma de decisiones, el clima organizacional y la productividad. Según Redding (1972), la comunicación organizacional abarca varias dimensiones clave: el clima comunicacional, la dirección del flujo comunicativo (ascendente, descendente y horizontal), el contenido de los mensajes y los canales de comunicación utilizados.

Esta teoría sostiene que una comunicación efectiva contribuye significativamente a crear un entorno organizacional saludable, lo cual mejora la satisfacción laboral y fortalece el compromiso de los empleados. En este sentido, resulta especialmente relevante para el análisis de las barreras de comunicación y su relación con el compromiso organizacional.

Uno de los aspectos fundamentales es la dirección de la comunicación. Redding (1972) plantea que la eficacia comunicativa depende en gran parte del equilibrio entre la comunicación descendente (de los superiores hacia los colaboradores), la comunicación ascendente (de los colaboradores hacia los superiores) y la comunicación horizontal (entre colegas o departamentos). En el caso de una municipalidad, si existen barreras que entorpecen este flujo, como la falta de transparencia en la comunicación descendente o la escasa posibilidad de expresar inquietudes en sentido ascendente, se genera un ambiente organizacional de desconfianza y desmotivación, afectando negativamente el compromiso del personal.

El clima comunicacional constituye otro componente esencial de esta teoría. Según el autor, este clima es la percepción general que tienen los empleados sobre la apertura, confianza y respeto existentes en los procesos comunicativos dentro de la organización. Las barreras como la ausencia de espacios para el diálogo, la escasa retroalimentación o el temor a represalias por expresar opiniones, deterioran el clima comunicacional. Esto repercute negativamente en la satisfacción laboral y en el grado de identificación y compromiso con la organización. Por el contrario, un clima comunicacional abierto promueve la participación activa y el sentido de pertenencia.

En cuanto al contenido y carga de la comunicación, Redding (1972) destaca la importancia de que los mensajes sean claros, pertinentes y suficientes para la correcta ejecución de las tareas. Cuando la comunicación es ambigua, insuficiente o contradictoria, se generan malentendidos que derivan en frustración, errores en el desempeño y, como consecuencia, una disminución del compromiso organizacional.

Finalmente, la teoría resalta la importancia de los canales de comunicación. Estos deben ser accesibles y eficaces para todos los niveles jerárquicos. Las barreras tecnológicas, la deficiente infraestructura o la inexistencia de canales formales adecuados pueden hacer que la comunicación sea desigual, provocando en los empleados una sensación de exclusión o desconexión. Esta situación afecta directamente el compromiso organizacional, al debilitar la percepción de pertenencia y utilidad dentro de la institución.

En resumen, la presencia de barreras en el flujo de información, un clima comunicacional deficiente, mensajes poco claros y canales inadecuados de comunicación generan un entorno donde los empleados no se sienten valorados ni respaldados. Esto incide directamente en su compromiso organizacional. Por tanto, resulta fundamental implementar estrategias que permitan eliminar dichas barreras,

optimizar el flujo de información y promover un entorno comunicacional basado en la confianza, la transparencia y la participación activa.

La teoría del comportamiento organizacional.

El estudio del comportamiento organizacional permite comprender las formas más efectivas de promover cambios orientados a maximizar la productividad dentro de las organizaciones (Genesi *et al.*, 2011). Esta teoría analiza cómo el comportamiento de los individuos y grupos afecta el desempeño organizacional, con el objetivo de entender, predecir y controlar dicho comportamiento para mejorar la eficacia institucional. Robbins y Judge (2018, p. 10) definen el comportamiento organizacional como “el campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento hacia la mejora de la efectividad organizacional”.

Entre los elementos clave de esta teoría se encuentran la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación y el compromiso organizacional, aspectos fundamentales para comprender la dinámica laboral y el desarrollo de la cultura organizacional. En este marco, la teoría del comportamiento organizacional ofrece una base sólida para explicar cómo las barreras de comunicación inciden directamente en el nivel de compromiso de los empleados.

La comunicación es uno de los componentes esenciales del comportamiento organizacional, ya que determina cómo se transmiten y reciben ideas, cómo se construyen relaciones y cómo se coordinan las actividades. Según Robbins y Judge (2018), una comunicación efectiva es crucial para el funcionamiento adecuado de la organización y tiene un impacto directo en la satisfacción y el compromiso de los trabajadores. Cuando surgen barreras comunicativas —como distorsión de mensajes, falta de retroalimentación o infraestructura inadecuada—, se producen

malentendidos y una sensación de desconexión entre los colaboradores y la administración.

Estas barreras también afectan la motivación y la percepción de justicia organizacional. De acuerdo con Greenberg y Baron (2003), una comunicación clara y abierta es esencial para que los empleados perciban que la organización los valora y que su participación es importante. La presencia de barreras puede ser interpretada como falta de apoyo institucional, lo que reduce su nivel de compromiso. En este sentido, la teoría del comportamiento organizacional resalta la comunicación como un factor motivacional clave que influye en la satisfacción y en el sentido de pertenencia de los empleados (Robbins y Judge, 2018).

Otro aspecto central es el liderazgo y la calidad de la relación líder-subordinado. Las barreras comunicativas debilitan esta relación, afectando negativamente el compromiso organizacional. Según Yukl (2008), los líderes cumplen un rol fundamental en facilitar la comunicación y crear un entorno de confianza y cooperación. Cuando la comunicación es deficiente, se limita la capacidad del liderazgo para motivar, guiar y comprometer a los colaboradores con los objetivos organizacionales.

Asimismo, la teoría destaca la importancia del clima organizacional, el cual está fuertemente influenciado por la calidad de la comunicación interna. Según Schein (1991), el clima organizacional refleja las actitudes y comportamientos compartidos por los miembros de la organización. Un entorno laboral caracterizado por barreras de comunicación tiende a generar tensiones, frustraciones y una falta de cohesión, lo que repercute negativamente en el compromiso de los empleados.

En síntesis, el comportamiento organizacional proporciona un marco integral para analizar cómo las barreras de comunicación impactan en diversos aspectos del entorno laboral, especialmente en el compromiso organizacional. Abordar estas

barreras es fundamental para fomentar un ambiente de trabajo saludable, motivado y orientado al logro de objetivos comunes.

2.2.2. Barreras de comunicación

Las barreras de comunicación en las organizaciones son los obstáculos que dificultan o impiden el flujo efectivo de información entre los miembros de una institución. Estas barreras pueden ser de diversa índole, tales como físicas, semánticas, psicológicas y organizacionales. Según Robbins y Judge (2018), las barreras comunicativas surgen cuando existen dificultades para transmitir un mensaje de forma clara y comprensible entre el emisor y el receptor. Estas dificultades pueden deberse a una elección inadecuada de palabras, fallos en los canales de comunicación o errores en la interpretación del mensaje.

Lunenburg (2010) añade que estas barreras pueden originarse por factores estructurales de la organización, por diferencias en la percepción de la información por parte de los empleados o por la ausencia de mecanismos adecuados de retroalimentación. Estas interferencias provocan malentendidos que afectan negativamente tanto el desempeño laboral como el clima organizacional.

Por su parte, Chiavenato (2017) define las barreras de comunicación como “variables no deseadas que interfieren en el proceso de transmisión del mensaje, ya sea alterando su forma o su contenido” (p. 318).

En la misma línea, Newstrom (2011) sostiene que,

“aunque el receptor reciba el mensaje y se esfuerce por interpretarlo correctamente, pueden presentarse múltiples interferencias que limiten su comprensión. Para superar las barreras personales, físicas y semánticas, recomienda que los administradores presten especial atención a los símbolos comunicativos, como las palabras, imágenes y expresiones no verbales” (p. 54).

Finalmente, Davis (1981) identifica cinco tipos principales de barreras que afectan la efectividad de la comunicación organizacional: físicas, semánticas, administrativas,

psicológicas y culturales. Estas categorías permiten clasificar con mayor precisión las dificultades que surgen en los procesos comunicativos dentro de las organizaciones.

2.2.3. Dimensiones de las barreras de la comunicación

Barreras físicas.

Las barreras físicas comprenden cualquier interferencia material que limite el acceso, la claridad o la comprensión del mensaje. Entre estas se incluyen el ruido ambiental, deficiencias en la infraestructura, equipos de comunicación obsoletos o espacios de trabajo inadecuados. Davis (1981) señala que los problemas relacionados con el entorno físico —como oficinas mal diseñadas o tecnologías ineficientes— son factores que contribuyen significativamente a la aparición de estas barreras.

Estas barreras pueden originarse tanto del entorno natural como de condiciones creadas por el ser humano. En ambos casos, afectan la transmisión efectiva del mensaje, ya sea impidiendo que este llegue al receptor o alterando su interpretación. En los entornos laborales, su impacto puede ser notable en la eficiencia de la comunicación entre compañeros, jefes y subordinados.

Según Palmar (2013), este tipo de barreras es relativamente fácil de identificar, lo que facilita que los empleados adopten medidas para reducir su impacto. Una adecuada conciencia de estas interferencias permite enviar mensajes más claros y evaluar los mensajes recibidos en contextos apropiados, mejorando así la calidad del intercambio comunicativo.

Barreras semánticas.

Para comprender las barreras semánticas, es necesario entender primero el concepto de semántica, que se refiere al estudio del significado de los signos, símbolos y palabras utilizados en los procesos comunicativos. El término proviene del griego *sēma*, que significa “signo”. Las barreras semánticas son, por tanto, obstáculos que distorsionan el significado del mensaje durante su transmisión,

dificultando su correcta interpretación por parte del receptor y generando discrepancias o malentendidos.

Estas barreras suelen originarse en diferencias en el uso del lenguaje, la interpretación de palabras, o el contexto cultural y educativo de los interlocutores. Palmar (2013) señala que factores como el idioma, el nivel educativo o las diferencias culturales pueden dar lugar a estas interferencias. Davis (1981) añade que el uso excesivo de tecnicismos, jerga específica o ambigüedades en el lenguaje puede provocar interpretaciones erróneas, sobre todo cuando los comunicadores provienen de distintos antecedentes profesionales o culturales.

Barreras administrativas.

Las barreras administrativas se derivan de las estructuras organizativas y de las políticas internas que obstaculizan la comunicación efectiva. Estas pueden incluir la rigidez de los canales formales, procedimientos burocráticos complejos, falta de claridad en los roles comunicativos o políticas institucionales deficientes. Palmar (2013) señala que estas barreras también pueden generar distorsión semántica, mala retención del mensaje y actitudes defensivas, generando desconfianza y confusión en la transmisión de la información.

Robbins y Judge (2018) afirman que la ausencia de políticas claras para la comunicación interna, así como los retrasos e inconsistencias en la distribución de la información, son ejemplos típicos de estas barreras. Además, las amenazas percibidas dentro de la estructura organizacional pueden hacer que los empleados adopten actitudes defensivas, afectando la apertura y efectividad del proceso comunicativo.

Barreras psicológicas.

Las barreras psicológicas tienen su origen en el estado mental y emocional de los comunicadores, afectando tanto la emisión como la recepción del mensaje. Davis

(1981) menciona que factores como el estrés, la ansiedad, el miedo o la desconfianza pueden interferir negativamente en la capacidad de comprender y procesar la información de manera objetiva.

Estas barreras están ligadas a las emociones, percepciones y actitudes de los individuos. Palmar (2013) explica que las emociones actúan como filtros que pueden distorsionar la percepción del mensaje, de modo que el receptor solo capta lo que desea o está predispuesto a entender. Estas interferencias subjetivas quiebran la comunicación efectiva, reduciendo su claridad y precisión.

Barreras culturales.

Las barreras culturales surgen de las diferencias en normas, valores, creencias y expectativas entre individuos que pertenecen a distintos contextos culturales. Estas diferencias pueden afectar la forma en que los mensajes son codificados, interpretados y respondidos, reduciendo la efectividad del proceso comunicativo. Lunenburg (2010) advierte que, en organizaciones con diversidad cultural, estas barreras pueden representar un reto significativo, dado que los colaboradores pueden tener distintas concepciones sobre lo que constituye una comunicación apropiada.

Palmar (2013) aclara que estas barreras, aunque en algunos casos pueden ser previsibles, a menudo no se hacen evidentes hasta que los individuos interactúan activamente. Las diferencias culturales pueden afectar la productividad, la cohesión del equipo y la colaboración, por lo que es fundamental identificarlas a tiempo y adoptar estrategias que garanticen una comunicación inclusiva y eficiente.

2.2.4. Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional se refiere al grado en que un empleado se identifica con la organización y se involucra activamente en el cumplimiento de sus objetivos. Según Neyra *et al.* (2020), este compromiso se manifiesta a través de percepciones personales que promueven la lealtad hacia la institución y que influyen positivamente en el desempeño de

los trabajadores, orientándose hacia el logro de las metas organizacionales y el éxito institucional.

De manera similar, Arias (2001) sostiene que el compromiso organizacional es un factor determinante en la permanencia laboral, ya que los empleados que se sienten identificados con la empresa tienden a desarrollar sus funciones con mayor eficiencia. Este compromiso permite comprender cómo los trabajadores perciben su entorno laboral — incluyendo el espacio físico y las relaciones interpersonales— y cómo estos factores afectan su desempeño.

Ríos (2018) destaca que el cumplimiento de las metas programadas dentro de una organización depende, en gran medida, del compromiso de los empleados, ya que la identificación con los valores institucionales contribuye a alcanzar resultados positivos. Por su parte, Robbins y Judge (2018) afirman que existe una relación positiva entre el compromiso organizacional y la productividad laboral, aunque señalan que esta relación varía según la antigüedad de los trabajadores, siendo más fuerte en aquellos que se han incorporado recientemente.

De Frutos *et al.* (1998) plantean que el compromiso organizacional actúa como un mecanismo que fortalece los comportamientos laborales y mejora el desempeño, ya que los individuos que lo experimentan tienden a establecer metas personales alineadas con los objetivos institucionales. En esta línea, Senge (1990) sostiene que, para que exista un verdadero compromiso organizacional, los colaboradores deben compartir los valores, la misión y la visión de la organización.

No obstante, Chiavenato (2000) advierte que los empleados y las organizaciones no siempre comparten los mismos objetivos o valores. Esta falta de alineación puede generar sentimientos de frustración, conflicto, desmotivación y escasa intención de permanencia entre los colaboradores. Aun así, la persona continúa siendo el elemento

central dentro de la organización, ya que es quien aporta los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para su funcionamiento.

Zepeda (1999) refuerza esta idea al señalar que la organización debe ofrecer a sus miembros los mecanismos y herramientas necesarios para su autodescubrimiento y para fomentar un trabajo armónico en equipo. Según Chiavenato (2000), las organizaciones no existen en el vacío: son construidas por personas que las utilizan como herramientas para su realización personal. Dado que los individuos dedican gran parte de su vida al trabajo, la organización tiene una profunda influencia en su bienestar y desarrollo.

2.2.5. Determinantes del compromiso organizacional

Características personales demográficas del individuo.

Rivera (2010) refiere que estas características, como la edad, el grado de instrucción, entre otras, influyen en el compromiso del empleado con la organización, fortaleciendo el vínculo entre la institución y el colaborador. Asimismo, hace referencia al costo de vida y a la situación actual del mercado laboral como factores que pueden potenciar el nivel de compromiso por parte del empleado.

Experiencias y/o apreciaciones de su ámbito laboral.

Según Rivera (2010), estas experiencias engloban situaciones de satisfacción laboral, entre ellas el salario, que influye en la obtención de resultados favorables y en el cumplimiento de requisitos, brindando así posibilidades de ascenso, considerado un elemento de aspiración pertinente. Otro factor relevante es el trato que se da entre empleados y gerentes.

Características del puesto y condiciones laborales.

Rivera (2010) menciona que el compromiso organizacional puede variar según las horas trabajadas por día o los niveles de autonomía y responsabilidad del empleado, pues un colaborador con mayor cargo puede comprometerse aún más al tener conocimiento sobre los beneficios que recibe durante su jornada laboral.

2.2.6. Dimensiones del compromiso organizacional

Para Meyer y Allen (1991), el compromiso organizacional se clasifica en tres categorías distintas. Estas dimensiones del compromiso organizacional son:

Compromiso afectivo.

También conocido como el vínculo emocional de los empleados con su organización. Se trata de una actitud positiva hacia la empresa, basada en sentimientos de lealtad, identificación y compromiso emocional (Cortina, 2014). Los empleados que experimentan un alto nivel de compromiso afectivo se sienten emocionalmente conectados con la organización y están más dispuestos a esforzarse para alcanzar sus objetivos y metas; asimismo, los trabajadores comprometidos emocionalmente son más propensos a permanecer en su puesto, esforzarse más y mostrar lealtad hacia la empresa (Meyer y Allen, 1991). La construcción del compromiso afectivo es un proceso que implica la creación de un entorno laboral armonioso, en el que se fomente el sentido de pertenencia, se promueva la comunicación abierta y se reconozca el esfuerzo y la dedicación de los empleados (Pilligua y Arteaga, 2019).

Compromiso de continuidad.

Becker (1960) lo define como la necesidad del colaborador de permanecer en la empresa por temor a la pérdida que implicaría el retiro voluntario del puesto laboral. Estos costos pueden ser financieros, como el salario, préstamos o bonificaciones, o no financieros, relacionados con el estatus, las molestias derivadas del cambio de empleo o la antigüedad laboral. Esto sugiere que el vínculo del colaborador con la empresa es esencialmente material, lo cual puede reducir las oportunidades de desarrollo y, por tanto, el nivel de compromiso. En este contexto, se entiende que el trabajador con un alto nivel de compromiso permanece en la

organización por voluntad propia, ya que se siente a gusto en su entorno y es consciente de que aporta al máximo en su rendimiento (Becker, 1960).).

Compromiso normativo.

Está relacionado con el sentimiento de deuda que experimenta el colaborador hacia la empresa por las oportunidades o beneficios recibidos, lo cual genera una fuerte valoración hacia la institución. Según los autores, este tipo de compromiso surge como resultado de un trato especial, como capacitaciones, becas o una buena comunicación interna. Este compromiso suele mantenerse hasta que el empleado considera que ha saldado su deuda, momento en el que puede optar por retirarse sin sentir culpa (Meyer y Allen, 1991).

Tormo y Osca (2011) mencionan que los empleados estarían dispuestos a alcanzar sus objetivos a cambio de un ascenso, lo que contribuye a lograr una mayor estabilidad en la organización. En contraste, Betanzos *et al.* (2006) afirman que los colaboradores que se identifican con la visión institucional están más dispuestos a trabajar por las metas de la organización.

2.3 Definición de términos básicos

Compromiso Organizacional

Estado psicológico caracterizado por el vínculo formado entre el colaborador y la institución, vínculo expresado en el marco de la relación formal establecida (Meyer y Allen, 1991).

Comunicación

Proceso que engloba aspectos físicos y psicológicos con el propósito de desarrollar una conversación o interacción entre individuos para la definición de objetivos en común (Anzieu, 1971).

Comunicación Organizacional

Proceso que genera la interacción entre los integrantes de un equipo de trabajo, ya sea de manera formal o informal (Fernández, 2009).

Municipalidad

Ente gubernamental encargado de generar el bienestar de la población, así como su desarrollo integral, perteneciente a su territorio (Ley 3966, Orgánica Municipal, de Paraguay, art. 5.)

Barreras de Comunicación

Dificultades presentadas en el acto comunicativo, específicamente, sobre los elementos puntuales que intervienen (García, 2021).

Trabajador

Persona contratada directamente por un empresario en virtud de un contrato que realiza una parte o la totalidad del trabajo para el empresario (Manatal, 2022).

Capítulo III

Diseño metodológico

3.1. Método de investigación

La investigación es de tipo básica, ya que, según Baena (2014), este tipo de estudio aborda un problema determinado acudiendo a la búsqueda del conocimiento científico (p. 11). Según el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) del Perú, la investigación básica se caracteriza por estar "dirigida a un conocimiento más completo a través de la comprensión de los aspectos fundamentales de los fenómenos, de los hechos observables o de las relaciones que establecen los entes".

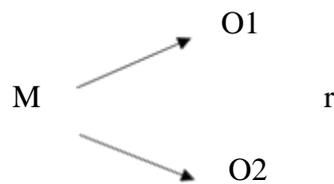
Se aplicó el método hipotético-deductivo, el cual, según Popper (1980, como se citó en Marfull, 2017), tiene como propósito ampliar la calidad del conocimiento a partir de la inducción y, posteriormente, contrastarlo mediante la deducción lógica. Este enfoque permite formular hipótesis sustentadas en la observación empírica, las cuales pueden ser puestas a prueba, ajustadas o rechazadas en función de los resultados obtenidos.

3.2. Alcance de la investigación

El alcance de la investigación fue correlacional, cuya finalidad se centra en conocer el grado de asociación entre dos o más variables (Hernández *et al.*, 2014). Con base en esta afirmación, el estudio buscará descubrir nuevas formas de relación y vínculos entre las variables compromiso organizacional y barreras de comunicación en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya.

3.3. Diseño de la investigación

El estudio adoptará un diseño no experimental, correlacional de corte transversal, lo cual implica que el investigador no manipula ninguna variable, limitándose a describir el comportamiento y la relación entre estas en su contexto natural, conforme a lo establecido por la hipótesis (Hernández *et al.*, 2014). El estudio se desarrollará bajo el siguiente esquema metodológico:



Donde:

M: Personal de la Municipalidad de Yauli - La Oroya.

O1: Barreras de la Comunicación

O2: Compromiso Organizacional.

r: Relación entre las variables de estudio.

3.4. Población

La población estuvo conformada por el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, que sumó un total de 101 empleados pertenecientes a las áreas administrativas, de servicios y de obras.

3.4.1. Criterios de inclusión

- Se incluyó a todo el personal que estuvo laborando durante el primer semestre del año 2023 y que aceptó participar mediante la firma del consentimiento informado.
- Se consideró tanto al personal que se encontraba trabajando de manera presencial como a aquellos en modalidad de teletrabajo.

3.4.2. Criterios de exclusión

- Se excluyó al personal que se encontraba con licencia o de vacaciones en el momento de la aplicación de los instrumentos.
- Se excluyó a quienes no desearon participar en el estudio o no autorizaron el consentimiento informado.

3.5. Muestra

La totalidad de la población constituyó la muestra, dado que se empleó un muestreo de tipo censal. Esta decisión se fundamentó en el hecho de tratarse de una población

estadísticamente pequeña, lo que permitió el acceso a todos sus integrantes. Los sujetos de la muestra se encuentran distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 3

Distribución de la muestra (N=101)

Empleado según el Régimen Legislativo N° 1057 – CAS	38
Empleados según el Decreto Legislativo N° 276	13
Obreros según el Decreto Legislativo N° 728	50
Total	101

3.6. Técnica de recolección de datos

Se utilizó la encuesta, definida como aquella técnica que permite obtener información mediante la interacción, directa o indirecta entre el investigador e investigado, apoyándose de preguntas relacionadas con el tema a investigar. El instrumento fue aplicado de forma presencial en la institución, previa obtención del consentimiento informado.

3.7. Instrumento de recolección de datos

En la presente investigación se emplearon, previa adaptación, el cuestionario de barreras de comunicación y el cuestionario de compromiso organizacional

Ficha Técnica del Cuestionario sobre Barreras de Comunicación

- Autor: Anchayhua y Quispe.
- Año: 2019.
- Adaptación: Elaboración propia a partir de Anchayhua y Quispe (2019).
- Objetivo: Medir las barreras de comunicación en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya.
- Dimensiones: Barreras semánticas, barreras físicas, barreras culturales, barreras psicológicas, barreras administrativas.
- Ítems: 19 preguntas.
- Administración: Individual o colectiva, sin límite de tiempo.
- Escala: Ordinal.

- Opciones de respuesta: Escala tipo Likert, con cinco opciones: (1) Muy en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) De acuerdo, (5) Muy de acuerdo.
- Calificación: Puntuación directa, a mayor puntuación, mayor percepción de las barreras de comunicación.

Validez del instrumento

La validez de contenido del Cuestionario de Barreras de Comunicación fue evaluada mediante el juicio de cinco expertos en el área. Estos expertos valoraron criterios como claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia, metodología y pertinencia. Los resultados de las evaluaciones, analizados mediante la prueba t de Student y la prueba de rangos con signo de Wilcoxon, con un nivel de confianza del 95 %, mostraron que las medias de las calificaciones de los expertos fueron significativamente superiores al valor crítico del 60 %. En particular, los criterios de claridad y organización presentaron medias cercanas al 96 %, mientras que los demás criterios también superaron los umbrales establecidos, con valores p inferiores a .001. Estos resultados confirman que el cuestionario es válido para evaluar las barreras de comunicación dentro de la organización.

Además, la validez del cuestionario se verificó mediante una muestra piloto aplicada a 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco. Para evaluar la validez del constructo, se calcularon los coeficientes de correlación r de Pearson corregida entre los ítems. Los coeficientes de correlación oscilaron entre 0.254 (ítem Psi13) y 0.734 (ítem Psi14), todos superiores al umbral mínimo de 0.2 (ver detalles en anexos). Estos resultados demuestran que los ítems contribuyen al constructo teórico de Barreras de Comunicación, validando así el instrumento para su propósito.

Confiabilidad

La confiabilidad del Cuestionario de Barreras de Comunicación fue evaluada a través de la prueba piloto realizada con 30 empleados de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco. Los coeficientes obtenidos fueron un alfa de Cronbach de 0.876 y un omega de McDonald de 0.884, ambos superiores a 0.7, lo que indica una alta consistencia interna (ver detalles en anexos). Estos valores refuerzan la fiabilidad del cuestionario y confirman que es una herramienta confiable para medir las barreras de comunicación.

Tabla 4

Confiabilidad del instrumento que mide barreras de comunicación (N=30)

Instrumento	α de Cronbach	ω de McDonald
Cuestionario de Barreras de comunicación	.876	.884

Ficha técnica del Cuestionario de Compromiso Organizacional

- Autor: Meyer y Allen.
- Año: 1997, tercera versión.
- Adaptación: Chávez y Lora (2020).
- Objetivo: Medir el compromiso organizacional en el personal de la municipalidad provincial de Yauli - La Oroya.
- Dimensiones: Compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo.
- Ítems: 18 ítems
- Administración: Individual o colectiva, no hay límite de tiempo.
- Escala: Ordinal
- Opciones de respuesta: Escala tipo Likert, con cinco opciones: (1) Muy en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) De acuerdo, (5) Muy de acuerdo.
- Calificación: Puntuación directa, a mayor puntuación, mayor percepción de ese factor.

Validez del instrumento

La validez de contenido del Cuestionario de Compromiso Organizacional fue evaluada por cinco expertos, quienes valoraron los mismos criterios utilizados para el Cuestionario de Barreras de Comunicación. Se aplicaron la prueba t de Student y la prueba de Wilcoxon para analizar la significancia estadística de las calificaciones. Los resultados mostraron que las medias de las evaluaciones superaron el umbral del 60 % en la mayoría de los criterios, con medias de 97.6 % para el criterio de organización y 98 % para otros criterios, todos con valores p inferiores a .001. Para los criterios con distribución no normal, la prueba de Wilcoxon indicó medianas superiores al 60 %, con valores p significativos en criterios como consistencia y coherencia ($p < .05$). Estos resultados confirman que el Cuestionario de Compromiso Organizacional es válido para medir el nivel de compromiso dentro de la organización.

La validez del constructo fue evaluada mediante una muestra piloto. Los coeficientes de correlación r de Pearson corregida entre los ítems oscilaron entre 0.245 (ítem Con12) y 0.750 (ítem Nor18), todos superiores al umbral mínimo de 0.2. Esto asegura que los ítems son válidos y coherentes con el constructo de compromiso organizacional.

Confiabilidad

La confiabilidad del Cuestionario de Compromiso Organizacional fue evaluada también mediante una prueba piloto. Los resultados mostraron un coeficiente alfa de Cronbach de .900 y un coeficiente omega de McDonald de .904. Ambos valores, superiores a .7, indican una alta consistencia interna, lo que valida el cuestionario como una herramienta confiable para medir el compromiso organizacional.

Tabla 5

Confiabilidad del instrumento que mide compromiso organizacional (N=30)

Instrumento	α de Cronbach	ω de McDonald
Cuestionario de Compromiso organizacional	0.900	0.904

3.8. Descripción de procedimiento de análisis estadístico

Para el procesamiento y análisis de los datos se utilizó el software estadístico Jamovi versión v.2.4.8. Para el análisis de las variables y sus dimensiones se empleó estadística descriptiva, mediante la utilización de tablas y gráficos circulares. Asimismo, para el análisis de la relación entre variables, se aplicó estadística descriptiva a través de tablas y gráficos de dispersión.

La prueba estadística de la hipótesis general y de las hipótesis específicas 3, 4 y 5 se realizó mediante la prueba t de Student para evaluar la significancia del coeficiente rho de Spearman, utilizado en la relación de variables cualitativas ordinales expresadas en puntajes ($n > 30$). Por otro lado, las hipótesis específicas 1 y 2 se evaluaron con la prueba de chi cuadrado de Pearson, aplicada a una proporción de éxitos en muestras grandes ($n > 30$). Los niveles de significación y confianza empleados fueron del 5 % y 95 %, respectivamente.

3.9. Aspectos éticos

El presente estudio se desarrolló respetando los principios éticos aplicables a la investigación científica, garantizando en todo momento el respeto y el bienestar de los participantes. Asimismo, se dio cumplimiento a las directrices éticas y normativas establecidas por la Universidad Continental. Para asegurar una adecuada recolección de los datos, se obtuvo la autorización formal del alcalde de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya. Además, se informó de manera clara y transparente a cada uno de los colaboradores sobre su participación en la investigación, asegurándose que sus aportes serían tratados con estricta confidencialidad y anonimato, velando por la protección de su identidad y privacidad.

Capítulo IV

Resultados y discusión

4.1. Descripción de las variables sociodemográfica

A continuación, se especifican los resultados del proceso de datos generales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya.

Tabla 6

Características generales del personal (n = 101)

Característica	Categorías	Personal	%
Sexo	Femenino	48	47.5
	Masculino	53	52.5
Edad (años)	Menos de 25	11	10.9
	25 a 34	46	45.5
	35 a 44	19	18.8
	45 a 54	14	13.9
	Más de 54	11	10.9

La Tabla 6 presenta las características generales del personal encuestado. Se observa que la mayoría de los empleados son hombres (52.5 %), mientras que el 47.5 % son mujeres, lo que indica una distribución relativamente equitativa entre ambos sexos. En cuanto a la edad, el grupo etario predominante corresponde a los empleados de entre 25 y 34 años, quienes representan el 45.5 % de los encuestados. Les siguen los trabajadores de entre 35 y 44 años, con un 18.8 %, y aquellos de entre 45 y 54 años, con un 13.9 %. Finalmente, los empleados menores de 25 años y los mayores de 54 años constituyen cada uno el 10.9 % de la muestra. Estos datos reflejan una plantilla laboral mayoritariamente joven, con una presencia significativa de adultos en etapa media de su carrera profesional.

4.2. Análisis de la barrera de comunicación

4.2.1. Análisis de las barreras semánticas de comunicación

Tabla 7

Análisis de los ítems de las barreras semánticas de comunicación (n = 101)

Ítem	Respuestas (%)				
	MD	D	nAD	A	MA
1. El lenguaje empleado entre compañeros permite el fácil entendimiento, llegando a propiciar una comunicación fluida.	1	14.9	16.8	49.5	17.8
2. El uso de palabras técnicas en el área es comprendido por cada colaborador y en caso no lo sea, nos sentimos en confianza para solicitar una explicación.	2	10.9	14.8	58.4	13.9
3. La relación con mis compañeros de trabajo permite apoyarnos cuando los mensajes emitidos por los jefes no son entendibles	1	6.9	21.8	51.5	18.8

MD: Muy en desacuerdo, D: En desacuerdo, NAD: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, A: De acuerdo, MA: Muy de acuerdo

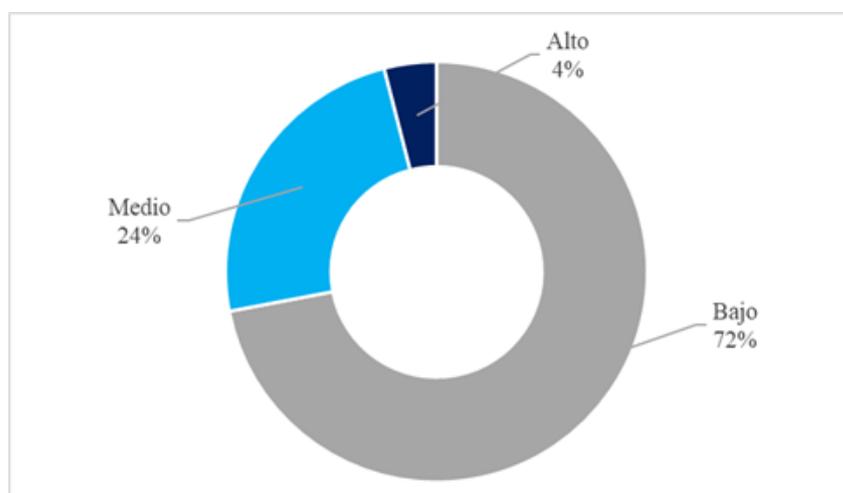
La Tabla 7 presenta el análisis de los ítems que evalúan las barreras semánticas en la comunicación dentro de la organización. Se observa que la mayoría de los encuestados considera que el lenguaje utilizado entre compañeros permite una comunicación fluida, ya que más del 67 % de ellos se mostró de acuerdo o muy de acuerdo con esta afirmación.

Respecto al uso de términos técnicos, el 72.3 % de los participantes indicó que comprende este tipo de lenguaje o se siente en confianza para solicitar aclaraciones cuando lo considera necesario. Esto sugiere que la comunicación técnica dentro de la organización es, en general, efectiva.

Asimismo, el 70.3 % de los encuestados manifestó que su relación con los compañeros les permite apoyarse mutuamente cuando los mensajes emitidos por los superiores no son claros. No obstante, un porcentaje menor expresó neutralidad o desacuerdo, lo que indica que, si bien las barreras semánticas no representan un problema significativo, aún existen áreas de mejora en la claridad de los mensajes dentro de la institución.

Figura 1

Nivel de las barreras semánticas de comunicación



La Figura 1 muestra la distribución de las respuestas respecto al nivel de barreras semánticas en la comunicación. Se observa que el 72 % de los encuestados considera que dichas barreras son bajas, mientras que el 24 % percibe un nivel medio y el 4 % un nivel alto.

Esto sugiere que en general existe claridad en la expresión y comprensión del lenguaje técnico, aunque una parte del personal aún experimenta dificultades para interpretar ciertos mensajes.

4.2.2. Análisis de las barreras físicas de comunicación

Tabla 8

Análisis de los ítems de las barreras físicas de comunicación (n = 101)

Ítem	Respuestas (%)				
	MD	D	nAD	A	MA
4. La distribución física del ambiente laboral nos permite comunicarnos con normalidad durante el horario laboral.	2.0	6.9	20.8	52.5	17.8
5. La distancia entre las áreas laborales no genera interferencia al comunicarse con los compañeros; por lo que las funciones se desarrollan con normalidad	1.0	15.9	29.7	46.5	6.9
6. El inadecuado espacio, el ruido e iluminación, no determinan retraso en el cumplimiento de las funciones.	5.9	30.7	18.8	39.6	5.0
7. El equipo y herramientas de comunicación no presentan	6.9	21.8	30.7	34.7	5.9

MD: Muy en desacuerdo, D: En desacuerdo, nAD: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, A: De acuerdo, MA: Muy de acuerdo.

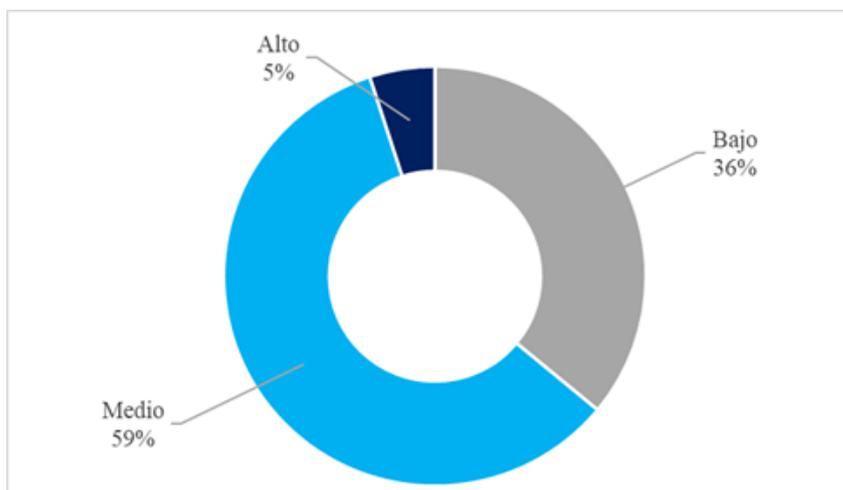
La Tabla 8 presenta el análisis de las barreras físicas de comunicación dentro de la organización. Se observa que el 52.5 % de los encuestados considera que la distribución del ambiente laboral permite una comunicación adecuada, mientras que el 46.5 % indica que la distancia entre áreas no interfiere en la comunicación.

En relación con el ruido, la iluminación y el espacio físico, el 39.6 % está de acuerdo en que estos factores no afectan su desempeño, aunque un 30.7 % discrepa. Por otro lado, el 34.7 % de los participantes percibe que el equipo y las herramientas de comunicación funcionan adecuadamente, mientras que un 28.7 % manifiesta desacuerdo.

En general, los resultados reflejan que las barreras físicas de comunicación son moderadas, con una mayoría de respuestas positivas, pero también con oportunidades de mejora en aspectos relacionados con la infraestructura y las herramientas de comunicación dentro de la organización.

Figura 2

Nivel de las barreras físicas de comunicación



La Figura 2 muestra la distribución de las respuestas respecto al nivel de barreras físicas en la comunicación. El 59 % de los encuestados percibe un nivel medio, el 36 % un nivel bajo y el 5 % un nivel alto.

Esto sugiere que, si bien una parte del personal considera adecuada la distribución del espacio y el funcionamiento del mobiliario y equipos, más de la mitad experimenta ciertas limitaciones relacionadas con la distancia entre áreas, el ruido o las condiciones físicas que dificultan la comunicación diaria.

4.2.3. Análisis de las barreras culturales de comunicación

Tabla 9

Análisis de los ítems de las barreras culturales de comunicación (n = 101)

Ítem	Respuestas (%)				
	MD	D	nAD	A	MA
8. El diferente tono de voz empleado en la oficina, por más alterado y fuerte que sea, no dificulta el entendimiento de los mensajes.	6.0	27.7	22.8	35.6	7.9
9. La formación académica del jefe así no cumpla con los requisitos que el área demanda, no genera inconvenientes en la relación laboral.	11.9	23.8	21.8	34.6	7.9
10. La diversidad cultural no es impedimento para compartir opiniones con los compañeros y establecer una adecuada comunicación en el trabajo.	2.0	7.9	17.8	52.5	19.8

MD: Muy en desacuerdo, D: En desacuerdo, nAD: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, A: De acuerdo, MA: Muy de acuerdo.

La Tabla 9 presenta el análisis de los ítems que evalúan las barreras culturales de comunicación dentro de la organización. Se observa que la mayoría de los encuestados considera que las diferencias en el tono de voz dentro de la oficina no afectan significativamente la comprensión de los mensajes, con un 35.6 % que está de acuerdo y un 7.9 % que está muy de acuerdo. Sin embargo, un 27.7 % manifestó estar en desacuerdo, lo que indica que algunas personas sí perciben dificultades derivadas de este factor.

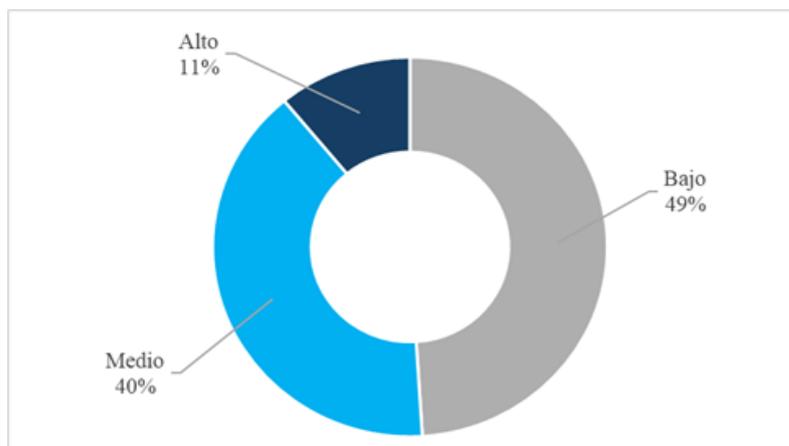
Respecto a la formación académica del jefe y su impacto en la relación laboral, el 34.6 % de los encuestados está de acuerdo en que esta situación no genera inconvenientes, mientras que un 7.9 % está muy de acuerdo. No obstante, un 23.8 % está en desacuerdo, lo que sugiere que un grupo de trabajadores considera que la preparación del líder sí influye en la comunicación dentro del equipo.

En cuanto a la diversidad cultural, el 52.5 % está de acuerdo en que no representa un impedimento para compartir opiniones y establecer una comunicación adecuada en el trabajo, y un 19.8 % está muy de acuerdo. Solo un 7.9 % manifestó estar en desacuerdo, lo que indica que la mayoría del personal no percibe que las diferencias culturales constituyan una barrera significativa en la comunicación organizacional.

En general, los resultados indican que las barreras culturales de comunicación son percibidas como bajas, ya que la mayoría de los encuestados considera que factores como el tono de voz, la formación académica del jefe y la diversidad cultural no afectan negativamente la comunicación en el entorno laboral.

Figura 3

Nivel de las barreras culturales de comunicación



La Figura 3 muestra la distribución de las respuestas respecto al nivel de barreras culturales en la comunicación. El 49 % de los encuestados considera que dichas barreras son bajas, el 40 % un nivel medio y el 11 % un nivel alto.

Esto indica que, aunque la mayoría percibe que la diversidad cultural, las diferencias en entonación y formación académica no afectan significativamente la comunicación, un porcentaje considerable aún experimenta dificultades para entenderse debido a estos factores culturales.

4.2.4. Análisis de las barreras psicológicas de comunicación

Tabla 10

Análisis de los ítems de las barreras psicológicas de comunicación (n = 101)

Ítem	Respuestas (%)				
	MD	D	nAD	A	MA
11. Me siento motivado para comunicar mis ideas o trabajar en la municipalidad.	2	8.9	17.8	40.6	30.7
12. Mi actitud es positiva frente a las críticas que recibo sobre mi trabajo.	1	4.0	20.8	40.6	33.6
13. La primera impresión sobre mis compañeros no determina la relación comunicativa que se pueda crear a futuro en el ambiente laboral.	1	7.9	17.8	53.5	19.8
14. Las reacciones que tengo ante mis compañeros de trabajo (jefe, compañeros) se mantienen a pesar de no ser las más apropiadas.	2	13.9	16.8	49.5	17.8

MD: Muy en desacuerdo, D: En desacuerdo, NAD: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, A: De acuerdo, MA: Muy de acuerdo.

La Tabla 10 presenta el análisis de las barreras psicológicas de comunicación dentro de la organización. Se observa que la mayoría de los encuestados se siente motivada para comunicarse en su entorno laboral, con un 40.6 % que está de acuerdo y un 30.7 % que está muy de acuerdo. Sin embargo, un 17.8 % se mantiene neutral y un 10.9 % expresa desacuerdo.

En cuanto a la actitud frente a las críticas, el 40.6 % está de acuerdo y el 33.6 % muy de acuerdo en que su respuesta es positiva. Un 20.8 % se muestra neutral y un 5 % en desacuerdo, lo que indica que, si bien la mayoría maneja adecuadamente las críticas, algunos podrían presentar dificultades en este aspecto.

Respecto a la influencia de la primera impresión de los compañeros, el 53.5 % de los encuestados está de acuerdo en que esta no afecta la relación futura, mientras que un 19.8 % está muy de acuerdo. No obstante, un 7.9 % está en desacuerdo, lo que sugiere que, para algunos empleados, la percepción inicial influye en la comunicación a largo plazo.

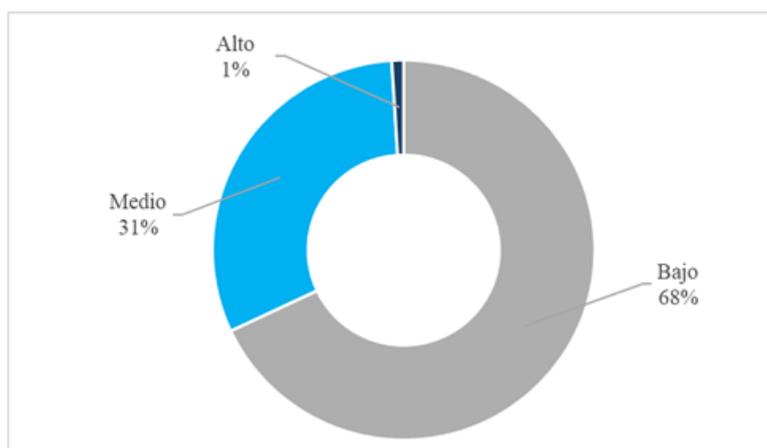
Finalmente, en cuanto a las reacciones frente a los compañeros y superiores, el 49.5 % está de acuerdo en que estas se mantienen, a pesar de no ser las más apropiadas, y un

17.8 % está muy de acuerdo. Sin embargo, un 16.8 % se mantiene neutral y un 13.9 % en desacuerdo, lo que señala que un segmento del personal podría experimentar dificultades en la regulación de sus respuestas emocionales y comunicativas.

En general, los resultados indican que las barreras psicológicas de comunicación son percibidas como bajas, ya que la mayoría del personal manifiesta confianza en su capacidad para comunicarse y gestionar las interacciones laborales. No obstante, se identifican oportunidades de mejora en aspectos como la motivación, la recepción de críticas y la regulación emocional en el entorno de trabajo.

Figura 4

Nivel de las barreras psicológicas de comunicación



La Figura 4 muestra la distribución de las respuestas respecto al nivel de barreras psicológicas en la comunicación. El 69 % de los encuestados considera que estas barreras son bajas, el 30 % un nivel medio y el 1 % un nivel alto.

Esto indica que la mayoría mantiene motivación y actitudes positivas que facilitan la comunicación, aunque un 30 % enfrenta obstáculos emocionales o percepciones que podrían afectar la interacción con sus compañeros.

4.2.5. Análisis de las barreras administrativas de comunicación

Tabla 11

Análisis de los ítems de las barreras administrativas de comunicación (n = 101)

Ítem	Respuestas (%)				
	MD	D	nAD	A	MA
15. Mis funciones y responsabilidades están bien definidas en mi área de trabajo.	3.0	10.9	13.9	56.4	15.8
16. La distribución del trabajo se desarrolla de forma equitativa entre el personal del área.	4.0	10.9	26.7	40.6	17.8
17. Ante una dificultad laboral, analizo la situación con mis compañeros para encontrar una solución aceptable.	1.0	9.9	22.8	50.5	15.8
18. La sobrecarga de información no me genera inconvenientes para culminar mis funciones.	4.9	8.9	22.8	50.5	12.9
19. Los jefes plantean objetivos claros por cada tarea encomendada.	5.9	14.8	23.8	44.6	10.9

MD: Muy en desacuerdo, D: En desacuerdo, nAD: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, A: De acuerdo, MA: Muy de acuerdo.

La Tabla 11 muestra que la mayoría del personal considera que sus funciones están bien definidas, con un 56.4 % que está de acuerdo y un 15.8 % que está muy de acuerdo. Sin embargo, un 13.9 % se mantiene neutral y un 10.9 % manifiesta desacuerdo.

Respecto a la equidad en la distribución del trabajo, el 40.6 % está de acuerdo y el 17.8 % muy de acuerdo. No obstante, un 26.7 % se mantiene neutral y un 10.9 % está en desacuerdo, lo que indica que algunos empleados no perciben equidad en la asignación de la carga laboral.

En cuanto a la resolución de dificultades laborales, el 50.5 % de los encuestados está de acuerdo en que consulta con sus compañeros antes de tomar decisiones, mientras que un 15.8 % está muy de acuerdo. Sin embargo, un 22.8 % se muestra neutral y un 9.9 % está en desacuerdo.

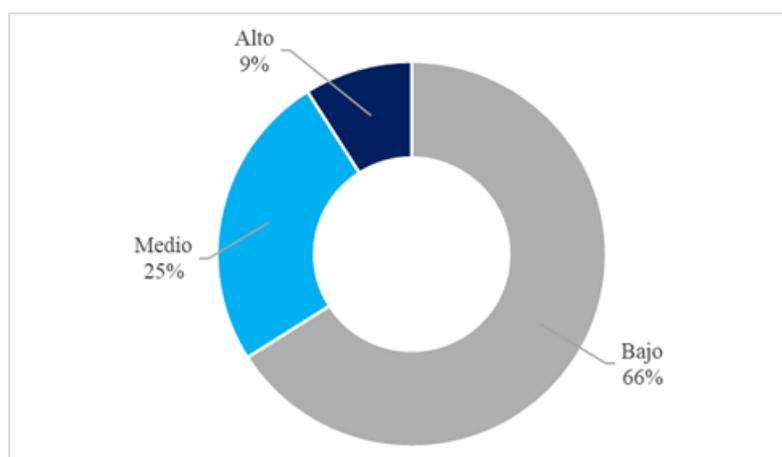
Respecto a la sobrecarga de información, el 50.5 % considera que no le genera inconvenientes, y un 12.9 % está muy de acuerdo. No obstante, un 22.8 % se mantiene neutral y un 8.9 % expresa desacuerdo, lo que indica que algunos empleados enfrentan dificultades en la gestión de la información.

Finalmente, sobre la claridad de los objetivos planteados por los jefes, el 44.6 % está de acuerdo y el 10.9 % muy de acuerdo, pero un 23.8 % se muestra neutral y un 14.8 % está en desacuerdo. Esto sugiere oportunidades de mejora en la comunicación de las metas organizacionales.

En general, los resultados indican que las barreras administrativas de comunicación son percibidas como bajas, ya que la mayoría del personal considera que sus funciones están definidas y que la información fluye adecuadamente. No obstante, se identifican áreas de mejora en la equidad en la distribución del trabajo, la gestión de la información y la claridad de los objetivos organizacionales.

Figura 5

Nivel de las barreras administrativas de comunicación



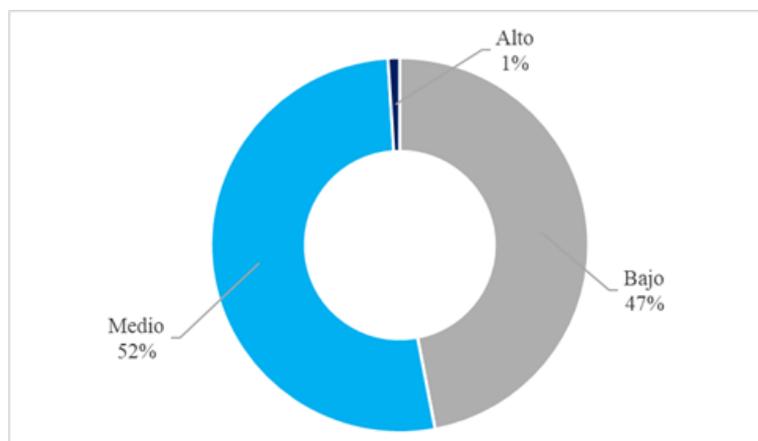
La Figura 5 muestra la distribución de las respuestas respecto al nivel de barreras administrativas en la comunicación. El 66 % considera que estas barreras son bajas, el 25 % medias y el 9 % altas.

Esto indica que la mayoría percibe que las funciones están bien definidas, el trabajo está distribuido equitativamente y los objetivos son claros. Sin embargo, un 34 % señala dificultades relacionadas con la sobrecarga de información y falta de retroalimentación que afectan la comunicación diaria.

4.2.6. Análisis de las barreras de comunicación

Figura 6

Nivel de las barreras de comunicación



La Figura 6 muestra la distribución de las respuestas respecto al nivel general de las barreras de comunicación. El 52 % percibe las barreras como medias, el 47 % bajas y el 1 % altas. Esto refleja que la mayoría enfrenta dificultades moderadas en las barreras semánticas, físicas, culturales, psicológicas y administrativas, mientras que casi la mitad no las percibe como un obstáculo significativo.

4.3. Análisis del compromiso organizacional

4.3.1. Análisis del compromiso organizacional afectivo

Tabla 12

Análisis de los ítems del compromiso organizacional afectivo (n = 101)

Ítem	Respuestas (%)				
	MD	D	nAD	A	MA
1. Esta institución significa mucho para mí.	3.0	4.9	23.8	50.5	17.8
2. Tengo una fuerte emoción de pertenecer a la institución.	3.0	4.0	30.7	47.5	14.8
3. Siento un vínculo muy personal con esta institución.	3.9	10.9	36.6	34.7	13.9
4. Me gusta comentar sobre la institución a otras personas.	3.9	13.9	25.7	42.6	13.9
5. Me identifico con los problemas que van relacionados a esta institución.	4.0	7.9	29.7	42.6	15.8
6. Me haría muy feliz trabajar por mucho tiempo en esta institución.	5.9	8.9	26.7	39.6	18.8

MD: Muy en desacuerdo, D: En desacuerdo, nAD: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, A: De acuerdo, MA: Muy de acuerdo

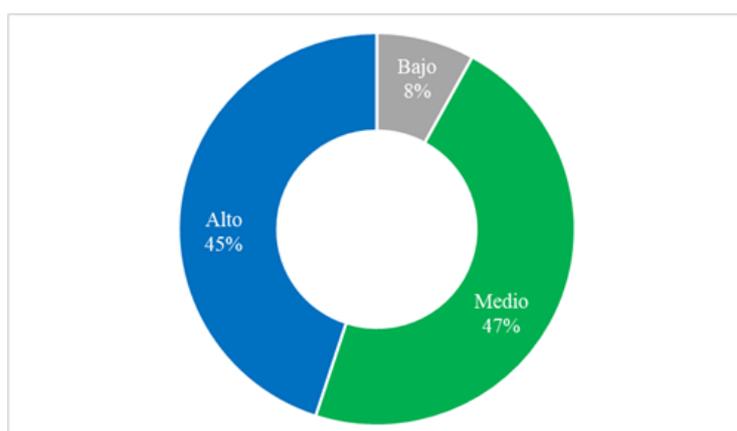
La Tabla 12 muestra que la mayoría del personal valora positivamente la institución, con un 50,5 % de acuerdo y un 17,8 % muy de acuerdo. No obstante, un 23,8 % se mantiene neutral y un 7,9 % manifiesta desacuerdo. En relación con la emoción de pertenencia, el 47,5 % está de acuerdo y el 14,8 % muy de acuerdo, aunque un 30,7 % se posiciona de manera neutral, lo que indica un compromiso afectivo moderado.

En cuanto a la identificación con la institución, el 42,6 % está de acuerdo y el 15,8 % muy de acuerdo; sin embargo, un 29,7 % permanece neutral, lo que sugiere que no todos los colaboradores manifiestan un fuerte sentido de arraigo. Respecto a la intención de permanecer en la institución, el 39,6 % está de acuerdo y el 18,8 % muy de acuerdo, mientras que un 26,7 % se muestra neutral y un 8,9 % en desacuerdo.

En términos generales, los resultados reflejan que el compromiso organizacional afectivo se sitúa en un nivel medio con una tendencia positiva, aunque existe margen de mejora en la consolidación del sentido de pertenencia y del compromiso emocional hacia la institución.

Figura 7

Nivel del compromiso organizacional afectivo



La Figura 7 muestra la distribución del compromiso afectivo, donde el 48 % del personal tiene un nivel bajo, el 44 % medio y solo el 8 % alto. Esto indica que casi la mitad del equipo presenta poca identificación emocional y sentido

de pertenencia hacia la institución, lo que limita su vínculo personal y motivación para mantenerse comprometidos a largo plazo.

4.3.2. Análisis del compromiso organizacional de continuidad

Tabla 13

Análisis de los ítems del compromiso organizacional de continuidad (n = 101)

Ítem	Respuestas (%)				
	MD	D	nAD	A	MA
7. Muchos aspectos en mi vida serían afectados si decidiera dejar esta institución.	6.9	20.8	33.7	32.7	5.9
8. Si dejo la institución ahora mismo sería muy duro para mí incluso si quisiera hacerlo.	5.0	19.8	39.6	27.7	7.9
9. Uno de los motivos de seguir trabajando en esta organización es el sueldo.	9.9	20.8	28.7	33.7	6.9
10. Una de las razones por las que sigo trabajando en esta organización es porque sería difícil conseguir un puesto parecido.	6.9	29.7	28.7	27.7	7.0
11. Uno de los motivos para seguir trabajando en esta institución es porque en otra no podría desempeñarme como en mi actual puesto.	6.9	37.6	30.7	18.8	6.0
12. Considero que tengo pocas alternativas de conseguir otro trabajo igual como para dejar esta institución.	10.9	35.7	25.7	19.8	7.9

MD: Muy en desacuerdo, D: En desacuerdo, nAD: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, A: De acuerdo, MA: Muy de acuerdo

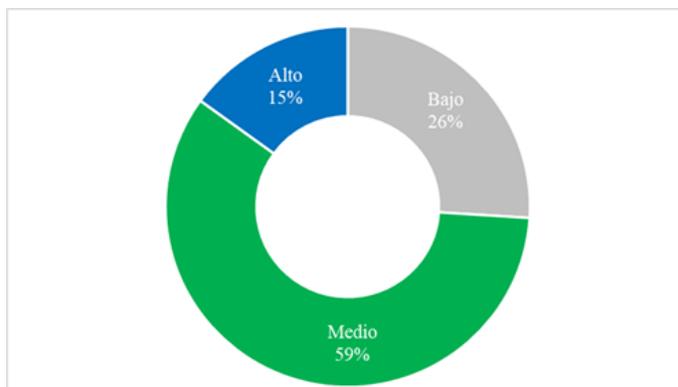
La Tabla 13 muestra que la mayoría del personal no percibe un alto compromiso de continuidad con la institución. La opción "ni de acuerdo ni en desacuerdo" fue la más frecuente en los ítems sobre el impacto de dejar la institución (33.7 % y 39.6 %), lo que indica incertidumbre en su permanencia.

Por otro lado, la opción "en desacuerdo" fue la más frecuente en los ítems relacionados con la falta de alternativas laborales (hasta 37.6 %), lo que sugiere que la mayoría del personal no considera difícil encontrar otro empleo.

En general, los resultados reflejan que el compromiso de continuidad es medio, ya que no se percibe una alta dependencia de la institución para mantenerse en el puesto.

Figura 8

Nivel del compromiso organizacional de continuidad



La Figura 8 muestra que el 59 % del personal percibe un compromiso de continuidad medio, el 26 % bajo y solo el 15 % alto. Esto refleja que la mayoría siente que dejar la institución implicaría un sacrificio personal significativo, como se expresa en la percepción de pocas alternativas laborales y dificultades para encontrar un puesto similar. Sin embargo, un porcentaje importante aún muestra un compromiso limitado en cuanto a la estabilidad y permanencia, lo que podría estar relacionado con inseguridades sobre el futuro laboral o insatisfacciones con el entorno actual.

4.3.3. Análisis del compromiso organizacional normativo

Tabla 14

Análisis de los ítems del compromiso organizacional normativo (n = 101)

Ítem	Respuestas (%)				
	MD	D	nAD	A	MA
13. Sigo trabajando en esta institución porque siento la obligación moral de continuar en ella.	6.9	26.7	25.7	34.7	6.0
14. Me sentiría culpable si dejara la institución, recordando todo lo que me he esforzado.	7.9	24.8	34.7	23.8	8.9
15. En este momento no abandonaría la institución, porque me siento en deuda con el personal.	15.8	18.8	39.6	18.8	7.0
16. Así tuviese beneficios en otra institución, no creo que fuese correcto dejar ahora mi empleo.	9.9	21.8	28.7	29.7	9.9
17. Esta institución merece que le brinde mi lealtad.	7.9	7.9	24.8	37.6	21.8
18. Sigo trabajando en esta institución porque siento la obligación moral de continuar en ella.	9.9	15.8	33.7	26.7	13.9

MD: Muy en desacuerdo, D: En desacuerdo, nAD: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, A: De acuerdo, MA: Muy de acuerdo

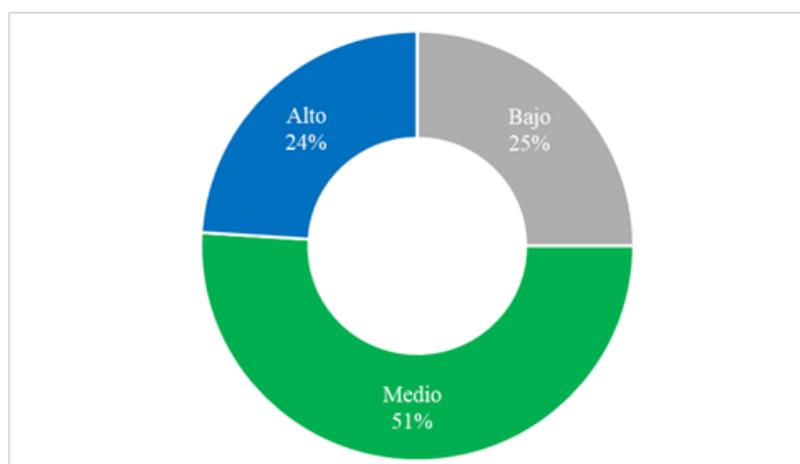
La Tabla 14 muestra que la mayoría del personal considera que su lealtad hacia la institución es importante, con un 37.6 % de acuerdo y un 21.8 % muy de acuerdo en que la organización merece su compromiso. Sin embargo, en otros ítems, como el sentimiento de deuda con el personal, la opción "ni de acuerdo ni en desacuerdo" fue la más frecuente (39.6 %), lo que indica una posición neutral sobre este aspecto.

En cuanto a la obligación moral de continuar en la institución, los resultados son mixtos: el 34.7 % está de acuerdo, pero un 26.7 % en desacuerdo, lo que sugiere que algunos empleados no sienten un fuerte compromiso normativo.

En general, los resultados indican que el compromiso organizacional normativo es medio, ya que, si bien algunos empleados se sienten moralmente comprometidos con la institución, una parte significativa mantiene una postura neutral o de desacuerdo sobre su permanencia en la organización.

Figura 9

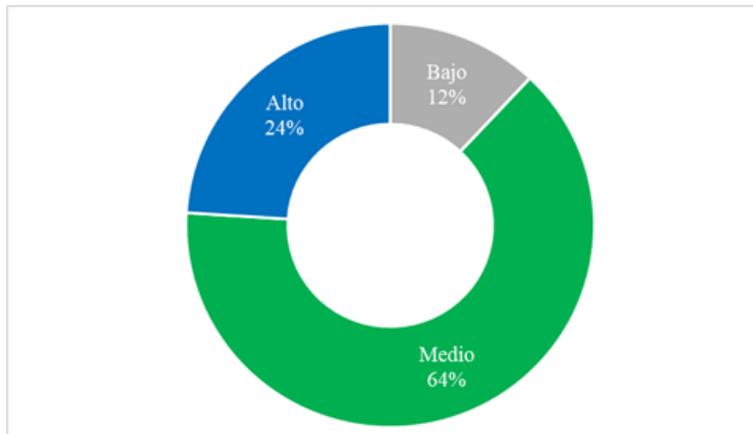
Nivel del compromiso organizacional normativo



La Figura 9 muestra que el 51 % del personal tiene un compromiso normativo medio, el 25 % bajo y el 24 % alto. Esto refleja que la mayoría siente una obligación moral moderada hacia la institución, mientras que una cuarta parte mantiene un fuerte sentido de lealtad y deber, y otro grupo similar presenta un compromiso débil en esta dimensión.

Figura 10

Nivel del compromiso organizacional



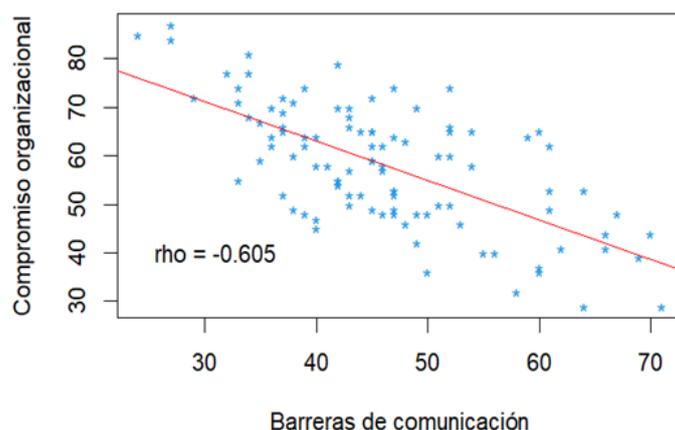
La Figura 10 muestra la distribución de las respuestas respecto al nivel general del compromiso organizacional. El 64 % percibe el compromiso como medio, el 24 % como alto y el 12 % como bajo. Esto refleja que la mayoría de empleados mantienen un compromiso equilibrado que integra las dimensiones afectivas, de continuidad y normativa, aunque una proporción menor aún presenta un compromiso bajo que podría afectar la estabilidad y desempeño institucional.

4.4. Análisis de la relación entre barreras de comunicación y compromiso organizacional

4.4.1. Análisis de la relación entre barreras de comunicación y compromiso organizacional

Figura 11

Dispersión entre barreras de comunicación y compromiso organizacional



La relación entre las barreras de comunicación y el compromiso organizacional, percibida por el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya, fue inversa, expresada por la tendencia decreciente de la línea de ajuste entre las variables, lo que reveló que menores barreras de comunicación generan mayor compromiso organizacional y viceversa. Esto se corrobora con el coeficiente rho de Spearman negativo (-0.605), que indica una relación alta (-0.8 a -0.601) entre las variables.

Tabla 15

Barreras de comunicación y compromiso organizacional (n = 101)

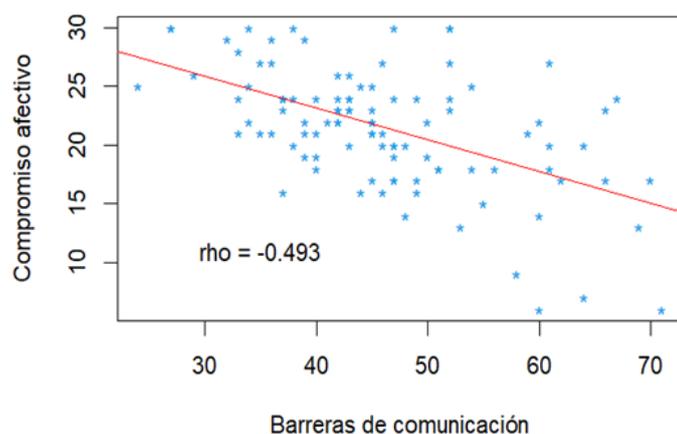
Barreras de comunicación	Compromiso organizacional			Total
	Bajo	Medio	Alto	
Bajo		27 (57.4 %)	20 (42.6 %)	47 (46.5 %)
Medio	11 (20.8 %)	38 (71.7 %)	4 (7.5 %)	53 (52.5 %)
Alto	1 (100 %)			1 (1 %)
Total	12 (11.9 %)	65 (64.3 %)	24 (23.8 %)	101 (100 %)

Asociando los niveles de las variables, se apreció que, igualmente, la relación es inversa, ya que cuando el nivel de las barreras de comunicación es bajo predomina el nivel medio y alto del compromiso organizacional, destaca el nivel medio de ambas variables, y cuando el nivel de la primera variable es alto predomina el nivel bajo de la segunda.

4.4.2. Análisis de la relación entre barreras de comunicación y compromiso afectivo

Figura 12

Dispersión entre barreras de comunicación y compromiso afectivo



La relación entre las barreras de comunicación y el compromiso organizacional afectivo, percibida por el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya, fue inversa, expresada por la tendencia decreciente de la línea de ajuste entre las variables, lo que reveló que menores barreras de comunicación generan mayor compromiso organizacional afectivo y viceversa. Esto se ratifica con el coeficiente rho de Spearman negativo (-.493), que indica una relación moderada (-.6 a -.401) entre las variables.

Tabla 16

Barreras de comunicación y compromiso afectivo (n = 101)

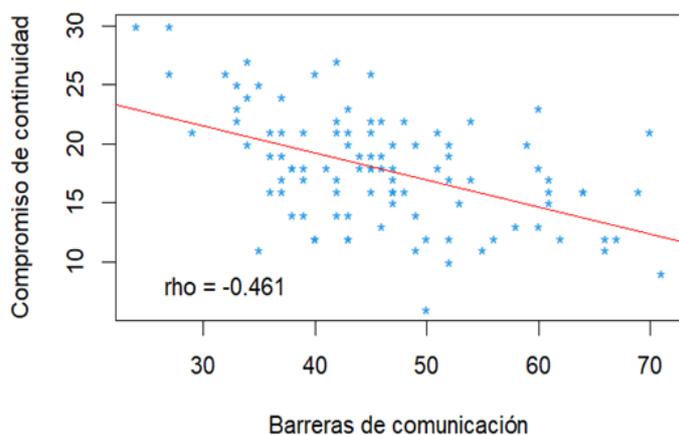
Barreras de comunicación	Compromiso afectivo			Total
	Bajo	Medio	Alto	
Bajo		17 (36.2 %)	30 (63.8 %)	47 (46.5 %)
Medio	7 (13.2 %)	31 (58.5 %)	15 (28.3 %)	53 (52.5 %)
Alto	1 (100 %)			1 (1 %)
Total	8 (7.9 %)	48 (47.5 %)	45 (44.6 %)	101 (100 %)

Asociando los niveles de las variables, se apreció que, igualmente, la relación fue inversa, ya que cuando el nivel de las barreras de comunicación es bajo predomina el nivel alto del compromiso organizacional afectivo, destaca el nivel medio de ambas variables, y cuando el nivel de la primera variable es alto predomina el nivel bajo de la segunda.

4.4.3. Análisis de la relación entre barreras de comunicación y compromiso de continuidad

Figura 13

Dispersión entre barreras de comunicación y compromiso de continuidad



La relación entre las barreras de comunicación y el compromiso organizacional de continuidad, percibida por el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya, fue inversa, expresada por la tendencia decreciente de la línea de ajuste entre las variables, lo que reveló que menores barreras de comunicación generan mayor compromiso organizacional de continuidad y viceversa. Esto se corrobora con el coeficiente rho de Spearman negativo ($- .461$), que indica una relación media ($- .6$ a $- .401$) entre las variables.

Tabla 17

Barreras de comunicación y compromiso de continuidad (n = 101)

Barreras de comunicación	Compromiso de continuidad			Total
	Bajo	Medio	Alto	
Bajo	10 (21.3 %)	24 (51.1 %)	13 (27.6 %)	47 (56.4 %)
Medio	15 (28.3 %)	36 (67.9 %)	2 (3.8 %)	53 (43.6 %)
Alto	1 (100 %)			1 (1 %)
Total	26 (25.7 %)	60 (59.4 %)	15 (14.9 %)	101 (100 %)

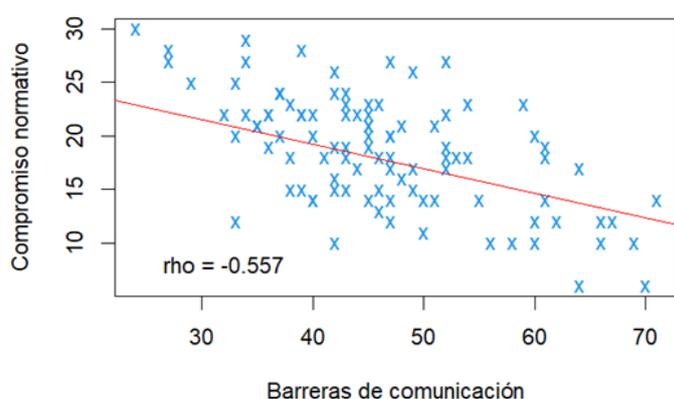
Asociando los niveles de las variables, se apreció que, igualmente, la relación fue inversa, ya que cuando el nivel de las barreras de comunicación es bajo predomina el nivel

medio del compromiso organizacional de continuidad, destaca el nivel medio de ambas variables, y cuando el nivel de la primera variable es alto predomina el nivel bajo de la segunda.

4.4.4. Análisis de la relación entre barreras de comunicación y compromiso de normativo

Figura 14

Dispersión entre barreras de comunicación y compromiso normativo



La relación entre las barreras de comunicación y el compromiso organizacional normativo, percibida por el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya, fue inversa, expresada por la tendencia decreciente de la línea de ajuste entre las variables, lo que reveló que menores barreras de comunicación generan mayor compromiso organizacional normativo y viceversa. Esto se corrobora con el coeficiente rho de Spearman negativo ($-.557$), que indica una relación moderada ($-.6$ a $-.401$) entre las variables.

Tabla 18

Barreras de comunicación y compromiso normativo (n = 101)

Barreras de comunicación	Compromiso normativo			Total
	Bajo	Medio	Alto	
Bajo	4 (8.5 %)	26 (55.3 %)	17 (36.2 %)	47 (56.4 %)
Medio	20 (37.7 %)	26 (49.1 %)	7 (13.2 %)	53 (43.6 %)
Alto	1 (100 %)			1 (1 %)
Total	25 (24.7 %)	52 (51.5 %)	24 (23.8 %)	101 (100 %)

Asociando los niveles de las variables, se apreció que, igualmente, la relación fue inversa, ya que cuando el nivel de las barreras de comunicación es bajo, predomina el nivel medio del compromiso organizacional normativo; destaca el nivel medio de ambas variables, y cuando el nivel de la primera variable es alto, predomina el nivel bajo de la segunda.

4.5. Contraste estadístico de hipótesis

La prueba estadística de la hipótesis general y de las hipótesis específicas 3, 4 y 5 se realiza mediante la estadística t de Student para la significatividad del coeficiente rho de Spearman, que relaciona variables cualitativas ordinales expresadas en puntajes ($n > 30$). Por otro lado, la prueba de las hipótesis específicas 1 y 2 se lleva a cabo mediante la estadística chi cuadrado de Pearson para una proporción de éxitos en muestras grandes ($n > 30$). Los niveles de significación y de confianza de las pruebas serán del 5 % y del 95 %, respectivamente.

Estadística t de Student

La estadística de prueba t de Student con $(n-2)$ grados de libertad para la significancia del coeficiente de correlación rho de Spearman se define:

$$t = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

Aquí, r es el coeficiente de correlación muestral rho de Spearman entre los puntajes de las barreras de comunicación y los puntajes del compromiso organizacional y de sus dimensiones, n es el número de personal encuestado.

El coeficiente rho de Spearman (r) se obtiene con:

$$r = 1 - \frac{6S}{n(n^2 - 1)} = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)} = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n (R_x(i) - R_y(i))^2}{n(n^2 - 1)}$$

$$S = \sum_{i=1}^n (R_x(i) - R_y(i))^2 = \sum_{i=1}^n d_i^2$$

$d_i = R_x(i) - R_y(i)$ es la diferencia entre los rangos de las dos variables de la i -ésima observación.

$R_x(i)$ y $R_y(i)$ son los rangos correspondientes a las observaciones de x e y .

Estadística chi cuadrado de Pearson

La estadística chi cuadrado para la significancia de la proporción de éxitos se define:

$$\chi^2 = \frac{n(p - \pi)^2}{\pi(1 - \pi)}$$

Aquí, p y π son la proporción muestral y la proporción poblacional de éxitos, respectivamente; n es el número de personal encuestado.

Los valores calculados de las estadísticas de prueba y sus valores p se obtienen con el programa estadístico RStudio v.2024.04.2.

Regla de decisión

La hipótesis nula (H_0) se rechaza, favoreciendo a la hipótesis alterna (H_1), si el valor p es menor que el nivel de significación de .05.

4.5.1. Prueba de la hipótesis general

A) Paso 1: Plantear la hipótesis.

La hipótesis de investigación planteada es:

La relación entre las barreras de comunicación y el compromiso organizacional, según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya, es inversa y significativa.

La hipótesis nula (H_0) e hipótesis alternativa (H_1) a contrastar son las siguientes:

- H_0 : No existe relación entre las barreras de comunicación y el compromiso organizacional, según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya ($H_0: \rho = 0$)

- H1: Existe relación inversa y significativa entre las barreras de comunicación y el compromiso organizacional, según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya ($H1: \rho < 0$)

B) Paso 2: Selección de estadístico de prueba.

Figura 15

Coefficiente de correlación rho de Spearman entre barreras de comunicación y compromiso organizacional

```
Spearman's rank correlation rho
data: COM and nBAR
S = 275629, p-value = 1.008e-11
alternative hypothesis: true rho is less than 0
sample estimates:
rho
-0.6052933
```

C) Paso 3: Regla de decisión.

El RStudio reporta el valor p (p-value) de 1.008e-11, menor que .05 (figura 15). Dado que el valor p es menor que .05, se rechaza la hipótesis nula a favor de la hipótesis alterna.

D) Paso 4: Conclusión estadística.

Al 95 % de confianza estadística, se acepta que la relación entre las barreras de comunicación y el compromiso organizacional, según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya, es inversa y significativa, con lo cual se acepta la hipótesis general de investigación.

4.5.2. Prueba de la primera hipótesis específica

A) Paso 1: Plantear hipótesis.

La hipótesis de investigación planteada es:

El nivel de las barreras de comunicación, según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya, es medio.

La hipótesis nula (H0) e hipótesis alternativa (H1) a contrastar son las siguientes:

- Ho: El nivel de las barreras de comunicación, según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli La Oroya, no es medio (Ho: $p = .33$)
- H1: El nivel de las barreras de comunicación, según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli La Oroya, es medio (H1: $p > .33$)

En este caso, el valor de π de .33 corresponde a la probabilidad de la ocurrencia del nivel medio de las barreras de comunicación con tres niveles equiprobables (bajo, medio y alto).

B) Paso 2: Selección del estadístico de prueba.

Figura 16

Prueba chi cuadrado para el nivel medio de las barreras de comunicación

```
1-sample proportions test without continuity correction
data: x out of n, null probability p
X-squared = 17.326, df = 1, p-value = 1.574e-05
alternative hypothesis: true p is greater than 0.33
95 percent confidence interval:
 0.4434432 1.0000000
sample estimates:
      p
0.5247525
```

C) Paso 3: Regla de decisión.

Con la información de la figura 6: $x = 53$, $p = .525$ y $n = 101$, el RStudio reporta el valor p (p-value) de $1.574e-05$, menor que .05. Por otra parte, para el nivel bajo, $x = 47$, el valor p es .002, menor que .05. Dado que el valor p es menor que .05, se rechaza la hipótesis nula a favor de la hipótesis alterna.

D) Paso 4: Conclusión estadística.

Al 95 % de confianza estadística, se acepta que el nivel de las barreras de comunicación, según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli La Oroya, es

medio, con tendencia al nivel bajo, con el cual se acepta la primera hipótesis específica de investigación.

4.5.3. Prueba de la segunda hipótesis específica

A) *Paso 1: Plantear hipótesis.*

La hipótesis de investigación planteada es:

El nivel del compromiso organizacional, según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya, es medio.

Las hipótesis estadísticas para contrastar son las siguientes:

- Ho: El nivel del compromiso organizacional, según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya, no es medio (Ho: $p = .33$)
- H1: El nivel del compromiso organizacional, según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya, es medio (H1: $\pi > .33$)

En este caso, el valor de π de .33 corresponde a la probabilidad de la ocurrencia del nivel medio del compromiso organizacional con tres niveles equiprobables (bajo, medio y alto).

B) *Paso 2: Selección del estadístico de prueba.*

Figura 17

Prueba chi cuadrado para el nivel medio del compromiso organizacional

```
1-sample proportions test without continuity correction
data: x out of n, null probability p
X-squared = 42.123, df = 1, p-value = 4.286e-11
alternative hypothesis: true p is greater than 0.33
95 percent confidence interval:
 0.5522774 1.0000000
sample estimates:
      p
0.6336634
```

C) *Paso 3: Regla de decisión.*

Con la información de la figura 10: $x = 65$, $p = .644$ y $n = 101$, el Restudio reporta el valor p (p-valúe) de $4.286e-11$, menor que .05 (figura 17). Dado que el valor p es menor que .05, se rechaza la hipótesis nula a favor de la hipótesis alterna.

D) Paso 4: Conclusión estadística.

Al 95 % de confianza estadística, se acepta que el nivel del compromiso organizacional, según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya, es medio, con lo cual se acepta la segunda hipótesis específica de investigación.

4.5.4. Prueba de la tercera hipótesis específica

A) Paso 1: Plantear hipótesis.

La hipótesis de investigación planteada es:

Existe relación inversa y significativa entre las barreras de comunicación y el compromiso afectivo, según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya.

Las hipótesis estadísticas por contrastar son:

- Ho: No existe relación entre las barreras de comunicación y el compromiso afectivo, según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya (Ho: $\rho = 0$)
- H1: Existe relación inversa y significativa entre las barreras de comunicación y el compromiso afectivo, según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya (H1: $\rho < 0$)

B) Paso 2: Selección del estadístico de prueba.

Figura 18

Coefficiente de correlación rho de Spearman entre barreras de comunicación y compromiso afectivo

```
Spearman's rank correlation rho
data: Afe and nBAR
S = 256386, p-value = 8.019e-08
alternative hypothesis: true rho is less than 0
sample estimates:
rho
-0.4932213
```

C) Paso 3: Regla de decisión.

El estudio reporta el valor p (p-value) de 8.019e-08, menor que .05 (figura 18). Dado que el valor p es menor que .05, se rechaza la hipótesis nula a favor de la hipótesis alterna.

D) Paso 4: Conclusión estadística.

Al 95 % de confianza estadística, se acepta que la relación entre las barreras de comunicación y el compromiso afectivo, según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya, es inversa y significativa, con lo cual se acepta la tercera hipótesis específica de investigación.

4.5.5. Prueba de la cuarta hipótesis específica

A) Paso 1: Plantear hipótesis.

La hipótesis de investigación planteada es:

Existe relación inversa y significativa entre las barreras de comunicación y el compromiso de continuidad, según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya.

Las hipótesis estadísticas por contrastar son:

- Ho: No existe relación entre las barreras de comunicación y el compromiso de continuidad, según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya ($H_0: \rho = 0$).
- H1: Existe relación inversa y significativa entre las barreras de comunicación y el compromiso de continuidad, según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya ($H_1: \rho < 0$).

B) Paso 2: Selección del estadístico de prueba.

Figura 19

Coefficiente de correlación rho de Spearman entre barreras de comunicación y compromiso de continuidad

```
Spearman's rank correlation rho
data: Con and nBAR
S = 250783, p-value = 6.283e-07
alternative hypothesis: true rho is less than 0
sample estimates:
rho
-0.4605857
```

C) Paso 3: Regla de decisión.

El RStudio reporta el valor p (p-value) de 6.283e-07, menor que .05 (figura 19). Dado que el valor p es menor que .05, se rechaza la hipótesis nula a favor de la hipótesis alterna.

E) Paso 5: Conclusión estadística.

Al 95 % de confianza estadística, se acepta que la relación entre las barreras de comunicación y el compromiso de continuidad, según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya, es inversa y significativa, con lo cual se acepta la cuarta hipótesis específica de investigación.

4.5.6. Prueba de la quinta hipótesis específica

A) Paso 1: Plantear hipótesis

La hipótesis de investigación planteada es:

Existe relación inversa y significativa entre las barreras de comunicación y el compromiso normativo, según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya.

Las hipótesis estadísticas por contrastar son:

- Ho: No existe relación entre las barreras de comunicación y el compromiso normativo, según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya (Ho: $\rho = 0$).

- H1: Existe relación inversa y significativa entre las barreras de comunicación y el compromiso normativo, según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya ($H1: \rho < 0$).

B) Paso 2: Selección del estadístico de prueba

Figura 20

Coefficiente de correlación rho de Spearman entre barreras de comunicación y compromiso normativo

```
Spearman's rank correlation rho
data: Nor and nBAR
S = 267294, p-value = 7.434e-10
alternative hypothesis: true rho is less than 0
sample estimates:
rho
-0.5567481
```

C) Paso 3: Regla de decisión

El RStudio reporta el valor p (p-value) de 7.434e-10, menor que .05 (figura 20). Dado que el valor p es menor que .05, se rechaza la hipótesis nula a favor de la hipótesis alterna.

D) Paso 4: Conclusión estadística

Al 95 % de confianza estadística, se acepta que la relación entre las barreras de comunicación y el compromiso normativo, según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya.

4.6 Discusión de resultados

El objetivo general de esta investigación fue determinar la relación entre las barreras de comunicación y el compromiso organizacional del personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya. Los resultados revelaron una relación inversa, fuerte y significativa entre ambas variables, reflejada en un coeficiente rho de Spearman negativo (-.605). Esto indica que, a mayor presencia de barreras de comunicación, menor es el compromiso organizacional. El valor de p menor a .05 ($p < .05$) confirma la significancia estadística de esta relación, lo cual

sugiere que los resultados no son producto del azar. De este modo, se acepta la hipótesis general de la investigación.

Estos hallazgos coinciden con investigaciones previas, como el de Olomu (2021), que concluyó que una mejora en la calidad de la comunicación aumenta el compromiso organizacional, mientras que las barreras de comunicación lo disminuyen. Este mismo fenómeno fue observado por Sánchez (2021) y Cadena (2021), quienes señalaron que las deficiencias en la comunicación interna impactan negativamente tanto el clima laboral como el compromiso de los empleados. Asimismo, Ronceros y Prado (2015) subrayaron que las barreras físicas y administrativas afectan la motivación y complican el ejercicio del liderazgo, lo cual coincide con los resultados obtenidos en la presente investigación. Gutiérrez (2020) también reforzó la idea de que una disminución del compromiso organizacional, ocasionada por barreras de comunicación, tiene un efecto negativo en el desempeño laboral. Por su parte, García y Gonzales (2018) encontraron una correlación positiva entre la motivación laboral y el compromiso, sugiriendo que la falta de motivación derivada de problemas comunicativos incide directamente en el nivel de compromiso de los empleados. A nivel local, Amacay y Ollero (2022) resaltaron la importancia de un liderazgo efectivo para superar las barreras de comunicación, mientras que Ávila y Vivar (2021) indicaron que la falta de comunicación favorece los conflictos laborales y reduce el compromiso de los trabajadores, en sintonía con los hallazgos del presente estudio.

Al comparar los resultados del estudio con los antecedentes, se confirma que una comunicación deficiente o la presencia de barreras impacta de manera significativa y negativa en el compromiso organizacional. Esto resalta la importancia de abordar dichas barreras para mejorar el compromiso de los empleados en instituciones públicas, como es el caso de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya.

La Teoría de los Cinco Axiomas de la Comunicación Humana de Watzlawick *et al.* (1991) explica cómo la falta de comunicación efectiva transmite mensajes implícitos negativos,

afectando el compromiso de los empleados. El axioma “es imposible no comunicar” destaca que la falta de claridad o la presencia de barreras en la comunicación afecta directamente la percepción de los empleados sobre la organización, lo que puede generar desinterés y desconexión, disminuyendo su compromiso. Por su parte, la Teoría de la Comunicación Organizacional de Redding (1972) destaca la relevancia de un clima comunicacional adecuado para la satisfacción y el compromiso laboral, advirtiendo que las barreras en la comunicación generan desconfianza y desmotivación.

Desde el punto de vista del comportamiento organizacional, autores como Robbins y Judge (2018) y Chiavenato (2017) describen las barreras de comunicación (físicas, semánticas, psicológicas y culturales) como interferencias que dificultan la transmisión efectiva de los mensajes, afectando así la motivación y el compromiso de los empleados. Además, Davis (1981) señala que barreras administrativas, como una estructura organizacional rígida o la falta de acceso a canales adecuados, también fomentan la desconexión de los empleados.

Meyer y Allen (1991) distinguen tres componentes del compromiso organizacional: afectivo, de continuidad y normativo. Las barreras de comunicación inciden principalmente en el compromiso afectivo, ya que reducen el apego emocional del empleado hacia la organización debido a la falta de claridad y la percepción de desinterés. Chiavenato (2000) también enfatiza que la alineación entre los objetivos organizacionales y las expectativas de los empleados es crucial para mantener un alto nivel de compromiso, pero las barreras comunicativas obstaculizan esta alineación, disminuyendo el compromiso.

En el contexto de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya, se identificaron barreras como una infraestructura inadecuada (barreras físicas), ambigüedades en los mensajes (barreras semánticas) y diferencias culturales entre los empleados (barreras culturales). Estas barreras dificultan que los trabajadores reciban la información necesaria para desempeñar sus tareas de manera efectiva, lo que repercute en su motivación y compromiso con la organización.

El **primer objetivo específico** de la investigación fue identificar el nivel de las barreras de comunicación en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya. Los resultados muestran que el nivel de barreras de comunicación predominante es medio, con una tendencia hacia el nivel bajo. El hecho de que el valor p sea menor a 0.05 ($p = 0.002$) confirma la significancia estadística de los resultados, lo cual aprueba la primera hipótesis específica de investigación e indica que el nivel de barreras de comunicación en la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya es medio.

Existe una congruencia significativa con estudios como los de Fischer *et al.* (2016), quienes identificaron barreras organizacionales que afectaban la efectividad de la comunicación, y Sánchez (2021), quien encontró que las barreras comunicativas impactan negativamente el clima organizacional en instituciones públicas del Perú. Similarmente, Ronceros y Prado (2015) también reportaron barreras físicas y administrativas en una municipalidad, lo cual está en sintonía con las percepciones de los empleados de nuestra población de estudio, quienes señalaron que las barreras físicas y culturales son prevalentes, aunque de nivel medio o bajo.

Las barreras de comunicación pueden ser de diversos tipos: físicas, semánticas, administrativas, psicológicas y culturales (Robbins y Judge, 2018; Chiavenato, 2017). En el estudio, se identificaron diferentes niveles de estas barreras, siendo las barreras físicas y culturales las que alcanzaron mayor prevalencia de nivel medio entre los empleados, mientras que las barreras psicológicas y semánticas se percibieron en mayor medida como bajas. Davis (1981) sostiene que una infraestructura deficiente, ambigüedades en los mensajes o diferencias culturales pueden afectar la claridad del mensaje y, en consecuencia, el compromiso organizacional.

Es importante señalar que la comunicación es un aspecto fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización. La falta de una comunicación efectiva, agravada por barreras como las físicas y administrativas, limita el desarrollo del compromiso organizacional.

Según Aguilar y Astuvilca (2009), la mayoría de los actos humanos son comunicativos y permiten establecer relaciones para cumplir con fines específicos. Sin embargo, en la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya, la presencia de barreras físicas y administrativas dificulta este proceso, generando una desconexión entre los empleados y los objetivos organizacionales, lo cual podría afectar la productividad y la satisfacción laboral. Los resultados de esta investigación evidencian que, aunque el nivel de barreras de comunicación es generalmente medio, sigue representando un desafío para la construcción de un entorno comunicativo que fomente un clima positivo y el compromiso de los trabajadores.

El **segundo objetivo específico** de la investigación fue identificar el nivel de compromiso organizacional en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya. Los resultados indican que el nivel de compromiso organizacional del personal es mayoritariamente medio, lo cual fue confirmado por la prueba de hipótesis con un valor p menor a .05.

Se observa coherencia con investigaciones previas, como la de Olomu (2021), quien señaló que una comunicación efectiva mejora de manera significativa el compromiso organizacional de los empleados. En dicho estudio, se destacó que la satisfacción con la comunicación y un clima organizativo favorable influyen positivamente en el nivel de compromiso de los trabajadores. De manera similar, el estudio de Cadena (2021), realizado en una cooperativa de transporte público en Ecuador, encontró una correlación positiva entre la calidad de la comunicación interna y el compromiso organizacional, destacando un nivel medio de compromiso, en línea con los resultados de esta investigación. Por su parte, Gutiérrez (2020), en su análisis sobre el compromiso organizacional y el desempeño laboral en una municipalidad peruana, concluyó que el compromiso organizacional impacta directamente en el rendimiento laboral, lo que refuerza la importancia del compromiso de los trabajadores para la eficiencia del trabajo institucional, tal como se observó en este estudio.

El compromiso organizacional, de acuerdo con Meyer y Allen (1991), se manifiesta en tres dimensiones: afectivo, de continuidad y normativo. En los resultados obtenidos, el compromiso afectivo se mostró mayoritariamente bajo, lo que sugiere que los empleados no se sienten emocionalmente conectados ni identificados con la institución. Esta falta de compromiso afectivo podría deberse a una débil identificación con los objetivos y valores organizacionales, elementos esenciales para generar un entorno laboral motivador y comprometido, como sostiene Cortina (2014). Por otro lado, el compromiso de continuidad se ubicó en un nivel medio, lo que indica que el personal está vinculado a la organización principalmente por motivos económicos o por la estabilidad laboral, tal como describe Becker (1960), quien señala que la necesidad de mantener el empleo suele estar motivada por factores económicos, como el salario o los beneficios. En cuanto al compromiso normativo, también se percibió mayoritariamente en un nivel medio, lo que sugiere que una proporción considerable de los empleados siente una obligación hacia la organización debido a las oportunidades o beneficios recibidos, aunque sin una intensidad demasiado marcada.

El hecho de que el compromiso organizacional se perciba en un nivel medio revela que, aunque los empleados no están completamente desvinculados, tampoco presentan un alto grado de identificación y compromiso con la institución. Esto es particularmente relevante en el contexto de la entidad pública en estudio, donde se enfrentan importantes desafíos administrativos y financieros, los cuales han llevado a declarar la emergencia administrativa y financiera (López *et al.*, 2021). En este tipo de situaciones, un alto nivel de compromiso organizacional es clave para superar las dificultades, ya que un personal comprometido es más proclive a colaborar con las iniciativas de cambio y adaptarse a nuevas realidades (Quispe y Veliz, 2013). No obstante, los resultados también indican una debilidad en el compromiso afectivo, y las dificultades para identificarse con la nueva gestión municipal podrían representar un obstáculo adicional en estos esfuerzos.

El **tercer objetivo específico** de la investigación fue identificar cómo se relacionan las barreras de comunicación y el compromiso afectivo en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya. Los resultados obtenidos indican una relación inversa y significativa entre ambas variables, aprobando la tercera hipótesis del estudio ($p < .05$). Esta relación fue respaldada por un coeficiente negativo rho de Spearman de -0.493 , lo que refleja una correlación moderada. El valor p menor a $.05$ confirma que los resultados no son producto del azar, lo que permite aceptar la hipótesis general de la investigación. En resumen, los hallazgos sugieren que, a medida que las barreras de comunicación disminuyen, el compromiso afectivo de los empleados hacia la organización tiende a aumentar.

Estos resultados coinciden con estudios anteriores. Investigaciones como las de Olomu (2021) y Cadena (2021) también encontraron que una comunicación efectiva tiene una relación positiva con el compromiso organizacional, mientras que el presente estudio muestra que la existencia de barreras de comunicación afecta negativamente el compromiso afectivo. Asimismo, Sánchez (2021) y Ronceros y Prado (2015) demostraron que las barreras de comunicación tienen un impacto negativo en el clima organizacional, lo que reduce la motivación y el compromiso de los empleados. Estos hallazgos son consistentes con los resultados actuales, que muestran que la presencia de barreras comunicativas disminuye el compromiso afectivo. Por su parte, Gutiérrez (2020) concluyó que un bajo nivel de compromiso organizacional afecta negativamente el desempeño laboral, lo que refuerza la necesidad de un entorno comunicacional adecuado para promover el compromiso.

Meyer y Allen (1991) definen el compromiso afectivo como el vínculo emocional que el empleado siente hacia la organización. En este estudio, se observó que las barreras de comunicación influyen negativamente en este tipo de compromiso, ya que los empleados perciben que la falta de claridad, la ausencia de retroalimentación y la falta de cohesión comunicativa afectan su conexión emocional con la organización. Esto concuerda con lo

señalado por Cortina (2014), quien subraya que el compromiso afectivo florece en un entorno que promueve el sentido de pertenencia y una comunicación abierta.

Esta situación puede dificultar la capacidad de la Municipalidad para adaptarse a los cambios y alcanzar sus objetivos institucionales, ya que un bajo nivel de compromiso afectivo suele estar asociado a una menor disposición de los empleados a contribuir activamente al logro de dichos objetivos. Los resultados de esta investigación proporcionan evidencia empírica sobre la relación entre las barreras de comunicación y el compromiso afectivo en un contexto organizacional concreto, como es el de una municipalidad en Perú.

El cuarto objetivo específico de la investigación fue identificar cómo se relacionan las barreras de comunicación y el compromiso de continuidad en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya. Los resultados mostraron una relación inversa y significativa, respaldada por un coeficiente negativo de rho de Spearman de $- .461$. El valor p menor a $.05$ confirma la relevancia estadística de esta relación inversa, lo que indica que es poco probable que los resultados se deban al azar, aprobando así la cuarta hipótesis del estudio. Esto significa que, a medida que disminuyen las barreras de comunicación, el compromiso de continuidad del personal tiende a aumentar, y viceversa. Aunque las barreras de comunicación no son el único factor que influye en el compromiso de continuidad, tienen un impacto importante.

Estudios previos, como los de Olomu (2021) y Cadena (2021), ya habían señalado que una comunicación efectiva mejora el compromiso organizacional, incluido el compromiso de continuidad. Estos resultados coinciden con los de la presente investigación, que encontró que la reducción de las barreras de comunicación favorece un mayor compromiso de los empleados hacia su permanencia en la organización. De manera similar, Sánchez (2021) y Ronceros y Prado (2015) demostraron que las barreras de comunicación afectan negativamente el clima organizacional y la motivación de los empleados, lo cual también se refleja en un menor compromiso de continuidad, como se observó en este estudio. Gutiérrez (2020) añadió que un bajo nivel de compromiso, debido a barreras comunicativas, también impacta negativamente el

desempeño laboral, lo que refuerza la necesidad de reducir estas barreras para fortalecer el compromiso de continuidad.

Según Robbins y Judge (2018), barreras como las físicas, semánticas y psicológicas pueden generar malentendidos que afectan tanto el desempeño como el compromiso laboral. Este estudio confirma esa perspectiva, al mostrar que una menor presencia de barreras de comunicación fomenta una mayor disposición de los empleados para permanecer en la organización. Becker (1960) definió el compromiso de continuidad como la necesidad de permanecer en la empresa debido a los costos de salida, ya sean financieros o relacionados con la estabilidad laboral. Los resultados del presente estudio reflejan que, cuando las barreras de comunicación son menores, los empleados perciben más beneficios asociados a la permanencia en la organización.

En este sentido, la reducción de barreras de comunicación no solo mejora el compromiso organizacional, sino que también incentiva a los empleados a quedarse en la organización, ya que los costos de continuar se perciben como más manejables en un entorno laboral con mejor comunicación.

El **quinto objetivo específico** de la investigación fue identificar cómo se relacionan las barreras de comunicación y el compromiso normativo en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya. Los resultados muestran una correlación inversa y significativa, respaldada por el coeficiente rho de Spearman (-0.461), confirmando así la quinta hipótesis de la investigación ($p < 0.05$). Este valor p indica que es poco probable que el resultado se deba al azar, lo que aprueba la hipótesis planteada. Es decir, a medida que disminuyen las barreras de comunicación, aumenta el compromiso normativo de los empleados.

Estudios previos, como el de Cadena (2021), también respaldan que una buena comunicación interna favorece un mayor nivel de compromiso organizacional, incluyendo el compromiso normativo. Del mismo modo, Sánchez (2021) encontró una relación inversa entre

las barreras de comunicación y el clima organizacional, lo que sugiere que una comunicación efectiva es clave para mantener la motivación y el compromiso de los trabajadores.

Según Meyer y Allen (1991), el compromiso normativo se asocia con la sensación de obligación de los empleados hacia la organización, debido a beneficios recibidos, como oportunidades de crecimiento profesional o un trato favorable. Las barreras de comunicación pueden limitar la percepción de estos beneficios, dificultando que los empleados sientan la necesidad de retribuir a la organización. Esto coincide con los resultados del presente estudio, que se apoyan en la teoría del compromiso normativo: una comunicación deficiente y barreras en el flujo de información impiden que los empleados reconozcan y valoren las oportunidades brindadas por la institución, lo que reduce su compromiso normativo. Chiavenato (2000) también señala que cuando los empleados y las organizaciones no comparten los mismos valores y metas, la falta de comunicación efectiva puede generar frustración y desconexión, lo que disminuye el compromiso del trabajador hacia la organización.

Se evidencia que la reducción de barreras de comunicación se relaciona con un mayor compromiso normativo, lo que sugiere que una comunicación interna más eficiente puede fortalecer el sentido de obligación de los empleados hacia la organización y motivarlos a contribuir al desarrollo institucional. Esto es especialmente importante en momentos de cambios organizacionales, ya que el compromiso normativo puede ser clave para mantener la estabilidad y productividad del equipo de trabajo.

La presente investigación ofrece aportes significativos tanto en el plano teórico como práctico. En el ámbito teórico, los hallazgos no solo respaldan, sino que también amplían los marcos existentes sobre el compromiso organizacional y la comunicación interna, al evidenciar cómo las barreras comunicativas afectan negativamente las tres dimensiones del compromiso: afectiva, normativa y de continuidad. Esto reafirma la necesidad de una comunicación efectiva como elemento clave para mantener a los empleados vinculados emocional y profesionalmente con la organización, destacando su importancia tanto en el sector público como en el privado.

A nivel empírico, el estudio aporta evidencia clara de la relación inversa entre las barreras de comunicación y el compromiso organizacional, específicamente en el contexto de una municipalidad peruana, lo que brinda un punto de partida útil para futuras investigaciones que deseen replicarse en entornos similares.

Desde el enfoque práctico, los resultados tienen implicancias directas para los gestores de recursos humanos y autoridades de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya. Se pone en relieve que la disminución de las barreras comunicativas podría mejorar considerablemente el compromiso del personal, por lo que se recomienda trabajar en la claridad, accesibilidad y retroalimentación de los mensajes institucionales. Al fortalecer la comunicación, no solo se estimula el compromiso, sino también la motivación, productividad y el clima laboral.

Una de las principales fortalezas de este estudio radica en haber identificado una relación inversa estadísticamente significativa entre las barreras de comunicación y el compromiso organizacional, coherente en todas sus dimensiones, lo cual valida el modelo teórico propuesto. No obstante, una limitación es que no se consideraron otras variables externas como el liderazgo, el clima laboral o la satisfacción del empleado, las cuales podrían influir en el compromiso. En términos metodológicos, el estudio se benefició del uso de instrumentos válidos y confiables y de un muestreo censal, aunque se vio limitado por su diseño transversal y enfoque cuantitativo, los cuales impiden una visión más profunda sobre la experiencia comunicacional de los empleados.

Entre las limitaciones más relevantes se encuentra la imposibilidad de observar la evolución del compromiso organizacional a lo largo del tiempo debido al diseño transversal. Además, el uso exclusivo de cuestionarios puede haber introducido sesgos de respuesta. La investigación, además, se desarrolló en un contexto institucional específico, lo que puede limitar la generalización de los resultados. Por ello, se sugiere que estudios futuros incorporen

enfoques longitudinales y técnicas cualitativas como entrevistas o grupos focales, que permitan una comprensión más rica y contextualizada de la relación entre comunicación y compromiso en distintos tipos de organizaciones.

Conclusiones

1. Se estableció que las barreras de comunicación y el compromiso organizacional en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya mantienen una relación inversa y significativa, con una correlación de .605 por lo que se acepta la hipótesis general. Este hallazgo respalda teóricamente la influencia negativa de las barreras comunicativas sobre el nivel de compromiso institucional, y aporta evidencia en el contexto del sector público local.
2. Se identificó que el nivel de barreras de comunicación en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya es medio ($p = .002$), predominando las físicas y culturales. Se acepta la primera hipótesis específica, lo que permite concluir que, si bien las barreras no son extremas, sí representan una limitación real en el flujo comunicativo interno.
3. Se identificó que el compromiso organizacional también se encuentra en un nivel medio ($p < .05$), con mayor prevalencia en su dimensión de continuidad. Se acepta la segunda hipótesis específica, lo que evidencia que el vínculo laboral de los trabajadores es más funcional que emocional.
4. Se identificó una relación inversa y significativa entre las barreras de comunicación y el compromiso afectivo ($\rho = -.493$; $p < .05$). Se acepta la tercera hipótesis específica, confirmando que las limitaciones comunicativas reducen el vínculo emocional de los trabajadores con la organización.
5. Se identificó una relación inversa significativa entre las barreras de comunicación y el compromiso de continuidad ($\rho = -.461$; $p < .05$). Se acepta la cuarta hipótesis específica, lo cual sugiere que una comunicación deficiente afecta la percepción de estabilidad laboral y el deseo de permanencia.
6. Se identificó una relación inversa y significativa entre las barreras de comunicación y el compromiso normativo ($\rho = -.557$; $p < .05$). Se acepta la quinta hipótesis específica, lo que indica que una mejor comunicación favorecería un mayor sentido de obligación y lealtad hacia la institución

Recomendaciones

1. Se recomienda que la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya elabore un plan institucional que permita reducir las barreras comunicacionales detectadas. Este plan deberá incluir acciones como el uso de plataformas colaborativas como Google Workspace, Microsoft Teams o plataformas similares, que faciliten la gestión de información, la coordinación entre áreas y la participación del personal. Asimismo, se sugiere realizar reuniones interdepartamentales con frecuencia quincenal, a fin de fortalecer el flujo horizontal de la comunicación y prevenir distorsiones.
2. Se recomienda optimizar los canales de comunicación y promover un ambiente laboral más colaborativo, mediante la adecuación de espacios físicos, como zonas de coworking o salas de reuniones multifuncionales que favorezcan la interacción entre equipos. Además, es clave establecer reuniones interdepartamentales quincenales, implementar un boletín digital informativo y desarrollar campañas bimestrales internas que promuevan la confianza, el respeto y la cooperación como valores organizacionales compartidos.
3. Se recomienda fortalecer la cultura organizacional mediante campañas de identidad institucional desarrolladas bimestralmente, que incluyan testimonios del personal, difusión de logros institucionales y actividades conmemorativas. Del mismo modo, se sugiere establecer un portal interno de transparencia donde se publiquen las decisiones institucionales relevantes y se fomenten políticas anuales de desarrollo profesional, que incluyan capacitaciones certificadas y oportunidades de crecimiento dentro de la institución.
4. Se recomienda reforzar el sentido de pertenencia mediante estrategias como reuniones participativas mensuales entre directivos y personal, la creación de un programa trimestral de reconocimiento al desempeño (por ejemplo, mediante diplomas, menciones internas o incentivos simbólicos), y la organización de talleres emocionales bimestrales enfocados en el bienestar psicológico del personal. Estas medidas permitirán fortalecer el vínculo emocional de los trabajadores con la institución.

5. Es necesario brindar mayor estabilidad y confianza laboral al personal, a través de contratos con criterios claros y procesos transparentes de renovación, así como oportunidades internas de ascenso basadas en el mérito. Se sugiere elaborar una guía institucional del trabajador, actualizarla anualmente y asegurar que todo el personal la conozca. Además, se recomienda implementar reuniones semestrales de seguimiento entre jefaturas y colaboradores para identificar necesidades, dudas o tensiones que puedan comprometer el clima laboral.
6. Se recomienda reforzar los valores institucionales estableciendo una cultura de corresponsabilidad y reconocimiento visible en todas las comunicaciones internas. Para ello, se pueden realizar jornadas anuales de responsabilidad social con participación del personal, y crear un mural físico o digital que muestre los logros individuales o grupales que reflejen los valores de la institución. Esto permitirá visibilizar el impacto positivo de cada colaborador en el desarrollo local y fomentar un entorno laboral motivador.

Referencias

- Aguilar, T., & Astuvilca, A. (2009). *Comunicación interna y cultura organizacional del personal administrativo de la UNCP* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Centro del Perú]. Repositorio Institucional UNCP. <https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/2192/Aguilar%20Calde%20ron%20-%20Astuvilca%20Chuco.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alvarado, D., & Vicuña, A. (2021). *La comunicación interna, compromiso laboral y teletrabajo a cargo del líder frente al COVID-19* [Tesis pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/659968/Alvarado_FD.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Anchayhua, C. & Quispe, J. (2019). *Barreras comunicacionales y relaciones interpersonales del personal de la municipalidad distrital de Yura en el primer semestre del año 2019* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio Institucional UNSA. <https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/8af5c54e-ae9c-4fbd-8387-7dfd1fab4751/content>
- Anzieu, D., & Martin, J.-Y. (1971). *La dinámica de los grupos pequeños*. París: PUF.
- Arias, F., (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Contaduría y Administración*, (200), 5-12. <http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20001.pdf>
- Auz, D., & Villanueva, J. (2021). La Vacunación Covid-19: Las barreras comunicativas en los discursos de Gobierno de Ecuador, Perú y Chile. *Razón y Palabra*, 25(112). <https://doi.org/10.26807/rp.v25i112.1845>

- Ávila, E., & Vivar, B. (2021). *Conflictos laborales y desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jauja 2020* [Tesis maestría, Universidad Continental]. Repositorio Institucional UC. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/9773>
- Baena Paz, G. M. E. (2017). *Metodología de la investigación* (3.^a ed.). Grupo Editorial Patria.
- Becker, H. S. (1960). *Notes on the concept of commitment. The American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Betanzos, N., Andrade, P., & Paz, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(1), 25–43.
- Cadena, C. (2021). *Relación entre la comunicación interna y el compromiso organizacional en una cooperativa de transporte público de Ambato* [Tesis pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio PUCESA. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/3344>
- Cárdenas, V., José, M., Sánchez, P., & Alania, R. (2022). La formación y el desarrollo de programas de habilidades directivas para mejorar el compromiso organizacional en servidores de una municipalidad de Perú en tiempos de covid-19. *Conrado*, 18(85), 435-441. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2312>
- Castillero, Y. (17 de abril del 2005). *El proceso de comunicación. Cómo comunicarse efectivamente*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/el-proceso-de-comunicacion-como-comunicarse-efectivamente/>
- Chanana, N., & Sangeeta. (2020). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of Public Affairs*, 21(4). <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/pa.2508>

- Chávez Santa Cruz, M. J. (2021). *Estilos de liderazgo y compromiso organizacional del trabajador durante la pandemia COVID-19: Hospital Regional Docente Cajamarca* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/62195>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5.ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9.ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (3.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana de España.
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). (2021). *Investigación básica*. Base de Conocimiento. <https://conocimiento.concytec.gob.pe/termino/investigacion-basica/>
- Congreso Nacional de la República del Paraguay. (2010). *Ley N.ª 3966/2010 Orgánica Municipal*. <https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/969/ley-n-3966-organica-municipal> Gobierno de Paraguay+1SILpy+1
- Cortina, E. (2014). El rol mediador del compromiso organizacional entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia en el sector de contact centers. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 33(2), 123–136. <https://doi.org/10.21772/ripo.v33n2a02>
- Coronado, G., Valdivia, M., Aguilera, A., & Alvarado, A. (2020). Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. *Conciencia tecnológica*, (60). <https://www.redalyc.org/journal/944/94465715006/>

- Dabir, A., & Azarpira, M. (2017). Organizational commitment and its impact on employees' individual interactions. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 2(1), 49-56. <https://doi.org/10.22034/IJHCUM.2017.02.01.005>
- Davis, K. (1981). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- De Frutos, B., Ruiz, M., & San Martín, R. (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Psicológica*, 19, 345-366. <https://www.uv.es/revispsi/articulos3.98/frutos.pdf>
- Deloitte. (2015). Tendencias globales en capital humano 2015. *New York: Delotte University Press*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/Tendencias%20Globales%20en%20Capital%20Humano%202015.pdf>
- Espinal, R. (2021). *Clima laboral y compromiso organizacional en la Financiera Compartamos Lambayeque 2019* [Tesis de pregrado, Universidad Alas Peruanas]. Repositorio institucional UAP. <https://hdl.handle.net/20.500.12990/10361>
- Fernández, E. (s. f.). *Tema 16: Trabajo en equipo*. <https://www.esfernan.es/wp-content/uploads/2020/11/Libro-100.-ADE.16.Equipo.pdf>
- Fischer, H. W., Peters, H. P., Neumann, M., & Kraemer, J. (2016). *Communication Barriers in Crisis Management: A Literature Review*. Conference: European Conference on Information Systems. https://www.researchgate.net/publication/301770566_Communication_Barriers_in_Crisis_Management_A_Literature_Review
- García, J. (2021). *Barreras de comunicación*. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 9(18), 47-48. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/download/7125/8008/>

- García, L., & Gonzáles, G. (2018). *Motivación laboral y el compromiso organizacional, en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Sánchez Carrión, 2018*. [Tesis de pregrado, Universidad Peruana Unión]. Repositorio Institucional UPU. https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/1276/Leidy_Tesis_Titulo_2018.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Genesi, M., Romero, N., & Tinedo, Y. (2011). Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. *Negotium*, 6(18), 102-128. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78218453007.pdf>
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Comportamiento en las Organizaciones* (8.ª ed.). Prentice Hall.
- Gutiérrez, C. (2020). *El compromiso organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Yarada los Palos en el año 2020* [Tesis de pregrado, Universidad Privada de Tacna]. Repositorio institucional UPT. <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/1523/Gutierrez-Rueda-Candida.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Jin, M., & McDonald, B. (2016). Understanding Employee Engagement in the Public Sector: The Role of Immediate Supervisor, Perceived Organizational Support, and Learning Opportunities. *The American Review of Public Administration*, 47(8), 881-897. <https://doi.org/10.1177/0275074016643817>
- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades. (2003). *Congreso de la República*. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCD316201CA9CDCA05258100005DBE7A/\\$FILE/1_2.Compendio-normativo-OT.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCD316201CA9CDCA05258100005DBE7A/$FILE/1_2.Compendio-normativo-OT.pdf)

- López, M., Aquije, M., Garay, D., Guzmán, D., Vásquez, M., & M. M. (2021). La gestión municipal y su impacto en la gobernabilidad en los gobiernos locales del Perú, 2021. *Ciencia Latina*, 5(5), 7278-7301. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.845
- Lunenburg, F. C. (2010). Communication: The Process, Barriers, and Improving Effectiveness. *Schooling*, 1(1), 1-11.
<https://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg.%20Fred%20C.%20Communication%20Schooling%20V1%20N1%202010.pdf>
- Manatal. (2022). *¿Qué es un trabajo?* <https://support.manatal.com/docs/es/what-is-a-job>
- Marfull, A. (2017). *El método hipotético-deductivo de Karl Popper*. En *Agenda Juárez: marginalidad, vulnerabilidad y suburbanización del capital* (pp. 16–20). Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano En El Trabajo* (13.^a ed.). McGraw-Hill Companies.
- Neyra, M., Aliaga, B., Burgos, V., & Álvarez, V. (2020). Validación del instrumento compromiso organizacional “CO” en docentes de diversas instituciones UGEL 006, Lima, 2020. *Revista De Investigación Valor Agregado*, 7(1), 11 - 21.
<https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1412>
- Ollero, A., & Amancay, J. (2022). *Habilidades directivas y compromiso organizacional en trabajadores de municipalidades de la provincia de Tarma* [Tesis de pre y postgrado, Universidad Nacional del Centro del Perú]. Repositorio Institucional UNCP
<https://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/8069>

- Olomu, B. (2021). The role of communication in enhancing employees organizational commitment. *International Journal of Advanced Research*, 9(8), 1109-1124.
<https://doi.org/10.21474/ijar01/13362>
- Ortega, E., & Zamudio, A. (2021). *Relación entre compromiso organizacional y clima laboral en una empresa del sector retail de mejoramiento del hogar* [Tesis de pregrado, Universidad Continental]. Repositorio institucional UC.
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10052/1/IV_FCE_308_TE_Ortega_Zamudio_2021.pdf
- Palmar, L. (2013). Barreras de comunicación interna universitaria en el desarrollo de los procesos para la vinculación con el sector productivo. *REDHECS*, 14(8), 61-71.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4339383.pdf>
- Peralta, M., Santofimio, A., & Segura, V. (2007). El compromiso laboral: discursos en la organización. *Psicología desde el Caribe*, (19), 81-109.
<https://www.redalyc.org/pdf/213/21301905.pdf>
- Pilligua Lucas, C. F., & Arteaga Ureta, F. M. (2019). *El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28).
<https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2686>
- Quispe, C., & Véliz, P. (2013). *Clima y compromiso organizacional en las municipalidades distritales de la Provincia de Cgurcampa, Región Huancavelica: Paucarbambilla, El Carmen y Locroja* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Centro del Perú.]. Repositorio institucional UNCP.
<https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/4047/TEISIS%20QUISPE-VELIZ-2013%20%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Redding, W. C. (1972). *Communication within the organization: An interpretive review of theory and research [Comunicación con la Organización: Una revisión interpretativa de la teoría y la investigación]*. Industrial Communication Council.
- Riega, A., & Saavedra, J. (2019). *Relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana 2019* [Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio institucional USIL.
<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/5c665ffe-6507-4373-821d-efebbe144ebc/content>
- Ríos, V. (2018). *Compromiso laboral y motivación del personal de la oficina de tesorería del Ministerio de Educación, 2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional UCV.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12960/R%c3%ados_SV_P.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rivera, O. M. (2010). *Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables demográficas* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP.
<https://tesis.pucp.edu.pe/items/09692697-5438-4a38-acb8-813e71bf5861Tesis PUCP>
- Rizo, M. (2011). Reseña de "Teoría de la comunicación humana" de Paul Watzlawick. *Razón y Palabra*, (75), 1-14. <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199518706028.pdf>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Comportamiento Organizacional* (17.ª ed.). Pearson.
- Roncero, D., & Prado, J. (2015). *Barreras de la Comunicación en el Clima Organizacional de los Trabajadores Administrativos Nombrados de la Municipalidad Distrital de Santa María-Huaura 2015* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional José Faustino Sánchez

Carrión]. Repositorio institucional UNJFSC.

<https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/1916/TFC-04-01.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sánchez, O. (2021). *Barreras de la comunicación y clima organizacional de los colaboradores de la municipalidad de Villa María del Triunfo 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional UCV.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/100083/Sanchez_PO-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Schein, E. H. (1991). *Cultura y Liderazgo Organizacional*. Casa Nueva

Senge, P. (1990). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente* (2.^a ed.). Ediciones Granica.

https://up-pe.libguides.com/ld.php?content_id=55976859.

Tormo, G., & Osca, A. (2011). Antecedentes organizacionales y personales de las intenciones de compartir conocimiento: Apoyo, clima y compromiso con la organización. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(3), 213–226.
http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622011000300006

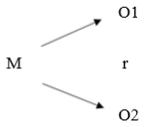
Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1991). *Teoría de la comunicación humana*. Herder.

Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las Organizaciones* (6.^a ed.). Pearson.

Zepeda Herrera, F. (1999). *Psicología organizacional*. Alhambra Mexicana.

Anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título preliminar		Barreras de Comunicación y Compromiso Organizacional en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya		
Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variable	Diseño Metodológico
Problema general	Objetivo General	Hipótesis general	Variable dependiente: Compromiso organizacional	Tipo: Básica Nivel: Correlacional Diseño: No experimental-transversal descriptivo correlacional 
¿Cuál es la relación entre las barreras de comunicación y compromiso organizacional en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya?	Determinar la relación entre las barreras de comunicación y el compromiso organizacional según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya.	La relación entre las barreras de comunicación y el compromiso organizacional según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya, es significativa.		
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el nivel de barreras de comunicación según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya? • ¿Cuál es el nivel de compromiso organizacional según el personal de la Municipalidad de Yauli - La Oroya? • ¿Cómo las barreras de comunicación se relacionan con el compromiso afectivo en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya? • ¿Cómo las barreras de comunicación se relacionan con el compromiso de continuidad en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya? • ¿Cómo las barreras de comunicación se relacionan con el compromiso normativo en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya? 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar el nivel de barreras de comunicación en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya. • Identificar el nivel de compromiso organizacional según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya. • Identificar cómo se relacionan las barreras de comunicación y el compromiso afectivo en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya. • Identificar cómo se relacionan las barreras de comunicación y el compromiso de continuidad en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya. • Identificar cómo se relacionan las barreras de comunicación y el compromiso normativo en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya. 	<ul style="list-style-type: none"> • El nivel barreras de comunicación según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya es medio. • El nivel de compromiso organizacional según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya es medio. • Existe relación inversa entre las barreras de comunicación y el compromiso afectivo según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya. • Existe relación inversa entre las barreras de comunicación y el compromiso normativo según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya. • Existe relación inversa entre las barreras de comunicación y el compromiso de continuidad según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya. 		

Anexo 2: Consentimiento informado

Consentimiento informado

El presente estudio es conducido por Flores Vallejos Tatiana Alexandra, Loayza Tocas Junior Walter, Orizano Rodríguez Jemima Nathaly, estudiantes de Ciencias y Tecnologías de la Comunicación de la Universidad Continental. El objetivo de la investigación es determinar la relación entre las barreras de comunicación y el compromiso organizacional según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya.

En función de ello, lo invitamos a participar de este estudio a través de dos cuestionarios, que se estima tendrá una duración de 30 minutos. Su participación es absolutamente voluntaria. Todos sus datos personales se mantendrán en estricta confidencialidad: se codificarán con un número para identificarlos de modo que se mantenga el anonimato. Además, no serán usados para ningún otro propósito que la investigación.

Su participación no involucra ningún beneficio directo para su persona. Si lo desea, se puede llegar un informe de los resultados de la investigación cuando la investigación haya concluido y usted lo solicite, para ello nos brindará el medio de comunicación más conveniente para hacerle llegar la información.

Su participación será sin costo alguno. Asimismo, no recibirá ningún incentivo económico ni de otra índole. Todas las consultas o dudas sobre la investigación pueden atenderse en cualquier momento durante su participación. Asimismo, puede retirar su participación cuando lo desee sin perjuicio. Si durante la entrevista alguna de las preguntas le resulta incómoda, puede decírselo al entrevistador y también puede, si así lo desea, no responderla. Una vez que acepte participar, se entregará una copia de este consentimiento informado.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Flores Vallejos Tatiana Alexandra, Loayza Tocas Junior Walter, Orizano Rodríguez Jemima Nathaly. He sido informado(a) de que el objetivo de este estudio es “Determinar la relación entre las barreras de comunicación y el compromiso organizacional según el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli - La Oroya”.

Se me ha informado que tendré que responder preguntas en dos cuestionarios, los cuales tomarán aproximadamente 30 minutos.

Entiendo que la información que yo provea en esta investigación es confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado(a) de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Loayza Tocas Junior Walter (71482548@continental.edu.pe) al teléfono 946597070.

Estoy al tanto de que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados del estudio cuando este haya concluido. Estoy al tanto de que no recibiré ninguna compensación económica por mi participación. Para esto, puedo contactar a Loayza Tocas Junior Walter (71482548@continental.edu.pe) al teléfono anteriormente mencionado.

Nombre del participante

Firma del participante

Fecha

Anexo 3: Informe de validez y confiabilidad

Validez y confiabilidad

Los instrumentos de medición fueron el Cuestionario de Barreras de comunicación y el Cuestionario de Compromiso organizacional. La validez de contenido de los instrumentos se evalúa en base a la opinión de cinco expertos; y la validez de constructo y confiabilidad del cuestionario con los resultados de la aplicación de los mismos a una muestra piloto de 30 personales de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco.

1. Validez de los instrumentos

1.1 Validez de contenido

La validez de contenido (genérica, por criterios) con opinión cuantitativa porcentual y cinco opciones de opinión ($c = 5$): 1: 0 a 20% (Deficiente), 2: 21 a 40% (Mala), 3: 41 a 60% (Regular), 4: 61 a 80% (Buena) y 5: 89 a 100% (Excelente), se determina comparando la media o mediana real de las calificaciones de los expertos con la media o mediana teórica que indique al menos calidad buena (60%) del criterio. La muestra de expertos es pequeña ($n = 5$, $n < 30$). Si la distribución de las calificaciones es normal, la significancia de la media de cada criterio se evalúa con la estadística paramétrica t de Student; pero, si la distribución de las calificaciones no es normal, la significancia de la mediana de cada criterio se evalúa con la estadística no paramétrica T de los rangos con signo de Wilcoxon. Las hipótesis estadísticas nula H_0 y alternativa H_1 a contrastar son las siguientes:

Con la t de Student:

- H_0 : El criterio X no es válido cuando la media de las calificaciones del criterio o ítem X es menor o igual a 60 ($H_0: \mu \leq 60$)
- H_1 : El criterio X es válido cuando la media de las calificaciones del criterio o ítem X es mayor a 60 ($H_1: \mu > 60$)

donde μ es la media poblacional de las calificaciones del criterio X. El punto crítico de 60 se establece en base a la calidad buena o muy buena del criterio.

La función de prueba es la t de Student con $(n-1)$ grados de libertad, definida como:

$$t = \frac{(\bar{x} - \mu)\sqrt{n}}{S}$$

donde \bar{x} y S son la media y la desviación estándar muestrales de las calificaciones de los expertos al criterio X, respectivamente; n es el número de expertos.

Con la T de los rangos con signo de Wilcoxon:

- H_0 : El criterio X no es válido cuando la mediana de las calificaciones del criterio o ítem X es menor o igual a 60 ($H_0: \eta \leq 60$)
- H_1 : El criterio X es válido cuando la mediana de las calificaciones del criterio o ítem X es mayor a 60 ($H_1: \eta > 60$)

donde η es la mediana poblacional de las calificaciones del criterio X. El punto crítico de 60 se establece en base a la calidad buena o muy buena del criterio.

La función de prueba es la T de Wilcoxon, definida como:

$$T = \sum_{D_i > 0} \text{Rango}(|D_i|)$$

donde D_i es la diferencia entre la calificación (X_i) de los expertos al criterio X, definida por $D_i = X_i - Me$, con $Me = 60$.

Los criterios evaluados por los expertos son: Claridad (CLA), Objetividad (OBJ), Actualidad (ACT), Organización (ORG), Suficiencia (SUF), Intencionalidad (INT), Consistencia (CON), Coherencia (COH), Metodología (MET) y Pertinencia (PER).

Las **reglas de decisión** son:

Para la prueba t de Student: Con $\alpha = .05$, $n = 5$ y un contraste derecho ($H_1: \mu > 60$), el valor teórico o crítico de la t de Student con cuatro grados de libertad es 2.13. La hipótesis nula H_0 se rechazará si el valor calculado de la t de Student es mayor a 2.13 y el valor p menor que .05.

Para la prueba T de los rangos con signo de Wilcoxon: Con $\alpha = .05$, $n = 5$ y un contraste derecho ($H_1: \eta > 60$), el valor teórico o crítico de la T de Wilcoxon es 1. La hipótesis nula H_0 se rechazará si su valor calculado de la T de Wilcoxon es mayor que 1 y el valor p menor que .05.

Los estadísticos de la prueba t de Student para una media y de la prueba T de los rangos con signo de Wilcoxon para una mediana, obtenidos con el programa estadístico Jamovi v.2.4.8.0, se detallan en las tablas 1 y 2. Los criterios con distribución normal son válidos, ya que la prueba t de Student revela que sus medias superan significativamente a 60%, con un 95% de confianza. De igual forma, los criterios sin distribución normal son válidos, ya que la prueba T de Wilcoxon reporta que sus medianas superan significativamente a 60%, con un 95% de confianza estadística. Por tanto, los instrumentos presentan validez de contenido por juicio de expertos.

Tabla 1

Validez de contenido del Cuestionario de Barreras de comunicación con la t de Student (n = 5)

Criterio	Prueba de Shapiro–Wilk		Prueba t de Student		
	SW	Valor p	Media	t	Valor p
CLA	0.913	.483	92.6	11.7	< .001
OBJ	0.908	.457	92.6	9.13	< .001
ACT	0.918	.515	92.2	9.36	< .001
ORG	0.866	.251	96.6	19.4	< .001
SUF	0.837	.157	94.6	11.4	< .001
INT	0.833	.146	95.0	12.8	< .001
CON	0.881	.314	93.0	8.82	< .001
COH	0.842	.171	92.0	6.90	< .001
MET	0.866	.251	96.6	19.4	< .001
APL	0.859	.226	94.2	11.9	< .001

Nota: $H_1: \mu > 60$; $H_1: \eta > 60$

Tabla 2

Validez de contenido del Cuestionario de Compromiso organizacional con la *t* de Student y *T* de Wilcoxon ($n = 5$)

Criterio	Prueba de Shapiro–Wilk		Prueba <i>t</i> de Student			Prueba <i>T</i> de Wilcoxon		
	SW	Valor p	Media	t	Valor p	Mediana	T	Valor p
CLA	0.806	.090	91.0	5.57	.003			
OBJ	0.881	.314	93.0	8.82	< .001			
ACT	0.684	.006				90	15	.027
ORG	0.814	.105	97.6	33.5	< .001			
SUF	0.767	.043				98	15	.029
INT	0.688	.007				95	15	.028
CON	0.742	.025				98	15	.029
COH	0.767	.043				98	15	.029
MET	0.742	.025				98	15	.029
APL	0.837	.157	94.6	11.43	< .001			

Nota: $H_1: \mu > 60$; $H_1: \eta > 60$

1.2. Validez de constructo

El coeficiente de correlación *r* de Pearson corregida ítem–total se calcula c

$$r_{i,x-i} = \frac{r_{ix}S_x - S_i}{\sqrt{S_x^2 + S_i^2 - 2r_{ix}S_xS_i}}$$

donde:

$r_{i,x-i}$ es el coeficiente de correlación *r* de Pearson corregida ítem–total,

r_{ix} es el coeficiente de correlación *r* de Pearson cruda ítem–total,

S_x es la desviación estándar de los puntajes totales de los sujetos,

S_i es la desviación estándar de los puntajes del ítem.

Este coeficiente toma valores entre -1 y 1 ; los ítems cuyas correlaciones corregidas son superiores a 0.2 son válidos (Muñiz, 2005; Prieto y Muñiz, 2000; Ferrer, Guilera y Però, 2011) y, por tanto, el instrumento es válido si todos sus ítems son válidos.

El programa estadístico Jamovi v.2.4.8.0 reporta los coeficientes de correlación *r* de Pearson corregida en las tablas 3 y 4. En la cuarta columna (Correlación del ítem con otros) de estas tablas, se observan coeficientes superiores a 0.2 , entre 0.254 del ítem Psi13 y 0.734 del ítem Psi14 del Cuestionario de Barreras de comunicación, y entre 0.245 del ítem Con12 y 0.750 del

ítem Nor18 del Cuestionario de Compromiso organizacional, por lo que todos los ítems son válidos, y, por ende, los instrumentos presentan validez de constructo con muestra piloto.

Tabla 3
Coeficientes de correlación r de Pearson corregida del Cuestionario de Barreras de comunicación (n = 30)

Item	Media	Desviación estándar	Correlación del ítem con otros	Si se descarta el ítem	
				α de Cronbach	ω de McDonald
Sem1	3.83	0.95	0.504	0.869	0.878
Sem2	3.67	0.884	0.549	0.868	0.877
Sem3	3.97	0.928	0.671	0.864	0.871
Fis4	3.67	1.155	0.637	0.864	0.873
Fis5	3.4	0.894	0.588	0.867	0.877
Fis6	3.07	1.285	0.266	0.881	0.886
Fis7	3.17	1.262	0.576	0.866	0.877
Cul8	2.73	1.081	0.426	0.872	0.882
Cul9	2.7	0.877	0.323	0.875	0.885
Cul10	3.6	1.037	0.312	0.876	0.884
Psi11	3.7	0.952	0.536	0.868	0.877
Psi12	3.9	0.923	0.584	0.867	0.875
Psi13	3.53	1.008	0.254	0.878	0.885
Psi14	3.67	0.994	0.734	0.861	0.87
Adm15	3.9	0.845	0.543	0.868	0.876
Adm16	3.53	0.86	0.440	0.871	0.879
Adm17	3.73	0.944	0.595	0.866	0.874
Adm18	3.47	0.937	0.333	0.875	0.883
Adm19	3.23	0.971	0.509	0.869	0.878

Tabla 4
Coeficientes de correlación r de Pearson corregida del Cuestionario de Compromiso organizacional (n = 30)

Item	Media	Desviación estándar	Correlación del ítem con otros	Si se descarta el ítem	
				α de Cronbach	ω de McDonald
Afe1	3.33	0.994	0.666	0.891	0.895
Afe2	3.27	0.980	0.588	0.893	0.898
Afe3	3.30	0.915	0.699	0.890	0.894
Afe4	3.37	1.033	0.446	0.897	0.902
Afe5	3.37	0.999	0.440	0.897	0.902
Afe6	3.40	1.070	0.565	0.894	0.899
Con7	2.63	1.066	0.681	0.890	0.896
Con8	2.57	1.006	0.652	0.891	0.896

Con9	3.00	1.145	0.444	0.898	0.902
Con10	2.83	0.986	0.668	0.891	0.896
Con11	2.50	0.777	0.499	0.896	0.901
Con12	2.47	1.074	0.245	0.904	0.907
Nor13	2.77	0.971	0.444	0.897	0.902
Nor14	2.57	1.006	0.575	0.893	0.898
Nor15	2.43	1.040	0.599	0.893	0.898
Nor16	2.73	1.015	0.391	0.899	0.903
Nor17	3.03	0.964	0.546	0.894	0.899
Nor18	2.87	1.008	0.750	0.888	0.892

Con los resultados de las secciones 1.1 y 1.2, se concluye que el Cuestionario de Barreras de Comunicación y el Cuestionario de Compromiso Organizacional son válidos y confiables.

2. Confiabilidad de los instrumentos

El coeficiente de consistencia interna **alfa de Cronbach** se calcula con:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

donde:

α es el coeficiente alfa de Cronbach,

S_i^2 es la varianza del i-ésimo ítem,

S_t^2 es la varianza de los puntajes totales de los sujetos,

k es el número de ítems

a) El coeficiente de consistencia interna **omega de McDonald (ML)** se calcula con:

$$\omega = \frac{\left(\sum_{i=1}^k \lambda_i \right)^2}{\left(\sum_{i=1}^k \lambda_i \right)^2 + \sum_{i=1}^k (1 - \lambda_i^2)}$$

donde:

λ_i es la carga factorial estandarizada del ítem i

Estos coeficientes toman valores entre 0 y 1, y un valor mayor a 0.7 indica que el instrumento es confiable (Muñiz, 2005; Prieto y Muñiz, 2000; Ferrer, Guilera y Perú, 2011).

Los coeficientes alfa de Cronbach y omega de McDonald, reportados por el programa estadístico Jamovi v.2.4.8.0 se ilustran en la tabla 5. Estos coeficientes son 0.876 y 0.884 para el Cuestionario de Barreras de comunicación, y 0.900 y 0.904 para el Cuestionario de Compromiso organizacional, respectivamente, ambos mayores que 0.7, por lo que los instrumentos son confiables, en concordancia con el coeficiente alfa de Cronbach y omega de McDonald.

Tabla 5
Estadísticas de fiabilidad de instrumentos de medición

Instrumento	α de Cronbach	ω de McDonald
Cuestionario de Barreras de comunicación	0.876	0.884
Cuestionario de Compromiso organizacional	0.900	0.904

Con los resultados de las secciones 1 y 2 se afirma que el Cuestionario de Barreras de comunicación y el Cuestionario de Compromiso organizacional son válidos y confiables.

Anexo 4: Formato de Validez de los Instrumentos

Juez 1 – Instrumento de Barreras de la Comunicación



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

DATOS GENERALES:

1. Nombres y apellidos del experto: *Fernandez Baldeon Miguel Angel*
2. Título de la investigación: **Barreras de comunicación y compromiso organizacional en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya**
3. Nombre del instrumento:

CUESTIONARIO DE BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN (Adaptado por Neyra et al., 2020)

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Indicador	Criterio	Opinión del Experto (Escriba su opinión en %)				
		Deficiente 0 a 20%	Baja 21 a 40%	Regular 41 a 60%	Buena 61 a 80%	Muy buena 81 a 100%
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.					100%
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.					100%
3. Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia.					100%
4. Organización	Existe una organización lógica					100%
5. Suficiencia	El número de ítems propuestos es suficiente para medir la variable.					100%
6. Intencionalidad	Es adecuado para valorar la variable de estudio.					100%
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos y científicos.					100%
8. Coherencia	Existe coherencia con el problemas, objetivos e hipótesis.					100%
9. Metodología	Responde al propósito de la investigación.					100%
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.					100%

PROMEDIO DE VALORACION:

OPINION DE APLICABILIDAD: 1) Deficiente 2) Baja 3) Regular 4) Buena 5) Muy buena

Grado académico	<i>Licenciado</i>	
DNI	CELULAR	EMAIL
<i>411796239</i>	<i>943 730 943</i>	<i>mfernandezb@continental.edu.pe</i>


 Firma del Experto

Juez 1 – Instrumento de Compromiso organizacional



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

DATOS GENERALES:

1. Nombres y apellidos del experto: *Fernandez Baldeon Miguel Angel*
2. Título de la investigación: **Barreras de comunicación y compromiso organizacional en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya**
3. Nombre del instrumento:

CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL (Adaptado por Neyra, 2020)

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Indicador	Criterio	Opinión del Experto (Escriba su opinión en %)				
		Deficiente 0 a 20%	Baja 21 a 40%	Regular 41 a 60%	Buena 61 a 80%	Muy buena 81 a 100%
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.					100%
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.					100%
3. Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia.					100%
4. Organización	Existe una organización lógica					100%
5. Suficiencia	El número de ítems propuestos es suficiente para medir la variable.					100%
6. Intencionalidad	Es adecuado para valorar la variable de estudio.					100%
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos y científicos.					100%
8. Coherencia	Existe coherencia con el problemas, objetivos e hipótesis.					100%
9. Metodología	Responde al propósito de la investigación.					100%
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.					100%

PROMEDIO DE VALORACION:

OPINION DE APLICABILIDAD: 1) Deficiente 2) Baja 3) Regular 4) Buena 5) Muy buena

Grado académico	<i>Licenciado</i>	
DNI	CELULAR	EMAIL
<i>41790239</i>	<i>943730943</i>	<i>mfernandezb@continental.edu.pe</i>


 Firma del Experto

Juez 2 – Instrumento de las Barreras de la Comunicación



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

DATOS GENERALES:

1. Nombres y apellidos del experto: *Victor Hugo Navarro*
2. Título de la investigación: **Barreras de comunicación y compromiso organizacional en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya**
3. Nombre del instrumento:

CUESTIONARIO DE BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN (Adaptado por Neyra et al., 2020)

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Indicador	Criterio	Opinión del Experto (Escriba su opinión en %)				
		Deficiente 0 a 20%	Baja 21 a 40%	Regular 41 a 60%	Buena 61 a 80%	Muy buena 81 a 100%
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.					90
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.					95
3. Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia.					90
4. Organización	Existe una organización lógica					95
5. Suficiencia	El número de ítems propuestos es suficiente para medir la variable.					90
6. Intencionalidad	Es adecuado para valorar la variable de estudio.					95
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos y científicos.					95
8. Coherencia	Existe coherencia con el problemas, objetivos e hipótesis.					90
9. Metodología	Responde al propósito de la investigación.					95
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.					90

PROMEDIO DE VALORACION:

OPINION DE APLICABILIDAD: 1) Deficiente 2) Baja 3) Regular 4) Buena 5) Muy buena

Grado académico	<i>Licenciado</i>	
DNI	CELULAR	EMAIL
<i>41594739</i>	<i>977141069</i>	<i>victorhugo30000@gondal.com</i>


 Firma del Experto

Juez 2 – Instrumento de Compromiso Organizacional



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

DATOS GENERALES:

1. Nombres y apellidos del experto: *Victor Hugo Navarro*
2. Título de la investigación: **Barreras de comunicación y compromiso organizacional en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya**
3. Nombre del instrumento:

CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL (Adaptado por Neyra, 2020)

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Indicador	Criterio	Opinión del Experto (Escriba su opinión en %)				
		Deficiente 0 a 20%	Baja 21 a 40%	Regular 41 a 60%	Buena 61 a 80%	Muy buena 81 a 100%
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.					90
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.					95
3. Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia.					90
4. Organización	Existe una organización lógica					95
5. Suficiencia	El número de ítems propuestos es suficiente para medir la variable.					90
6. Intencionalidad	Es adecuado para valorar la variable de estudio.					95
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos y científicos.					95
8. Coherencia	Existe coherencia con el problemas, objetivos e hipótesis.					90
9. Metodología	Responde al propósito de la investigación.					95
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.					90

PROMEDIO DE VALORACION:

OPINION DE APLICABILIDAD: 1) Deficiente 2) Baja 3) Regular 4) Buena 5) Muy buena

Grado académico	<i>Licenciado</i>	
DNI	CELULAR	EMAIL
<i>4159</i>	<i>977141069</i>	<i>victorhugo30000@gmail.com</i>


 Firma del Experto

Juez 3 – Instrumento de Barreras de la Comunicación



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

DATOS GENERALES:

1. Nombres y apellidos del experto: *Daniela Isabel Dayan Ortega Ravelo.*
2. Título de la investigación: **Barreras de comunicación y compromiso organizacional en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya**
3. Nombre del instrumento:

CUESTIONARIO DE BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN (Adaptado por Neyra et al., 2020)

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Indicador	Criterio	Opinión del Experto (Escriba su opinión en %)				
		Deficiente 0 a 20%	Baja 21 a 40%	Regular 41 a 60%	Buena 61 a 80%	Muy buena 81 a 100%
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.					85
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.				80	
3. Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia.				80	
4. Organización	Existe una organización lógica					90
5. Suficiencia	El número de ítems propuestos es suficiente para medir la variable.					85
6. Intencionalidad	Es adecuado para valorar la variable de estudio.					85
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos y científicos.				80	
8. Coherencia	Existe coherencia con el problemas, objetivos e hipótesis.				75	
9. Metodología	Responde al propósito de la investigación.					90
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.					85

PROMEDIO DE VALORACION:

OPINION DE APLICABILIDAD: 1) Deficiente 2) Baja 3) Regular 4) Buena 5) Muy buena

Grado académico	<i>Licenciada en Ciencias de la Comunicación</i>	
DNI	CELULAR	EMAIL
60905699	961 280 461	daniisara@hotmail.com


 Firma del Experto

Juez 3 – Instrumento de Compromiso Organizacional



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

DATOS GENERALES:

1. Nombres y apellidos del experto: *Daniela Isabel Dayon Ortega Revolo*
2. Título de la investigación: **Barreras de comunicación y compromiso organizacional en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya**
3. Nombre del instrumento:

CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL (Adaptado por Neyra, 2020)

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Indicador	Criterio	Opinión del Experto (Escriba su opinión en %)				
		Deficiente 0 a 20%	Baja 21 a 40%	Regular 41 a 60%	Buena 61 a 80%	Muy buena 81 a 100%
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.				70	
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.				80	
3. Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia.					90
4. Organización	Existe una organización lógica					85
5. Suficiencia	El número de ítems propuestos es suficiente para medir la variable.				70	
6. Intencionalidad	Es adecuado para valorar la variable de estudio.				65	
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos y científicos.				-	85
8. Coherencia	Existe coherencia con el problemas, objetivos e hipótesis.				70	
9. Metodología	Responde al propósito de la investigación.				80	
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.					85

PROMEDIO DE VALORACION:

OPINION DE APLICABILIDAD: 1) Deficiente 2) Baja 3) Regular 4) Buena 5) Muy buena

Grado académico	<i>Licenciada en Ciencias de la Comunicación</i>	
DNI	CELULAR	EMAIL
<i>6090 56 99</i>	<i>961280461</i>	<i>donisara@hotmail.com</i>


 Firma del Experto

Juez 4 – Instrumento de Barreras de la Comunicación



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

DATOS GENERALES:

1. Nombres y apellidos del experto: *Ruben Alania*
2. Título de la investigación: **Barreras de comunicación y compromiso organizacional en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya**
3. Nombre del instrumento:

CUESTIONARIO DE BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN (Adaptado por Neyra et al., 2020)

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Indicador	Criterio	Opinión del Experto (Escriba su opinión en %)				
		Deficiente 0 a 20%	Baja 21 a 40%	Regular 41 a 60%	Buena 61 a 80%	Muy buena 81 a 100%
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.					90
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.					90
3. Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia.					95
4. Organización	Existe una organización lógica					98
5. Suficiencia	El número de ítems propuestos es suficiente para medir la variable.					98
6. Intencionalidad	Es adecuado para valorar la variable de estudio.					95
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos y científicos.					90
8. Coherencia	Existe coherencia con el problemas, objetivos e hipótesis.					95
9. Metodología	Responde al propósito de la investigación.					98
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.					18

PROMEDIO DE VALORACION:

OPINION DE APLICABILIDAD: 1) Deficiente 2) Baja 3) Regular 4) Buena 5) Muy buena

Grado académico	<i>Doctor de educación.</i>	
DNI	CELULAR	EMAIL
<i>21122935</i>	<i>954681801</i>	<i>ralania@complemental.edu.pe</i>


 Firma del Experto

Juez 4 – Instrumento de Compromiso Organizacional



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

DATOS GENERALES:

1. Nombres y apellidos del experto: *Ruben Alania.*
2. Título de la investigación: **Barreras de comunicación y compromiso organizacional en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya**
3. Nombre del instrumento:

CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL (Adaptado por Neyra, 2020)

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Indicador	Criterio	Opinión del Experto (Escriba su opinión en %)				
		Deficiente 0 a 20%	Baja 21 a 40%	Regular 41 a 60%	Buena 61 a 80%	Muy buena 81 a 100%
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.					95
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.					90
3. Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia.					90
4. Organización	Existe una organización lógica					98
5. Suficiencia	El número de ítems propuestos es suficiente para medir la variable.					98
6. Intencionalidad	Es adecuado para valorar la variable de estudio.					95
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos y científicos.					98
8. Coherencia	Existe coherencia con el problemas, objetivos e hipótesis.					98
9. Metodología	Responde al propósito de la investigación.					98
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.					98

PROMEDIO DE VALORACION:

OPINION DE APLICABILIDAD: 1) Deficiente 2) Baja 3) Regular 4) Buena 5) Muy buena

Grado académico	<i>Doctor en Educación</i>	
DNI	CELULAR	EMAIL
<i>21122935</i>	<i>954681801</i>	<i>ralania@continental.edu.pe</i>


 Firma del Experto

Juez 5 – Instrumento de Barreras de la Comunicación



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

DATOS GENERALES:

1. Nombres y apellidos del experto: *Jayuri Gutierrez Gala*
2. Título de la investigación: **Barreras de comunicación y compromiso organizacional en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya**
3. Nombre del instrumento:

CUESTIONARIO DE BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN (*Adaptado por Neyra et al., 2020*)

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Indicador	Criterio	Opinión del Experto (Escriba su opinión en %)				
		Deficiente 0 a 20%	Baja 21 a 40%	Regular 41 a 60%	Buena 61 a 80%	Muy buena 81 a 100%
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.					98
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.					98
3. Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia.					96
4. Organización	Existe una organización lógica					100
5. Suficiencia	El número de ítems propuestos es suficiente para medir la variable.					100
6. Intencionalidad	Es adecuado para valorar la variable de estudio.					100
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos y científicos.					100
8. Coherencia	Existe coherencia con el problemas, objetivos e hipótesis.					100
9. Metodología	Responde al propósito de la investigación.					100
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.					98

PROMEDIO DE VALORACION:

OPINION DE APLICABILIDAD: 1) Deficiente 2) Baja 3) Regular 4) Buena 5) Muy buena

Grado académico	<i>Maestra</i>	
DNI	CELULAR	EMAIL
<i>42622296</i>	<i>964959920</i>	<i>Zgutierrez@continental.edu.pe</i>


 Firma del Experto

Juez 5 – Instrumento de Compromiso Organizacional



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

DATOS GENERALES:

1. Nombres y apellidos del experto: *Jayuri Gutierrez Gala*
2. Título de la investigación: **Barreras de comunicación y compromiso organizacional en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya**
3. Nombre del instrumento:

CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL (Adaptado por Neyra, 2020)

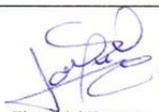
ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Indicador	Criterio	Opinión del Experto (Escriba su opinión en %)				
		Deficiente 0 a 20%	Baja 21 a 40%	Regular 41 a 60%	Buena 61 a 80%	Muy buena 81 a 100%
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.					100
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.					100
3. Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia.					100
4. Organización	Existe una organización lógica					100
5. Suficiencia	El número de ítems propuestos es suficiente para medir la variable.					100
6. Intencionalidad	Es adecuado para valorar la variable de estudio.					100
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos y científicos.					100
8. Coherencia	Existe coherencia con el problemas, objetivos e hipótesis.					100
9. Metodología	Responde al propósito de la investigación.					100
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.					100

PROMEDIO DE VALORACION:

OPINION DE APLICABILIDAD: 1) Deficiente 2) Baja 3) Regular 4) Buena 5) Muy buena

Grado académico	<i>Maestra</i>	
DNI	CELULAR	EMAIL
<i>42622296</i>	<i>964 959920</i>	<i>zgutierrez@continental.edu.pe</i>


 Firma del Experto

Anexo 5: Cuestionarios

UNIVERSIDAD CONTINENTAL
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS DE LA
COMUNICACIÓN

BARRERAS DE COMUNICACIÓN Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL DE
LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YAULI - LA OROYA

I INSTRUCCIONES

El presente cuestionario busca identificar las **BARRERAS DE COMUNICACIÓN** en la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya. A continuación, se le presentan 19 preguntas, las cuales responderá marcando con un "X" en el recuadro con la alternativa que Ud. considera correcta o se acerca a su realidad.

Edad: Sexo: Área de trabajo:

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

BARRERAS SEMÁNTICAS		1	2	3	4	5
1	El lenguaje empleado entre compañeros permite el fácil entendimiento, llegando a propiciar una comunicación fluida.					
2	El uso de palabras técnicas en el área es comprendido por cada colaborador y en caso no lo sea, nos sentimos en confianza para solicitar una explicación.					
3	La relación con mis compañeros de trabajo permite apoyarnos cuando los mensajes emitidos por los jefes no son entendibles					
BARRERAS FÍSICAS						
4	La distribución física del ambiente laboral nos permite comunicarnos con normalidad durante el horario laboral.					
5	La distancia entre las áreas laborales no genera interferencia al comunicarse con los compañeros; por lo que las funciones se desarrollan con normalidad					
6	El inadecuado espacio, el ruido e iluminación, no determinan retraso en el cumplimiento de las funciones.					
7	El equipo y herramientas de comunicación no presentan deficiencias para realizar las actividades diarias en el trabajo.					
BARRERAS CULTURALES						
8	El diferente tono de voz empleado en la oficina, por más alterado y fuerte que sea, no dificulta el entendimiento de los mensajes.					
9	La formación académica del jefe así no cumpla con los requisitos que el área demanda, no genera inconvenientes en la relación laboral					
10	La diversidad cultural no es impedimento para compartir opiniones con los compañeros y establecer una adecuada comunicación en el trabajo.					
BARRERAS PSICOLÓGICAS						
11	Me siento motivado para comunicar mis ideas o trabajar en la municipalidad.					
12	Mi actitud es positiva frente a las críticas que recibe sobre su trabajo.					
13	La primera impresión sobre mis compañeros no determina la relación comunicativa que se pueda crear a futuro en el ambiente laboral.					

14	Las reacciones que tengo ante mis compañeros de trabajo (jefe, compañeros) se mantienen a pesar de no ser las más apropiadas.					
BARRERAS ADMINISTRATIVAS						
15	Mis funciones y responsabilidades están bien definidas en mi área de trabajo.					
16	La distribución del trabajo se desarrolla de forma equitativa entre el personal del área.					
17	Ante una dificultad laboral, analizo la situación con mis compañeros para encontrar una solución aceptable.					
18	La sobrecarga de información no me genera inconvenientes para culminar mis funciones.					
19	Los jefes plantean objetivos claros por cada labor encomendada.					

UNIVERSIDAD CONTINENTAL

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN

BARRERAS DE COMUNICACIÓN Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YAULI - LA OROYA

I INSTRUCCIONES

El presente cuestionario busca medir el **COMPROMISO ORGANIZACIONAL** en la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya. A continuación, se le presentan 18 preguntas, las cuales responderá marcando con un "X" en el recuadro con la alternativa que Ud. considera correcta o se acerca a su realidad.

Edad: Sexo: Área de trabajo:

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

COMPROMISO AFECTIVO		1	2	3	4	5
1	Esta institución significa mucho para mí.					
2	Poseo una fuerte emoción de pertenecer a la institución.					
3	Siento un vínculo muy personal con esta institución.					
4	Me gusta comentar sobre la institución a otras personas.					
5	Me identifico con los problemas que van relacionados a esta institución.					
6	Me haría muy feliz trabajar por mucho tiempo en esta institución.					
COMPROMISO DE CONTINUIDAD						
7	Muchos aspectos en mi vida serían afectados si decidiera dejar esta institución					
8	Si dejo la institución ahora mismo sería muy duro para mí incluso si quisiera hacerlo.					
9	Uno de los motivos de seguir trabajando en esta institución, es por el sueldo.					
10	Una de las razones por las que sigo trabajando en la institución, es porque sería difícil conseguir un puesto parecido.					
11	Uno de los motivos para seguir trabajando en esta institución es porque en otra no podría desempeñarme como en mi actual puesto.					
12	Considero que tengo pocas alternativas de conseguir otro trabajo igual como para dejar esta institución.					
COMPROMISO NORMATIVO						
13	Sigo trabajando en esta institución porque siento la obligación moral de continuar en ella.					
14	Me sentiría culpable si dejara la institución, recordando todo lo que me he esforzado.					
15	En este momento no abandonaría la institución, porque me siento en deuda con el personal.					
15	Así tuviese beneficios en otra institución, no creo que fuese correcto dejar ahora mi empleo.					
16	Esta institución merece que le brinde mi lealtad.					
17	Me siento en mucha deuda con esta institución y debo cumplir más obligaciones.					

Hemos terminado, gracias por su apoyo.

Anexo 6: Base de datos

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following columns: nPER, Edad, Sexo, Area, A, Sem1, Sem2, Sem3, Fis4, Fis5, Fis6, Fis7, Cu8, Cu9, Cu10, Psi11, Psi12, Psi13, Psi14, Adm15, Adm16, Adm17, Adm18, Adm19, B, Afe1, Afe2, Afe3, Afe4. The rows contain numerical data for 36 subjects.

The jamovi interface displays the 'Análisis de Fiabilidad' window. It includes a list of elements (Afe1-Afe6, Adm15-Adm19) and a table of reliability statistics.

Estadísticas de Fiabilidad de Escala	
Alfa de Cronbach	ω de McDonald
escala	0.876
	0.884

Estadísticas de Fiabilidad de Elemento		
Si se descarta el elemento	Alfa de Cronbach	ω de McDonald
Sem1	0.869	0.878
Sem2	0.868	0.877
Sem3	0.864	0.873
Fis4	0.867	0.877
Fis5	0.867	0.877
Fis6	0.881	0.886
Fis7	0.866	0.877
Cu8	0.872	0.882
Cu9	0.875	0.885
Cu10	0.876	0.884
Psi11	0.868	0.877
Psi12	0.867	0.875
Psi13	0.878	0.885
Psi14	0.861	0.870
Adm15	0.868	0.876
Adm16	0.871	0.879
Adm17	0.866	0.874
Adm18	0.875	0.883
Adm19	0.869	0.878

The RStudio interface shows the following R code in the console:

```

55 tG <- table(xB, xC); tG
57 tG1 <- round(100*prop.table(tG,1),1); tG1
58
59 # e) Prueba gamma de Goodman y Kruskal
60
61 # Instalar el paquete y biblioteca MESS
62
63 install.packages("MESS")
64 library(MESS)
65
66 # ggamma(tG) # IC(0.95)
67 # ggamma(tG, conf. = 0.95)
68 #kgamma(tG)
69
70
71 # 2) Barreras de comunicación y Compromiso afectivo
72
73
41:1 (fop Level) : R Script

```

The Environment pane shows two data frames: 'Barreras_comunicacionales_y_CO_2V' and 'BC', both with 101 observations and 98 variables.

The plot shows a scatter plot of 'Compromiso organizacional' (Y-axis, 30-80) versus 'Barreras de comunicación' (X-axis, 30-70). A red regression line is shown with the correlation coefficient $\rho = -0.605$.

Anexo7: Solicitud de autorización para uso del nombre de la institución

SOLICITO: AUTORIZACIÓN PARA USO DEL NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN

Señor:

ABG. EDSON CRISÓSTOMO ORTEGA
ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YAULI LA OROYA

Presente.-

Yo, Jemima Nathaly Orizano Rodríguez identificado/a con DNI N° 73458229, domiciliada en Torres Marcavalle Block A – 401 La Oroya; ante usted con el debido respeto me presento y expongo: Que, habiendo culminado la carrera de Ciencias y Tecnologías de la Comunicación en la Universidad Continental y en el proceso del trabajo de investigación (tesis) en coautoría con Junior Walter Loayza Tocas con DNI N° 71482548 y Tatiana Alexandra Flores Vallejos con DNI N° 70034855 para optar el grado de Licenciado en la carrera ya mencionada, solicito a usted, por ser representante legal de esta institución, autorizar el uso del nombre de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya en la investigación titulada "Barreras de Comunicación y Compromiso Organizacional en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya".

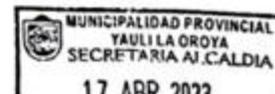
Agradeciéndole anticipadamente la atención que merezca la presente, hago propicia la ocasión para expresarle mis deseos de éxito en su gestión.

La Oroya, 17 de abril del 2023

Atentamente,



BACH. JEMIMA NATHALY ORIZANO RODRÍGUEZ
DNI. 73458229



Reg 1025.

Anexo 8: Solicitud de autorización para realizar trabajo de investigación

**SOLICITO: Autorización para realizar
trabajo de investigación**

Señor: Edson Crisóstomo Ortega

ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YAULI – LA OROYA

Yo, Jemima Nathaly Orizano Rodríguez identificado/a con DNI N° 73458229, domiciliado/a en Torres Marcavalle Block A – 401 La Oroya; ante usted con el debido respeto me presento y expongo: Que, habiendo culminado la carrera de Ciencias y Tecnologías de la Comunicación en la Universidad Continental y en el proceso del trabajo de investigación (tesis) titulada "Barreras de Comunicación y Compromiso Organizacional en el personal de la Municipalidad Provincial de Yauli – La Oroya" en coautoría con Junior Walter Loayza Tocas con DNI N° 71482548 y Tatiana Alexandra Flores Vallejos con DNI N° 70034855 solicito a usted, por ser representante legal de esta institución, otorgar la autorización y facilidades para el desarrollo de la investigación, así también para la aplicación de instrumento de recolección de datos mediante dos cuestionarios al personal de la municipalidad.

Agradeciéndole anticipadamente la atención que merezca la presente, hago propicia la ocasión para expresarle mis deseos de éxito en su gestión.

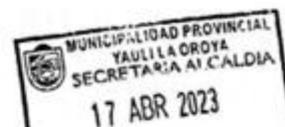
La Oroya, 17 de abril del 2023

Atentamente,



BACH. JEMIMA NATHALY ORIZANO RODRÍGUEZ

DNI. 73458229



Reg. 1074.

Anexo 9: Autorización para realizar trabajo de investigación y uso del nombre de la institución

	MUNICIPALIDAD PROVINCIAL YAULI - LA OROYA ¡Todos por un cambio!		PERU	GOBIERNO LOCAL
---	---	---	-------------	---------------------------

"AÑO DE LA UNIDAD, PAZ Y DESARROLLO"

CARTA N° 028-2023-MPYLO/GAF

La Oroya, 30 de Mayo del 2023.

Para :
Bach . Jemima Nathaly Orizano Rodriguez

Dirección:
TORRES MARCAVALLE BLOCK A-401 LA OROYA

Presente. -

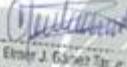
Asunto : Autorización para realizar trabajo de investigación.

Referencia : Solicitud S/N

Mediante el presente me dirijo a usted para saludarlo cordialmente, y a la vez de acuerdo al documento en la referencia se le **AUTORIZA** para realizar el trabajo de investigación para obtener el título profesional de la carrera de Ciencias y Tecnologías de la Comunicación de la misma manera se le autoriza usar el nombre de la institución se le recuerda que esta aceptación **NO LLEVA A GENERAR PROPINA Y/O SUELDO ALGUNO.**

Atentamente;

C.C.
Archivo
Adjunto (02 folios)


Juan Elmer J. Gámez
Gerente de Administración
y Finanzas
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YAULI (LA OROYA)

www.laoroya.gob.pe Gestión Edil 2023 -2026
Av. Horacio Zevallos Gámez #315 (Centro Cívico) – Central Telefónica (064) 391456

Anexo 10: Informe del Comité Institucional de Ética en Investigación



"Año de la unidad, la paz y el desarrollo"

Huancayo, 12 de julio del 2023

OFICIO N°0366-2023-CIEI-UC

Investigadores:

FLORES VALLEJOS TATIANA ALEXANDRA
LOAYZA TOCAS JUNIOR WALTER
ORIZANO RODRIGUEZ JEMIMA NATHALY

Presente-

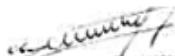
Tengo el agrado de dirigirme a ustedes para saludarles cordialmente y a la vez manifestarles que el estudio de investigación titulado: **BARRERAS DE COMUNICACIÓN Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YAULI – LA OROYA.**

Ha sido **APROBADO** por el Comité Institucional de Ética en Investigación, bajo las siguientes precisiones:

- El Comité puede en cualquier momento de la ejecución del estudio solicitar información y confirmar el cumplimiento de las normas éticas.
- El Comité puede solicitar el informe final para revisión final.

Aprovechamos la oportunidad para renovar los sentimientos de nuestra consideración y estima personal.

Atentamente




Walter Calderón Gerstein
Presidente del Comité de Ética
Universidad Continental

C.c. Archivo.

ucontinental.edu.pe

Arequipa
Av. Los Incas S/N,
José Luis Bustamante y Rivero
(054) 412 030

Calle Alfonso Ugarte 607, Yanahuara
(054) 412 030

Huancayo
Av. San Carlos 1980
(064) 481 430

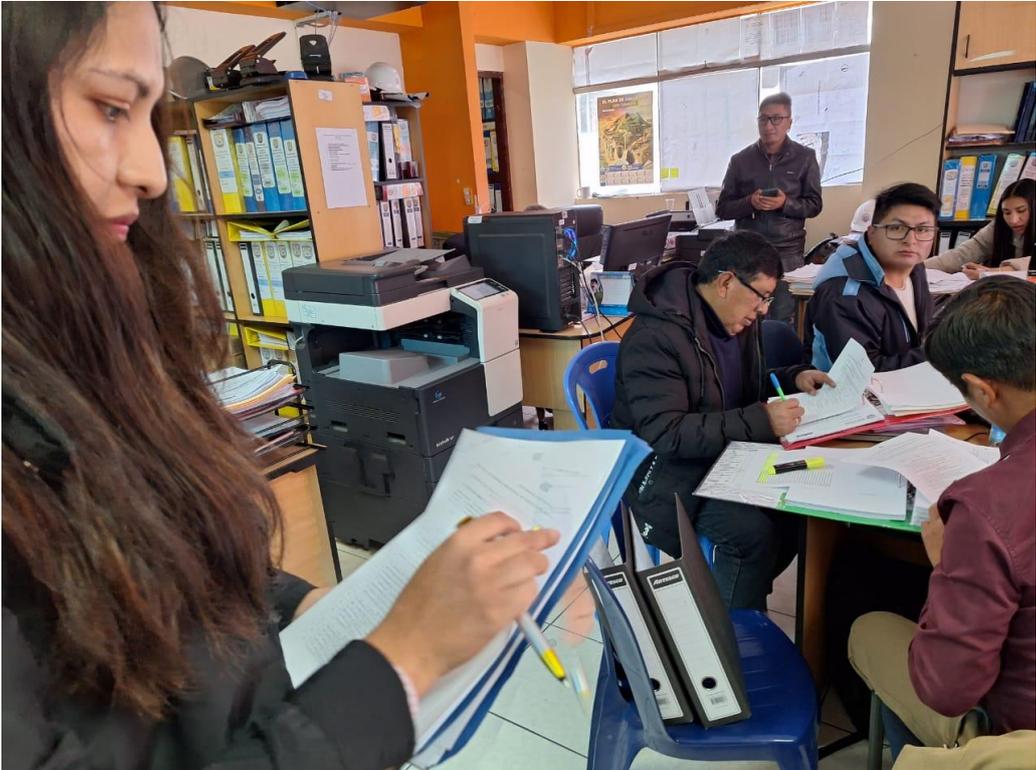
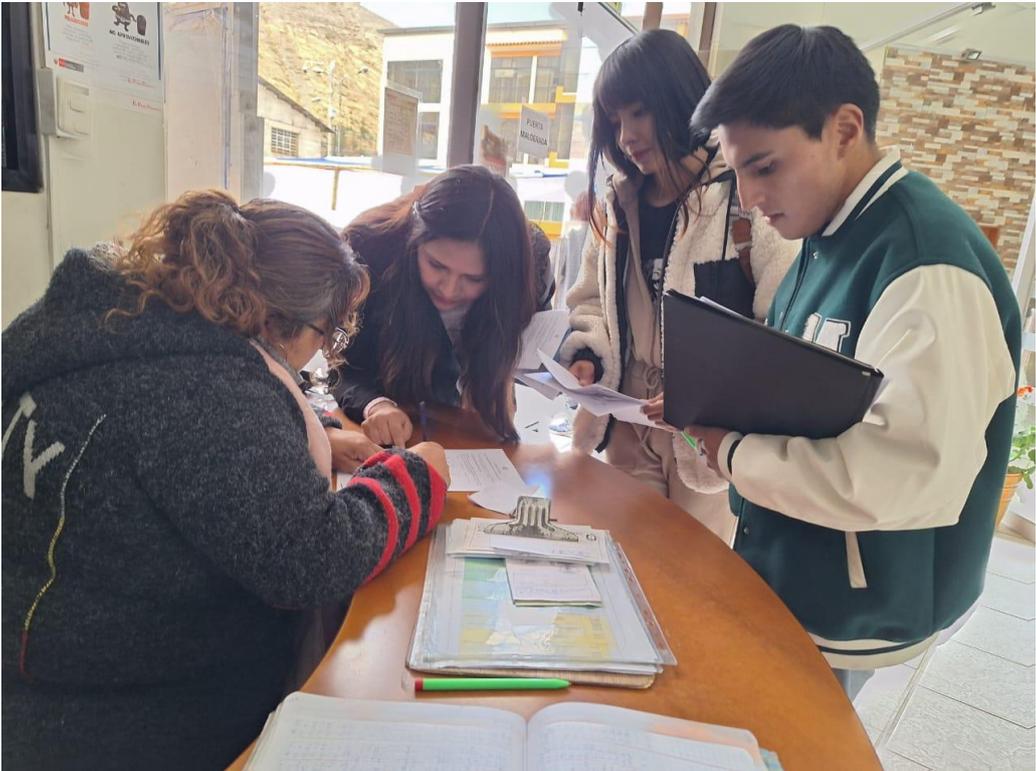
Cusco
Urb. Manuel Prado - Lote B, N° 7 Av. Collasuyo
(084) 480 070

Sector Angostura KM. 10,
carretera San Jerónimo - Saylla
(084) 480 070

Lima
Av. Alfredo Mendola 5210, Los Olivos
(01) 213 2760

Jr. Junín 355, Miraflores
(01) 213 2760

Anexo 11: Fotografías de la recolección de datos en la Municipalidad Distrital de Yauli – La Oroya







Anexo 12: Fotografías de la recolección de datos en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco – La Oroya



