

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

Escuela Académico Profesional de Administración, Marketing  
y Negocios Internacionales

Tesis

**Comunicación organizacional interna y desempeño  
laboral en la empresa My Rafo Representaciones  
E.I.R.L. - 2021**

Tania Liz Romani Meza  
Isabel Milagros Terbullino Ramirez

Para optar el Título Profesional de  
Licenciada en Administración

Huancayo, 2022

Repositorio Institucional Continental  
Tesis digital



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

**Asesor**

Mg. Pedro Bernabé Venegas Rodríguez

0000-0001-9806-6419

## **Dedicatoria**

A Dios por ser luz y guiar mi camino. A mis padres, por su amor, perseverancia y ejemplo. A mis maestros, por sus enseñanzas, paciencia y apoyo en este proceso integral de formación.

Isabel

A Dios, quien con su bendición me permitió haber llegado hasta este momento importante de mi formación profesional. A mis padres, por su confianza y enseñanzas. A mi hija María Alexandra, por ser mi mayor motivación para poder superarme día a día.

Tania

## **Agradecimientos**

Queremos expresar nuestro agradecimiento a Dios por cuidarnos y guiarnos en el día a día. Al Mg. Pedro Bernabé Venegas Rodríguez, nuestro asesor, por ser pieza clave y apoyarnos en todo el proceso de la investigación. Asimismo, al personal de la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L., por extender su mano y ayudarnos en la realización de este estudio, gracias por su invaluable contribución. Igualmente, a todas aquellas personas que nos han brindado el apoyo y confianza en este proceso y hacer posible la realización de este trabajo de investigación se concrete satisfactoriamente.

Las Autoras

## Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos .....	ii
Lista de Tablas .....	vi
Lista de Figuras.....	viii
Resumen.....	ix
<i>Abstract</i> .....	x
Introducción .....	xi
Capítulo I: Planteamiento del Estudio .....	1
1.1. Delimitación de la Investigación .....	1
1.1.1. Espacial.....	1
1.1.2. Temporal.....	1
1.1.3. Conceptual.....	1
1.2. Planteamiento del Problema .....	2
1.3. Formulación del Problema.....	4
1.3.1. Problema General.....	4
1.3.2. Problemas Específicos.....	4
1.4. Objetivos de la Investigación.....	4
1.4.1. Objetivos Generales.....	4
1.4.2. Objetivos Específicos.....	4
1.5. Justificación de la Investigación .....	5
1.5.1. Justificación Teórica.....	5
1.5.2. Justificación Práctica.....	5
1.5.3. Justificación Metodológica.....	6
Capítulo II: Marco Teórico .....	7
2.1. Antecedentes de Investigación.....	7

2.1.1. Artículos Científicos. ....	7
2.1.2. Tesis Nacionales e Internacionales. ....	9
2.1.2.1. Tesis Nacionales. ....	9
2.1.2.2. Tesis Internacionales. ....	12
2.2. Bases Teóricas .....	15
2.2.1. Comunicación organizacional. ....	15
2.2.2. Tipos de comunicación organizacional. ....	17
2.2.3.1. Objetivos de la comunicación interna. ....	17
2.2.3.2. Formas de comunicación interna. ....	18
2.2.3.3. Dimensiones de la comunicación interna. ....	19
2.2.3.4. Beneficios de la comunicación interna. ....	21
2.2.4.5. Problemas más comunes en la evaluación del desempeño. ....	26
2.3. Definición de Términos Básicos .....	26
2.3.1. Comunicación organizacional interna. ....	26
2.3.2. Comunicación ascendente. ....	26
2.3.3. Comunicación descendente. ....	27
2.3.4. Comunicación horizontal. ....	27
2.3.5. Desempeño laboral. ....	27
2.3.6. Productividad. ....	27
2.3.7. Conocimiento. ....	27
Capítulo III: Hipótesis y Variables .....	28
3.1. Hipótesis .....	28
3.1. Hipótesis General. ....	28
3.2. Hipótesis Específicas. ....	28
3.2. Identificación de Variables .....	28

3.3. Operacionalización de Variables .....	29
Capítulo IV: Metodología.....	31
4.1. Métodos de Investigación .....	31
4.1.1. Métodos Generales.....	31
4.1.2. Métodos Específicos. ....	31
4.2. Configuración de la Investigación .....	32
4.2.1. Enfoque de la investigación .....	32
4.2.2. Tipo de investigación.....	32
4.2.3. Nivel de investigación.....	32
4.2.4. Diseño de investigación .....	32
4.3. Población y Muestra .....	32
4.3.1. Población.....	32
4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	33
4.5. Proceso de recolección de datos .....	35
4.6. Descripción del análisis de datos y prueba de hipótesis .....	38
4.6.1. Descripción del análisis descriptivo.....	38
4.6.2. Descripción del análisis inferencial. ....	38
4.6.3. Descripción de la prueba de hipótesis.....	39
Capítulo V: Resultados .....	41
5.1. Descripción del Trabajo de Campo.....	41
5.2. Presentación de Resultados.....	42
5.2.1 Variable Comunicación Organizacional Interna.....	42
5.2.1.1. Resultados de la Dimensión Comunicación Descendente. ....	43
5.2.1.3. Resultados de la Dimensión Comunicación Ascendente.....	46
5.2.2.2. Resultados de la Dimensión Conocimiento. ....	49

5.3. Contratación de Resultados .....	52
Capítulo VI: Discusión .....	61
6.1. Discusión de Resultados .....	61
Conclusiones .....	68
Recomendaciones .....	70
Referencias.....	71
Apéndice A .....	76
Apéndice B.....	78
Apéndice C.....	81
Apéndice D .....	85
Apéndice E.....	87
Apéndice F.....	98

## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Definiciones de comunicación organizacional</i> .....	16
Tabla 2 <i>Dimensiones de la comunicación organizacional</i> .....	19
Tabla 3 <i>Baremo para las dimensiones de la variable comunicación organizacional</i> .....	34
Tabla 4 <i>Baremo para las dimensiones de la variable desempeño laboral</i> .....	35
Tabla 5 <i>Escala de valores para determinar la confiabilidad (Hogan, 2004)</i> .....	36
Tabla 6 <i>Confiabilidad del instrumento para Comunicación organizacional interna – Alfa de Cronbach</i> .....	36
Tabla 7 <i>Confiabilidad del instrumento para Desempeño laboral – Alfa de Cronbach</i> .....	36
Tabla 8 <i>Validez del instrumento para Comunicación organizacional interna</i> .....	37
Tabla 9 <i>Perfil de los informantes</i> .....	41
Tabla 10 <i>Estadísticos descriptivos de la variable comunicación organizacional interna</i> .....	42
Tabla 11 <i>Frecuencia de respuestas de la variable comunicación organizacional interna</i> .....	43
Tabla 12 <i>Estadísticos descriptivos de la dimensión comunicación descendente</i> .....	43
Tabla 13 <i>Frecuencia de respuestas de la dimensión comunicación descendente</i> .....	44
Tabla 14 <i>Estadísticos descriptivos de la dimensión comunicación horizontal</i> .....	45
Tabla 15 <i>Frecuencia de respuestas de la dimensión comunicación horizontal</i> .....	46
Tabla 16 <i>Estadísticos descriptivos de la dimensión comunicación ascendente</i> .....	46
Tabla 17 <i>Frecuencia de respuestas de la dimensión comunicación ascendente</i> .....	47
Tabla 18 <i>Estadísticos descriptivos de la variable desempeño laboral</i> .....	47
Tabla 19 <i>Frecuencia de respuestas de la variable desempeño laboral</i> .....	48
Tabla 20 <i>Estadísticos descriptivos de la dimensión productividad</i> .....	48
Tabla 21 <i>Frecuencia de respuestas de la dimensión productividad</i> .....	49
Tabla 22 <i>Estadísticos descriptivos de la dimensión conocimiento</i> .....	50
Tabla 23 <i>Frecuencia de respuestas de la dimensión conocimiento</i> .....	51

Tabla 24 <i>Estadísticos descriptivos de la dimensión comportamiento</i> .....	51
Tabla 25 <i>Frecuencia de respuestas de la dimensión comportamiento</i> .....	52
Tabla 26 <i>Baremo en las dimensiones comunicación descendente y desempeño laboral</i> .....	53
Tabla 27 <i>Prueba de <math>X^2</math> para la hipótesis 1</i> .....	53
Tabla 28 <i>Valor Gamma de relación entre comunicación descendente y desempeño laboral</i> .	54
Tabla 29 <i>Baremo en las dimensiones comunicación horizontal y desempeño laboral</i> .....	55
Tabla 30 <i>Prueba de <math>X^2</math> para la hipótesis 2</i> .....	55
Tabla 31 <i>Valor Gamma de relación entre la comunicación horizontal y desempeño laboral</i>	56
Tabla 32 <i>Baremo en las dimensiones comunicación ascendente y desempeño laboral</i> .....	57
Tabla 33 <i>Prueba de <math>X^2</math> para la hipótesis 3</i> .....	57
Tabla 34 <i>Valor Gamma de relación entre comunicación ascendente y desempeño laboral</i> ...	58
Tabla 35 <i>Baremo entre las variables comunicación organizacional interna y desempeño laboral</i> .....	59
Tabla 36 <i>Prueba de <math>X^2</math> para la hipótesis general</i> .....	60
Tabla 37 <i>Valor Gamma de relación entre la comunicación organizacional interna y desempeño laboral</i> .....	60

**Lista de Figuras**

<i>Figura 1.</i> Flujos de la Comunicación Interna .....	21
<i>Figura 2.</i> Regla de decisión según regiones de aceptación o rechazo de la HO .....	40

## Resumen

La presente investigación titulada Comunicación organizacional interna y desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021 tiene como objetivo principal determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional interna y desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021.

Conocer la relación entre comunicación organizacional interna y desempeño laboral es vital, ya que la comunicación dentro de las organizaciones permite que los colaboradores tengan orientación, desde sus actividades básicas, hasta reportes formales e informales que deben comunicar en las distintas áreas para garantizar de esta manera un mejor desempeño y equilibrio en la organización.

La empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L., se dedica al rubro de minería no metálica, inició sus actividades el 22 de agosto de 2012. Brinda servicios de extracción y recuadro de bloques travertinos. En cuanto a los resultados de variable comunicación organizacional interna se puede evidenciar que se encuentra en la clasificación moderada y la variable desempeño laboral en categorización media.

El tipo de investigación que seguirá el estudio proyectado será del tipo aplicada, para poder recoger información de manera independiente la investigación es descriptiva de nivel correlacional. En cuanto a los métodos y procedimientos de la correlación de datos, utilizamos dos cuestionarios a los colaboradores (30). Los resultados de la investigación permitieron determinar la relación que existe entre comunicación organizacional interna y desempeño laboral.

**Palabras clave:** Comunicación interna, desempeño laboral, minería no metálica.

### *Abstract*

The present research entitled Internal organizational communication and work performance in the company My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021 has as main objective to determine the relationship between internal organizational communication and work performance in the company My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021.

Knowing the relationship between internal organizational communication and work performance is vital, since communication within organizations allows employees to have orientation, from their basic activities to formal and informal reports that must be communicated in different areas to ensure better performance and balance in the organization.

Translated with [www.DeepL.com/Translator](http://www.DeepL.com/Translator) (free version) The company My Rafo Representaciones E.I.R.L., is dedicated to the field of non-metallic mining, began its activities on August 22, 2012. It supplies travertine block extraction and boxing services. Regarding the results of the internal organizational communication variable, it can be showed that it is in the moderate classification and the variable work performance in medium categorization.

The type of research that will follow the projected study will be of the applied type, to be able to collect information independently, the research is descriptive at the correlational level. Regarding the methods and procedures of data correlation, we used two questionnaires to the collaborators (30). The results of the research allowed us to decide the relationship between internal organizational communication and work performance.

**Keywords:** Internal communication, work performance, non-metallic mining.

## **Introducción**

El presente trabajo de investigación titulado: Comunicación organizacional interna y desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021 que tienen como tema principal conocer qué relación tiene entre las variables comunicación organizacional interna (a) comunicación descendente (b) comunicación horizontal (c) comunicación ascendente y desempeño laboral (a) productividad (b) conocimiento (c) comportamiento. Esta investigación busca identificar la relación que existe entre ambas variables. El trabajo de investigación está dividido en 5 capítulos donde se especificará a mayor detalle la tesis estudiada; asimismo, se detallará los antecedentes utilizados para hacer una comparación entre ellas, las teorías para entender algunos términos utilizados, la formulación del problema, las justificaciones del estudio, hipótesis y finalizando con las conclusiones.

La investigación se desarrolló para determinar la relación que se ha generado entre comunicación organizacional interna y desempeño laboral. El primer capítulo muestra la delimitación espacial, temporal y conceptual que se ha establecido para un buen desarrollo de la investigación, también narra el planteamiento y la formulación del problema, objetivos tanto general como específicos; así como, las justificaciones de la investigación.

El capítulo II contiene el marco teórico, los antecedentes que contengan toda la información relacionada con la investigación presentada, base teórica y términos básicos utilizados en la investigación para el entendimiento del lector.

El capítulo III muestra el planteamiento de la hipótesis en base a todos los problemas y objetivos señalados, se puede identificar que existe relación entre comunicación organizacional interna y desempeño laboral.

El capítulo IV, abarca la metodología con la que se desarrolló la investigación; así como el diseño de los instrumentos necesarios para la recopilación de los datos y así poder procesar los resultados.

El capítulo V contiene los resultados, la descripción del trabajo al desarrollar las encuestas y poder contrastarlas, asimismo, la discusión referente a los antecedentes encontrados para el desarrollo de la investigación. Del mismo modo, se evidencia las conclusiones que muestran los principales resultados de la tesis y las recomendaciones que expresan algunas ideas a futuro que se deben tener en cuenta.

## **Capítulo I: Planteamiento del Estudio**

El presente capítulo detalla el contexto del problema y sus delimitaciones espacial, temporal y conceptual; asimismo, se formula el problema y se plantean los objetivos de investigación, explicando a la vez, la justificación teórica, práctica y metodológica.

### **1.1. Delimitación de la Investigación**

La empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L., se dedica al rubro de minería no metálica, inició sus actividades el 22 de agosto de 2012. Brinda servicios de extracción y recuadro de bloques travertinos. Sus principales clientes son Gallos Marmolería S.A. y Mineras Deisi S.A.C. La investigación está direccionada a los usuarios internos de la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. compuesta por 30 colaboradores.

#### **1.1.1. Espacial.**

La investigación se realizó en la región de Junín, provincia de Huancayo, distrito de El Tambo, en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L.

#### **1.1.2. Temporal.**

El estudio se ejecutó en el mes de junio del año 2021.

#### **1.1.3. Conceptual.**

Para el presente estudio de investigación se tomó en cuenta los conceptos de las variables: (a) Comunicación interna: Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo. Brandolin et al. (2009) y; (b) desempeño laboral, se define como “las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los objetivos de la organización, [...] en efecto, un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización” (Chiavenato, 2000, p. 46).

## 1.2. Planteamiento del Problema

La comunicación interna es una herramienta que permite mantenerse informado, integrados, consolidando de esta manera la identidad corporativa entre cada uno de los colaboradores lo que permite hacer frente procesos de cambio en la organización, así como situaciones de crisis que pueden afectar el funcionamiento y la imagen de la empresa.

La empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L., se dedica al rubro de minería no metálica, inició sus actividades el 22 de agosto de 2012. Brinda servicios de extracción y recuadro de bloques travertinos. Sus principales clientes son Gallos Marmolería S.A. y Mineras Deisi S.A.C. A través de la guía de entrevista realizada al gerente de la empresa el Ing. Oscar Jesús Romaní Meza el día 15/03/2021, se obtuvo la siguiente información: Respecto al tipo de comunicación que se usa en la empresa es formal e informal, siendo la comunicación informal la de mayor uso. El capataz de la empresa se encarga de realizar charlas de 5 minutos diarios antes de empezar la jornada de trabajo para dar indicaciones puntuales de las actividades a desempeñar. Las reuniones de trabajo con el personal son escasas, siendo estas dos veces al mes. Por el contexto de la pandemia se está haciendo uso de aplicación WhatsApp a través de los grupos de mensajería. Se registró accidentes debido a una inadecuada comunicación descendente y horizontal: (a) En diciembre del año 2019, hubo una voladura de un banco de bloque travertino este acontecimiento surgió debido a que el capataz no pasó la voz a los bloqueros que se encontraban trabajando 12 metros de altura y; (b) en abril del 2020, el personal antiguo no comunica sobre la técnica del uso del equipo de perforación al personal nuevo debido al celo profesional, ocasionando incomodidad entre ellos afectando de esta manera el clima laboral. En relación con el desempeño laboral, el entrevistado califica como regular y con algunas deficiencias en las labores encomendadas. Asimismo, manifiesta que hay falta de un programa de capacitaciones en temas de entrenamiento técnico y trabajo operativo, así como en temas de comunicación y trabajo en equipo. También no cuenta con un manual de inducción

para el personal nuevo debido a que en las cláusulas de las contrataciones solicitadas a las empresas a las que se presta los servicios, firman convenios que estipulan que parte de los colaboradores deben incluir a personas de la comunidad, quienes no tienen la experiencia en el rubro, detectándose un mayor tiempo de retraso en las actividades que afecta a la productividad.

En todo el mundo, las empresas necesitan mantener buenas relaciones entre gerentes y empleados para lograr los objetivos establecidos. El talento humano es el activo más importante de una empresa ya que un empleado satisfecho puede mantener o mejorar la productividad gracias al comportamiento y compromiso con la entidad.

La falta de comunicación interna sigue siendo una problemática a la que la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. no es ajena, lo que genera desequilibrio en la empresa con ruptura en las relaciones humanas que se ve reflejado en la desorganización repercutiendo en el logro de sus metas de producción asignada. En este sentido, el reconocimiento de los puntos esenciales permitirá implementar intervenciones para mejorar los aspectos que inciden negativamente en el normal desarrollo de la organización, potenciando al mismo tiempo todos los aspectos positivos. Es así como para resolver este conflicto laboral se debe de implementar y contar con estrategias de comunicación eficaz lo que permitirá alcanzar un equilibrio laboral que se vea reflejado en una mayor eficiencia y productividad de la empresa.

Por lo señalado líneas arriba respecto a la situación problemática hallada, el propósito de la presente investigación es determinar la relación asociada entre la comunicación organizacional interna y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021.

### **1.3. Formulación del Problema**

Descrito el problema de investigación, a continuación, es posible formular los problemas generales y específicos que persiguió la investigación y que serán explicados en las conclusiones. (Véase apéndice A).

#### **1.3.1. Problema General.**

¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación organizacional interna y desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021?

#### **1.3.2. Problemas Específicos.**

- P1: ¿Cuál es la relación de la comunicación descendente y el desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021?
- P2: ¿Cuál es la relación de la comunicación horizontal y el desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021?
- P3: ¿Cuál es la relación de la comunicación ascendente y desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021?

A fin de sistematizar esta estructura y acompañar los objetivos de investigación se expone la matriz de consistencia en el apéndice A.

### **1.4. Objetivos de la Investigación**

#### **1.4.1. Objetivos Generales.**

Determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional interna y desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021.

#### **1.4.2. Objetivos Específicos.**

- O1: Determinar la relación que existe entre la comunicación descendente y el desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021.
- O2 Determinar la relación que existe entre la comunicación horizontal y el desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021.

- O3: Determinar la relación que existe entre la comunicación ascendente y desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021.

## **1.5. Justificación de la Investigación**

### **1.5.1. Justificación Teórica.**

Según la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía [SNMPE] en Gestión, (2020), “el sector minero es responsable de 10% del PBI, de 60% de las exportaciones, de 16% de la inversión privada y 19% de los tributos pagados por empresas” (párr. 3).

Por lo mencionado, este rubro económico puede ser el salvavidas que ayude a la reactivación de la economía peruana que entró en recesión como consecuencia del contexto de la pandemia de coronavirus. Una de las variables del estudio es que la comunicación interna, la cual es considerada una herramienta para fortalecer la identidad corporativa, necesaria ante procesos de cambio organizacional, así como ante situaciones de crisis, que pueden afectar el normal flujo de trabajo y la imagen de la organización. La otra variable es el desempeño laboral que es como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización. En este sentido, Chiavenato (2007) señala que “cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización” (p. 244).

La singularidad y novedad de la investigación, está en que este estudio proporcionó conocimientos actualizados sobre comunicación interna y desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. que permitieron caracterizar las dimensiones de las variables.

### **1.5.2. Justificación Práctica.**

El estudio de investigación que se realizó en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021, hará que pueda mejorar sus herramientas de comunicación interna lo que le

permitirá enfrentar procesos de cambio organizacional, así como situaciones de crisis que pueden afectar normal flujo de trabajo de la organización.

Por su parte, Chiavenato (2009b) considera “para que la organización tenga una actuación competitiva y salga bien librada en el mundo globalizado de hoy, el desempeño humano debe ser excelente en todo momento” (pp. 244-245).

### **1.5.3. Justificación Metodológica.**

Para la presente investigación científica se utilizó instrumentos que fueron usados en investigaciones anteriores: Cuestionario de comunicación interna de Pardo (2017) y de desempeño laboral de Vigo (2018); quienes usaron la escala de Likert respectivamente. Asimismo, se considera útil a futuros investigadores como antecedente para próximas investigaciones sobre el tema y puedan buscar nuevas propuestas de mejora que permitan mejorar la comunicación organizacional y están se vean reflejadas en el buen desempeño laboral.

## **Capítulo II: Marco Teórico**

Este capítulo engloba dos elementos principales en la investigación: (a) los antecedentes de la investigación, y (b) las bases teóricas con las que se organiza las hipótesis y los instrumentos de medición de las variables de estudio.

### **2.1. Antecedentes de Investigación**

#### **2.1.1. Artículos Científicos.**

Quezada et al. (2020), publicó el artículo científico bajo el título de Trabajo en Equipo, Comunicación y Desempeño laboral en las Organizaciones del sector público, a fin de evaluar el desempeño laboral en el municipio de Girón, tiene en cuenta el trabajo en equipo y comunicación como variables de investigación; desarrollaron este estudio desde un diseño de campo no experimental y de tipo descriptivo, teniendo en cuenta a 78 servidores públicos que trabajan en el gobierno municipal. Llegaron a las siguientes conclusiones: (a) La implementación de las diversas unidades de trabajo en la municipalidad mejorará que los empleados estén más comprometidos y realicen sus trabajos de manera integrada para lograr sus metas y renovar los procesos, lo que conduce a una mayor productividad; (b) El trabajo en equipo ayuda a comprender las habilidades, limitaciones y lógicas de los miembros de la organización en diferentes situaciones, lo cual es útil en momentos de crisis o cuando se necesita mejorar los procesos, ya que cada miembro contribuye al interés de la organización a través de sus habilidades y capacidades; y (c) Un factor importante a considerar cuando se trabaja con diferentes equipos es el desarrollo de un plan de comunicación interna basado en las necesidades de la empresa, el cual debe ser difundido a través de canales óptimos para llegar a todos los empleados.

Rodríguez y Lechuga (2019), mostraron los resultados del artículo científico denominado: Desempeño laboral de los docentes de la institución universitaria ITSA, en dicho estudio se propusieron mostrar evidencia de los factores y los niveles de desempeño laboral

entre los docentes de la institución mencionada; se enmarcaron en una metodología positivista, de tipo descriptivo con diseño de campo no experimental y transeccional. Se diseñó un instrumento de 26 ítems con una versión de escala tipo Likert, para 79 docentes y cinco directivos docentes, haciendo un total de 84 sujetos. El desempeño laboral resultante de la falta de comunicación interna se citó como un problema, lo que generó desacuerdo entre los profesores debido a un proceso de retroalimentación fallido. Para superar esta dificultad y así aumentar la frecuencia de los factores de desempeño de los docentes y alcanzar su optimización, se requiere una mayor motivación, teniendo en cuenta la importancia de la comunicación organizacional para crear un clima organizacional adecuado. Se llegó a las siguientes conclusiones: (a) en cuanto a los factores del desempeño laboral: el conocimiento del trabajo, la producción, la responsabilidad, el liderazgo e identidad laboral son para los directivos de uso común en la práctica educativa en la institución universitaria ITSA. A pesar de que los docentes reportan una frecuencia regular de estos factores, se encuentra que su aplicación debe sumarse experiencia pedagógica de los docentes entrevistados; (b) en términos de niveles de desempeño, los directivos se definen a sí mismos como poseedores de niveles especiales de competencia. Estos desempeños ocurren con mayor frecuencia en contraste con los de los maestros de secundaria, quienes se identifican con tipos de logros básicos y competentes, lo que indica la necesidad de una mayor motivación para aumentar la eficacia docente; y (c) en cuanto a la variable desempeño laboral, notamos que el cumplimiento de los factores y niveles es siempre y casi siempre deseable, tanto para directivos como para educadores. Esto se refiere a mantener el desempeño y mejorar los factores de desempeño analizados, así como motivar a los docentes a incrementar sus niveles de efectividad.

## **2.1.2. Tesis Nacionales e Internacionales.**

### ***2.1.2.1. Tesis Nacionales.***

Gonzales y González (2019), presentó la tesis titulada Comunicación Interna y Desempeño Laboral de los colaboradores de la agropecuaria Chimú S.R.L. Trujillo I Semestre 2019, para obtener el grado académico de Licenciado en Administración de la Universidad Privada Antenor Orrego; el objetivo fue establecer la relación que existe entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Agropecuaria Chimú S.R.L. Trujillo, I Semestre 2019, el tipo de investigación empleado fue descriptivo – correlacional, la muestra estaba conformada por 46 colaboradores las mismas que se tomó como referencia, las técnicas de recopilación de datos utilizadas fueron la encuesta y el análisis documental, su diseño fue correlacional; utilizó como instrumento para la recolección de datos el cuestionario escrito para cada variable y reportes de desempeño laboral. Arribaron a las siguientes conclusiones: (a) El nivel de la comunicación interna de los colaboradores de la empresa Agropecuaria Chimú SRL, es aceptable por la limitada relación entre colaboradores, jefes inmediatos y supervisores de las diferentes áreas de la empresa. Motivo por el cual se le recomienda reforzar la comunicación interna para que así los colaboradores estén informados de las acciones de la empresa; (b) en cuanto a la situación de los flujos analizados respecto a la comunicación descendente se puede apreciar que un 30% de colaboradores muestran una indiferencia con la relación que tienen con sus jefes inmediatos; la comunicación ascendente refleja el escaso interés de los hacia los comentarios y sugerencias de los colaboradores; y la comunicación horizontal es percibida como el flujo menos deficiente con alrededor de un 15% que revela la falta de integración, confianza y coordinación entre compañeros; y (c) el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de Agropecuaria Chimú SRL se encuentra en un nivel aceptable, pero el nivel percibido es del 15%, lo que indica falta de calidad, conocimiento del

trabajo, responsabilidad, logro de metas, productividad, relaciones interpersonales, iniciativa y cooperación. criterios que son evaluados por los jefes inmediatos de la empresa en cada área.

Vigo (2018), en su tesis titulada: Desempeño laboral y calidad de servicio en la empresa GERIMED S.A.C. Surco – 2018, para obtener el grado académico de Licenciada en Administración de Empresas de la Universidad Autónoma del Perú, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el desempeño laboral y la calidad de servicio en la empresa GERIMED S.A.C. Surco - 2018. El tipo de investigación fue no experimental – transversal, la muestra estuvo conformada por 58 clientes, que es la población total para la cual se aplicaron los cuestionarios para la recolección de datos. El diseño es descriptivo - correlacional; utilizado como herramienta de recolección de datos el cuestionario que fue verificado por el criterio de los jueces que establecieron la validez; se utilizó la prueba alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad. La investigación llegó a las siguientes conclusiones: (a) El 31.03% del universo en estudio consideran que en la empresa se evidencia un nivel bajo en el desempeño laboral, por otro lado, el 41.38% de la población manifiestan que el desempeño laboral se encuentra en un nivel medio y finalmente el 27.59% de la población consideran que el desempeño laboral se evidencia en un nivel alto; por lo tanto, la variable desempeño laboral es medio, los clientes perciben esta pequeña desmotivación que se debe mejorar; (b) existe una correlación positiva considerable entre las variables desempeño laboral y calidad de servicio según el estadístico de correlación RHO de Spearman al .780, el cual se interpreta, que a mayor desempeño laboral será mejor la calidad de servicio en la Empresa Gerimed S.A.C. Surco – 2018. Por esta razón se tiene que trabajar más en el desempeño laboral para que se pueda tener una buena calidad de servicio, por lo que esta empresa debe de motivar más a su personal quizá con una buena comunicación organizacional. En relación con la investigación este antecedente sirvió como referente en la metodología

utilizando la encuesta en la variable de desempeño laboral para potenciar los contenidos que ayudaron a dar mayor soporte al instrumento.

Roncal y Zelada (2017), evidenciaron la tesis titulada *La Comunicación Interna y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa GAP de Trujillo en el 2017*. Para obtener el grado académico de Licenciado en Administración y Gestión Comercial de la Universidad Privada Del Norte. Su objetivo fue determinar cómo incide la comunicación interna en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Gerencia de Avance Profesional de la ciudad de Trujillo. El tipo de investigación fue descriptivo correlacional, la muestra estaba conformada por 35 trabajadores de la empresa GAP de Trujillo; su diseño fue no experimental correlacional de corte transversal; utilizó como instrumento para la recolección de datos el cuestionario escrito para cada variable. Obtuvieron a las siguientes conclusiones: (a) el nivel de comunicación interna de los empleados en una empresa GAP según la aplicación de la herramienta que se detalla en la Tabla 1, comportamiento promedio con el nivel percibido del 54,3% de los empleados; esto da como resultado que los gerentes no tengan tiempo para reunirse con los trabajadores, lo que limita la falta de información sobre las diversas dificultades que enfrentan los trabajadores; (b) los tipos de comunicación interna utilizados en el negocio de GAP son verticales de arriba a abajo, y la comunicación va del gerente al vendedor en un orden jerárquico de acuerdo con el cronograma; y (c) el nivel de realización del trabajo de los empleados GAP según la aplicación de la herramienta que se detalla en la Tabla 2, es el nivel promedio con un nivel de percepción de los empleados de 6.0%. Esta situación refleja que los vendedores, a pesar de sus limitaciones, están haciendo todo lo posible para seguir desempeñando sus funciones.

Pardo (2017) en su tesis denominada: *Relación entre la Comunicación Interna y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del establecimiento de Salud de Yapatera – Chulucanas Piura 2016*, para obtener el grado académico de Licenciado en Ciencias

Administrativas de la Universidad Nacional de Piura, tuvo como objetivo analizar la relación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral en ESY; el tipo de investigación fue no experimental de corte transversal, la muestra estaba conformada por 34 trabajadores todos son la población aplicando a todos ellos sin aplicar su grupo ocupacional, ni su condición laboral ni sus características biográficas; su diseño fue descriptivo – correlacional; utilizó como instrumento para la recolección de datos el cuestionario y se aplicó bajo la modalidad de encuesta. Obtuvo a las siguientes conclusiones: (a) Las dos mediciones acerca de la percepción de la comunicación interna no se muestran favorables pues están ligeramente por encima de los estándares establecidos; la media fue ligeramente superior al promedio de tres y en términos porcentuales el 50% lo considera como buena y el otro 50% de regular hacia abajo. La comunicación horizontal es la mejor percibida por los trabajadores de ESY; (b) la relación entre la comunicación laboral y la satisfacción laboral es directa y significativa, así lo muestra el  $r > .3$  y el Sig.  $< .05$ . En cuanto a la relación de las dos variables corrobora la hipótesis general que enunciaba que la comunicación organizacional se relaciona directa significativa con la satisfacción laboral.

En relación con la investigación este antecedente sirvió de referente en la metodología utilizando la encuesta en la variable de comunicación interna para potenciar los contenidos que ayudaron a dar mayor soporte al instrumento.

#### ***2.1.2.2. Tesis Internacionales.***

Rivera (2019) en su tesis titulada: Comunicación interna y desempeño laboral de los empleados del Hospital La Carlota en Montemorelos, Nuevo León, México, para obtener el grado académico de Maestría en Recursos Humanos de la Universidad de Montemorelos, tuvo como objetivo determinar si la comunicación interna es predictora del desempeño laboral en los empleados del Hospital La Carlota en Montemorelos, Nuevo León, México. El tipo de investigación es cuantitativa, descriptiva, transversal, predictiva y correlacional, la muestra

estaba conformada por 117 empleados; utilizó como instrumento de medición la adaptación de un instrumento elaborado por Saboya Navarro (2016) para medir el grado de comunicación interna como predictor del desempeño laboral en el Hospital La Carlota en Montemorelos, Nuevo León. Se adaptó otro instrumento elaborado por Alcántara García (2016) para medir el grado de desempeño laboral en los empleados del hospital anteriormente mencionado y arribaron a las siguientes conclusiones: (a) los estadísticos descriptivos de los constructos, tuvo el propósito de conocer el nivel de comunicación interna y el grado del desempeño laboral de los empleados del Hospital La Carlota en Montemorelos, Nuevo León, México. Mediante la aplicación de las herramientas, se observó que el personal considera la comunicación interna como regular, donde existe algunas áreas donde no pueden interactuar entre ellos además de tener diversas limitaciones como es el caso que sólo participaron los empleados contratados en el mes de agosto; (b) en cuanto al desempeño laboral, se encontró que los empleados desempeñan correctamente en sus áreas de trabajo en el Hospital La Carlota, ya que los participantes respondieron que hacen bien sus funciones.

Sarmiento (2019), presentó la tesis titulada: La comunicación asertiva como generadora de desempeño laboral en empleados de empresas formales para obtener el grado académico de Psicóloga. La investigación es cualitativa-descriptivo desde un enfoque hermenéutico y se contempla como técnica de recolección de información: fichas bibliográficas; ahora bien, el estudio contó con una muestra documental total de 19 documentos, donde se eligieron 10 y se descartaron nueve. La recolección de información a través de la conformación de las fichas bibliográficas, las cuales permitieron organizar y categorizar los insumos revisados. Alcanzó las siguientes conclusiones: (a) la comunicación verbal o no verbal es una de las herramientas que facilita el desarrollo de las relaciones intrapersonales e interpersonales en todos los ámbitos debido a que permite la trasmisión de información de manera clara, precisa y concisa, generando espacios donde se pueda hacer uso de las herramientas comunicativas existentes para que el vínculo

entre los individuos sea beneficioso; (b) la comunicación asertiva se ha convertido en un proceso relevante e intrínseco dentro de las empresas, ya que usa estrategias que permiten que los empleados trasmitan sus mensajes de forma receptiva y respetando la opinión de los demás fortaleciendo la comunicación como pilar fundamental en el ámbito laboral cuyo beneficio se evidenciará en el desempeño y la cultura organizacional; y (c) se hace especial énfasis en la importancia de contar con una adecuada comunicación asertiva entre los integrantes de una organización, ya que de este modo se fortalecen los vínculos entre líderes–trabajadores y trabajadores–trabajadores. Partiendo de este enunciado, se observará el desarrollo del desempeño laboral de manera adecuada y a su vez, esto generará temporadas de éxito en las organizaciones.

Santamaría (2020), presentó la tesis titulada: Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A., para obtener el grado académico de Maestría en el desarrollo del Talento Humano de la Universidad Andina Simón Bolívar, tuvo como objetivo principal de este trabajo fue de determinar si la variable clima organizacional en las dimensiones escogidas tiene incidencia en la variable desempeño laboral de la empresa Datapro S.A. El tipo de investigación fue por su alcance o tipo, descriptivo, explicativo y correlacional. Los sujetos de la encuesta son todas las personas que laboran en Datapro S.A. son ciento seis; el cuestionario que se desarrolló para este estudio incluyó dos variables, clima organizacional y desempeño laboral y sus respectivas dimensiones; el cuestionario estaba estructurado por un total de 32 ítems y cada uno de ellos como unidad de medida una escala de Likert de 4 niveles (totalmente de acuerdo; de acuerdo; en desacuerdo; y totalmente en desacuerdo). Determinó las siguientes conclusiones: (a) el clima organizacional incidía en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A., esto lo determinó los resultados que proporcionaron la estadística descriptiva sobre las variables y sus dimensiones, y luego de ser aplicadas excluye por completo la idea de independencia entre las

variables indicadas; (b) el fracaso de la empresa en la consecución de los objetivos planteados en el periodo analizado se debe a múltiples factores, unos internos y otros del entorno, que ciertamente superan las variables estudiadas. En todo caso, a nivel interno, las condiciones causales pueden ser aspectos operativos, en los que podemos referirnos a que la empresa, por la falta de una estructura organizacional, casos que son conocidos por todos los empleados de la empresa, provocaron problemas relacionados con cumplimiento de los objetivos operativos, confusión de los empleados sobre cuestiones de gobernanza, jerarquía, comunicación, toma de decisiones; y cumplir con las normas y procedimientos; y (c) se ha demostrado que los factores de comportamiento humano que se han presentado afectan el desempeño laboral, entre otros, la falta de motivación, compromiso personal, desempeño de línea de base constante, renuencia a trabajar en equipo, incumplimiento de los estándares de calidad y desempeño y sentimientos de ser tratado injustamente, especialmente en el área de remuneración y reconocimiento.

## **2.2. Bases Teóricas**

A continuación, se presenta el sustento teórico que guiará la investigación, se hace referencia a comunicación organizacional interna y desempeño laboral. Las acepciones teóricas han sido cuidadosamente seleccionadas de bibliografía actualizada.

### **2.2.1. Comunicación organizacional.**

Al analizar la definición de comunicación organizacional se encuentra que Chiavenato (2009) lo conceptualiza como “el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización” (p. 321).

Por su parte Andrade (2005) plantea definir la comunicación organizacional en tres formas: (a) Como un proceso social, se intercambia un conjunto de mensajes entre cada uno de los miembros de la organización, entre ésta y los diversos públicos externos para lo cual utiliza variedad de canales; (b) como disciplina, la comunicación organizacional estudia las formas en que produce la comunicación dentro de la institución y su relación con el entorno; y (c) como

conjunto de técnicas y actividades, el conocimiento generado por el análisis del proceso de comunicación permite desarrollar estrategias para mejorar y acelerar los mensajes transmitidos entre empleados, la organización y el entorno.

Tabla 1

*Definiciones de comunicación organizacional*

Autor	Definición
Lussier y Achua (2002)	Es la comunicación personal en ámbitos organizacionales.
Hellriegel y Slocum (2009)	Es el patrón intencional y los flujos de comunicación relacionada con los empleados, tanto en forma vertical como lateral.
Zaremba (2006); Belmont (2006); Wood (2008)	Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades de los empleados para emplear todas las formas de transmitir, comprender y recibir ideas, así como pensamientos y sentimientos a efectos de transmitir e intercambiar información y emociones.
Andrade (2012)	Es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno.
Andrade (2012)	Es la disciplina cuyo objeto es la forma en que se da la comunicación dentro de las organizaciones, así como entre éstas y su medio.
Andrade (2012)	Es el conjunto total de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y su medio o bien a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de cumplir sus objetivos.
Fernández y Galguera (2009)	Se desarrolla dentro de una estructura organizacional y se enmarca en una cultura organizacional y constituye el sistema de vías a través del cual fluyen los mensajes y se establecen los patrones de interacción entre los miembros de una organización: puede ser formal o informal.
Hampton (1997)	Proceso que suministra la información técnica, relacionada con la coordinación y con la motivación de todas las partes de la organización... es un medio de: 1) control, 2) motivación, 3) expresión emocional, 4)

información”

---

Nota: Extraído de Fernández y Galguera (2009); Fernández (2012); Hellriegel y Slocum (2009); Bernal y Sierra (2013)

### **2.2.2. Tipos de comunicación organizacional.**

De acuerdo con el criterio de Andrade (2005) considera: (a) Comunicación organizacional externa, es el mensaje que genera la organización hacia los públicos externos para mejorar las relaciones, construir una imagen favorable o promover estrategias para dar a conocer los productos y servicios; y (b) comunicación organizacional interna, son actividades realizadas por la organización para generar relaciones con y entre cada uno de los trabajadores, usando diversos medios de comunicación con el propósito de informales, integrarles y motivarlos para el logro de los objetivos.

### **2.2.3. Comunicación interna:**

Con respecto a la comunicación interna, esta se conceptualiza como:

La comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados (Muñiz, 2014, párr. 1).

Por su parte, Puchol (2012) plantea que, son dispositivos de gestión de la organización que permiten transmitir mensajes con el propio personal con el propósito de mejorar las relaciones en el trabajo, impulsar la cohesión interna y el rendimiento.

#### ***2.2.3.1. Objetivos de la comunicación interna.***

Un planteamiento a cerca del objetivo de la comunicación interna dice que “es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes, [...] la comunicación interna en la

empresa constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial” (Guzmán, 2012, p. 72).

Según Valverde (2017), una comunicación interna en toda organización persiguen distintos objetivos en diferentes niveles que a continuación se detalla: (a) A nivel de relaciones, establecer una conexión fluida entre los colaboradores de la empresa; (b) a nivel operativo, permitir la circulación de la información en todas las de las instituciones logrando un funcionamiento más integrado; (c) a nivel de motivación, lograr un clima laboral adecuado estimulando al trabajador para incrementar su productividad y calidad que se verá repercutido en el logro de resultados de la compañía; y (d) a nivel de actitud, obtener la cohesión de los miembros de la empresa e identificación institucional aceptando la filosofía, valores y metas.

### ***2.2.3.2. Formas de comunicación interna.***

Al respecto Brandolin et al. (2009), sostiene que la empresa como ámbito de interrelación de personas se pueden distinguir dos formas de comunicación: (a) La comunicación formal, es una forma de comunicación en la que se presentan detalladamente los temas laborales y se caracteriza por ser organizada, sistemática y descriptiva. Utiliza la escritura como medio de expresión y los cauces establecidos oficialmente, generalmente suele ser lenta porque respeta las normas y horarios establecidos por la organización; y (b) la comunicación informal, los mensajes en este tipo de comunicación, no utiliza canales oficiales (puede ocurrir en pasillos, ascensores, cafeterías, entre otros). Tiene la ventaja de difundirse más rápido que los medios oficiales y puede generar malentendidos y rumores. Según Knapp, el rumor es una “declaración formulada para ser creída como cierta, relacionada con la actualidad y difundida sin verificación oficial” (p. 25).

Por su parte Robbins y Judge (2009) definen que los canales no formales son “vías de comunicación que se crean en forma espontánea y emergen como respuestas a las elecciones individuales” (p. 353).

### 2.2.3.3. Dimensiones de la comunicación interna.

Tabla 2

#### *Dimensiones de la comunicación organizacional*

Autor	Dimensiones de la comunicación organizacional
Andrade (2012)	Comunicación interna y comunicación externa
Fernández (2012)	Comunicación formal e informal
Castro, Contreras y Montoya (2009)	Comunicación con jefes, comunicación con subordinados, comunicación con compañeros de trabajo
Herencia (2003)	Comunicación ascendente, comunicación descendente, comunicación horizontal
Fernández y Galguera (2009)	Comunicación formal (ascendente, descendente y horizontal) e informal

Nota. Extraído de: Castro, Contreras y Montoya (2009); Fernández (2012); Fernández y Galguera (2009); Herencia (2003)

Por la orientación del flujo de los mensajes, la teoría de la comunicación organizacional reconoce tres tipos de comunicación: descendente, ascendente y horizontal.

Chiavenato (2009), sostiene que existen tres tipos de canales formales de comunicación organizacional: (a) Comunicación descendente, son los mensajes dados de la gerencia a los colaboradores, es decir, de la cúspide a la base. Este modelo de comunicación permite instaurar un ambiente de labor sólido y empático para así encontrar remedios para las dificultades que presente la empresa. La comunicación descendente por lo general considera los siguientes puntos:

- Definición de metas y estrategias.
- Instrucciones de trabajo y racionalidad.
- Prácticas y procedimientos.
- Realimentación de rendimiento.
- Adoctrinamiento.

(b) Comunicación ascendente, son los mensajes que circulan de los grados de la base a la cúspide la jerarquía organizacional. Consigna cinco ítems a considerar:

- Problemas y excepciones.
- Sugerencias para el desarrollo.
- Informes de rendimiento.
- Información contable y financiera.

(c) Comunicación horizontal, es el intercambio de códigos entre trabajadores. Su fin no es tan sólo comunicar, también es pedir acciones de apoyo y organización. Hay 3 aspectos en esta comunicación:

- Soluciones a problemas internos de cada área.
- Coordinación entre departamentos.
- Consultores para departamentos de línea.

Berceruelo (2011), detalla los flujos de información de la comunicación interna dependiendo del remitente del mensaje y su posición en la organización: (a) Comunicación descendente, en este tipo de comunicación se transmiten mensajes de ejecución de trabajo específico o de índole corporativo del nivel superior hacia los inferiores; (b) comunicación ascendente, la comunicación comienza en un nivel inferior con una dirección hacia una autoridad superior, a menudo se envían mensajes sobre quejas, sugerencias e inquietudes de los empleados. Además, se suele utilizar la confirmación de mensajes recibidos de niveles superiores. Este tipo de comunicación permite una retroalimentación positiva para dinamizar las relaciones internas y, en tiempos de crisis, aprovecha los los inputs que reciben los trabajadores del exterior para obtener información que permitirá a la dirección replantear estrategias en beneficio de la organización; y (c) comunicación horizontal, es la comunicación que se da entre colaboradores del mismo nivel, con el fin de tener una continuidad, este tipo de

comunicación es necesaria una mayor dedicación y que los miembros de este nivel lo consideren como una actividad prescindible.

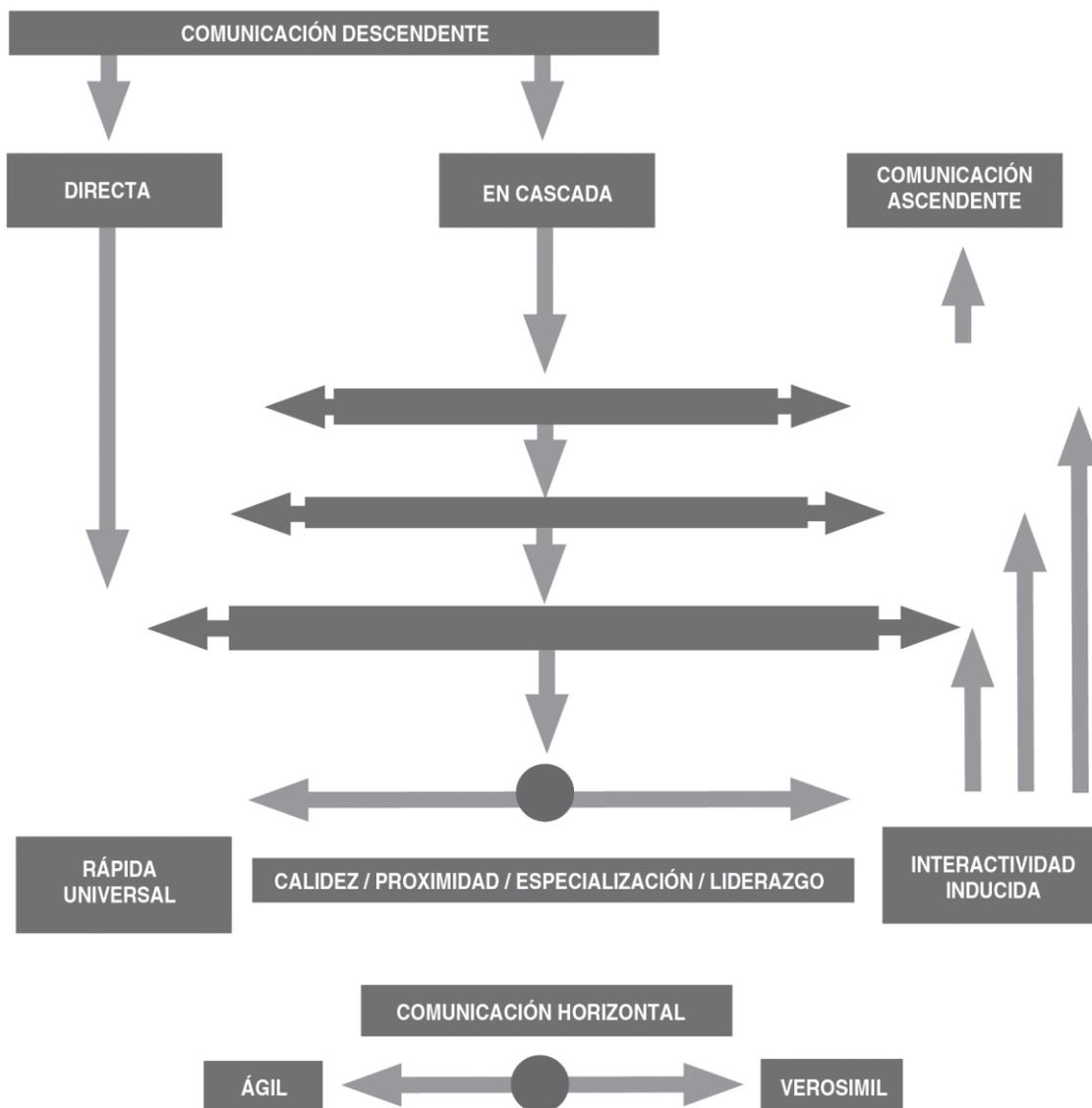


Figura 1. Flujos de la Comunicación Interna

Extraído de: Estudio de Comunicación en Berceruelo (2011), p. 84

#### 2.2.3.4. Beneficios de la comunicación interna.

De acuerdo con el criterio de Muñiz (2014), la comunicación interna tiene los siguientes beneficios:

- La comunicación interna es fundamental para la estrategia de una organización.
- Afecta la gestión diaria y en los resultados finales de la organización.

- Disminuye los conflictos y mejora el clima laboral.
- Optimizar procesos y contribuir a la consecución de objetivos finales.
- Ayudar a la empresa a dar a promover ampliamente su cultura corporativa.
- Permite el involucramiento de cada uno de los miembros de la organización en sus actuaciones del día a día y así incrementar su motivación.
- Aumenta los niveles de satisfacción de los colaboradores y su grado de compromiso con la dirección de la empresa.
- Ayuda al logro de metas globales.
- Mejora la comunicación eficaz, entre cada uno de los trabajadores.
- Tiene carácter dinámico, flexible lo que permite las oportunidades del entorno.

#### **2.2.4. Desempeño laboral:**

Para Chiavenato (2007) el desempeño es conceptualizado como “las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los objetivos de la organización; en efecto, un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización” (p. 48). Según el criterio de Morales y Velandia (1999) lo definen como la actuación de los trabajadores cuando aplican sus habilidades, inclinaciones y necesidades a los objetivos de la empresa para obtener resultados beneficiosos en calidad y cantidad.. Chiavenato (2009a) afirma que el desempeño de la organización evidencia la manera cómo funcionan las estrategias planteadas, tanto en términos de formulación como de aplicación.

##### **2.2.4.1. Evaluación del desempeño:**

La evaluación del desempeño laboral, de acuerdo con Chiavenato (2009b) Se refiere a la medición sistemática de los resultados de desempeño de cada trabajador según las actividades realizadas, los resultados alcanzados según su potencial de desarrollo y las competencias que aporta a la organización. Al respecto, Puchol (2012) conceptualiza como un

procedimiento continuo, sistemático, orgánico y escalonado para evaluar los juicios sobre los empleados con respecto al trabajo que realizan durante un período de tiempo para integrar las metas de la organización con las metas individuales. Alles (2006) define como “el análisis del desempeño o gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar al personal” (p. 262).

Chiavenato (2007), indica que una revisión de desempeño es una evaluación sistemática de cómo un empleado está haciendo su trabajo y su potencial de crecimiento futuro. Se utilizan procedimientos conocidos por diversos nombres tales como: Evaluación de desempeño, evaluación de empleados, evaluación de desempeño de empleados, entre otros. En este proceso se mide la excelencia y calidad de un trabajador.

#### **2.2.4.2. Objetivos de la evaluación de desempeño:**

Con relación a este punto Puchol (2012), considera los siguientes objetivos:

- Medir la efectividad del sistema interno de selección y promoción.
- Identificar las necesidades de formación de los empleados.
- Realizar un análisis de las competencias y habilidades individuales que no están siendo utilizadas por la empresa.
- Tomar decisiones sobre planificación personal y sucesoria.
- Conocer los deseos y aspiraciones de cada trabajador.
- Para que el jefe entienda mejor a cada empleado, facilite la comunicación entre ellos.
- Permita que los trabajadores reflexionen sobre sus acciones y mejoren su desempeño.
- Establecer metas personales.
- Mejorar la relación entre el jefe y los colaboradores.
- Introducir sistemas de compensación más equitativos.

- Prueba de ambiente de trabajo.
- Actualizar la descripción del trabajo.

Por su parte, Alles (2006) señala como objetivos, “el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos” (p. 262).

#### **2.2.4.3. Frecuencia de la evaluación del desempeño:**

En este sentido Morales y Velandia (1999) consideran que la frecuencia de la evaluación del desempeño “depende de los objetivos, necesidades y capacidad administrativa de la organización; como principio general se plantea que cuanto más frecuente sea la evaluación, mayores beneficios traerá a la organización y al empleado” (p. 289).

#### **2.2.4.4. Métodos de evaluación del desempeño:**

Con relación a este punto Chiavenato (2009b) considera los siguientes:

##### *2.2.4.4.1. Métodos tradicionales.*

- Escalas gráficas: Es un registro doble en el que se registran en filas los factores evaluativos (comportamientos y actitudes definidos mediante una descripción breve, sencilla y objetiva), variando el número de factores según cada organización. En las columnas de evaluación del desempeño, generalmente se usan tres, cuatro o cinco grados de variación para cada factor.
- Elección forzada: “Consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento” (p. 36). Cada bloque consta de dos o cuatro frases. El evaluador elige una o dos oraciones de cada bloque, la oración que mejor se aplica al desempeño del empleado que está evaluando. También puede elegir la oración que mejor represente el desempeño del empleado o la oración que más se desvíe de él.

- Investigación de campo: Este es un método completo, requiere entrevistas entre evaluadores (empleados) y gerentes para coordinar la evaluación del desempeño de los trabajadores. Este método se desarrolla en cuatro etapas: (a) la entrevista de evaluación inicial; (b) Entrevistas analíticas adicionales; c) planificación del trabajo; y (d) seguimiento posterior al resultado.
- Métodos de incidentes críticos: “Se basa en las características extremas, que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativos (fracaso), con el objetivo de evaluar puntos fuertes y los débiles de cada colaborador” (p. 37).
- Lista de verificación: Se evalúa a partir de una relación que enumera los factores de evaluación que tienen en cuenta las características clave (check-list) de cada empleado, cada una de las cuales recibe un número cuantitativo.

#### 2.2.4.4.2. *Métodos modernos.*

- Evaluación participativa por objetivos: Este sistema adopta una fuerte relación y una visión proactiva. Se caracteriza por ser democrática, participativa, participativa, incluyente y motivadora. Sigue seis etapas: (a) formulación de objetivos consensuados entre el colaborador y el gerente; (b) el compromiso del empleado con el logro de los objetivos generales establecidos; (c) la aceptación por parte de la dirección de la asignación de recursos y medios para alcanzar los objetivos; (d) rendimiento; (e) monitoreo continuo y comparación del mismo con los objetivos; y (f) retroalimentación en profundidad y evaluación general continua.
- Evaluación de 360 °: “Se trata de una evaluación circular de todas las personas que tienen alguna interacción con el evaluado” (p. 38). Este procedimiento le permite al empleado adaptarse y adaptarse a los diferentes requerimientos que le impone su contexto de trabajo. Es una herramienta para el desarrollo personal y profesional, cuyo enfoque principal es administrativo y conductual. Cada revisor, incluido el

empleado evaluado, recibirá un formulario en el que registrará sus respuestas al revisor, lo que creará una variedad de percepciones comparativas. Una vez tabulados los datos, el evaluador recibirá feedback a través de un informe individual y reservado.

#### ***2.2.4.5. Problemas más comunes en la evaluación del desempeño.***

Alles (2006) considera que los métodos de evaluación de desempeño muestran algunos errores en su puesta en marcha, desde métodos donde el jefe aplica su propio criterio hasta herramientas bien diseñadas pero que no se implementan correctamente. Los problemas más comunes son:

- Falta de estándares.
- Criterios subjetivos.
- Falta de acuerdo entre el evaluado y el auditado.
- Error del evaluador.
- Feedback inadecuada.
- Comunicación negativa.

### **2.3. Definición de Términos Básicos**

#### **2.3.1. Comunicación organizacional interna.**

Para Martín (1995), es un conjunto de actividades que realiza cualquier organización con cada uno de sus integrantes mediante el uso de diversos medios de comunicación para mantenerlos informados, integrados y motivados para el logro de sus objetivos Logrando las metas de la organización.

#### **2.3.2. Comunicación ascendente.**

Según Silva (2011) “se da cuando los mensajes son transmitidos desde los empleados de base o mandos intermedios hacia los niveles jerárquicos superiores” (p. 99).

### **2.3.3. Comunicación descendente.**

Para Ivancevich et al. (2006) “es la comunicación que transmiten quienes ocupan lugares superiores en la jerarquía a los niveles inferiores” (p. 426).

### **2.3.4. Comunicación horizontal.**

Robbins y Judge (2009), muestra que la comunicación lateral tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo y entre miembros del mismo grupo de trabajo o entre trabajadores horizontalmente equivalentes.

### **2.3.5. Desempeño laboral.**

Para Alles (2006) “El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal; [...] entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos” (p. 261).

Además, otro argumento que explica este concepto afirma que:

El desempeño laboral se refiere al rendimiento que posee cada trabajador al momento de realizar las actividades asignadas, al desarrollo en que actúa, en el cual la mayoría de las empresas evalúan el desempeño para medir el nivel de eficacia y eficiencia con que realizan las actividades (Bohórquez et al., 2020, p. 387).

### **2.3.6. Productividad.**

Según Torrecilla (n.d.) “es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados, así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes” (p. 17).

### **2.3.7. Conocimiento.**

Alles (2006) define el conocimiento como “la información que una persona posee sobre áreas específicas” (p. 61).

### **Capítulo III: Hipótesis y Variables**

En esta sección, se encamina a definir las hipótesis, tanto general como específicos que guiarán el estudio.

#### **3.1. Hipótesis**

##### **3.1. Hipótesis General.**

Existe asociación positiva entre la comunicación organizacional interna y desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021.

##### **3.2. Hipótesis Específicas.**

- H1: La comunicación descendente se asocia con el desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021.
- H2: La comunicación horizontal se asocia con el desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021.
- H3: La comunicación ascendente se asocia con el desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021.

#### **3.2. Identificación de Variables**

La primera variable en la investigación considera a la comunicación organizacional interna, como un motor de búsqueda útil y eficaz para recibir y comprender de los mensajes entre cada integrante de la empresa para generar ambiente productivo, armonioso y participativo. (Brandolin et al., 2009).

Respecto a la segunda variable desempeño laboral, Chiavenato (2007) lo define “el comportamiento del evaluado encaminado a alcanzar efectivamente los objetivos formulados. El aspecto principal del sistema reside en este punto. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos” (p. 245).

### 3.3. Operacionalización de Variables

Variable 1: Comunicación Organizacional Interna		Definición conceptual: “es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo” (Brandolini et al. ,2009, p. 25).				
Definición Operacional	Dimensiones	Ítems	Tipo de variable	Escala / Medida	Nivel / Rango	
Interna: La comunicación organizacional interna es la adhesión de tres dimensiones evaluadas. >66 adecuada ≤90 >42 moderada ≤66 ≥18 inadecuada ≤42	Comunicación descendente	1 al 6	Ordinal	5: Muy de acuerdo	>22 favorable ≤30	
	Comunicación horizontal	7 al 11		4: De acuerdo	>14 medio ≤22	
	Comunicación ascendente	12 al 18	3: Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	≥6 desfavorable ≤14		
			2: En desacuerdo	>19 muy eficiente ≤25		
			1: Muy en desacuerdo	>12 medianamente eficiente ≤18		
				≥5 poco eficiente ≤12		
				>26 muy eficiente ≤35		
				>16 medianamente eficiente ≤26		
				≥7 poco eficiente ≤16		
Variable 2: Desempeño Laboral		Definición conceptual: “El desempeño laboral son como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los objetivos de la organización, [...] en efecto, un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización”. (Chiavenato, 2007, p. 46)				
Definición Operacional	Dimensiones	Indicador	Ítems	Tipo de variable	Escala / Medida	Nivel / Rango

---

El desempeño laboral es la integración de tres dimensiones evaluadas.	Productividad	Eficacia Eficiencia	Del 1 al 6	Ordinal	5: Siempre 4: Casi siempre 3: A veces	>22 alto $\leq$ 30 >14 medio $\leq$ 22 $\geq$ 6 bajo $\leq$ 14
	Conocimiento	Responsabilidad del trabajador Dominio de funciones Cumplimiento de tarea	Del 7 al 15		2: Casi nunca 1: Nunca	>33 avanzado $\leq$ 45 >21 medio $\leq$ 33 $\geq$ 9 básico $\leq$ 21
	Comportamiento	Actividades Competencia Liderazgo	Del 16 al 24			>33 óptimo $\leq$ 45 >21 indiferente $\leq$ 33 $\geq$ 9 pésimo $\leq$ 21

---

## **Capítulo IV: Metodología**

Se representan a continuación los métodos, la configuración de la investigación y la población de investigación, así como las técnicas y el proceso de recolección de datos que encaminó el estudio.

### **4.1. Métodos de Investigación**

Según Carrasco (2006) los métodos de investigación establecen un sistema de procedimientos, técnicas, herramientas y procedimientos estratégicos y tácticos para resolver un problema de investigación, así como para probar o refutar una hipótesis propuesta. Es el camino adecuado para lograr objetivos definidos.

#### **4.1.1. Métodos Generales.**

Para la presente investigación se utilizó como método general, el método científico ya que las variables de estudio serán sometidas a pruebas de hipótesis. Al respecto Bonilla y Rodríguez (2000), mencionado en Bernal (2010), el método científico lo define como “el conjunto de postulados, reglas y normas para el estudio y la solución de los problemas de investigación, institucionalizados por la denominada comunidad científica reconocida” (p. 58).

Asimismo, Sánchez et al. (2018) señalan que “el método científico consta de cuatro etapas fundamentales: planteamiento del problema, formulación de posibles hipótesis, puestas a prueba de las hipótesis y resultados y derivación de las consecuencias” (p. 89).

#### **4.1.2. Métodos Específicos.**

Respecto al método específico se empelará el método inductivo–deductivo. En el pensamiento de Bernal (2010) “se basa en la lógica y estudia hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general)” (p. 60).

## **4.2. Configuración de la Investigación**

### **4.2.1. Enfoque de la investigación**

Se aplicó el enfoque cuantitativo. Para Ñaupas et al.(2014) este se caracteriza porque los estudios se basan en hechos de medición numérica, las variables que son estudiadas y/o medidas no deben ser afectados por valores o juicios del investigador con el fin de evitar distorsionar el resultado del trabajo científico.

### **4.2.2. Tipo de investigación**

El tipo de investigación es básica, ya que busca incrementar y profundizar conocimientos científicos a cerca de una realidad. Su objetivo de estudio es conformado por teorías científicas las que se analizan para optimizar sus contenidos. (Carrasco, 2006).

### **4.2.3. Nivel de investigación**

El nivel de la investigación es descriptivo–correlacional. Descriptivo porque reseña propiedades, características y particularidades de la población objeto de estudio. También, correlacional ya que permite conocer el grado de asociación entre dos o más variables. (Hernández et al., 2014).

### **4.2.4. Diseño de investigación**

Tomando en cuenta a: Hernández et. al (2014), el diseño de la investigación corresponde al no experimental (permite observar situaciones tal como se dan) y transeccional (recolectan datos en un solo momento).

## **4.3. Población y Muestra**

### **4.3.1. Población.**

De acuerdo a Vara (2010) lo define como “el conjunto de individuos o cosas que tienen una o más propiedades en común, se encuentran en un espacio o territorio y varían en el transcurso del tiempo” (p. 210). La población de estudio está dada por 30 colaboradores de la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L.

#### 4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos son los medios a través del cual vamos a recopilar información requerida para la investigación en relación con el objeto de estudio. Estas técnicas se dividen en directas o indirectas. Las directas son las entrevistas y las observaciones; las indirectas consideran a los cuestionarios, las escalas, los inventarios y los test (Sánchez et al., 2018).

Los instrumentos como herramientas específicas que se emplearon en el proceso de recogida de datos fueron dos cuestionarios: Cuestionario de comunicación interna de Pardo (2017) y el de desempeño laboral de Vigo (2018), los cuales se muestran en el apéndice B.

La técnica utilizada para la recogida de datos fue la de encuesta fundamentada en dos cuestionarios. Para Bernal (2010), un cuestionario es un conjunto de preguntas destinadas a generar los datos necesarios sobre las variables a medir. Asimismo, permite estandarizar y uniformar el proceso de recopilación de datos.

Instrumento I: Cuestionario de comunicación organizacional interna.

Ficha técnica del instrumento

Nombre: Cuestionario para medir comunicación organizacional interna.

Autor: Pardo, Gabriela.

Año: 2016.

Objetivo: Determinar la comunicación organizacional interna.

Lugar de aplicación: My Rafo Representaciones E.I.R.L.

Modo de aplicación: Directa.

Durabilidad de la Aplicación: 15 min.

Especificación del instrumento: Encuesta destinada a los trabajadores de la empresa. Para la variable comunicación organizacional interna, el cuestionario estuvo constituido por 18 preguntas, distribuidas en tres dimensiones: (a) dimensión comunicación descendente compuesta

por 6 interrogantes, (b) dimensión comunicación horizontal conformada por 5 ítems y (c) la dimensión comunicación ascendente 7 propuestas. Las respuestas del cuestionario estuvieron estructuradas bajo la escala Likert, considerando cinco subescalas: 5= Muy de acuerdo, 4= De acuerdo, 3= Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 2= En desacuerdo y 1= Muy en desacuerdo. La calificación máxima que se puede obtener del instrumento es 90 puntos.

Para calificar los resultados, solo se debe sumar los totales por área y así mismo un total general del instrumento, luego se ubica en la tabla de baremos para determinar el nivel de comunicación organizacional interna y sus dimensiones (véase la tabla 3).

Tabla 3

*Baremo para las dimensiones de la variable comunicación organizacional*

Dimensión	Bajo	Medio	Alto
Comunicación descendente	Desfavorable: Entre 6 y 14	Medio: Entre 14 y 22	Favorable: Entre 22 y 30
Comunicación horizontal	Poco eficiente: Entre 5 y 12	Medianamente eficiente: Entre 12 y 18	Muy eficiente: Entre 19 y 25
Comunicación ascendente	Poco eficiente: Entre 7 y 16	Medianamente eficiente: Entre 16 y 26	Muy eficiente: Entre 26 y 35

Instrumento II: Cuestionario de desempeño laboral.

Ficha técnica del instrumento

Nombre: Cuestionario para medir desempeño laboral.

Autor: Vigo, Deysi.

Año: 2018.

Objetivo: Determinar el desempeño laboral.

Lugar de aplicación: My Rafo Representaciones E.I.R.L.

Modo de aplicación: Directa.

Durabilidad de la Aplicación: 15 min.

Especificación del instrumento: Encuesta destinada a los trabajadores de la empresa. Para la variable desempeño laboral, el cuestionario estuvo constituido por 24 ítems, asignadas en 6 preguntas para la dimensión productividad, 9 interrogantes para la dimensión conocimiento y 9 interpelaciones para la dimensión comportamiento. Las respuestas del cuestionario estuvieron estructuradas bajo la escala Likert, considerando cinco subescalas: 5= Siempre, 4= Casi siempre, 3= A veces, 2= Casi nunca y 1= Nunca. La calificación máxima que se puede obtener del instrumento es 12.

Para calificar los resultados, solo se debe sumar los totales por área y así mismo un total general del instrumento, luego se ubica en la tabla de baremos para determinar el nivel de desempeño laboral y sus dimensiones (véase la tabla 4).

Tabla 4

*Baremo para las dimensiones de la variable desempeño laboral*

Dimensión	Bajo	Medio	Alto
Productividad	Bajo: Entre 6 y 14	Medio: Entre 14 y 22	Alto: Entre 22 y 30
Conocimiento	Básico: Entre 9 y 21	Medio: Entre 21 y 33	Avanzado: Entre 33 y 45
Comportamiento	Pésimo: Entre 9 y 21	Indiferente: Entre 21 y 33	Óptimo: Entre 33 y 45

#### 4.5. Proceso de recolección de datos

La recolección de datos se realizó a través de la aplicación de ambos instrumentos preparados en una sola presentación para facilitar la lectura y respuesta de estos. Se tomó en cuenta el tiempo de ejecución del cuestionario, por ello, se diseñó el cuestionario en formatos impresos y electrónicos para celulares a fin de agilizar las respuestas. A los treinta trabajadores encuestados, se les otorgó el consentimiento informado a fin de que registren su participación consiente y plena en la investigación.

Sabiendo que “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (Hernández et al., 2010, p. 200), se usó del coeficiente Alfa de Cronbach en vista que los cuestionarios tiene escala

politómica, con el fin de disponer su consistencia interna. De acuerdo a Hogan (2004) en Barraza (2007), este coeficiente debería ser mayor a .8 para considerarse un instrumento aceptable observando.

Tabla 5

*Escala de valores para determinar la confiabilidad (Hogan, 2004)*

Valor	Confiabilidad
Superior a .9	Alta confiabilidad
Entre .8 y .9	Confiable
Entre .7 y .8	Baja confiabilidad
Entre .6 y .7	Muy baja confiabilidad
Inferior a .6	Inaceptablemente confiabilidad

Tabla 6

*Confiabilidad del instrumento para Comunicación organizacional interna – Alfa de Cronbach*

Dimensión	Alfa de Cronbach	Número de elementos
Comunicación descendiente	.869	6
Comunicación horizontal	.880	5
Comunicación ascendente	.883	7
Total	.944	18

Tabla 7

*Confiabilidad del instrumento para Desempeño laboral – Alfa de Cronbach*

Dimensión	Alfa de Cronbach	Número de elementos
Productividad	.753	6
Conocimiento	.865	9
Comportamiento	.852	9
Total	.920	24

Para evaluar la confiabilidad de la prueba, se empleó el método de consistencia interna, a través del coeficiente Alfa de Cronbach, para la primera variable se halló el valor de  $\alpha = .944$ , lo que indica que el instrumento utilizado tiene una confiabilidad muy alta para el presente estudio.

Asimismo, en el caso de la segunda variable,  $\alpha = .920$ , encontrándose en la escala de alto nivel de confiabilidad lo cual indica que el cuestionario que evalúa el desempeño laboral garantiza la aplicabilidad del instrumento. Indicadores de complemento para garantizar la fiabilidad de ambos instrumentos se registran en el apéndice C.

Por otro lado, para determinar la validez de los instrumentos de la presente investigación se utilizó el índice KMO, según De la Fuente (2011), el coeficiente de correlación parcial se define como un índice que evalúa el grado de relación entre dos variables, excluyendo la influencia de las restantes variables. Se utiliza para comparar la magnitud de los coeficientes de correlación parcial, por lo que cuanto menor sea su valor, mayor será el valor del coeficiente de correlación parcial.

Kaiser-Meyer-Olkin para realizar un Análisis Factorial, proponen:

- $KMO \geq .75 \Rightarrow$  Bien
- $KMO \geq .5 \Rightarrow$  Aceptable
- $KMO < .5 \Rightarrow$  Inaceptable

La tabla 8 presenta la validez a través de la Prueba KMO y Bartlett del instrumento de la variable comunicación organizacional interna.

Tabla 8

*Validez del instrumento para Comunicación organizacional interna*

Prueba de KMO y Bartlett	
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	.288
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado
	gl
	Sig.
	227.046
	153
	.000

En la tabla 8 se evidenció, que el valor KMO para el instrumento de comunicación organizacional interna se encuentra en un valor aceptable de validez. Asimismo, se adjunta la matriz de correlaciones en el apéndice D explicando la correlación media de todos los ítems. En el caso del segundo instrumento que mide desempeño laboral no fue requerido el valor KMO ya que la matriz de correlaciones no es cierta positiva (Véase apéndice D)

#### **4.6. Descripción del análisis de datos y prueba de hipótesis**

En este acápite final del capítulo, se detalla el proceso que seguirá el análisis de datos a nivel descriptivo e inferencial.

##### **4.6.1. Descripción del análisis descriptivo.**

La información se procesó con apoyo del programa MS Excel y JASP .14.1, a fin de caracterizar por medio de frecuencias y porcentajes del género, edad, puesto de trabajo y lugar de trabajo de las personas encuestadas. De igual forma, se procederá a describir por medio de frecuencias y porcentajes los resultados de cada variable por cada dimensión; los resultados en detalle de cada pregunta se expondrán en los apéndices respectivos que resulten adjuntos de la investigación.

##### **4.6.2. Descripción del análisis inferencial.**

Este análisis permite concluir que los datos obtenidos, como lo señalado por Sullcaray (2012), cuando mencionan que el análisis inferencial:

Abarca técnicas de procesamiento de datos y sirve para probar hipótesis, una vez observadas se toman decisiones sobre un conjunto o procesos estadísticos, ya que estas decisiones se dan bajo condiciones inciertas, implican el uso de conceptos probabilísticos (p. 83).

Por ello, realizó el contraste de hipótesis de las relaciones por cada una de las tres dimensiones de ambas variables a través del valor  $\chi^2$  de Pearson y se estableció la fuerza de

dichas relaciones mediante el valor Gamma; a fin de contrastar de las hipótesis presentadas en el Capítulo III.

#### **4.6.3. Descripción de la prueba de hipótesis.**

Se procederá a contrastar las hipótesis tal como lo proponen Lind et al., (2012), siguiendo cada paso:

1. Establecer las hipótesis nulas y alternas para la investigación, partiendo de los supuestos expresados en el Capítulo 3.

2. Se elegirá el nivel de significancia que representa el nivel de riesgo posible de asumirse en toda investigación para el caso, será igual a  $\alpha = .05$ .

3. Se seleccionará el estadístico de prueba; para el caso, será la prueba  $\chi^2$  de Pearson con GL [grados de libertad] según el número de filas y columnas que expresarán el reordenamiento de cada variable expresados en las tablas de contingencia; para el caso será  $GL = (3-1) * (3-1) = 4$ .

4. Se formularán las reglas de decisión a partir del valor teórico de la distribución  $\chi^2$  de Pearson con cuatro grados de libertad para un contraste unilateral superior y 95% de probabilidad; dado que se utilizaron cuatro GL [grados de libertad], el valor crítico de contraste es equivalente a 9.488, como se muestra en la Figura 2.

5. Se tomarán las decisiones respectivas; para esto, se debe comparar el valor  $\chi^2$  obtenido en la prueba con el valor crítico ya descrito; si el valor del  $\chi^2$  es mayor al valor crítico, se rechazará la hipótesis nula  $H_0$  y se aceptaría la hipótesis alternativa  $H_1$ ; pero, si el valor del  $\chi^2$  es menor al valor crítico, no se rechazará la hipótesis nula  $H_0$ , aceptándose su postulado.

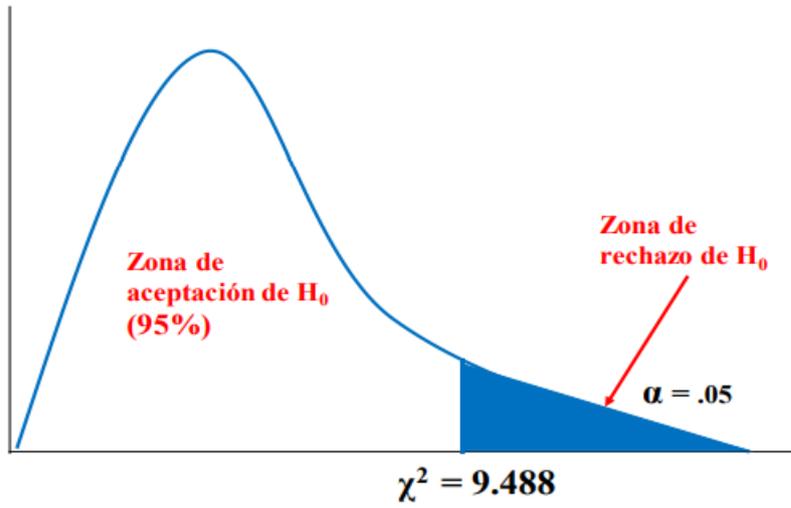


Figura 2. Regla de decisión según regiones de aceptación o rechazo de la H<sub>0</sub>

## Capítulo V: Resultados

Para esta parte, se expone el trabajo de campo, presentan los resultados y se contrasta las hipótesis planteadas en el tercer capítulo.

### 5.1. Descripción del Trabajo de Campo

En esta sección, se da a conocer y se analizan los resultados obtenidos de la aplicación los instrumentos: cuestionario de comunicación organizacional interna y desempeño laboral, estos cuestionarios fueron aplicados a 30 colaboradores de la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. Debido a la coyuntura de la pandemia COVID 19, los instrumentos aplicados en las canteras tuvieron que ser por vía telefónica y las realizadas en sede principal fueron de manera presencial teniendo en cuenta los protocolos de bioseguridad. El trabajo de campo permitió recolectar los datos necesarios para la interpretación y procesamiento de las variables de estudio.

Tabla 9

#### *Perfil de los informantes*

		f°	%
Sexo	masculino	20	66.667
	femenino	10	33.333
	Total	30	100
Edad	de 21 a 25	4	13.333
	de 26 a 30	7	23.333
	de 31 a 35	8	26.667
	de 36 a 40	9	30
	de 56 a 60	2	6.667
	Total	30	100
Puesto de Trabajo	bloquero	15	50
	operador	3	10
	asistente	6	20
	supervisor	5	16.667

	administrador	1	3.333
	Perdidos	0	0
	Total	30	100
Lugar de Trabajo	Cerro Pampa	7	23.333
	Laive	4	13.333
	Sede principal	10	33.333
	Pedregal	9	30
	Total	30	100

La tabla 9, muestra que la mayor proporción de los colaboradores son del sexo masculino y el puesto de trabajo de bloqueros tiene cantidad de trabajadores debido a que la principal actividad que desempeñan en la empresa es la minería no metálica brindando servicios en la extracción y recuadro de mármol. Asimismo, se puede evidenciar que sólo hay tres canteras en las que se están trabajando: (a) Cerro pampa, (b) Laive; y (c) Pedregal, debido a que el trabajo se realiza por temporadas.

## 5.2. Presentación de Resultados

### 5.2.1 Variable Comunicación Organizacional Interna.

Tabla 10

*Estadísticos descriptivos de la variable comunicación organizacional interna*

Estadísticos descriptivos	cDESC	cHORI	cASCE
Válido	30	30	30
Perdidos	0	0	0
Median	2	2	2
Moda	2	2	2
Mínimo	1	1	1
Máximo	3	3	3

Los resultados presentados en la Tabla 10, evidencia la cantidad de colaboradores encuestados para cada una de las dimensiones de la variable comunicación organizacional interna. Así como los valores calculados de la mediana, moda, máximo y mínimo.

Tabla 11

*Frecuencia de respuestas de la variable comunicación organizacional interna*

COM_ORG	f°	%	% válido	% acumulado
moderada	22	73.333	73.333	73.333
adecuada	8	26.667	26.667	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

La Tabla 11, muestra las frecuencias y porcentajes de la variable comunicación organizacional interna por cada nivel de la escala calificada, el mayor porcentaje de respuestas se encuentra en la categoría moderada. La dimensión de comunicación descendente se localiza en calificación media, con un 66.7%; la dimensión comunicación horizontal y comunicación ascendente se aprecian en la categoría medianamente eficiente, obteniendo un 66.7% y 60% respectivamente.

**5.2.1.1. Resultados de la Dimensión Comunicación Descendente.**

Tabla 12

*Estadísticos descriptivos de la dimensión comunicación descendente*

Estadísticos descriptivos	co1	co2	co3	co4	co5	co6
Validos	30	30	30	30	30	30
Perdidos	0	0	0	0	0	0
Median	4	3	3	3	3	3.5
Moda	3	3	3	3	3	3
Mínimo	2	1	2	2	2	2
Máximo	5	5	4	5	5	5

La Tabla 12, muestra la cantidad de participantes (30 empleados) que respondieron las seis preguntas que determinan la dimensión comunicación descendente, asimismo, se evidencian los valores de la mediana, moda, máximo y mínimo. Luego de agrupar los datos, se extrajeron los resultados descriptivos en la nueva escala agrupada o transformada; la tabla 13 muestra los siguientes resultados, siendo la respuesta más valorada la clasificación media la que alcanza un mayor porcentaje, esta se evidencia al detalle en las respuestas de los ítems: Siempre recibo información sobre la evaluación de la calidad de mi trabajo que consigue un 50%. Recibo información sobre misión, objetivos y valores institucionales; y siempre se dan a conocer los cambios en los procedimientos y prácticas institucionales, alcanza un 46.7 %. Asimismo, la dirección de la institución siempre utiliza distintos medios para comunicar lo deben conocer los trabajadores expresan un 43.3%. Y, se recibe instrucciones específicas para realización de las tareas y recibo la información suficiente para entender cómo se relaciona el trabajo con otras tareas, obtiene un 40%. como respuesta no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Por otro lado, se puede resaltar que la mayoría de las preguntas de esta dimensión con un porcentaje no muy significativo, pero importante, consideran como valoración de respuestas la categoría muy de acuerdo con 16.6% de los encuestados. (Véase apéndice E)

Tabla 13

*Frecuencia de respuestas de la dimensión comunicación descendente*

cDESC	f°	%	% válido	% acumulado
desfavorable	2	6.667	6.667	6.667
medio	20	66.667	66.667	73.333
favorable	8	26.667	26.667	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

### 5.2.1.2. Resultados de la Dimensión Comunicación Horizontal.

Tabla 14

*Estadísticos descriptivos de la dimensión comunicación horizontal*

Estadísticos descriptivos	co7	co8	co9	co10	co11
Valido	30	30	30	30	30
Perdidos	0	0	0	0	0
Median	4	4	3.5	3	3
Moda <sup>a</sup>	3	4	3	3	3
Mínimo	2	3	2	2	2
Máximo	5	5	5	5	5

<sup>a</sup> More than one mode exists, only the first is reported

La Tabla 14, presenta la cantidad de participantes (30 colaboradores) que respondieron las cinco preguntas que definen la dimensión comunicación horizontal, asimismo se evidencian los valores de la mediana, moda, máximo y mínimo. Luego de agrupar los datos, se extrajeron los resultados descriptivos en la nueva escala agrupada o transformada; la tabla 15 evidencia los siguientes resultados, siendo la respuesta con mayor apreciación, el rubro medianamente eficiente. Los resultados a las afirmaciones, con mayor porcentaje de respuestas son: Siempre se recibe información oportuna de otras áreas que me permiten trabajar con eficiencia y la institución tiene mecanismos para la comunicación eficiente entre las áreas se encuentran con un 53.3% en la escala ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Asimismo, los compañeros siempre están dispuestos a apoyar cuando tiene problemas personales, con un 43.3%. Sin embargo, la respuesta al ítem, los compañeros siempre están dispuestos a apoyar a solucionar problemas del trabajo, los empleados refieren estar de acuerdo en un 43.3%. En cambio, al responder, los compañeros siempre están dispuestos a coordinar las actividades que tienen que realizar conjuntamente se obtienen resultados equitativos entre la escala entre ni de acuerdo, ni en desacuerdo y la escala de acuerdo con un 40%. (Véase apéndice E)

Tabla 15

*Frecuencia de respuestas de la dimensión comunicación horizontal*

cHORI	f°	%	% válido	% acumulado
poco eficiente	2	6.667	6.667	6.667
medianamente eficiente	20	66.667	66.667	73.333
muy eficiente	8	26.667	26.667	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

**5.2.1.3. Resultados de la Dimensión Comunicación Ascendente.**

Tabla 16

*Estadísticos descriptivos de la dimensión comunicación ascendente*

Estadísticos descriptivos	co12	co13	co14	co15	co16	co17	co18
Valido	30	30	30	30	30	30	30
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Median	3	3	3	3	3	3	3
Moda <sup>a</sup>	3	3	3	3	2	3	3
Mínimo	2	2	2	2	1	1	2
Máximo	5	5	5	5	4	4	5

<sup>a</sup> More than one mode exists, only the first is reported

La Tabla 16, evidencia la cantidad de participantes (30 trabajadores) que respondieron las siete preguntas que definen la dimensión comunicación horizontal, asimismo se evidencian los valores de la mediana, moda, máximo y mínimo. Luego de agrupar los datos, se extrajeron los resultados descriptivos en la nueva escala agrupada o transformada; la tabla 17 evidencia los siguientes resultados, siendo la respuesta con mayor porcentaje, la clasificación medianamente eficiente. Mostrando, de esta manera que las respuestas marcadas en su mayoría se encuentran en la escala ni de acuerdo, ni en desacuerdo como se puede evidenciar en los ítems: Un 50% responden que siempre existen mecanismos para comunicar los problemas

personales. Asimismo, los ítems, se puede sugerir modificaciones de los procedimientos y prácticas organizacionales y comunicar que es lo que necesita hacer, alcanzan un 46.7%. Igualmente, siempre existen mecanismos para comunicar los problemas de mi cargo y siempre puedo comunicar a mi jefe los problemas de los compañeros de trabajo obtienen un 40%. Y, como pueden hacerse las cosas, logra un 36.7%. Por otro lado, los empleados al responder si siempre pueden opinar sobre las políticas organizacionales se visualizan respuestas equitativas entre las escalas ni de acuerdo, ni en desacuerdo y la escala de acuerdo, con un 36.7%. Es importante resaltar, que la mayoría de las preguntas, tienen como segundo porcentaje de valoración significativa, el calificativo, no estar de acuerdo. (Véase apéndice E)

Tabla 17

*Frecuencia de respuestas de la dimensión comunicación ascendente*

cASCE	f°	%	% válido	% acumulado
poco eficiente	5	16.667	16.667	16.667
medianamente eficiente	18	60	60	76.667
muy eficiente	7	23.333	23.333	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

**5.2.2 Variable Desempeño laboral.**

Tabla 18

*Estadísticos descriptivos de la variable desempeño laboral*

Estadísticos descriptivos	PRODU	CONOC	COMPO
Valido	30	30	30
Perdidos	0	0	0
Median	2	3	2
Moda	2	3	2
Mínimo	2	2	2
Máximo	3	3	3

Los resultados presentados en la Tabla 18, evidencia la cantidad de colaboradores encuestados para cada una de las dimensiones de la variable desempeño laboral. Así como los valores calculados de la mediana, moda, máximo y mínimo.

Tabla 19

*Frecuencia de respuestas de la variable desempeño laboral*

DES_LAB	f°	%	% válido	% acumulado
medio	18	60	60	60
alto	12	40	40	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

La Tabla 19, muestra la variable desempeño laboral que se encuentra clasificada como media. La dimensión productividad se encuentra en nivel medio, con un 60%; mientras que la dimensión conocimiento, se localiza en la clasificación avanzado, con un 56.7%. Por otro lado, la dimensión comportamiento obtiene un 63.3% ubicándose en la categoría indiferente.

### 5.2.2.1. Resultados de la dimensión Productividad.

Tabla 20

*Estadísticos descriptivos de la dimensión productividad*

Estadísticos descriptivos	dl1	dl2	dl3	dl4	dl5	dl6
Valido	30	30	30	30	30	30
Perdidos	0	0	0	0	0	0
Median	4	4	4	3	4	3
Moda <sup>a</sup>	4	4	3	3	4	3
Mínimo	2	2	3	2	3	2
Máximo	5	5	5	5	5	5

<sup>a</sup> More than one mode exists, only the first is reported

La Tabla 20, evidencia la cantidad de participantes (30 empleados) que respondieron las seis preguntas que definen la dimensión productividad, asimismo se evidencian los valores de la mediana, moda, máximo y mínimo. Luego de agrupar los datos, se extrajeron los resultados descriptivos en la nueva escala agrupada o transformada; la tabla 21 evidencia los siguientes resultados, siendo la respuesta con mayor porcentaje, que los colaboradores presentan un nivel de productividad medio, encontrándose evidenciado en el cuestionario aplicado al responder los siguientes ítems: el trabajo es logrado de acuerdo a las metas planteadas y se realiza de forma eficiente, expresan como respuesta casi siempre, con un 43.3%; un 40% tiene como respuesta casi siempre, que el trabajo que se realiza aporta al logro de los objetivos de la empresa. Asimismo, las respuestas a los ítems: Los recursos que se utiliza son suficientes y la distribución física del área facilita su trabajo, obtiene como respuesta la categoría a veces con un 53.3% y 43.3% respectivamente. Por otro lado, se visualiza que, en la respuesta, el trabajo promueve el logro de los objetivos de la empresa tiene una respuesta equitativa entre las escalas a veces y casi siempre, con un 36.7%. (Véase apéndice E)

Tabla 21

*Frecuencia de respuestas de la dimensión productividad*

PRODU	f°	%	% válido	% acumulado
medio	18	60	60	60
alto	12	40	40	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

**5.2.2.2. Resultados de la Dimensión Conocimiento.**

La Tabla 22, evidencia la cantidad de participantes (30 trabajadores) que respondieron las nueve preguntas que definen la dimensión conocimiento, asimismo se evidencian los valores de la mediana, moda, máximo y mínimo. Se observa en la tabla 23, que los

colaboradores presentan un nivel de conocimiento avanzado, encontrándose evidenciado en el cuestionario aplicado al responder, los siguiente ítems, las respuestas se encuentran en la escala de casi siempre, como se detalla a continuación: el nivel de conocimiento le permite desenvolverse cómodamente en su trabajo y los trabajadores que laboran cumplen con las exigencias de la empresa, obtienen un 46.7% ; el nivel de producción es acorde a lo establecido en la empresa, con un 40% y la habilidad para el manejo de información es óptima, obtiene un 36.7%. Asimismo, los trabajadores indican como respuesta la categoría a veces, en las preguntas: su grado de responsabilidad está acorde a su capacidad y habilidades con un 40% y desarrolla todas las funciones en su puesto de trabajo, logra un 36.7%. Por otro lado, se visualiza que en las respuestas: el tiempo para realizar sus funciones diarias son óptima y efectivo, tiene una respuesta equitativa entre las escalas a veces y casi siempre con un 40% y 36.7% respectivamente. Finalmente, se destaca que los colaboradores, responden que siempre, logran desarrollar su trabajo con calidad, con un 40%. (Véase apéndice E)

Tabla 22

*Estadísticos descriptivos de la dimensión conocimiento*

Estadísticos descriptivos	dl7	dl8	dl9	dl10	dl11	dl12	dl13	dl14	dl15
Valido	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Median	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Moda <sup>a</sup>	4	3	3	4	4	3	4	3	5
Mínimo	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5	5

<sup>a</sup> More than one mode exists, only the first is reported

Tabla 23

*Frecuencia de respuestas de la dimensión conocimiento*

CONOC	f°	%	% válido	% acumulado
medio	13	43.333	43.333	43.333
avanzado	17	56.667	56.667	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

**5.2.2.3. Resultados de la dimensión comportamiento.**

Tabla 24

*Estadísticos descriptivos de la dimensión comportamiento*

Estadísticos descriptivos	dl16	dl17	dl18	dl19	dl20	dl21	dl22	dl23	dl24
Valido	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Median	4	4	4	3	4	4	3	3	3
Moda	3	4	4	3	4	4	3	3	3
Mínimo	3	3	2	2	2	3	2	2	2
Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5	5

La Tabla 24, evidencia la cantidad de participantes (30 colaboradores) que respondieron las nueve preguntas que definen la dimensión conocimiento, asimismo se evidencian los valores de la mediana, moda, máximo y mínimo. Se observa en la tabla 25, que los trabajadores presentan un comportamiento indiferente, encontrándose evidenciado en las respuestas que tienen mayor valoración la clasificación a veces, en el cuestionario que fue aplicado al responder los siguientes ítems : La dependencia propicia el liderazgo, adquiere un 53.3% ; se desarrolla con liderazgo su trabajo alcanza un 50%; los líderes asignan tareas haciéndolo con el ejemplo, obtiene un 46.7; realiza su trabajo con compromiso, obtiene un 40% y la competencia entre el personal hace que el trabajo sea óptimo logra un 33.3%. Por otro lado, se

visualiza que en las respuestas en la categoría casi siempre: existe espíritu de trabajo en su área y sus compañeros se enfocan al desenvolvimiento de su competencia, logran un 43.3%. Asimismo, las respuestas, muestran interés en la tarea asignada y van acorde a lo que exige la empresa tiene una respuesta en la escala de casi siempre, con un 40%. (Véase apéndice E)

Tabla 25

*Frecuencia de respuestas de la dimensión comportamiento*

COMPO	f°	%	% válido	% acumulado
indiferente	19	63.333	63.333	63.333
óptimo	11	36.667	36.667	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

### 5.3. Contratación de Resultados

En esta sección se procederá con la comprobación de las hipótesis específicas y se culminará con la comprobación de la hipótesis general.

#### 5.3.1. Contratación de la hipótesis específica 1.

La hipótesis específica 1 ( $H_1$ ) afirma: La comunicación descendente se asocia con el desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021. A fin de comprobar tal postulado, se organizan en hipótesis nula y alterna.

**$H_0$ :** La comunicación descendente no se asocia con el desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021.

**$H_1$ :** La comunicación descendente se asocia con el desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021.

Previo a la comprobación de la hipótesis, la Tabla 26 presenta la agrupación o baremo entre las dimensiones comunicación descendente y desempeño laboral.

Tabla 26

*Baremo en las dimensiones comunicación descendente y desempeño laboral*

cDESC		DES_LAB		Total
		medio	alto	
desfavorable	Conteo	2	0	2
	% entre columnas	11.111 %	.000 %	6.667 %
medio	Conteo	16	4	20
	% entre columnas	88.889 %	33.333 %	66.667 %
favorable	Conteo	0	8	8
	% entre columnas	.000 %	66.667 %	26.667 %
Total	Conteo	18	12	30
	% entre columnas	10.000 %	10.000 %	10.000 %

El procedimiento de comprobación de la hipótesis, requiere establecer un valor de significancia de  $\alpha = .05$ ; (Lind et al., 2012); luego se determina el estadístico de prueba, para el caso, resulta ser la prueba  $\chi^2$  de Pearson (Lind et al., 2012), con 4 grados de libertad [GL =  $(3-1) * (3 - 1) = 4$ ]; en seguida, se calculó el valor crítico (o valor  $\chi^2$  crítico) teniendo como resultado 9.488, con este valor se estableció la regla de decisión la cual afirma que si el  $\chi^2$  de Pearson es mayor al valor crítico calculado se rechazará la hipótesis nula H0; mientras que, si el  $\chi^2$  de Pearson es menor al valor crítico calculado, no se rechazará la hipótesis nula H0, aceptándose por lo tanto, la H<sub>1</sub> (véase la Figura 2). La Tabla 27 muestra el resultado de la prueba  $\chi^2$  de Pearson para la primera hipótesis planteada.

Tabla 27

*Prueba de  $X^2$  para la hipótesis 1*

	Valor	gl	p
$X^2$	16.667	2	< .001
N	30		

Hallado el valor crítico calculado, se procede a tomar la decisión final de la hipótesis:

- $\chi^2$  de Pearson = 16.667
- $\chi^2$  crítico = 9.488

Esto significa que la  $H_0$  sometida a prueba cae en la zona de rechazo, provocando en aceptar la  $H_1$ . Por lo tanto, se puede afirmar que al 95% de confianza: La comunicación descendente se asocia con el desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021.

Luego de demostrarse la asociación que existe entre las dimensiones en estudio, se establece la fuerza con la que se presenta esta relación, para ello, se recurre al indicador Gamma, mostrado en la Tabla 28, equivalente a 1, con lo que puede afirmarse que la fuerza de relación entre la comunicación descendente y el desempeño laboral es muy fuerte.

Tabla 28

*Valor Gamma de relación entre la comunicación descendente y desempeño laboral*

Gamma	Error Estándar	95% Intervalo de Confianza	
		Bajo	Alto
1	0	1	1

### 5.3.2. Contrastación de la hipótesis específica 2.

La hipótesis específica 2 ( $H_2$ ) afirma: La comunicación horizontal se asocia con el desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021. A fin de comprobar tal postulado, se organizan en hipótesis nula y alterna.

**$H_0$ :** La comunicación horizontal no se asocia con el desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021.

**$H_1$ :** La comunicación horizontal se asocia con el desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021.

Antes de la comprobación de la hipótesis, la Tabla 29 presenta la agrupación o baremo entre las dimensiones comunicación horizontal y desempeño laboral.

Tabla 29

*Baremo en las dimensiones comunicación horizontal y desempeño laboral*

cHORI		DES_LAB		
		medio	alto	Total
poco eficiente	Conteo	2	0	2
	% entre columnas	11.111 %	.000 %	6.667 %
medianamente eficiente	Conteo	16	4	20
	% entre columnas	88.889 %	33.333 %	66.667 %
muy eficiente	Conteo	0	8	8
	% entre columnas	.000 %	66.667 %	26.667 %
Total	Conteo	18	12	30
	% entre columnas	10.000 %	10.000 %	10.000 %

El procedimiento de comprobación de la hipótesis, requiere establecer un valor de significancia de  $\alpha = .05$ ; (Lind et al., 2012); luego se determina el estadístico de prueba, para el caso, resulta ser la prueba  $\chi^2$  de Pearson (Lind et al., 2012), con 4 grados de libertad [GL =  $(3-1) * (3 - 1) = 4$ ]; en seguida, se calculó el valor crítico (o valor  $\chi^2$  crítico) teniendo como resultado 9.488, con este valor se estableció la regla de decisión la cual afirma que si el  $\chi^2$  de Pearson es mayor al valor crítico calculado se rechazará la hipótesis nula H0; mientras que, si el  $\chi^2$  de Pearson es menor al valor crítico calculado, no se rechazará la hipótesis nula H0, aceptándose por lo tanto, la H<sub>1</sub> (véase la Figura 2). La Tabla 30 muestra el resultado de la prueba  $\chi^2$  de Pearson para la segunda hipótesis planteada.

Tabla 30

*Prueba de  $X^2$  para la hipótesis 2*

	Valor	gl	p
$X^2$	16.667	2	< .001
N	30		

Hallado el valor crítico calculado, se procede a tomar la decisión final de la hipótesis:

- $\chi^2$  de Pearson = 16.667
- $\chi^2$  crítico = 9.488

Esto significa que la  $H_0$  sometida a prueba cae en la zona de rechazo, provocando en aceptar la  $H_1$ . Por lo tanto, se puede afirmar que al 95% de confianza: La comunicación horizontal se asocia con el desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021.

Luego de demostrarse la asociación que existe entre las dimensiones en estudio, se establece la fuerza con la que se presenta esta relación, para ello, se recurre al indicador Gamma, mostrado en la Tabla 31, equivalente a 1, con lo que puede afirmarse que la fuerza de relación entre la comunicación horizontal y el desempeño laboral es muy fuerte.

Tabla 31

*Valor Gamma de relación entre la comunicación horizontal y desempeño laboral*

Gamma	Error Estándar	95% Intervalo de Confianza	
		Bajo	Alto
1	0	1	1

### 5.3.3. Contrastación de la hipótesis específica 3.

La hipótesis específica 3 ( $H_3$ ) afirma: La comunicación ascendente se asocia con el desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021. A fin de comprobar tal postulado, se organizan en hipótesis nula y alterna.

**$H_0$ :** La comunicación ascendente no se asocia con el desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021.

**$H_1$ :** La comunicación ascendente se asocia con el desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021.

Precedente a la comprobación de la hipótesis, la Tabla 32 presenta la agrupación o baremo entre las dimensiones comunicación ascendente y desempeño laboral.

Tabla 32

*Baremo en las dimensiones comunicación ascendente y desempeño laboral*

cASCE		DES_LAB		
		medio	alto	Total
poco eficiente	Conteo	5	0	5
	% entre columnas	27.778 %	.000 %	16.667 %
medianamente eficiente	Conteo	13	5	18
	% entre columnas	72.222 %	41.667 %	6.000 %
muy eficiente	Conteo	0	7	7
	% entre columnas	.000 %	58.333 %	23.333 %
Total	Conteo	18	12	30
	% entre columnas	10.000 %	10.000 %	10.000 %

El procedimiento de comprobación de la hipótesis, requiere establecer un valor de significancia de  $\alpha = .05$ ; (Lind et al., 2012); luego se determina el estadístico de prueba, para el caso, resulta ser la prueba  $\chi^2$  de Pearson (Lind et al., 2012), con 4 grados de libertad [GL =  $(3-1) * (3 - 1) = 4$ ]; en seguida, se calculó el valor crítico (o valor  $\chi^2$  crítico) teniendo como resultado 9.488, con este valor se estableció la regla de decisión la cual afirma que si el  $\chi^2$  de Pearson es mayor al valor crítico calculado se rechazará la hipótesis nula H0; mientras que, si el  $\chi^2$  de Pearson es menor al valor crítico calculado, no se rechazará la hipótesis nula H0, aceptándose por lo tanto, la H<sub>1</sub> (véase la Figura 2). La Tabla 33 muestra el resultado de la prueba  $\chi^2$  de Pearson para la tercera hipótesis planteada.

Tabla 33

*Prueba de  $X^2$  para la hipótesis 3*

	Valor	gl	p
$X^2$	14.954	2	< .001
N	30		

Hallado el valor crítico calculado, se procede a tomar la decisión final de la hipótesis:

- $\chi^2$  de Pearson = 14.954
- $\chi^2$  crítico = 9.488

Esto significa que la  $H_0$  sometida a prueba cae en la zona de rechazo, provocando en aceptar la  $H_1$ . Por lo tanto, se puede afirmar que al 95% de confianza: La comunicación ascendente se asocia con el desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021.

Luego de demostrarse la asociación que existe entre las dimensiones en estudio, se establece la fuerza con la que se presenta esta relación, para ello, se recurre al indicador Gamma, mostrado en la Tabla 34, equivalente a 1, con lo que puede afirmarse que la fuerza de relación entre la comunicación ascendente y el desempeño laboral es muy fuerte.

Tabla 34

*Valor Gamma de relación entre la comunicación ascendente y desempeño laboral*

Gamma	Error Estándar	95% Intervalo de Confianza	
		Bajo	Alto
1	0	1	1

### **5.3.4. Contrastación de la hipótesis general.**

La hipótesis general ( $H_g$ ) propuesta para este estudio asevera: Existe asociación positiva entre la comunicación organizacional interna y desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021. Luego de haber comprobado las hipótesis específicas, se procede a comprobar la hipótesis general procediendo, metodológicamente, de la misma manera que se siguió en las hipótesis específicas. A fin de comprobar tal proposición, se organizan hipótesis de índole estadístico como la hipótesis nula y alterna:

**$H_0$ :** Inexistente asociación positiva entre la comunicación organizacional interna y desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. – 2021.

**H<sub>1</sub>:** Existe asociación positiva entre la comunicación organizacional interna y desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021.

La Tabla 35 evidencia la frecuencia de calificación agrupada de la variable comunicación organizacional interna, en ella, se describe que 22 personas (73.3%) muestran un nivel moderado de comunicación organizacional interna, 8 personas (26.7%) muestran un nivel adecuado de comunicación organizacional interna.

Tabla 35

*Baremo entre las variables comunicación organizacional interna y desempeño laboral*

COM_ORG		DES_LAB		Total
		medio	alto	
moderada	Conteo	18	4	22
	% entre columnas	10.000 %	33.333 %	73.333 %
adecuada	Conteo	0	8	8
	% entre columnas	.000 %	66.667 %	26.667 %
Total	Conteo	18	12	30
	% entre columnas	10.000 %	10.000 %	10.000 %

Además de estos datos descriptivos, el procedimiento de comprobación de la hipótesis, requiere establecer un valor de significancia de  $\alpha = .05$ ; (Lind et al., 2012); luego se determina el estadístico de prueba, para el caso, resulta ser la prueba  $\chi^2$  de Pearson (Lind et al., 2012), con 4 grados de libertad [ $GL = (3-1) * (3 - 1) = 4$ ]; en seguida, se calcula el valor crítico (o valor  $\chi^2$  crítico) teniendo como resultado 9.488, con este valor se establece la regla de decisión la cual afirma que si el  $\chi^2$  de Pearson es mayor al valor crítico calculado se rechazará la hipótesis nula  $H_0$ , aceptándose por lo tanto, la  $H_1$ ; mientras que, si el  $\chi^2$  de Pearson es menor al valor crítico calculado, no se rechazará la hipótesis nula  $H_0$ , (véase la Figura 2). La Tabla 36 pone en evidencia el resultado de la prueba  $\chi^2$  de Pearson para la hipótesis planteada.

Tabla 36

*Prueba de  $X^2$  para la hipótesis general*

	Valor	gl	p
$X^2$	16.364	1	< .001
N	30		

Hallado el valor crítico calculado, se procede a tomar la decisión final de la hipótesis:

- $\chi^2$  de Pearson = 16.364
- $\chi^2$  crítico = 9.488

Esto significa que, la  $H_0$  sometida a prueba cae en la zona de rechazo, procediéndose a aceptar la  $H_1$ . Por lo tanto, se puede afirmar que al 95% de confianza: existe asociación positiva entre la comunicación organizacional interna y desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021.

Luego de demostrarse la asociación que existe entre las variables en estudio, se establece la fuerza con la que se presenta esta relación, para ello, se recurre al indicador Gamma, mostrado en la Tabla 37, equivalente a 1, con lo que puede afirmarse que la fuerza de relación entre la comunicación organizacional interna y el desempeño laboral es muy fuerte.

Tabla 37

*Valor Gamma de relación entre la comunicación organizacional interna y desempeño laboral*

Gamma	Error Estándar	95% Intervalo de Confianza	
		Bajo	Alto
1	0	1	1

## Capítulo VI: Discusión

### 6.1. Discusión de Resultados

Según Quezada et al. (2020), publica el artículo científico Trabajo en equipo, comunicación y Desempeño Laboral en las Organizaciones del sector público, esta investigación se caracterizó por tener como población a 78 encuestados que son servidores públicos que laboran en la municipalidad de Girón, se desarrolló desde un diseño de campo no experimental y tipo descriptiva; a diferencia de la investigación en curso que se evaluó 30 encuestas desarrolladas en los colaboradores de la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. empresa privada del sector minero no metálico.

Existiendo similitud con la investigación planteada, se concluye que es significativo el compromiso de los colaboradores para que llegaran a sus metas, renovando los procesos para una mayor productividad y con un trabajo articulado, que se verá reflejado en el desempeño laboral de los empleados. Asimismo, se destaca la importancia de contar con un plan de comunicación interna fundado en las necesidades de la entidad para llegar a todo el personal. También se puede evidenciar que existe una asociación positiva entre variables de estudio.

De acuerdo con Rodríguez y Lechuga (2019), difunde el artículo científico Desempeño laboral de los docentes de la institución universitaria ITSA, se hace una revisión a las evidencias de los factores y niveles de desempeño laboral de los docentes, existiendo una similitud en la metodología, siendo ambas investigaciones cuantitativas.

Por otro lado, el tipo de investigación descriptiva y un diseño de campo no experimental y transeccional, permitiendo observar situaciones tal como se dan y recolectando datos en un solo momento; en lo que respecta en la muestra son 84 sujetos (79 docente y 5 directivos) a diferencia del presente estudio que es de 30 colaboradores.

En la investigación en curso tiene similitud respecto a la variable de desempeño laboral dos de sus dimensiones que son producción y conocimiento de trabajo. Asimismo, el estudio

antecedente reconoció que uno de los factores que generan problema el desempeño laboral es la falta de comunicación interna, lo que conlleva a inconformidades en el grupo docente debido a un proceso fallido de retroalimentación.

Según su estudio de Gonzales y Gonzáles (2019) se presenta la tesis titulada: Comunicación Interna y Desempeño Laboral de los colaboradores de la agropecuaria Chimú S.R.L. Trujillo I semestre 2019. Esta tesis tiene como objetivo establecer la relación que existe entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los colaboradores de la agropecuaria Chimú S.R.L. Trujillo I semestre 2019, la muestra estaba conformada por 46 colaboradores casi similar a la presente investigación, coincidiendo también en el instrumento utilizado para la recolección de datos el cuestionario escrito para cada variable.

Con respecto a la investigación actual, en el nivel de comunicación interna tienen la misma deficiencia que es la limitada relación de los jefes inmediatos con los colaboradores, por lo que se evidencia la necesidad de generar estrategias de comunicación interna a favor de toda la estructura organizacional. Asimismo, con respecto a la comunicación descendente existe una diferencia ya que, en la investigación en curso, no existe un porcentaje alto de indiferencia de los colaboradores con la relación que tienen con sus jefes inmediatos como es el caso de esta tesis. También se puede evidenciar que la hipótesis en ambos estudios sostiene que existe una relación directa entre la comunicación interna y el desempeño laboral. Fortalecer la comunicación interna dentro de la empresa permitirá un desempeño exitoso en el trabajo, el cual debe potenciarse constantemente, además de mantener de manera óptima los canales de comunicación estratégicos, para que los empleados estén informados de las acciones que realiza la empresa.

Según Vigo (2018) presentó la tesis titulada: Desempeño laboral y calidad de servicio en la empresa GERIMED S.A.C. Surco – 2018, se indaga el desempeño laboral y la calidad de servicio de la empresa GERIMED contando con una muestra de 58 clientes se diferencia con

la investigación en curso porque son 30 colaboradores de la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L.

Este estudio sirvió como antecedente referente en la metodología utilizando la encuesta en la variable de desempeño laboral para la presente investigación. Dentro de las similitudes ambas investigaciones consideran un nivel medio a la variable comunicación organizacional interna. Por otro lado, las segundas variables son distintas desempeño laboral y la otra variable mide calidad de servicio.

Según Roncal y Zelada (2017), buscan identificar La Comunicación Interna y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa GAP de Trujillo en el 2017, ellos trabajan con una muestra conformada por 35 trabajadores de la empresa GAP de Trujillo. La investigación en curso tiene una cantidad similar de encuestados. Los autores obtuvieron a las siguientes conclusiones: (a) el nivel de comunicación interna de los empleados en la empresa GAP según la aplicación de la herramienta basada en la Tabla 1, se comporta en un nivel medio con un nivel de percepción del 54,3% de los empleados. Esto da como resultado que el gerente no tenga tiempo para entrevistar a los trabajadores, lo que limita la falta de información sobre las diversas dificultades que enfrentan los trabajadores; (b) Los tipos de comunicación interna utilizados en el negocio de GAP son verticales de arriba a abajo, y la comunicación va del gerente al vendedor en un orden jerárquico de acuerdo con el cronograma; y (c) el nivel de desempeño laboral de los colaboradores en la empresa GAP según la aplicación de la herramienta con base en la Tabla 2, se encuentra en un nivel medio con la percepción de los colaboradores en 6.0%. Esta situación refleja que los vendedores a pesar de las limitaciones están dando todo de sí para seguir cumpliendo con sus funciones. Sin embargo, hay diferencia con la investigación en curso, la comunicación interna organizacional que predomina son las dimensiones de comunicación descendente y horizontal (66.7%).

Dentro de las similitudes con el estudio en curso, las variables comunicación organizacional interna y desempeño laboral tiene categorías moderada y media respectivamente. Asimismo, ambas empresas pertenecen al sector privado. Además, existe una asociación positiva entre ambas variables, siendo esta relación muy fuerte, esto se puede evidenciar al recurrir al indicador gamma que equivale a 1.

Según el estudio realizado por Pardo (2017), en su tesis denominada: Relación entre la Comunicación Interna y La Satisfacción Laboral en los trabajadores del establecimiento de Salud de Yapatera – Chulucanas Piura 2016. Buscan analizar la relación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral en ESY. El tipo de investigación es no experimental de corte transversal, la muestra estaba conformada por 34 trabajadores.

Existe similitud con la investigación en curso, ya que este estudio sirvió como antecedente referente en la metodología utilizando la encuesta en la variable de comunicación organizacional interna para la presente investigación. De igual forma, la cantidad de encuestados tienen proximidad. A diferencia del estudio en mención, la variable comunicación interna se encuentra clasificada como moderada (73.3%). La comunicación interna organizacional que predomina son las dimensiones de comunicación descendente y horizontal (66.7%).

Entre las diferencias se puede observar que las segundas variables de estudio son distintas, en el estudio en curso fue desempeño laboral y el otro estudio satisfacción laboral por lo que se afirma que la comunicación organizacional se vuelve factor fundamental en las funciones de la administración «planificación, organización, dirección, coordinación y control».

De acuerdo a Rivera (2019), en su tesis titulada: Comunicación interna y desempeño laboral de los empleados del Hospital La Carlota en Montemorelos, Nuevo León, México. El autor tiene como objetivo determinar si la comunicación interna es predictora del desempeño

laboral en los empleados del Hospital La Carlota en Montemorelos, Nuevo León, México. Arribó a las siguientes conclusiones: (a) los estadísticos descriptivos de los constructos, se planea conocer el grado de la comunicación interna y el grado del desempeño laboral que tienen los empleados del Hospital La Carlota en Montemorelos, Nuevo León, México. A través de la aplicación de herramientas, se ha observado que el personal considera rutinaria la comunicación interna, en el Hospital La Carlota ya que existen algunas áreas donde no pueden interactuar entre sí, además se encontraron algunas restricciones que se ha tenido como es el caso que sólo participaron los empleados contratados en el mes de agosto; (b) en cuanto al concepto de desempeño laboral, se encontró que los empleados se desempeñan bien en su trabajo, ya que los encuestados respondieron que realizan bien sus funciones.

Existe similitud con la investigación en curso, la variable comunicación interna se encuentra como regular, lo que es equivalente en nuestro estudio como moderada.

Sin embargo, se evidencia algunas diferencias, se resalta que el número de personas encuestadas difieren en cantidad 107 versus 30, siendo el estudio de antecedente en mayor cantidad. También, respecto a la variable desempeño laboral, para el estudio en curso esta se clasifica como media, mientras que en el antecedente es óptima ya que los empleados ejecutan correctamente su trabajo.

Por su parte, Sarmiento (2019), presentó una tesis bajo el título de: La comunicación asertiva como generadora de desempeño laboral en empleados de empresas formales; en ella, se evidencian algunas diferencias, se resalta el tipo de estudio fue correlacional, mientras que la investigación de antecedente fue cualitativa descriptiva. Los instrumentos de recolección de datos difieren en la presente tesis se utilizó dos cuestionarios y en el otro estudio se eligieron 10 documentos.

Dentro de las similitudes se evidencia que una adecuada comunicación entre los integrantes de la organización fortalece los vínculos entre colaboradores, lo que va a lograr el

desarrollo del desempeño laboral adecuado como consecuencia generará temporadas de éxito en la organización.

Según Santamaría (2020), presentó la tesis titulada: Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A. El objetivo principal de este trabajo fue determinar si la variable clima organizacional en las dimensiones escogidas tiene efecto en la variable desempeño de Datapro S.A. La población del estudio, considera a todas las personas empleadas en Datapro S.A. cuya cifra asciende a ciento seis.

En la investigación en curso, la primera variable difiere, ya se estudia comunicación organizacional interna, mientras que el estudio de antecedente considera a clima organizacional.

La comunicación organizacional interna es una herramienta fundamental en las relaciones laborales hoy en día de vital importancia en cualquier organización, ya que influye en distintos aspectos de la empresa como el clima organizacional (ocasionando efectos positivos o negativos), impulsa a una identidad corporativa, orienta a los empleados al logro de objetivos los que van a repercutir en el desempeño laboral.

Entre las similitudes, ambos estudios muestran que la falta de comunicación dentro de la organización genera problemas relacionados con el incumplimiento de las metas operativas; confusión de los empleados sobre cuestiones de gobierno, jerarquía y toma de decisiones; y cumplir con los reglamentos y procedimientos.

En cuanto a la variable desempeño laboral, el estudio contó con tres dimensiones: Productividad, conocimiento y comportamiento. Las dimensiones que muestran se relacionan de tal manera; comunicación descendente con desempeño laboral, comunicación horizontal con desempeño laboral y comunicación ascendente con desempeño laboral. Con estos resultados se puede conocer cuál es la dimensión que tiene mayor relación con la variable desempeño laboral. También se puede evidenciar que existe una asociación positiva entre

ambas variables, siendo esta relación muy fuerte, esto se puede evidenciar al recurrir al indicador gamma que equivale a 1.

## Conclusiones

1. El objetivo general de la investigación en curso buscó determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional interna y desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021. Luego del procesamiento de datos, se obtuvo el resultado equivalente a 16.364, lo que representa un valor superior a 9.488 que se obtuvo al 95% de confianza, lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis propuesta, por lo que se puede concluir que sí existe relación entre las variables de estudio. Asimismo, se evidenció que la fuerza de relación equivale a 1, con lo que se afirma que el grado de asociatividad entre la comunicación organizacional interna y el desempeño laboral es muy fuerte y es reflejado en el cumplimiento de las metas a corto tiempo con eficacia.
2. En referencia al primer objetivo específico del presente estudio se buscó determinar la relación que existe entre la comunicación descendente y el desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021. De acuerdo con los datos procesados se encontró el resultado equivalente a 16.667, lo que representa un valor superior a 9.488 que se obtuvo al 95% de confianza, por lo que se puede concluir que sí existe relación entre las dimensiones de estudio. Asimismo, se evidenció que la fuerza de relación equivale a 1, con lo que se afirma que el grado de asociatividad es muy fuerte. Pudiendo afirmar, que una adecuada y óptima comunicación descendente es muy importante para que cada colaborador este informado de las actividades, tareas, funciones, metas que les permitirá planificar sus labores con eficiencia.
3. Respecto al segundo objetivo específico del presente estudio fue determinar la relación que existe entre la comunicación horizontal y el desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021. Luego de procesar los datos se halló que el resultado equivalente 16.667, lo que representa un valor superior a 9.488 que se obtuvo al 95% de

confianza, por lo que se puede concluir que sí existe relación entre las dimensiones de estudio. Asimismo, se evidenció que la fuerza de relación equivale a 1, con lo que se afirma que el grado de asociatividad es muy fuerte. Cuando la comunicación fluye entre colaboradores, permite que todos participen de manera democrática, transmitiendo la información de las actividades y metas como equipo de trabajo, lo que permitirá el desempeño en una sola dirección la organización.

4. En cuanto al tercer objetivo específico del presente estudio buscó determinar la relación que existe entre la comunicación ascendente y desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021. De acuerdo con los datos procesados se encontró el resultado equivalente a 14.954, lo que representa un valor superior a 9.488 que se obtuvo al 95% de confianza, por lo que se puede concluir que sí existe relación entre las dimensiones de estudio. Asimismo, se evidenció que la fuerza de relación equivale a 1, con lo que se afirma que el grado de asociatividad es muy fuerte. Un sistema de comunicación ascendente permite que los empleados de nivel inferior expresen sus opiniones a los empleados de nivel superior, como resultado, los colaboradores se sienten motivados y se va a afianzar el sentido de pertenencia a la organización, lo que se verá reflejado en su desempeño laboral.

### **Recomendaciones**

1. Al demostrar que existe relación entre comunicación organizacional interna y desempeño laboral, se recomienda al gerente de la empresa la necesidad de generar estrategias comunicacionales internas a favor de toda la estructura organizacional. Esto se puede hacer a través del desarrollo de un plan de comunicación, que es una pauta que deben seguir los empleados y gerentes, donde la comunicación fluye y donde las metas se reflejan claramente. Además, realice encuestas, buzones de comentarios y reuniones periódicas.
2. Para mejorar la comunicación horizontal, se recomienda reuniones periódicas entre áreas, para que cada trabajador aporte sus ideas y sugerencias que hagan crecer a la empresa. También, utilizar un tablero de mensajes que detalle los elementos o agendas de comunicación más importantes. Igualmente, realizar una encuesta sobre la cultura del lugar de trabajo, ya que se laboran en diferentes canteras. Asimismo, desarrollar programas de integración para potencializar las habilidades de los colaboradores.
3. A través del conocimiento y el aprendizaje los colaboradores pueden crecer, producir más y mejorar su experiencia. El rendimiento laboral influye directamente en el éxito de una compañía, por lo que se debe implementar planes de inducción, capacitación, retroalimentación, supervisión, y evaluación de habilidades y competencias.
4. Se recomienda instaurar un programa de reconocimiento y recompensas a la buena labor con el objetivo de monitorear los niveles valorativos en: comportamiento laboral, desempeño contextual, desarrollo de tareas, participación e iniciativas del personal. Para lo cual se puede instaurar un aumento de salario de acuerdo con los niveles de desempeño que fluctúen entre aceptable y sobresaliente.

## Referencias

- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos : gestión por competencias* (Segunda ed). Ediciones Granica S.A.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica* (Primera ed). Netbiblo.
- Barraza, A. (2007). *Apuntes sobre metodología de la investigación*. Universidad Pedagógica de Durango. <file:///C:/Users/ISABEL/AppData/Local/Temp/Dialnet-ComoValorarUnCoeficienteDeConfiabilidad-2292993.pdf>
- Berceruelo González, B. (2011). *Comunicación Interna en la Empresa Claves y Desafíos* (W. K. España (ed.); 1ra edición). Wolters Kluwer España. <https://www.comunicacioninterna.pe/pdf/pdf1.pdf>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera ed). Pearson Education.
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385–39. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300385&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385&lng=es&nrm=iso)
- Brandolin, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa* (Primera ed). Editorial La Crujía.
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación* (Primera ed). Editorial San Marcos.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Octava edi). McGraw-Hill/ Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009a). *Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed). McGraw-Hill / Interamericana.

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizaciona\\_l.\\_La\\_dina\\_mica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizaciona_l._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf)

Chiavenato, I. (2009b). *Gestión del talento humano* (Tercera ed). McGraw-Hill / Interamericana.

De la Fuente, S. (2011). *Análisis factorial*. Universidad Autónoma Del Madrid. <https://www.fuente-rebollo.com/Economicas/ECONOMETRIA/MULTIVARIANTE/FACTORIAL/Fanalis-factorial.pdf>

Gestión. (2020, August 20). Minería puede ser el salvavidas para economía peruana en recesión. *Economía*. <https://gestion.pe/economia/mineria-puede-ser-el-salvavidas-para-economia-peruana-en-recesion-noticia/>

Gonzales López, S. S., & González Cribilleros, P. S. (2019). Comunicación interna y desempeño laboral de los colaboradores de la Agropecuaria Chimú S.R.L. Trujillo I Semestre 2019 [Universidad Privada Antenor Orrego - UPAO]. In *Universidad Privada Antenor Orrego*. <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/2.50.12759/5827>

Guzmán Paz, V. (2012). *Comunicación organizacional* (Primera ed). Red Tercer Milenio S.C.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edic). McGraw-Hill / Interamericana.

Ivancevich, J., Konopaske, R., & Mattenson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional* (Séptima ed). McGraw-Hill / Interamericana.

Karina Patricia Rodríguez-Marulanda, J. I. L.-C. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *Universidad EAN*. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/206/20663246005/html/index.html>

Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*

(Decimoquin). McGraw-Hill/Interamericana Editores.

<https://cape.fcfm.buap.mx/jdzf/cursos/est1/libros/book1e1.pdf>

Martín, F. (1995). *Comunicación en empresas e instituciones: de la consultora a la dirección de comunicación*. (E. U. de Salamanca (ed.); primera ed).

Morales Arrieta, J., & Velandia Herrera, N. (1999). *Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. McGraw Hill.

Muñiz González, R. (2014). *Marketing en el Siglo XXI*. Centro de estudios financieros.  
<https://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>

Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagomez, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (Cuarta edi). Ediciones de la U.

Pardo Abad, G. D. (2017). Relación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral en los trabajadores del establecimiento de salud de Yapatera - Chulucanas Piura 2016 [Universidad Nacional de Piura]. In *Universidad Nacional de Piura / UNP*.  
<http://repositorio.unp.edu.pe/handle/UNP/1210>

Puchol Moreno, L. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos* (7a. edición). Ediciones Díaz de Santos.

Quezada Rodríguez, M. R., Quevedo Barros, M. R., & Torres Palacios, M. M. (2020). Trabajo en equipo, comunicación y desempeño laboral en las organizaciones del sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, ISSN-e 2542-3088, Vol. 5, N°. Extra 3, 2020 (Ejemplar Dedicado a: Especial: Administración), Págs. 748-778, 5(3), 748–778.  
<https://doi.org/10.35381/r.k.v5i3.920>

Rivera Martínez, I. (2019). *Comunicación interna y desempeño laboral de los empleados del Hospital La Carlota en Montemorelos*.  
<http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/handle/2.50.11972/1047>

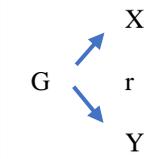
Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimoterc). Person.

- Roncal Armas, R. J., & Zelada Vera, J. C. (2017). La comunicación interna y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GAP de Trujillo en el 2017. [Universidad Privada del Norte]. In *Universidad Privada del Norte*. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/12268>
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística* (Primera ed). Universidad Ricardo Palma.
- Santamaría Robles, J. G. (2020). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A.* [Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7204>
- Sarmiento Villa, J. V. (2019). *La comunicación asertiva como generadora de desempeño laboral en empleados de empresas formales*.
- Silva, R. (2011). *La Intracomunicación*. <http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n28/n28a05.pdf>
- Sullcaray, S. (2012). *Metodología de la investigación* (U. Continental (ed.); Primera ed).
- Torrecilla, O. (n.d.). *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral*. Retrieved August 20, 2021, from [http://evaluarte.uaaan.mx/AUDITORIA2017/INFORMES DE SEGUIMIENTO/INF.COMEAA\\_2012/Inf.\\_2010\\_COMEAA/Doctorado\\_2011/clima\\_organizational/Climaorganizational.pdf](http://evaluarte.uaaan.mx/AUDITORIA2017/INFORMES_DE_SEGUIMIENTO/INF.COMEAA_2012/Inf._2010_COMEAA/Doctorado_2011/clima_organizational/Climaorganizational.pdf)
- Valverde Abril, J. (2017). Comunicación interna en las organizaciones. *Revista Digital CEMCI*, 12.
- Vara, A. (2010). *¿Cómo hacer una tesis en ciencias empresariales? Arístides Vara Horna / 2¿Cómo citar este documento? Vara-Horna, Arístides (2010). ¿Cómo hacer una tesis en ciencias empresariales? Manual breve para los tesis de administración, negocios internacionales, re* (Segunda ed). Universidad San Martín de Porres. [https://masteradmon.files.wordpress.com/2013/04/manual-\\_aristides-vara.pdf](https://masteradmon.files.wordpress.com/2013/04/manual-_aristides-vara.pdf)

Vigo Vigo, D. V. (2018). El Desempeño laboral y la calidad de servicio en la empresa GERIMED S.A.C. Surco - 2018. In *Universidad Autónoma del Perú*. Universidad Autónoma del Perú. <http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/642>

## Apéndice A

### Matriz de consistencia

<b>Título:</b> Comunicación organizacional interna y desempeño laboral de la empresa y en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021.				
<b>Problema General</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis General</b>	<b>Variables</b>	<b>Metodología</b>
¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación organizacional interna y desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021?	Determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional interna y desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021.	Existe asociación positiva entre la comunicación organizacional interna y desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021.	Variable 1: Comunicación organizacional interna. <ul style="list-style-type: none"> <li>– Comunicación descendente</li> <li>– Comunicación horizontal</li> <li>– Comunicación ascendente</li> </ul>	Método General: Científico Enfoque: Cuantitativo Tipo: Aplicada. Diseño: No experimental – transversal. Alcance: Descriptivo – correlacional
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Específicas</b>	Variable 2: Desempeño laboral <ul style="list-style-type: none"> <li>– Productividad</li> <li>– Conocimiento</li> <li>– Comportamiento</li> </ul>	 <p style="text-align: center;"> X  ↗  G      r  ↘  Y </p> <p>G: Trabajadores de la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. X: Comunicación organizacional interna r: Relación que existe entre las dos variables. Y: Desempeño Laboral. Población: 30 trabajadores de la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L.</p>
P1: ¿Cuál es la relación de la comunicación descendente y el desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021?	O1: Determinar la relación que existe entre la comunicación descendente y el desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021.	H1: La comunicación descendente se asocia con el desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021.		
P2: ¿Cuál es la relación de la comunicación horizontal y el desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021?	O2 Determinar la relación que existe entre la comunicación horizontal y el desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021.	H2: La comunicación horizontal se asocia con el desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021.		

<p>P3: ¿Cuál es la relación de la comunicación ascendente y desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021?</p>	<p>O3: Determinar la relación que existe entre la comunicación ascendente y desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021.</p>	<p>H3: La comunicación ascendente se asocia con el desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. - 2021.</p>		<p>Instrumento: Cuestionario de comunicación organizacional interna y desempeño laboral.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	----------------------------------------------------------------------------------------------

## Apéndice B

### Instrumentos de recolección de datos

#### Cuestionario De Comunicación Organizacional

(Adaptado de Gabriela Pardo 2017)

**Instrucciones:** Lea con detenimiento cada una de las siguientes afirmaciones e indique cuán de acuerdo está usted con las mismas. Marque sus respuestas circulando en el número que aproximadamente refleja cuánto está usted de acuerdo con el contenido de las aseveraciones en el continuo numérico que se provee al lado derecho de cada frase. Recuerde que no hay contestaciones correctas o incorrectas; por lo tanto, conteste honestamente todos ítems.

#### Datos Generales:

**Sexo:** Femenino  Masculino

**Edad:** De 21 a 25 años  De 26 a 30 años  De 31 a 35 años   
De 36 a 40 años  De 41 a 45 años  De 46 a 50 años   
De 51 a 55 años  De 56 a 60 años

**Puesto de trabajo:** Bloquero  Operador  Asistente  supervisor   
Administrador

**Lugar:** Cerropampa  Laive  Pedregal  Hormiguero  Chavo   
Yurac  Oficina Principal

#### Valoración:

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

No	Ítems	Respuesta				
		1	2	3	4	5
1	Recibo las instrucciones específicas para realizar mis tareas					
2	Recibo información suficiente para entender cómo se relaciona mi trabajo con otras tareas					
3	Recibo información suficiente sobre misión, objetivos y valores institucionales					
4	Siempre recibo información sobre la evaluación de la calidad de mi trabajo					
5	Siempre se dan a conocer los cambios en los procedimientos y prácticas institucionales					
6	La dirección de la institución siempre utiliza distintos medios para comunicar lo que debemos conocer					
7	Mis compañeros siempre están dispuestos a apoyarme cuando tengo problemas personales					
8	Mis compañeros siempre están dispuestos a apoyarme a solucionar problemas de mi trabajo					
9	Mis compañeros siempre están dispuestos a coordinar las actividades que tenemos que realizar conjuntamente					
10	Siempre recibo información oportuna de otras áreas que me permiten trabajar con eficiencia					

<b>11</b>	La institución tiene mecanismos para la comunicación eficiente entre las áreas.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>12</b>	Siempre existen mecanismos para comunicar mis problemas personales	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>13</b>	Siempre existen mecanismos para comunicar los problemas de mi cargo	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>14</b>	Siempre puedo comunicar a mi jefe los problemas de mis compañeros de trabajo	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>15</b>	Siempre puedo sugerir modificación de los procedimientos y prácticas organizacionales	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>16</b>	Siempre puedo opinar sobre las políticas organizacionales	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>17</b>	Siempre puedo comunicar que es lo que necesita hacerse	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>18</b>	Siempre puedo comunicar como pueden hacerse las cosas	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

### Cuestionario De Desempeño Laboral

(Adaptado de Deysi Vigo 2018)

**Valoración:** 1. Nunca    2. Casi nunca    3. A veces    4. Casi siempre    5. Siempre

No	Ítems	Respuesta				
		1	2	3	4	5
1	El trabajo que realiza aporta al logro de los objetivos de la empresa.	1	2	3	4	5
2	Su trabajo es logrado de acuerdo con las metas planteadas.	1	2	3	4	5
3	Promueve el logro de los objetivos de la empresa.	1	2	3	4	5
4	La distribución física del área facilita su trabajo.	1	2	3	4	5
5	El trabajo que realiza es eficiente.	1	2	3	4	5
6	Los recursos que se utiliza son suficientes para su trabajo.	1	2	3	4	5
7	Su nivel de conocimiento le permite desenvolverse cómodamente en su trabajo	1	2	3	4	5
8	Su grado de responsabilidad está acorde a su capacidad y habilidades.	1	2	3	4	5
9	El tiempo para realizar sus funciones diarias es óptima.	1	2	3	4	5
10	La habilidad para el manejo de información es óptima.	1	2	3	4	5
11	Su nivel de producción es acorde a lo establecido en la empresa.	1	2	3	4	5
12	Desarrolla todas las funciones en su puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
13	Los trabajadores que laboran cumplen con las exigencias de la empresa.	1	2	3	4	5
14	El trabajo que realiza es efectivo.	1	2	3	4	5
15	Logra desarrollar su trabajo con calidad.	1	2	3	4	5
16	Realiza su trabajo con compromiso.	1	2	3	4	5
17	Muestra interés en la tarea asignada.	1	2	3	4	5
18	Existe espíritu de trabajo en su área.	1	2	3	4	5
19	La competencia entre el personal hace que el trabajo sea óptimo.	1	2	3	4	5
20	Sus compañeros se enfocan al desenvolvimiento de su competencia.	1	2	3	4	5
21	Sus competencias van acordes a lo que exige la empresa.	1	2	3	4	5
22	Desarrolla con liderazgo su trabajo.	1	2	3	4	5
23	La dependencia propicia el liderazgo.	1	2	3	4	5
24	Los líderes asignan tareas haciéndolo con el ejemplo.	1	2	3	4	5

## Apéndice C

### Alfa de Cronbach si el elemento es retirado

**Tabla C1**

**Alfa de Cronbach comunicación descendente**

Estadísticas frecuenciales de fiabilidad de los elementos individuales	
	Si el elemento se elimina
Item	$\alpha$ de Cronbach
co1	.842
co2	.864
co3	.831
co4	.865
co5	.834
co6	.847

**Tabla C2**

**Alfa de Cronbach comunicación horizontal**

Estadísticas de fiabilidad de la escala	
Estimador	$\alpha$ de Cronbach
Punto estimado	.88

Estadísticas frecuenciales de fiabilidad de los elementos individuales	
	Si el elemento se elimina
Item	$\alpha$ de Cronbach
co7	.846
co8	.891
co9	.859
co10	.826
co11	.84

**Tabla C3****Alfa de Cronbach comunicación ascendente**

Estadísticas de fiabilidad de la escala	
Estimador	$\alpha$ de Cronbach
Punto estimado	.883

Estadísticas frecuenciales de fiabilidad de los elementos individuales	
	Si el elemento se elimina
Item	$\alpha$ de Cronbach
co12	.866
co13	.883
co14	.871
co15	.853
co16	.871
co17	.858
co18	.856

**Tabla C4****Alfa de Cronbach productividad**

Estadísticas de fiabilidad de la escala	
Estimador	$\alpha$ de Cronbach
Punto estimado	.753

Estadísticas frecuenciales de fiabilidad de los elementos individuales	
	Si el elemento se elimina
Item	$\alpha$ de Cronbach
d11	.78
d12	.712

d13	.686
d14	.691
d15	.712
d16	.714

---

**Tabla C5****Alfa de Cronbach conocimiento**

Estadísticas de fiabilidad de la escala	
Estimador	$\alpha$ de Cronbach
Punto estimado	.865

---

Estadísticas frecuenciales de fiabilidad de los elementos individuales	
	Si el elemento se elimina
Item	$\alpha$ de Cronbach
d17	.864
d18	.843
d19	.852
d110	.854
d111	.836
d112	.845
d113	.842
d114	.843
d115	.874

---

**Tabla C6****Alfa de Cronbach comportamiento**

Estadísticas de fiabilidad de la escala	
Estimador	$\alpha$ de Cronbach
Punto estimado	.852

Estadísticas frecuenciales de fiabilidad de los elementos individuales	
	Si el elemento se elimina
Item	$\alpha$ de Cronbach
d16	.818
d17	.816
d18	.823
d19	.806
d20	.818
d21	.824
d22	.812
d23	.887
d24	.888

## Apéndice D

### Matriz de correlaciones

Matriz de correlaciones <sup>a</sup>																		
	co1	co2	co3	co4	co5	co6	co7	co8	co9	co10	co11	co12	co13	co14	co15	co16	co17	co18
co1	1.000	.378	.446	.265	.530	.135	.088	.544	.041	.051	-.051	-.047	-.038	.126	.406	.034	.295	-.038
co2	.378	1.000	.505	-.070	.500	.274	-.216	-.048	-.057	-.098	.098	-.181	.213	.345	.476	.219	.196	.322
co3	.446	.505	1.000	.518	.518	.347	-.185	.060	.280	.123	.360	.078	.387	.275	.367	-.147	.215	.131
co4	.265	-.070	.518	1.000	-.065	.022	-.302	.097	.319	.376	.326	.370	.242	.232	.133	-.183	.062	.019
co5	.530	.500	.518	-.065	1.000	.333	-.151	.097	.319	.025	-.025	-.277	.112	.124	.133	-.183	.062	.019
co6	.135	.274	.347	.022	.333	1.000	-.154	-.324	-.061	.230	.128	-.071	.362	.475	.273	.102	.275	.171
co7	.088	-.216	-.185	-.302	-.151	-.154	1.000	.451	.185	.232	.116	-.214	-.173	-.287	.000	-.077	-.096	-.043
co8	.544	-.048	.060	.097	.097	-.324	.451	1.000	.097	.290	.103	-.190	-.216	-.306	.149	.230	.124	.118
co9	.041	-.057	.280	.319	.319	-.061	.185	.097	1.000	.521	.444	.071	-.028	.123	.061	-.386	-.215	-.131
co10	.051	-.098	.123	.376	.025	.230	.232	.290	.521	1.000	.615	-.204	-.143	.119	-.051	-.198	-.247	.093
co11	-.051	.098	.360	.326	-.025	.128	.116	.103	.444	.615	1.000	-.169	-.007	-.119	-.128	-.204	-.422	-.243
co12	-.047	-.181	.078	.370	-.277	-.071	-.214	-.190	.071	-.204	-.169	1.000	.568	.335	.071	.006	.316	-.106
co13	-.038	.213	.387	.242	.112	.362	-.173	-.216	-.028	-.143	-.007	.568	1.000	.376	.038	.147	.183	.154
co14	.126	.345	.275	.232	.124	.475	-.287	-.306	.123	.119	-.119	.335	.376	1.000	.522	.126	.364	.336
co15	.406	.476	.367	.133	.133	.273	.000	.149	.061	-.051	-.128	.071	.038	.522	1.000	.255	.762	.495
co16	.034	.219	-.147	-.183	-.183	.102	-.077	.230	-.386	-.198	-.204	.006	.147	.126	.255	1.000	.359	.517
co17	.295	.196	.215	.062	.062	.275	-.096	.124	-.215	-.247	-.422	.316	.183	.364	.762	.359	1.000	.521
co18	-.038	.322	.131	.019	.019	.171	-.043	.118	-.131	.093	-.243	-.106	.154	.336	.495	.517	.521	1.000

a. Determinante = 3,244E-8

Matriz de correlaciones <sup>ab</sup>																								
	dl1	dl2	dl3	dl4	dl5	dl6	dl7	dl8	dl9	dl10	dl11	dl12	dl13	dl14	dl15	dl16	dl17	dl18	dl19	dl20	dl21	dl22	dl23	dl24
dl1	1.000	.233	.037	.059	.171	.511	.127	.323	-.168	.000	-.015	.302	.032	-.168	.189	-.019	-.464	-.275	-.211	-.179	-.430	.093	-.477	-.253
dl2	.233	1.000	.239	.376	.086	.682	.346	.178	.289	-.068	.227	.021	.278	.157	-.191	-.209	-.078	.247	-.013	.235	.025	.201	-.503	.135
dl3	.037	.239	1.000	.492	.324	.260	.274	.371	.336	.049	.060	-.363	.309	-.045	.000	-.055	.226	.357	.326	.032	-.045	.400	-.472	.325
dl4	.059	.376	.492	1.000	.454	.209	.340	.376	.109	.124	.192	-.418	.180	-.011	.174	.156	.248	.309	.302	.258	.109	.389	.024	.273
dl5	.171	.086	.324	.454	1.000	.182	.112	.448	-.149	.406	.224	-.127	.127	.025	.000	-.075	.000	.366	.386	.043	.025	.373	-.127	.238
dl6	.511	.682	.260	.209	.182	1.000	.228	.419	.121	-.033	.154	.103	.258	.121	.092	.018	-.150	.030	-.422	-.084	-.387	-.048	-.582	.043
dl7	.127	.346	.274	.340	.112	.228	1.000	.346	.157	.410	.359	.134	.518	.301	.104	-.041	-.170	.336	-.159	-.059	.014	.253	-.151	.131
dl8	.323	.178	.371	.376	.448	.419	.346	1.000	.289	.445	.335	.021	.278	.289	.382	-.076	.039	.062	-.199	-.338	-.107	.201	-.278	-.075
dl9	-.168	.289	.336	.109	-.149	.121	.157	.289	1.000	.099	.409	.039	.340	.427	.138	-.330	.113	-.089	-.058	-.197	-.145	.173	-.340	-.325
dl10	.000	-.068	.049	.124	.406	-.033	.410	.445	.099	1.000	.162	.210	.210	.396	-.107	.150	-.175	.035	-.104	-.172	-.049	.198	.042	-.118
dl11	-.015	.227	.060	.192	.224	.154	.359	.335	.409	.162	1.000	-.184	.139	.097	.453	-.293	.185	.073	-.079	.123	.097	.462	-.006	-.444
dl12	.302	.021	-.363	-.418	-.127	.103	.134	.021	.039	.210	-.184	1.000	.289	.201	-.118	-.117	-.480	-.303	-.392	-.309	-.286	-.178	-.151	-.148
dl13	.032	.278	.309	.180	.127	.258	.518	.278	.340	.210	.139	.289	1.000	.503	-.235	-.211	-.048	.152	.049	-.067	-.147	-.039	-.309	.148
dl14	-.168	.157	-.045	-.011	.025	.121	.301	.289	.427	.396	.097	.201	.503	1.000	.000	-.138	-.226	.178	-.058	-.363	-.145	-.209	-.178	-.022
dl15	.189	-.191	.000	.174	.000	.092	.104	.382	.138	-.107	.453	-.118	-.235	.000	1.000	.000	.000	-.097	-.292	-.240	-.276	.138	.118	-.330
dl16	-.019	-.209	-.055	.156	-.075	.018	-.041	-.076	-.330	.150	-.293	-.117	-.211	-.138	.000	1.000	.342	.135	-.097	.263	.248	.055	.539	.372
dl17	-.464	-.078	.226	.248	.000	-.150	-.170	.039	.113	-.175	.185	-.480	-.048	-.226	.000	.342	1.000	.158	.119	.392	.451	.056	.480	.269
dl18	-.275	.247	.357	.309	.366	.030	.336	.062	-.089	.035	.073	-.303	.152	.178	-.097	.135	.158	1.000	.565	.387	.580	.357	.076	.745
dl19	-.211	-.013	.326	.302	.386	-.422	-.159	-.199	-.058	-.104	-.079	-.392	.049	-.058	-.292	-.097	.119	.565	1.000	.483	.480	.480	.065	.412
dl20	-.179	.235	.032	.258	.043	-.084	-.059	-.338	-.197	-.172	.123	-.309	-.067	-.363	-.240	.263	.392	.387	.483	1.000	.466	.410	.349	.358
dl21	-.430	.025	-.045	.109	.025	-.387	.014	-.107	-.145	-.049	.097	-.286	-.147	-.145	-.276	.248	.451	.580	.480	.466	1.000	.364	.472	.434
dl22	.093	.201	.400	.389	.373	-.048	.253	.201	.173	.198	.462	-.178	-.039	-.209	.138	.055	.056	.357	.480	.410	.364	1.000	.039	-.022
dl23	-.477	-.503	-.472	.024	-.127	-.582	-.151	-.278	-.340	.042	-.006	-.151	-.309	-.178	.118	.539	.480	.076	.065	.349	.472	.039	1.000	.111
dl24	-.253	.135	.325	.273	.238	.043	.131	-.075	-.325	-.118	-.444	-.148	.148	-.022	-.330	.372	.269	.745	.412	.358	.434	-.022	.111	1.000

a. Determinante = .000

b. Esta matriz no es cierta positiva.

## Apéndice E

### Resultados por dimensiones

#### Variable: Comunicación organizacional interna

##### *Resultados de la dimensión comunicación descendente*

<b>Frecuencias de co1</b>				
co1	f°	%	% válido	% acumulado
en desacuerdo	2	6.667	6.667	6.667
ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	40	40	46.667
de acuerdo	10	33.333	33.333	80
muy de acuerdo	6	20	20	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

<b>Frecuencias de co2</b>				
co2	f°	%	% válido	% acumulado
muy en desacuerdo	4	13.333	13.333	13.333
en desacuerdo	1	3.333	3.333	16.667
ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	40	40	56.667
de acuerdo	8	26.667	26.667	83.333
muy de acuerdo	5	16.667	16.667	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

<b>Frecuencias de co3</b>				
co3	f°	%	% válido	% acumulado
en desacuerdo	8	26.667	26.667	26.667
ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	46.667	46.667	73.333
de acuerdo	8	26.667	26.667	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

<b>Frecuencias de co4</b>				
co4	f°	%	% válido	% acumulado
en desacuerdo	2	6.667	6.667	6.667
ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	50	50	56.667

de acuerdo	8	26.667	26.667	83.333
muy de acuerdo	5	16.667	16.667	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

---

**Frecuencias de co5**

co5	f°	%	% válido	% acumulado
en desacuerdo	2	6.667	6.667	6.667
ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	46.667	46.667	53.333
de acuerdo	9	30	30	83.333
muy de acuerdo	5	16.667	16.667	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

---

**Frecuencias de co6**

co6	f°	%	% válido	% acumulado
en desacuerdo	2	6.667	6.667	6.667
ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	43.333	43.333	50
de acuerdo	11	36.667	36.667	86.667
muy de acuerdo	4	13.333	13.333	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

***Resultados de la dimensión comunicación horizontal***


---

**Frecuencias de co7**

co7	f°	%	% válido	% acumulado
en desacuerdo	1	3.333	3.333	3.333
ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	43.333	43.333	46.667
de acuerdo	10	33.333	33.333	80
muy de acuerdo	6	20	20	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

---

**Frecuencias de co8**

co8	f°	%	% válido	% acumulado
ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	40	40	40

de acuerdo	13	43.333	43.333	83.333
muy de acuerdo	5	16.667	16.667	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

---

**Frecuencias de co9**

co9	f°	%	% válido	% acumulado
en desacuerdo	3	10	10	10
ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	40	40	50
de acuerdo	12	40	40	90
muy de acuerdo	3	10	10	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

---

**Frecuencias de co10**

co10	f°	%	% válido	% acumulado
en desacuerdo	4	13.333	13.333	13.333
ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	53.333	53.333	66.667
de acuerdo	7	23.333	23.333	90
muy de acuerdo	3	10	10	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

---

**Frecuencias de co11**

co11	f°	%	% válido	% acumulado
en desacuerdo	2	6.667	6.667	6.667
ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	53.333	53.333	60
de acuerdo	7	23.333	23.333	83.333
muy de acuerdo	5	16.667	16.667	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

***Resultados de la dimensión comunicación ascendente***


---

**Frecuencias de co12**

co12	f°	%	% válido	% acumulado
en desacuerdo	4	13.333	13.333	13.333

ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	50	50	63.333
de acuerdo	7	23.333	23.333	86.667
muy de acuerdo	4	13.333	13.333	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

---

**Frecuencias de co13**

co13	f°	%	% válido	% acumulado
en desacuerdo	6	20	20	20
ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	40	40	60
de acuerdo	10	33.333	33.333	93.333
muy de acuerdo	2	6.667	6.667	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

---

**Frecuencias de co14**

co14	f°	%	% válido	% acumulado
en desacuerdo	7	23.333	23.333	23.333
ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	40	40	63.333
de acuerdo	8	26.667	26.667	90
muy de acuerdo	3	10	10	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

---

**Frecuencias de co15**

co15	f°	%	% válido	% acumulado
en desacuerdo	8	26.667	26.667	26.667
ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	46.667	46.667	73.333
de acuerdo	6	20	20	93.333
muy de acuerdo	2	6.667	6.667	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

---

**Frecuencias de co16**

co16	f°	%	% válido	% acumulado
muy en desacuerdo	1	3.333	3.333	3.333

en desacuerdo	11	36.667	36.667	40
ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	36.667	36.667	76.667
de acuerdo	7	23.333	23.333	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

#### Frecuencias de co17

co17	f°	%	% válido	% acumulado
muy en desacuerdo	1	3.333	3.333	3.333
en desacuerdo	8	26.667	26.667	30
ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	46.667	46.667	76.667
de acuerdo	7	23.333	23.333	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

#### Frecuencias de co18

co18	f°	%	% válido	% acumulado
en desacuerdo	10	33.333	33.333	33.333
ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	36.667	36.667	70
de acuerdo	8	26.667	26.667	96.667
muy de acuerdo	1	3.333	3.333	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

### Variable: Desempeño laboral

#### *Resultados de la dimensión productividad*

#### Frecuencias de dl1

dl1	f°	%	% válido	% acumulado
casi nunca	2	6.667	6.667	6.667
a veces	10	33.333	33.333	40
casi siempre	12	40	40	80
siempre	6	20	20	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

<b>Frecuencias de dl2</b>				
dl2	f°	%	% válido	% acumulado
casi nunca	2	6.667	6.667	6.667
a veces	9	30	30	36.667
casi siempre	13	43.333	43.333	80
siempre	6	20	20	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

<b>Frecuencias de dl3</b>				
dl3	f°	%	% válido	% acumulado
a veces	11	36.667	36.667	36.667
casi siempre	11	36.667	36.667	73.333
siempre	8	26.667	26.667	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

<b>Frecuencias de dl4</b>				
dl4	f°	%	% válido	% acumulado
casi nunca	3	10	10	10
a veces	13	43.333	43.333	53.333
casi siempre	7	23.333	23.333	76.667
siempre	7	23.333	23.333	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

<b>Frecuencias de dl5</b>				
dl5	f°	%	% válido	% acumulado
a veces	10	33.333	33.333	33.333
casi siempre	13	43.333	43.333	76.667
siempre	7	23.333	23.333	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

Frecuencias de dl6				
dl6	f°	%	% válido	% acumulado
casi nunca	4	13.333	13.333	13.333
a veces	16	53.333	53.333	66.667
casi siempre	7	23.333	23.333	90
siempre	3	10	10	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

### ***Resultados de la dimensión conocimiento***

Frecuencias de dl7				
dl7	f°	%	% válido	% acumulado
a veces	9	30	30	30
casi siempre	14	46.667	46.667	76.667
siempre	7	23.333	23.333	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

Frecuencias de dl8				
dl8	f°	%	% válido	% acumulado
a veces	12	40	40	40
casi siempre	9	30	30	70
siempre	9	30	30	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

Frecuencias de dl9				
dl9	f°	%	% válido	% acumulado
a veces	12	40	40	40
casi siempre	12	40	40	80
siempre	6	20	20	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

<b>Frecuencias de dl10</b>				
dl10	f°	%	% válido	% acumulado
a veces	10	33.333	33.333	33.333
casi siempre	11	36.667	36.667	70
siempre	9	30	30	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

<b>Frecuencias de dl11</b>				
dl11	f°	%	% válido	% acumulado
a veces	7	23.333	23.333	23.333
casi siempre	12	40	40	63.333
siempre	11	36.667	36.667	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

<b>Frecuencias de dl12</b>				
dl12	f°	%	% válido	% acumulado
a veces	11	36.667	36.667	36.667
casi siempre	10	33.333	33.333	70
siempre	9	30	30	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

<b>Frecuencias de dl13</b>				
dl13	f°	%	% válido	% acumulado
a veces	6	20	20	20
casi siempre	14	46.667	46.667	66.667
siempre	10	33.333	33.333	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

<b>Frecuencias de dl14</b>				
dl14	f°	%	% válido	% acumulado
a veces	11	36.667	36.667	36.667
casi siempre	11	36.667	36.667	73.333
siempre	8	26.667	26.667	100

Perdidos	0	0
Total	30	100

#### Frecuencias de dl15

dl15	f°	%	% válido	% acumulado
a veces	7	23.333	23.333	23.333
casi siempre	11	36.667	36.667	60
siempre	12	40	40	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

### *Resultados de la dimensión comportamiento*

#### Frecuencias de dl16

dl16	f°	%	% válido	% acumulado
a veces	12	40	40	40
casi siempre	10	33.333	33.333	73.333
siempre	8	26.667	26.667	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

#### Frecuencias de dl17

dl17	f°	%	% válido	% acumulado
a veces	8	26.667	26.667	26.667
casi siempre	12	40	40	66.667
siempre	10	33.333	33.333	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

#### Frecuencias de dl18

dl18	f°	%	% válido	% acumulado
casi nunca	2	6.667	6.667	6.667
a veces	11	36.667	36.667	43.333
casi siempre	13	43.333	43.333	86.667
siempre	4	13.333	13.333	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

<b>Frecuencias de dl19</b>				
dl19	f°	%	% válido	% acumulado
casi nunca	7	23.333	23.333	23.333
a veces	10	33.333	33.333	56.667
casi siempre	5	16.667	16.667	73.333
siempre	8	26.667	26.667	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

<b>Frecuencias de dl20</b>				
dl20	f°	%	% válido	% acumulado
casi nunca	1	3.333	3.333	3.333
a veces	11	36.667	36.667	40
casi siempre	13	43.333	43.333	83.333
siempre	5	16.667	16.667	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

<b>Frecuencias de dl21</b>				
dl21	f°	%	% válido	% acumulado
a veces	11	36.667	36.667	36.667
casi siempre	12	40	40	76.667
siempre	7	23.333	23.333	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

<b>Frecuencias de dl22</b>				
dl22	f°	%	% válido	% acumulado
casi nunca	1	3.333	3.333	3.333
a veces	15	50	50	53.333
casi siempre	6	20	20	73.333
siempre	8	26.667	26.667	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

<b>Frecuencias de dl23</b>				
dl23	f°	%	% válido	% acumulado
casi nunca	6	20	20	20
a veces	16	53.333	53.333	73.333
casi siempre	7	23.333	23.333	96.667
siempre	1	3.333	3.333	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

<b>Frecuencias de dl24</b>				
dl24	f°	%	% válido	% acumulado
casi nunca	6	20	20	20
a veces	14	46.667	46.667	66.667
casi siempre	9	30	30	96.667
siempre	1	3.333	3.333	100
Perdidos	0	0		
Total	30	100		

## Apéndice F

### Validación de instrumentos por juicio de expertos



#### Informe de opinión de expertos del instrumento de investigación

#### I. Datos Generales:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Ramírez Falconí Nelly Esther  
 1.2. Grado Académico Licenciada  
 1.3. Profesión: Administración  
 1.4. Institución donde labora: Banco de la Nación  
 1.5. Cargo que desempeña: Analista de Recursos Humanos  
 1.6. Denominación del Instrumento:  cuestionario  
 1.7. Autor del instrumento: Tania Romani Moya  
Isabel Terbullino Ramirez

#### II. Validación

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
		1	2	3	4	5
2.1. Claridad	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2.2. Objetividad	Están expresados en conductas observables, medibles					X
2.3. Consistencia	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
2.4. Coherencia	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
2.5. Pertinencia	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
2.6. Suficiencia	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
Sumatoria parcial					4	25
Sumatoria Total		29				

#### III. Resultados de la Validación:

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 29  
 3.2. Opinión: Favorable X Debe Mejorar \_\_\_\_\_ No favorable \_\_\_\_\_  
 3.3. Observaciones: Ninguna

Fecha: Huanuco, 19 de Mayo de 2021

Esther Ramirez F.  
 Nelly Esther Ramirez Falconí

CLAD - 01365



Universidad  
Continental

**Informe de opinión de expertos del instrumento de investigación**

**I. Datos Generales:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): ARBE REVOREDO ANDRES
- 1.2. Grado Académico MAGISTER
- 1.3. Profesión: ADMINISTRACIÓN
- 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD CONTINENTAL
- 1.5. Cargo que desempeña: DOCENTE
- 1.6. Denominación del Instrumento: CUESTIONARIO
- 1.7. Autor del instrumento: TANIA ROMANJ MEZA  
ISABEL TERBUILINO RAMIREZ

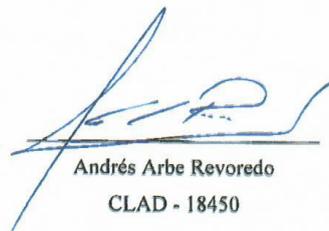
**II. Validación**

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	Regular	Buena	Muy buena
		1	2	3	4	5
2.1. Claridad	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2.2. Objetividad	Están expresados en conductas observables, medibles					X
2.3. Consistencia	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
2.4. Coherencia	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
2.5. Pertinencia	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
2.6. Suficiencia	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
Sumatoria parcial					8	20
Sumatoria Total					28	

**III. Resultados de la Validación:**

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 28
- 3.2. Opinión: Favorable X Debe Mejorar \_\_\_\_\_ No favorable \_\_\_\_\_
- 3.3. Observaciones: NINGUNA

Fecha: 14 de 20 de MAYO de 2021

  
Andrés Arbe Revoredo  
CLAD - 18450