



**UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**CONTABLES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN,**  
**FINANZAS Y NEGOCIOS GLOBALES**

**TESIS**

**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU**  
**INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS**  
**TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL**  
**DE OLLANTAYTAMBO, CUSCO -2020.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y NEGOCIOS**  
**GLOBALES**

**AUTOR:**

**Bach. ASLLA USCAPI, NORMAN JOEL**

**LIMA – PERÚ**

**2020**

**ASESOR DE TESIS**

---

**Mg. MICHEL JAIME MENDEZ ESCOBAR**

**JURADO EXAMINADOR**

---

**Dr. WILLIAM MIGUEL MOGROVEJO COLLANTES**  
**Presidente**

---

**Mg. ERNESTO ARCE GUEVARA**  
**Secretario**

---

**Mg. FRANCISCO EDUARDO DIAZ ZARATE**  
**Vocal**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios, quién siempre me protege y guía para luchar en esta vida, a mi querida familia por su apoyo incondicional y por sus enseñanzas que me motivan cada día, y con mucho amor, para mi pareja y mi hijo, que son mi motivación para seguir adelante.

## **AGRADECIMIENTO**

A los docentes de la Universidad Privada Telesup, principalmente al Mg. Michel Jaime Mendez Escobar, asesor del presente trabajo de investigación, por su apoyo constante e incondicional en el desarrollo de esta tesis.

A los miembros del jurado, por las observaciones y sugerencias oportunas, que permitieron alcanzar y lograr los objetivos del trabajo. Mi agradecimiento a la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, de la provincia de Urubamba, al alcalde y sus trabajadores, quienes contribuyeron en el desarrollo del presente trabajo, por brindarme las facilidades necesarias para el caso; y a todos quienes hicieron posible la realización de esta tesis, por su ayuda y apoyo desinteresado.

## RESUMEN

La presente investigación titulada la Comunicación organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, Cusco-2020., cuyo objetivo general fue analizar la relación entre la comunicación organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, ubicado en la provincia de Urubamba, departamento del Cusco.

La investigación fue de tipo aplicada, de enfoque cuantitativo, nivel descriptivo correlacional, se utilizó un diseño no experimental, con una población de estudio de 48 trabajadores de diferentes aéreas de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, Cusco. Se utilizó la técnica de la encuesta con un cuestionario de 35 preguntas, las cuales fueron validadas por expertos y por el índice de consistencia interna alfa de Cronbach, los datos obtenidos fueron procesados con ayuda del programa SPSS y se presentan mediante tablas y figuras. El tipo de muestreo fue no censal debido a que el conjunto que representa la población esta conformada por las mismas personas a quienes se les aplicó un cuestionario de acuerdo con las variables de estudio, obteniendo una fiabilidad de 0,892 y 0,951, nivel aceptable.

Entre los resultados más importantes obtenidos según la prueba estadística de rho de Spearman aplicada a las variables comunicación organizacional y desempeño laboral con un coeficiente de correlación de  $r=0.476^{**}$ , con un nivel de significancia de 0.001 menor que el nivel esperado ( $p < 0.05$ ) con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que existe una correlación significativa entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, Cusco-2020.

*Palabras clave: comunicación organizacional, desempeño laboral.*

## ABSTRACT

This research entitled Organizational Communication and its influence on the work performance of employees of Distric Municipality Ollantaytambo, Cusco- 2020, whose general objective is to determine the relationship between the Organizational Communication and its influence on the work performance of employees of Ollantaytambo, located in the province of Urubamba, deparmet of Cusco.

The research was quanlitative in focus, the type of research is basic, descriptive correlational level, and a non-experimental design was used with a population of 48 workers from the municipality of Ollantaytambo, Cusco. The survey technique was used with a questionnaire of 35 questions, which were validated by experts and by Cronbach's Alpha internal consistency index, the data that have been processed with the help of the SPSS program and are presented through tables and figures. The type of sampling was census because the The set that represents the population is made up of the same people to whom a questionnaire was applied according to the study variables, obtaining a reliability of 0.860 and 0.866, an acceptable level.

Among the most important results obtained according to the Spearman Rho statistical test applied to the variables human talent management and organizational development with a correlation coefficient of  $r = 0.476^{**}$ , with a significance level of 0.001 less than the expected level ( $p < 0.05$ ) with which the null hypothesis is rejected and the alternative hypothesis is accepted. Therefore, it can be affirmed that there is a significant correlation between the Organizational Communication and the work performance of employees of Distric Municipality Ollantaytambo, Cusco- 2020.

**Keywords:** organizational communication, work performance.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|   |           |
|---|-----------|
| CARÁTULA .....  | i         |
| ASESOR DE TESIS .....   | ii        |
| JURADO EXAMINADOR.....  | iii       |
| DEDICATORIA .....   | iv        |
| AGRADECIMIENTO .....  | v         |
| RESUMEN .....   | vi        |
| ABSTRACT.....   | vii       |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS .....                                      | viii      |
| ÍNDICE DE TABLAS.....   | xi        |
| INDICE DE FIGURAS .....   | xii       |
| INTRODUCCIÓN .....  | xiii      |
| <b>I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>                       | <b>15</b> |
| 1.1. Planteamiento del problema.....                            | 15        |
| 1.2. Formulación del problema .....                             | 18        |
| 1.2.1. Problema general .....                                   | 18        |
| 1.2.2. Problemas específicos .....                              | 18        |
| 1.3. Justificación del estudio.....                             | 18        |
| 1.3.1. Justificación práctica .....                             | 19        |
| 1.3.2. Justificación teórica .....                              | 19        |
| 1.3.3. Justificación metodológica .....                         | 19        |
| 1.3.4. Justificación Social.....                                | 20        |
| 1.4. Objetivos de la investigación .....                        | 20        |
| 1.4.1. Objetivo General .....                                   | 20        |
| 1.4.2. Objetivos específicos .....                              | 20        |
| <b>II. MARCO TEORICO .....</b>                                  | <b>21</b> |
| 2.1. Antecedentes de la investigación .....                     | 21        |
| 2.1.1. Antecedentes nacionales .....                            | 21        |
| 2.1.2. Antecedentes internacionales .....                       | 23        |
| 2.2. Bases teóricas de las variables .....                      | 26        |
| 2.2.1. Variable independiente: comunicación organizacional..... | 26        |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.2.2. Variable dependiente: Desempeño Laboral .....                       | 32        |
| 2.3. Definición de términos básicos .....                                  | 39        |
| <b>III. MÉTODOS Y MATERIALES .....</b>                                     | <b>42</b> |
| 3.1. Hipótesis de la investigación .....                                   | 42        |
| 3.1.1. Hipótesis general.....  | 42        |
| 3.1.2. Hipótesis específicas.....  | 42        |
| 3.2. Variables de estudio .....  | 42        |
| 3.2.1. Definición conceptual .....   | 42        |
| 3.2.2. Definición operacional .....  | 46        |
| 3.3. Tipo y nivel de la investigación .....                                | 47        |
| 3.3.1. Tipo de investigación.....  | 47        |
| 3.3.2. Nivel de investigación.....   | 47        |
| 3.3.3. Método de investigación.....  | 49        |
| 3.4. Diseño de la investigación .....                                      | 49        |
| 3.5. Población y muestra de estudio.....                                   | 50        |
| 3.5.1. Población. ....   | 50        |
| 3.5.2. Muestra. ....   | 50        |
| 3.5.3. Muestreo .....  | 51        |
| 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....                 | 51        |
| 3.6.1. Técnica de recolección de datos .....                               | 51        |
| 3.6.2. Instrumento de recolección de datos.....                            | 51        |
| 3.6.3. Escala de Likert.....   | 52        |
| 3.6.4. Validez del instrumento .....                                       | 53        |
| 3.6.5. Confiabilidad del instrumento .....                                 | 54        |
| 3.7. Métodos de análisis de datos .....                                    | 55        |
| 3.8. Aspectos éticos .....   | 55        |
| <b>IV. RESULTADOS .....</b>  | <b>57</b> |
| 4.1. Resultados de la validación del instrumento de la investigación ..... | 57        |
| 4.1.1. Validez y confiabilidad de los instrumentos.....                    | 57        |
| 4.2. Prueba de hipótesis. Prueba de hipótesis general. ....                | 62        |
| 4.2.2. Prueba de hipotesis especificas. Hipotesis especifica 1 .....       | 63        |
| 4.2.3. Prueba de hipotesis especificas. Hipotesis especifica 2 .....       | 64        |
| 4.2.4. Prueba de hipotesis especificas. Hipotesis especifica 3 .....       | 65        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>V. DISCUSIÓN .....</b>                   | <b>66</b> |
| <b>VI. CONCLUSIONES .....</b>               | <b>67</b> |
| <b>VII. RECOMENDACIONES .....</b>           | <b>68</b> |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>     | <b>70</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>                         | <b>73</b> |
| Anexo 1: Matriz de consistencia .....       | 74        |
| Anexo 2: Matriz de operacionalización ..... | 75        |
| Anexo 3: Instrumento .....                  | 77        |
| Anexo 4: Validación del instrumento .....   | 80        |
| Anexo 5. Matriz de datos .....              | 88        |

## ÍNDICE DE TABLAS

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Tabla 1.  | Valores de la prueba de correlación de Rho Spearman .....  | 48 |
| Tabla 2.  | Técnica de recolección de datos .....  | 51 |
| Tabla 3.  | Calificación y evaluación del cuestionario de comunicación organizacional .....                      | 53 |
| Tabla 4.  | Validación de juicio de expertos del instrumento comunicación organizacional .....                   | 53 |
| Tabla 5.  | Validación de juicio de expertos del instrumento desempeño laboral .                                 | 54 |
| Tabla 6.  | Escala de interpretación de la confiabilidad .....   | 54 |
| Tabla 7.  | Resultados del análisis de confiabilidad de la variable que mide la Comunicación organiacional. .... | 55 |
| Tabla 8.  | Resultados del análisis de confiabilidad de la variable que mide la Desempeño laboral. ....          | 55 |
| Tabla 9.  | Niveles de variable Comunicación organizacional.....   | 57 |
| Tabla 10. | Niveles de variable Desempeño laboral. ....  | 58 |
| Tabla 11. | Niveles de la dimension Actitud Laboral.....   | 59 |
| Tabla 12. | Niveles de la dimension Calidad Laboral.....   | 60 |
| Tabla 13. | Niveles de la dimension Productivad laboral .....  | 61 |
| Tabla 14. | Nivel de correlación y significación de comunicación organizacional y desempeño laboral .....        | 62 |
| Tabla 15. | Nivel de correlación y significación de comunicación organizacional y la actitud laboral. ....       | 63 |
| Tabla 16. | Nivel de correlación y significación de comunicación organizacional y las cualidades laborales.....  | 64 |
| Tabla 17. | Nivel de correlación y significación de comunicación organizacional y la productividad laboral ..... | 65 |

## INDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Dirección de flujo de la comunicación. Elaboración propia..... | 29 |
| Figura 2. Proceso de Comunicación. Elaboración propia.....               | 31 |
| Figura 3. Niveles de Comunicación organizacional.....                    | 57 |
| Figura 4. Niveles de la variable Desempeño laboral.....                  | 58 |
| Figura 5. Niveles de la dimension Actitud Laboral.....                   | 59 |
| Figura 6. Niveles de la dimension Calidad Laboral.....                   | 60 |
| Figura 7. Niveles de la dimension Calidad Laboral.....                   | 61 |

## INTRODUCCIÓN

Toda relación entre los integrantes de una organización se realiza gracias a la comunicación, en esos procesos de intercambio, se fijan y se delegan funciones y se crean compromisos. La comunicación puede corregir errores y de esta forma, mejorar el camino hacia el éxito, si no hay calidad en la comunicación, es probable que los resultados no sean los deseados, de igual forma, si existe una deficiente comunicación se pueden ir agravando los problemas mientras más se discuten, de esta forma, se fomentarían los malos entendidos y hasta podrían generar cierto resentimiento cuando las personas no se comunican bien.

Por ello, el siguiente trabajo denominado Comunicación organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, Cusco-2020, pretende analizar cuáles son las fallas específicas que la municipalidad presenta en cuanto a su comunicación organizacional y cómo estas influyen directamente en el desempeño laboral de en la realización de tareas de sus trabajadores, las mismas que afectan en el resultado final del proceso.

La naturaleza de la presente tesis está estructurada en capítulos coherentemente relacionados de la siguiente manera:

Capítulo I, contiene el planteamiento del problema; el cual abarca la descripción de la realidad problemática, formulación del problema, objetivos de las investigaciones generales y específicas, y la justificación de la investigación.

Capítulo II guarda relación con el desarrollo del marco teórico, el cual establece los antecedentes de la investigación, definición de conceptos, bases teóricas, e hipótesis generales y específicas.

Capítulo III, abarca la parte metodológica de la investigación, en la que se incluyen el tipo y nivel, diseño metodológico, enfoque de investigación, población y muestra, técnica de recolección de datos y procesamiento de la información.

Capítulo IV, se presenta los resultados, el cual contiene los resultados de la encuesta en tablas, figuras e interpretaciones.

Capítulo V, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones, en el cual se describen todos los temas ya mencionados.

Capítulo VI, el cual contiene todas las fuentes de información que se usaron para el desarrollo de la presente investigación.

## **I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Planteamiento del problema**

En los últimos tiempos, las organizaciones a nivel mundial enfrentan cambios constantes en el entorno a los cuales han tenido que adaptarse para subsistir en un ámbito laboral competitivo, esto ha llevado a las organizaciones a reestructurar, no solo sus procesos productivos, sino también sus temas administrativos a fin de hacerlos más eficaces, como mejorar la dinámica de la comunicación en los diferentes niveles o áreas de trabajo, lo que ha obligado a evaluar el alcance que la comunicación organizacional tiene en el presente escenario, de tal forma que beneficie a la organización en el logro de sus objetivos.

En la actualidad, las funciones que realiza todo colaborador pone como evidencia el rendimiento que despliega en su centro laboral si su desempeño probablemente es bueno o malo, se verifica más por la frecuente motivación o satisfacción laboral que puedan tener de parte de la empresa ya sea privada o pública, por ende, la responsabilidad de las empresas, es tener en cuenta la necesidad comunicativa en sus colaboradores, para contar con un desarrollo apto y beneficioso tanto para la empresa y colaborador.

En ese sentido, la comunicación organizacional se constituye como una herramienta estratégica para los procesos de retroalimentación en las relaciones de la organización con su entorno, además ayuda a que la información sea más fluida dentro y fuera de la organización, siendo un elemento clave de coordinación de los procedimientos administrativos, para el cumplimiento y logro de los objetivos, de esta manera, se propicia un clima laboral óptimo y garantiza el buen desempeño de los trabajadores, porque una buena comunicación permite un mejor ambiente de trabajo, toma de decisiones adecuadas y convenientes. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones dentro de la organización.

Para las personas y las organizaciones el comunicarse es algo natural, las relaciones humanas en cualquier contexto tienen como soporte básico procesos de comunicación, y es a través de ésta, que se pueden enfrentar las exigencias del

mundo actual. Para tal efecto, se requiere del compromiso de todos los miembros de la organización, para que estas puedan mantenerse vigentes en cuanto a excelencia y competitividad.

Para algunas organizaciones, la gestión de la comunicación organizacional es un aliado estratégico para mejorar el desempeño laboral en la organización, porque permiten el cumplimiento de objetivos, por ello, es necesario dinamizar los flujos de información y promover la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. La búsqueda de la mejora en la gestión del talento humano, a partir de la interacción entre el personal administrativo y trabajadores de las diferentes áreas, gerencias y sub gerencias, que origine un buen grado de entendimiento y coordinación.

En el Perú, actualmente las instituciones públicas como las municipalidades se encuentran reguladas por la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades que pone en conocimiento las relaciones y funciones de sus componentes las cuales deberían regir el desarrollo de la organización. Las municipalidades tienen como principal propósito la prestación de servicios públicos locales, para alcanzar un nivel de bienestar de los pobladores y la satisfacción de necesidades básicas de salud, recreación, cultura, deporte, seguridad ciudadana, pero en muchas ocasiones se producen escenarios que imposibilitan la ejecución oportuna de obras y prestación de servicios lo que ocasiona demoras, omisiones e incumplimiento de los objetivos propuestos.

En los últimos años a nivel nacional, se realizaron estudios sobre las diferentes problemáticas que se presentan dentro de las instituciones públicas llegando a la conclusión que estas carecen de una adecuada comunicación organizacional, como el caso de las municipalidades provinciales y distritales donde se observó que muestran mayor problema, porque la comunicación organizacional que practican son deficientes, esto debido a que la información no fluye de manera constante entre los trabajadores de las distintas áreas existentes, también el direccionamiento de comunicación que ejercen son tradicionales; haciendo solamente el uso de comunicación ascendente y descendente, mientras que pocas veces realizan una dirección horizontal, o que el tipo de comunicación es básicamente de manera formal e informal, principalmente se presenta de forma

escrita y en baja escala de forma oral, en consecuencia estos procesos comunicativos no son oportunos, concretos y claros.

Por tal motivo, no se tiene claro las labores que se realizarán, provocando que se retrasen las actividades programadas, en consecuencia, estas instituciones, no ejecutan su trabajo con eficiencia generando dificultades y deficiencias en los procesos, por lo que les resulta complicado cumplir con los objetivos.

La Municipalidad Distrital de Ollantaytambo es un órgano de gobierno local, con personería jurídica de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa, cuenta con áreas estratégicas como Alcaldía, Gerencia Municipal, Gerencia de Administración Tributaria, Gerencia de Administración de Servicios Municipales, área de Ejecución y Cobranza Coactiva, Fiscalización, Desarrollo Urbano, Sub Gerencias de Desarrollo Social, Relaciones Publicas Seguridad Ciudadana y Policía Municipal, Defensa Civil.

Hoy en día, la Municipalidad no cuenta con un sistema de comunicación efectivo, que permita la integración del personal administrativo y los trabajadores, de las diferentes áreas o niveles, siendo esto un obstáculo para dinamizar el flujo de información o limitar la participación en los resultados mediante la retroalimentación; además el talento humano desconoce las decisiones e información relevante para el cumplimiento de metas, por ello, la incertidumbre en la toma decisiones improvisada limita el desempeño laboral.

En mi opinión esta problemática, se ve reflejada en el manejo de las relaciones internas y externas que se da dentro de la municipalidad , en donde cada personal, asume su función y una cultura distintiva; asimismo, la falta de medios, herramientas o actividades comunicacionales entre los miembros, fomenta los conflictos de información, siendo estos, deficientes, lo que conlleva a malos entendidos o rumores en la organización, lo que provoca una limitada relación entre ellos, y que a su vez, se presenta un desempeño laboral insatisfactorio en la organización.

Todo lo mencionado se relaciona con los problemas cotidianos en la ejecución de las labores al no cumplirse con plazos establecidos, donde se observan demoras y omisiones que se pudieran atribuir a fallas en la comunicación

ya que los trabajadores no estarían debidamente informados acerca de las actividades y funciones que deberían desempeñar.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

PG: ¿Cómo la comunicación organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, Cusco-2020?

### **1.2.2. Problemas específicos**

PE 1: ¿Cuál es la relación entre la comunicación organizacional y las actitudes laborales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, Cusco- 2020?

PE 2: ¿Cuál es la relación entre la comunicación organizacional y las cualidades laborales de los trabajadores de La Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, Cusco- 2020?

PE 3: ¿Cuál es la relación entre la comunicación organizacional y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, Cusco - 2020?

## **1.3. Justificación del estudio**

El análisis de la comunicación organizacional con relacion al desempeño laboral nos permitirá tener un enfoque global del estado en el que se encuentra la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, y de la manera cómo esta es llevada a cabo, para ello, es necesario investigar las causas, para que de esta manera puedan buscar las soluciones que mejoren los procesos que desempeñan.

También, cabe señalar que una comunicación organizacional no solamente mejora la eficiencia de los trabajadores entre ellos, sino que además, mejoraría la interacción de los trabajadores dentro de la organización. Por lo que es necesario investigar la relación de la comunicación organizacional en función al desempeño

laboral de los trabajadores, ya que de esto depende su eficiencia y productividad laboral.

### **1.3.1. Justificación practica**

De acuerdo con los objetivos de la investigación, el resultado de la presente investigación permite conocer el grado o nivel de comunicación establecido entre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo. Una vez realizado el diagnostico este nos permitirá evaluar el resultado entre un adecuado proceso de comunicación organizacional con la finalidad de mejorar el desempeño de los trabajadores, a fin de optimizar los resultados propuestos. Este estudio no sólo beneficiará a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, sino también a otras organizaciones del sector público, que quieran implementar o mejorar la comunicación organizacional.

### **1.3.2. Justificación teorica**

Esta investigación se realizó con el propósito de aportar conocimiento existente sobre medida de cómo la comunicación organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, a causa de diferentes factores como el inadecuado uso de la comunicación entre sus diferentes áreas, sub áreas y trabajadores de estos.

Por todo lo expuesto, el presente estudio toma relevancia y una de sus orientaciones básicas se orientó al análisis y medición real de la situación en la que se encuentra la comunicación organizacional en la institución y cómo está afectando al desempeño laboral, ya que en la actualidad no se le está dando la importancia necesaria, esto no permite a la entidad, optimizar la productividad de los todos los trabajadores.

### **1.3.3. Justificación metodológica**

Esta investigación está basada en el método científico, la cual permitirá a esta investigación poder ser replicada en otras que cuenten con la misma problemática y así obtener resultados similares. Confiando que el problema objeto de investigación aporte conocimientos sobre la contribución de la comunicación

organizacional a la mejora del desempeño laboral, por lo que los resultados de estudio serán de gran utilidad.

#### **1.3.4. Justificación social**

La investigación es trascendente desde el punto de vista social, en la medida que la institución estudiada necesita instaurar un adecuado procedimiento de comunicación dentro de la organización, en la cual son imprescindibles los elementos y aportes de las Relaciones Industriales, especialmente entre el personal que labora en las áreas superiores y los trabajadores, a su vez, en las interacciones entre ellos. Por todo lo expuesto, el presente estudio toma relevancia y una de sus orientaciones básicas se ha orientado al análisis y medición real de la situación en la que se encuentra la comunicación organizacional en la institución y cómo está afectando el desempeño laboral.

#### **1.4. Objetivos de la investigación**

##### **1.4.1. Objetivo general**

OG: Analizar la relación entre la comunicación organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, Cusco-2020.

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

OE 1: Conocer la relación entre la comunicación organizacional y su influencia en las actitudes laborales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, Cusco-2020.

OE 2: Determinar la relación entre la comunicación organizacional y su influencia en las cualidades laborales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, Cusco- 2020.

OE 3: Identificar la relación entre la comunicación organizacional y su influencia en la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, Cusco-2020.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de la investigación

#### 2.1.1. Antecedentes nacionales

**Corrales, J. (2019)** presentó la tesis titulada: “Comunicación organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación de la provincia del Cusco, 2018”. Tesis de posgrado. Sustentada en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Cusco.

Determinó la influencia de la comunicación organizacional en el desempeño laboral, aplicó el tipo de investigación mixto (cuantitativo y cualitativo), nivel de investigación descriptivo y correlacional y el diseño de la investigación no experimental de corte transversal, además utilizó el método de investigación deductivo. Trabajó con una población de 104 colaboradores del Banco de la Nación de la provincia del Cusco, con una muestra no probabilístico por método de conveniencia. La recopilación de la información utilizó las técnicas de observación directa, entrevistas, encuesta y la revisión documentaria. Conclusiones: evidenció que la comunicación organizacional influye de manera directa y significativa en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación de la provincia del Cusco, 2018. La intensidad de la relación hallada es el coeficiente de correlación Pearson ( $r = 0,759^{**}$ ), que tienen asociados una probabilidad  $0,000 < 0,05$ , y según la percepción de los colaboradores, es una relación positiva fuerte significativa entre estas variables, es decir la adecuada comunicación organizacional contribuye eficazmente en la mejora continua del desempeño laboral

**Sabino, T. (2019)** en la tesis titulada: “La Comunicación organizacional y la gestión administrativa en HAUG S.A, Lurín-2019”. Tesis de pregrado, Sustentada en la Universidad César Vallejo. Lima.

Tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional y la gestión administrativa. El tipo de la investigación fue aplicada, el método empleado para la investigación fue hipotético deductivo, el diseño no experimental de corte transversal, el nivel descriptivo correlacional, el enfoque fue cuantitativo, población conformada por 40 trabajadores del área administrativa de

la empresa Haug S.A. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, bajo la escala de Likert (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre) en nivel ordinal. Los resultados obtenidos demostraron que la comunicación organizacional está relacionada directamente con la gestión administrativa con rho de Spearman = 0.592, sig. = 0,000<0.05 con lo cual se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa

**Balbín, P. (2019)** presentó la tesis titulada: “Gestión administrativa y la comunicación organizacional en el distrito Fiscal de Ventanilla, Callao- 2019”. Tesis de pregrado, en la Universidad César Vallejo. Lima.

Tuvo como objetivo determinar la relación de la gestión administrativa y la comunicación organizacional. El método empleado fue hipotético deductivo, el tipo de investigación fue básica, de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental transversal. La población estuvo formada por 200 del Distrito Fiscal de Ventanilla. Los instrumentos que se emplearon fueron cuestionarios en escala de Likert para las variables Gestión administrativa y la comunicación organizacional y el muestreo fue de tipo probabilístico. La técnica empleada para recolectar información fue encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y su confiabilidad a través del estadístico de fiabilidad alfa de Cronbach. Se concluye que existen evidencias suficientes para afirmar que la gestión administrativa tiene relación positiva y significativa con la comunicación organizacional en el Distrito Fiscal de Ventanilla, Ventanilla- Callao, 2019, (Correlación = 0.870, significancia=000).

**Escalante, B. (2018)** en la tesis titulada: “La comunicación organizacional y la administración de equipos de trabajo de la empresa Fractalía Perú S.A, Lima - 2018”. Tesis de pregrado. Sustentada en la Universidad César Vallejo. Lima.

Tuvo como objetivo determinar la relación de la comunicación organizacional y la administración de equipos, El método en la investigación fue el hipotético – deductivo, el nivel fue descriptiva correlacional de tipo aplicada y se utilizó el diseño no experimental con corte transversal. La población estuvo conformada por 150 colaboradores, de los cuales se tomó una muestra de 109 a quienes se aplicó el

cuestionario de preguntas con escala de Likert el cual fue validado por el juicio de expertos y la confiabilidad por el alfa de Cronbach el cual arrojó 0.959. Los datos recolectados fueron procesados y analizados por el programa SPSS utilizando la estadística descriptiva correlacional, donde se obtuvo una correlación de 0.994 entre ambas variables. Finalmente, se obtuvo como conclusión general que, sí existe relación entre la comunicación organizacional y la administración de equipos de trabajo (Correlación =0.994, significancia= 0.000 < 0.05).

**León, M. y Ocrosopoma, C. (2018)** en su investigación denominada: “Comunicación organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-2018”. Tesis de pregrado. Sustentada en la Universidad César Vallejo. Lima.

Determinó la relación de la comunicación organizacional y desempeño laboral. La investigación fue de enfoque cuantitativo y tipo de investigación aplicada, mientras que el nivel de investigación fue correlacional y el diseño de investigación no experimental correlacional, con una población infinita y una muestra de 86 trabajadores a los que se les aplicó un cuestionario para recolectar la información de las variables de estudio. Los resultados obtenidos permitieron identificar la relación entre comunicación organizacional y desempeño laboral, aceptando la hipótesis alternativa general que establece la existencia de una correlación entre comunicación organizacional y desempeño laboral, siendo el valor calculado de la prueba de chi cuadrado de 20.366 valor que es mayor al valor crítico de 9.48, y con un nivel de significancia = 0,000 el cual es menor a 0,05 lo cual determina que se rechaza la hipótesis nula y se acéptala hipótesis de trabajo. Conclusión: existe relación significativa entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores.

### **2.1.2. Antecedentes internacionales**

López, H. (2016) presentó la tesis titulada: "Relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional en un Instituto de Educación Superior de la ciudad de Guayaquil". Tesis de pregrado. Sustentada en la Universidad Casa Grande. Guayaquil. Ecuador. Cuyo objetivo fue describir la relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso

organizacional, desarrollada con un diseño descriptivo transversal, en una muestra de 156 colaboradores Conclusiones: confirma que la variable de comunicación y compromiso se relacionan positivamente con la dimensión identificación organizacional entre los colaboradores, es decir, que a mayor comunicación y compromiso, existirá una mayor identificación organizacional. Las variables comunicación e identificación organizacional tienen un nivel de significación mayor a 0,01 por lo que la comunicación organizacional se relaciona positivamente con la identificación de los colaboradores hacia el Instituto de educación superior de la ciudad de Guayaquil. El coeficiente de Pearson  $r = 0,17$  está en el rango de  $0 < r = 0.5$  Las variables identificación y compromiso organizacional tienen un nivel de significación mayor a 0,01 por lo que la comunicación organizacional se relaciona positivamente con el compromiso organizacional de los colaboradores dentro del Instituto de educación superior de la ciudad de Guayaquil. El coeficiente de Pearson ( $r = 0,69$ ) está en el rango de  $0.5 < r < 0.8$ .

Baiz, M. y García, F. (2016) en la tesis titulada: "Relacion entre comunicación organizacional y gestión administrativa, en Venezuela". Tesis de maestría. sustentada en la Universidad Central de Venezuela. Caracas. Venezuela. Planteó como objetivo determinar la relación entre comunicación organizacional y gestión administrativa, en Venezuela. El método empleado fue el hipotético deductivo, el tipo de investigación fue básica, de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental: transversal La población estuvo formada por 252 trabajadores, la muestra por 114 y el muestreo fue de tipo probabilístico. La técnica empleada para recolectar información fue encuesta, y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios, que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico de fiabilidad alfa de Cronbach. Se encontró una correlación significativa ( $r_s = 0,845$ ,  $p < 0,05$ ), entre comunicación organizacional y control de la gestión administrativa, en Venezuela, Los autores en su investigación encontraron una correlación significativa positiva y alta, lo que amerita que tosa las etapas de la gestión administrativa tales como el planeamiento, organización, dirección y control están bien sustentadas debido a la eficiente comunicación interna tanto ascendente, descendente y horizontal.

Jiménez, N. (2017) en el trabajo de investigación: “La comunicación organizacional satisfactoria en el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MIN TIC) de Colombia”. Tesis de pregrado. Sustentada en la Universidad del Rosario. Bogotá. Colombia. Tuvo el propósito de evidenciar, la dificultad en la comunicación organizacional del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MIN TIC), describiendo cómo es esta desde el punto de vista del cuestionario sobre la satisfacción en la comunicación (CSQ), Es un estudio descriptivo basado en el uso de un mono-método cuantitativo, en donde se contactaron 456 personas vía correo electrónico institucional, de las cuales respondieron el cuestionario web CSQ 255 colaboradores, representando a una población de 857 trabajadores y trabajadoras. Resultados: 50 % considera que hay comunicación satisfactoria; la retroalimentación (componente de la comunicación efectiva) se percibe en un 43 %; hay mujeres que perciben que su esfuerzo requiere reconocimiento. Se considera que la habilidad para la comunicación de quienes componen el Min TIC está en un 36 % y el 20 % de la población percibe satisfacción con la existencia de rumores.

Ortiz, M. (2017) en la tesis titulada: “Estudio de comunicación organizacional aplicado al área de calidad de BAT”. Tesis de pregrado. Sustentada en la Universidad Técnica Federico Santa María. Valparaíso. Chile. Pretendió demostrar las distintas dimensiones de la comunicación organizacional como lo son la comunicación vertical, horizontal, inter-grupo, intra-grupo, entre otras. De una población y muestra de 57 empleados y 11 jefaturas del área de calidad en la fábrica de British American Tobacco. Se presentó a los empleados una encuesta con preguntas cerradas, mientras que a las jefaturas una encuesta con preguntas abiertas. Se obtuvo por parte de los empleados un nivel de respuesta de 53%, 86% y 100% en los equipos de calidad, laboratorio y PIM respectivamente, mientras que de las cuatro jefaturas disponibles sólo dos de ellas muestran interés por contestar la encuesta: gerente del área y jefe del equipo de calidad. Se valida la encuesta para empleados usando el método de mitades partidas y se comparan los resultados de cada equipo de trabajo usando el estadístico no paramétrico de Kruskal-Wallis resultando haber diferencias significativas entre los grupos para todas dimensiones encuestadas.

Chicaiza, K. (2020) en la tesis titulada: “La comunicación organizacional y su influencia en el compromiso organizacional de los empleados del distrito de Salud 05D06 Salcedo”. Tesis de pregrado. Sustentada en la Universidad Tecnológica Indoamérica. Ambato. Ecuador. Tuvo como objetivo general investigar la influencia de la comunicación organizacional en el compromiso organizacional de los empleados. Para el desarrollo de la investigación se contó con 260 personas a quienes se les aplicaron dos instrumentos: la escala de compromiso organizacional, consiguiendo como resultado que la mayor parte de la población posee un nivel promedio, mientras que para la segunda variable se manejó el test de comunicación organizacional de Portugal, obteniendo como resultados que la mayoría de los evaluados tiene un nivel bajo. El resultado del estadístico chi  $X^2$  es 0.711 por lo que se evidenció que no existe correlación entre variables y se acepta la hipótesis nula la cual menciona que la comunicación organizacional no influye en el compromiso organizacional.

## **2.2. Bases teóricas de las variables**

### **2.2.1. Variable independiente: comunicación organizacional**

#### **2.2.1.1. Comunicación organizacional según Robbins y Coulter.**

Robbins y Coulter (2018), señalan que:

Comunicación organizacional son todos los patrones de flujo, redes o tipos de comunicación (formal e informal) y sistemas de comunicación que hay dentro de una organización, con los cuales se desarrolla el proceso de transferencia de ideas o información y la comprensión de significados. (p. 257).

En ese entender, podemos decir que la comunicación organizacional como el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes o trabajadores de una organización, encaminadas a facilitar y agilizar el flujo entre esta y sus niveles o áreas. Para ello, es primordial para llevar a cabo un buen funcionamiento dentro de la organización, ya que con una comunicación adecuada, se facilita el logro de las metas y objetivos trazados.

#### *2.2.1.1.1. Tipos de comunicación organizacional*

##### **A) Comunicación formal**

La comunicación formal se forma por la propia empresa, y se presenta mediante protocolos, manuales, reglamentos, etc., y que forman todo un esquema que es administrado y manejado por todos los trabajadores de la compañía.

Este tipo de comunicación, se podría definir como la vía oficial de la organización que sigue la cadena oficial de mando o es parte de la comunicación requerida, para que alguien realice un trabajo. Es la emisión de mensajes que son reconocidos por la empresa, a través, de sus canales oficiales, su seguimiento nos permite reconocer las direcciones de transmisión de información.

##### **B) Comunicación informal**

La comunicación informal transcurre dentro de la empresa por la espontaneidad de los trabajadores. Se le otorga cierto nivel de consideración y suele estar arraigado, a asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como rumores o ruidos

Es la comunicación que no está definida por la jerarquía estructural de la organización, porque no se encuentra planificada. Esta comunicación surge de las relaciones sociales entre los trabajadores, y obedece a la espontaneidad, dando respuesta a la necesidad de comunicación de los trabajadores.

#### *2.2.1.1.2. Funciones de la comunicación organizacional*

Según Robbins y Coulter (2018) indican que:

La comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información. La comunicación es eficaz para controlar la conducta de los miembros al fomentar la motivación. La misma proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos, y de satisfacción de necesidades sociales que facilita la toma de decisiones. (p.258).

##### **A) Información**

Los trabajadores necesitan recabar información necesaria para la toma de decisiones, transmitir a los empleados los objetivos de la organización, los planes, la política de recursos humanos, así como la información de parte de los trabajadores a sus jefes inmediatos. Al utilizar cualquier medio de comunicación, se informa a los trabajadores para poner al tanto sobre algo, o aclarar cierto rumor, o impartir órdenes.

## **B) Motivación**

Cumple su objetivo de motivar al trabajador, sirve para que el jefe aclare a los empleados lo que se debe hacer, qué tan bien lo están haciendo y lo que se puede mejorar en el desempeño, si es que no está en el nivel idóneo. La comunicación puede estar orientada a motivar a sus trabajadores para que rindan mejor, y alcancen así los objetivos mediante una determinada compensación o beneficio

## **C) Control**

La comunicación actúa para controlar el comportamiento del empleado de muchas maneras. Como sabemos, las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y procedimientos formales que los empleados deben de seguir. La comunicación se usa para controlar. Se da mediante la elaboración de un reglamento o contrato que determina cómo deben comportarse los empleados en determinadas ocasiones.

### *2.2.1.1.3. Dirección de flujo de la comunicación*

Según Robbins y Coulter (2018) indica que:

En una organización efectiva, la comunicación fluye en varias direcciones: hacia arriba por la estructura jerárquica de los empleados, hacia los gerentes, hacia abajo de los gerentes hacia los empleados, lateral se lleva a cabo entre empleados del mismo nivel organizacional, y diagonal se da entre las diversas áreas de trabajo y los distintos niveles organizacionales. (p.266).

## **A) Hacia arriba**

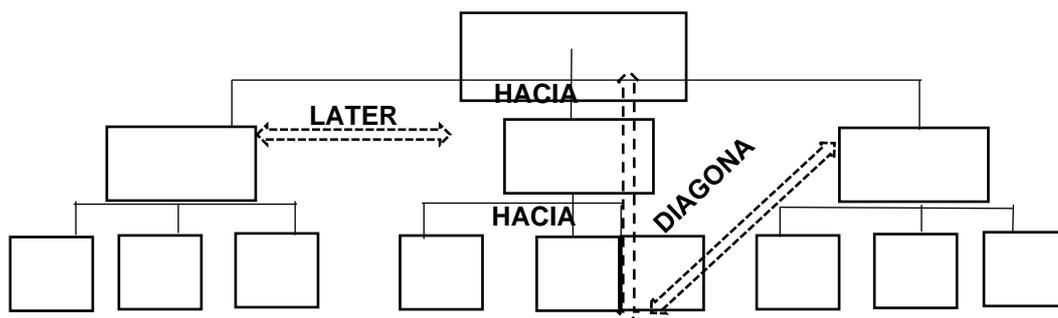
La comunicación fluye hacia arriba, de los empleados a los gerentes. Los directivos dependen de sus empleados para obtener información. La alta gerencia necesita saber de manera específica los hechos del desempeño, a través de los informes que reciben para estar al tanto, del avance hacia el logro de los objetivos y de cualquier problema presente. Los típicos medios de comunicación ascendente, además de la cadena de mando, son los sistemas de sugerencias, procedimientos de solicitudes y disputas, sistemas de quejas, sesiones de asesoría, establecimiento conjunto de objetivos, reuniones de grupo.

### B) Hacia abajo

La comunicación descendente, fluye desde quienes están en los niveles superiores hacia los inferiores en la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación existe, sobre todo, en organizaciones con una atmósfera autoritaria. Los medios utilizados para la comunicación oral descendente incluyen instrucciones, discursos, reuniones, teléfono, altavoces y hasta comunicación informal. Ejemplos de comunicación descendente escrita son recordatorios, cartas, manuales, folletos, informes de política, procedimientos y desplegados electrónicos de noticias.

### C) Lateral

La comunicación que se lleva a cabo entre empleados que están en el mismo nivel organizacional o uno similar, las comunicaciones horizontales son necesarias a menudo para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación.



**Figura 1.** Dirección de flujo de la comunicación. Elaboración propia

#### *2.2.1.1.4. Barreras comunicativas*

Según Robbins y Coulter (2018) indican que:

El proceso de la comunicación está acompañado de barreras que funcionan, como obstáculos o resistencias a la comunicación entre personas, logrando distorsionar el significado de los mensajes, situaciones que interfieren el acto comunicativo, dentro de las organizaciones que están relacionados con las diferencias perceptivas entre las personas que conforman la organización. (p.262)

##### **A) Filtrado**

Es la manipulación deliberada de la información para que parezca más favorable al receptor. Conforme la información se comunica a través de los niveles organizacionales, es condensada y sintetizada por los transmisores, de tal manera que los que se encuentran en los niveles más altos no se sobrecarguen de información.

##### **B) Distorsión**

Surge cuando no se comprende bien el idioma, se utiliza un lenguaje rebuscado o inadecuado o se emplea una terminología muy técnica que desconoce el receptor.

##### **C) Sobrecarga**

En ocasiones, las organizaciones lanzan a sus empleados grandes cantidades de información, que estos no pueden procesar. Ante esta situación, los trabajadores se ven saturados y dejan de prestar atención a los mensajes.

#### ***2.2.1.2. Comunicación organizacional según Koontz.***

Segun Koontz et al. (2016) definen que: la comunicación organizacional es como el flujo de información dentro del marco de la organización, lo que implica intercambio de información y transmisión de mensajes, con sentido entre dos o más miembros de la empresa. Este concepto incluye tres aspectos básicos: se da en un sistema complejo y abierto, implica la transferencia y comprensión de mensajes, involucra personas, con sus diferentes habilidades, puestos, objetivos, etc. (p. 588).

## A) Propósito de la comunicación

Para Koontz et al. (2016) “El propósito de la comunicación en una empresa u organización es disponer de información para actuar en los procesos de cambio o facilitarlos, esto es, influir en la acción para lograr el bienestar de la empresa”. (p.456)

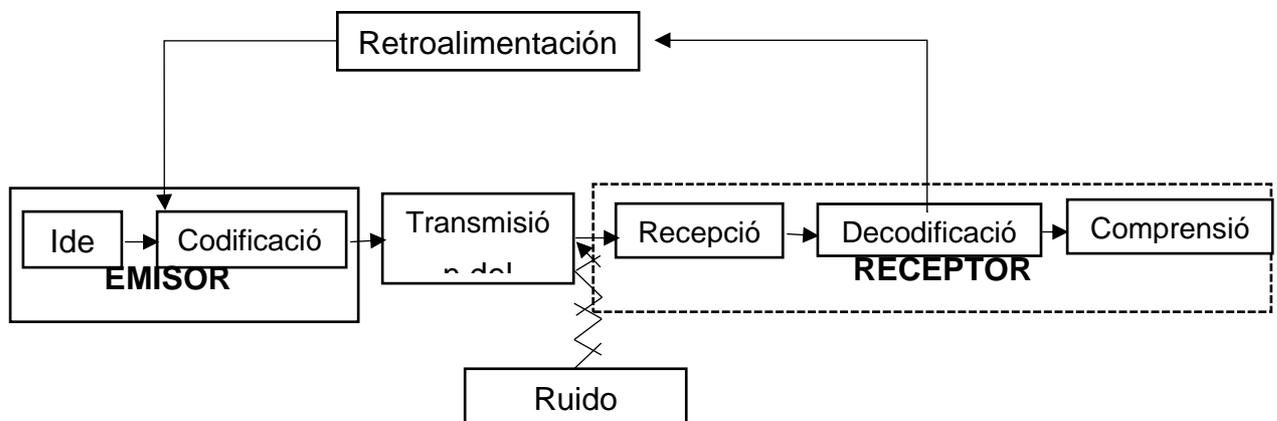
La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones gerenciales; es necesaria sobre todo para:

- 1) Establecer y difundir las metas de una empresa.
- 2) Desarrollar planes para su logro.
- 3) Organizar los recursos humanos, y de otro tipo, de la manera más eficiente, efectiva y, por tanto, eficaz.
- 4) Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- 5) Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.
- 6) Controlar el desempeño.

## B) Proceso de la comunicación

De acuerdo a Koontz citado por Ruíz et al. (2016):

La comunicación se puede definir como un proceso mediante el cual, una persona llamada emisor transmite a otra llamada receptor un mensaje, información, opinión, pensamiento o dato, a través de un medio o canal, procurando conseguir el entendimiento de su , y quedando a la espera de una respuesta. (p. 43)



**Figura 2.**Proceso de Comunicación. Elaboración propia

## **C) Redes de comunicación organizacional**

De acuerdo con Koontz et al (2016):

Las redes de comunicación son estructuras creadas en las organizaciones para hacer llegar la información a sus miembros. De la elección de una estructura u otra dependerá la eficacia de la comunicación, el clima laboral y el grado de satisfacción de los trabajadores. Las redes se pueden clasificar en centralizadas y descentralizadas. (p. 50)

Existen dos clases de redes: las centralizadas donde el emisor ocupa la posición dominante en la red, limitando la información y la toma de decisiones. Son eficaces en la resolución de problemas simples o rutinarios. Y las redes descentralizadas donde dentro del grupo, hay una persona que tiene toda la información que emiten las diferentes fuentes. Las personas que reciben la información se la transmiten al coordinador y él toma las decisiones.

### **2.2.2. Variable dependiente: desempeño laboral**

#### **2.2.2.1. Desempeño laboral según Chiavenato**

Chiavenato (2019) define:

Desempeño laboral a aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa” Así mismo, menciona que “el desempeño laboral se puede definir, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado”. (pág. 210).

Del concepto expuesto, podemos definir que desempeño laboral es la forma en la que los empleados realizan su trabajo, y este se evalúa, durante las revisiones de su rendimiento, así un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. También se puede plantear que el desempeño laboral, está referido a la ejecución de las funciones por parte de los trabajadores de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y

conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la institución.

#### *2.2.2.1.1. Actitudes laborales*

De acuerdo con Chiavenato (2016) hace referencia a aquellos factores actitudinales de la persona como son: la disciplina, iniciativa, la actitud cooperativa, responsabilidad, presentación personal, interés y creatividad.

Las actitudes que presenta un trabajador dentro de una organización, este está asociado al cumplimiento de las metas y responsabilidades establecidas para su puesto de trabajo.

#### **A) Responsabilidad**

Mide la dedicación, el trabajo, el cumplimiento de las tareas dentro de los plazos y el control requerido para conseguir resultados, asimismo, la responsabilidad que muestre un colaborador dentro de su puesto de trabajo es importante, ya que nos permite ver las cualidades que tiene una persona en cuanto a su trabajo y cómo este pone su esmero y dedicación para lograr el cumplimiento de sus funciones en el tiempo y momento establecido.

#### **B) Iniciativa**

Alles, (2017) define la iniciativa como la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje apoyado en la auto responsabilidad y la auto dirección, tener iniciativa supone adoptar una actitud proactiva; despierta ante la realidad y con la madurez suficiente para asumir las consecuencias de la acción. (p.317)

#### **C) Creatividad**

Para Lambert, (2010) “Creatividad es la capacidad para plantear y resolver problemas nuevos de las personas, es un pensamiento que está formado por un sin fin de una serie de ideas que se enlazan por un estímulo para un fin”.

### *2.2.2.1.2. Cualidades laborales*

Empleando las palabras de Chiavenato (2019) por “cualidades, se hace referencia a aquellos factores concernientes al trabajo como son: conocimiento del trabajo, habilidad, trabajo en equipo y liderazgo”.

#### **A) Conocimiento del cargo**

Mide el grado de conocimiento que tienen los trabajadores respecto al entendimiento de las funciones propias de su labor, este indicador nos ayuda a identificar si el colaborador, ha sido seleccionado de manera correcta para el puesto de trabajo ya que nos permitirá ver los conocimientos que tiene sobre las funciones que tiene a cargo.

Se refiere a la comprensión de las tareas y los procedimientos y técnicas de trabajo, que posee el trabajador, además de habilidades específicas que se requieren para la realización de todas las fases de trabajo.

#### **B) Habilidad**

Chiavenato (2011) señala que:

Un trabajador con habilidades profesionales está capacitado y apto para comprender las funciones diversas que se requieren en una organización. Estas habilidades se relacionan con el ejercicio del pensamiento y aplicación del razonamiento, para resolver problemas de producción, innovación, cambios influyentes en el desempeño laboral, proponer nuevos modelos, etc. (p.154)

Es la capacidad que un individuo tiene para realizar las diversas tareas de su trabajo, dentro de estas habilidades se tienen: las habilidades intelectuales y habilidades físicas, es decir, cada persona aporta ciertas capacidades a la organización, siendo esta la principal razón, por la cual son aceptados para trabajar en una empresa; las habilidades inciden en el desempeño laboral.

### **C) Trabajo en equipo**

Citando a Ramírez, (2010). Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico, que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo. Puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo.

#### *2.2.2.1.3. Productividad laboral*

Chiavenato (2019), indica que:

La productividad del trabajo humano es igual al cociente de la relación de una producción, multiplicado por el tiempo empleado para terminarla. La productividad humana depende del esfuerzo realizado, del método racional y, sobre todo, del interés y la motivación de las personas. (p.279).

También la productividad puede ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

### **A) Eficacia laboral**

De acuerdo con Chiavento (2019) refiere la eficacia "como una medida del logro de resultados".

Podemos decir que eficacia, es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos y una organización, el trabajador es eficaz cuando es capaz de hacer lo necesario para lograr esos objetivos deseados o propuestos.

### **B) Eficiencia laboral**

Para Kootz et al (2016) la eficiencia laboral es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

La eficiencia, hace referencia a la capacidad o habilidad que puede demostrar un trabajador, para obtener un determinado resultado a partir de una acción. También eficiencia con relación a los recursos o cumplimiento de actividades, lo definimos como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados, y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos.

### **C) Rendimiento laboral**

Es la relación entre los objetivos, metas, tareas alcanzadas y el tiempo que se ha necesitado para lograrlo, teniendo en cuenta que la variable más importante son las personas, es decir los recursos humanos que son los encargados de ejecutar las funciones propias de un cargo o trabajo

Es el resultado alcanzado en un entorno de trabajo con relación a los recursos disponibles. El concepto dependerá de los objetivos o de las metas fijadas para el trabajador en cuestión.

#### ***2.2.2.2. Desempeño laboral según Koontz***

Para Koontz et al. (2016): Es la manera cómo los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, desempeño laboral está referido a la ejecución de las funciones, por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas. (p.318)

##### ***2.2.2.2.1. Importancia del desempeño laboral***

Según Montufar (2013) dice:

Es importante que todo individuo conozca la importancia de valorar su desempeño laboral y profesional, ya que esto ayuda a poder conocer su capacidad, al conocer el valor de esto, implica que podrá tener un mejor desempeño en el lugar donde este presentando sus servicios, siendo una persona profesionalmente satisfecha con la función que está desarrollando. Podrá ejercer su carrera desde una mejor perspectiva. (p.122).

#### *2.2.2.2.2. Factores del desempeño laboral*

Según Ramírez (2010) expone:

El desempeño laboral es evaluado por factores como: capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa; conocimiento, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, maximizar el desempeño, influye de manera directa en el cumplimiento de tareas sintiéndose cansados; desmotivados; presionados y cuando la presión empieza a acumularse causa tensión y tiene efectos adversos en emociones; procesos intelectuales por ende influye en el rendimiento del trabajador. (p.244).

En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento, y también de los resultados obtenidos y va ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general.

#### ***2.2.2.3. Desempeño laboral según Robbins y Judge***

Robbins y Judge (2013) exponen que:

El desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos, es un estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. (p.226).

##### *2.2.2.3.1. Evaluación de desempeño*

Según Robbins y Judge (2013), “La evaluación de desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible en la actividad administrativa” (p.322).

La evaluación del desempeño es una valoración sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación de desempeño, evaluación de méritos, evaluación de empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones.

#### *2.2.2.3.2. Proceso de evaluación del desempeño*

Para Robbins y Judge (2013), "La evaluación del desempeño también supone que el trabajador conocía los estándares de desempeño y que recibió la información, la capacitación, la retroalimentación y los incentivos requeridos para eliminar cualquier deficiencia. De manera esencial, tal evaluación siempre involucra un proceso de evaluación del desempeño de tres pasos" (p. 226).

- El establecimiento de estándares laborales.
- La evaluación del desempeño real de los trabajadores con relación a esos estándares.
- Ofrecer retroalimentación a los empleados con la finalidad de motivarlos a solucionar deficiencias en el desempeño o para que continúen en su mejor nivel.

#### *2.2.2.3.3. Beneficios de la evaluación de desempeño*

Según Chiavenato (2017), explica que un "programa de evaluación del desempeño se ha planteado, coordinado y entendido bien, ya que trae beneficios a corto mediano y largo plazo, y que los principales beneficiarios son todos los miembros de la organización" (p. 254).

Beneficios para el gerente, es importante que se evalúe el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y esencialmente contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad. Tener comunicación con sus subordinados, con el propósito de hacerles saber que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

Beneficios para el subordinado. Conoce las reglas del juego, y cuáles son las formas del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora. Conoce cuáles son las expectativas de su jefe, en cuanto a su desempeño, conforme a la evaluación de este, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

### **2.3. Definición de términos básicos**

**Actitudes.** Actuaciones que determinan principalmente cómo los empleados perciben su ambiente, se comprometen con acciones proyectadas y se comportan.

**Barreras en la comunicación.** Factores o interferencias que obstruyen la transmisión del mensaje o información.

**Capacidad.** Es la manera que actúa el trabajador en conocimientos del puesto de trabajo, cumplimiento de las tareas asignadas.

**Comunicación.** Es la transferencia de información y decodificación entre individuos por medio de símbolos y significados, para manifestar objetivos, necesidades, emociones, etc.

**Comunicación organizacional.** Proceso de emisión y recepción de mensajes o información que se intercambian entre los integrantes de una organización para facilitar y agilizar el flujo entre ésta y su medio.

**Componente.** Instrumento o persona que forma parte de un conjunto o organización, que es útil para su funcionamiento.

**Desempeño laboral.** Es el rendimiento laboral y la actuación de dar cumplimiento a una actividad o función encomendada que exige su cargo en el contexto laboral, lo cual permite demostrar su idoneidad.

**Destreza.** Es la manera cómo planifica y actúa en responsabilidad, nivel de conocimientos técnicos.

**Eficacia.** Es el hecho de lograr un objetivo previsto, es decir, alcanzar las metas establecidas.

**Eficiencia.** Se trata de conseguir el objetivo con el menor costo, rápido, bien hecho y el menor esfuerzo posible. Para ser productivo se necesita ser eficiente.

**Estrategia.** Son procedimientos o toma de acciones para lograr un fin.

**Habilidades.** Son los grados de eficacia con que se realizan determinadas actividades, que requieren una combinación de actitudes y conocimientos

**Incentivos.** Factores ambientales que se establecen con el propósito de motivar a una persona.

**Personal.** Conjunto de las personas que trabajan en una misma entidad, organización, fábrica, etc.

**Productividad laboral.** Consiste en el aumento o disminución de los rendimientos originados de las variaciones de trabajo, el capital, la técnica y cualquier otro factor.

**Productividad.** Es la manera de como el trabajador realiza el cumplimiento de metas, eficiencia de su trabajo, y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

**Proceso.** Se compone de distintos pasos que debemos seguir. La administración es un proceso que se compone de 4 etapas fundamentales, que son: la planeación, organización, dirección y control.

**Influencia.** Es el efecto o cambio que produce un factor sea positivo o negativo sobre algo o alguien.

**Liderazgo.** Función de orientar y dejar hacer a los simpatizantes de un grupo encaminados a la obtención de un objetivo.

**Logro.** Terminar el trabajo con éxito, solucionar problemas complejos, ver los resultados del propio trabajo.

**Medio.** Cosa o instrumento que puede servir para un determinado fin.

**Metas.** Es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos, se identifica con los objetivos o propósitos que una persona o una organización se propone.

**Nivel de productividad.** Es el incremento o disminución de los rendimientos surgidos en las variaciones del trabajo como contribución al logro de los objetivos.

**Plan.** Es el establecimiento de un método para dirigir el destino de los recursos de una empresa.

**Organización.** Sistema o estructura administrativa, que cuenta con personal comprometido en obtener objetivos y metas.

**Relaciones interpersonales.** Son las relaciones entre el superior, subordinado o personas del mismo nivel (colegas) dentro de la empresa.

**Rendimiento.** Es la relación existente entre los medios que se utilizan para obtener algo y el resultado que se logra finalmente. Un aspecto del desempeño que determina una producción eficaz en el trabajo.

**Satisfacción.** Es un sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha cubierto una necesidad.

**Subordinado.** Personal dependiente de profesionales de cargos superiores en una organización, que realiza una labor condicionada.

**Tiempo.** Período determinado durante el que se realiza una acción o se desarrolla un evento.

### **III. MÉTODOS Y MATERIALES**

#### **3.1. Hipótesis de la investigación**

Bernal (2010), afirma que, “una hipótesis es una suposición o solución anticipada al problema objeto de la investigación y, por tanto, la tarea del investigador debe orientarse a probar tal suposición o hipótesis”. (p. 136).

##### **3.1.1. Hipótesis general**

**Hi.** La comunicación organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, Cusco -2020.

##### **3.1.2. Hipótesis específicas**

**HE 1.** La comunicación organizacional influye en las las actitudes laborales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, Cusco -2020.

**HE 2.** La comunicación organizacional influye en las cualidades laborales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, Cusco -2020.

**HE 3.** La comunicación organizacional influye en la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, Cusco – 2020.

#### **3.2. Variables de estudio**

Hernández, et al. (2014), señalan que, “una variable es una propiedad que puede cambiar, y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. Esta definición se aplica a personas, hechos y fenómenos, los cuales obtienen diferentes valores con relación de la variable en referencia. (p. 105).

##### **3.2.1. Definición conceptual**

###### ***3.2.1.1. Variable independiente: comunicación organizacional***

Según Robbins y Coulter (2018) indican que: “La comunicación organizacional son todos los patrones de flujo, redes de comunicación (formal e informal) y sistemas de comunicación que hay dentro de una organización, en los

cuales se desarrolla, el proceso de transferencia de ideas o información y la comprensión de significados”. (p. 459).

#### *3.2.1.1.1. Dimensión: funciones.*

La comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización: información, motivación, control, expresión emocional. La comunicación es eficaz, para controlar la conducta de los miembros al fomentar la motivación.

##### a) Información

Al utilizar cualquier medio de comunicación se informa a los trabajadores para poner al tanto sobre algo, o aclarar cierto rumor, o impartir órdenes.

##### b) Motivación

La comunicación puede estar orientada a motivar a sus trabajadores, para que rindan mejor y alcancen así los objetivos mediante una determinada compensación o beneficio.

##### c) Control

La comunicación actúa para controlar el comportamiento del empleado de muchas maneras. Como sabemos las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y procedimientos formales que los empleados deben de seguir.

#### *3.2.1.1.2. Dimensión: flujo.*

Según Robbins y Coulter (2018). “En una organización efectiva, la comunicación fluye en varias direcciones: hacia arriba por la estructura jerárquica de los empleados hacia los gerentes, hacia abajo de los gerentes hacia los empleados, lateral se lleva a cabo entre empleados al mismo nivel organizacional, y diagonal se da entre las diversas áreas de trabajo y los distintos niveles organizacionales. (p.266)

##### a) Hacia arriba

La comunicación fluye hacia arriba, de los empleados a los gerentes. Los directivos dependen de sus empleados para obtener información.

b) Hacia abajo

también llamado flujo de comunicación vertical, donde transmiten normas, procedimientos, atribuciones, instrucciones, estrategias, objetivos y metas, noticias institucionales, entre otros.

c) Lateral

O comunicación horizontal, sucede entre personas del mismo nivel jerárquico. Ayuda en la comprensión entre pares y hace posible que el equipo pueda unir esfuerzos.

**3.2.1.1.3. Dimension: barreras**

El proceso de la comunicación está acompañado de barreras que funcionan como obstáculos o resistencias, a la comunicación entre personas, logrando distorsionar el significado de los mensajes. (Robbins y Coulter 2018).

a) Filtrado

Es la manipulación deliberada de la información para que parezca más favorable al receptor.

b) Distorsión

Surge cuando no se comprende bien el idioma, se utiliza un lenguaje rebuscado o inadecuado o se emplea, una terminología muy técnica que desconoce el receptor.

c) Sobrecarga

En ocasiones, las organizaciones lanzan a sus empleados grandes cantidades de información, que estos no pueden procesar.

**3.2.1.2. Variable dependiente: desempeño laboral**

Según Chiavenato (2019). “Desempeño laboral son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización.

#### *3.2.1.2.1. Dimensión: actitudes laborales*

De acuerdo con Chiavenato (2016) hace referencia a aquellos factores actitudinales de la persona como son: la disciplina, iniciativa, la actitud cooperativa, responsabilidad, presentación personal, interés y creatividad.

##### a) Responsabilidad

Mide la dedicación, el trabajo, el cumplimiento de las tareas dentro de los plazos y el control requerido para conseguir resultados.

##### b) Iniciativa

Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje apoyado en la auto responsabilidad y la auto dirección.

##### c) Creatividad

Es la capacidad que posee el trabajador para plantear y resolver problemas.

#### *3.2.1.2.2. Dimensión: cualidades laborales*

Empleando las palabras de Chiavenato (2019) por cualidades, se hace referencia a aquellos factores concernientes al trabajo como son: conocimiento del trabajo, habilidad, trabajo en equipo y liderazgo”.

##### a) Conocimiento del cargo

Se refiere a la comprensión de las tareas y los procedimientos y técnicas de trabajo, que posee el trabajador, además de habilidades específicas que se requieren para la realización de todas las fases de trabajo

##### b) Habilidad

Es la capacidad que un individuo tiene, para realizar las diversas tareas de su trabajo, dentro de estas habilidades se tienen: las habilidades intelectuales y habilidades físicas.

c) Trabajo en equipo

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades, se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones.

*3.2.1.2.3. Dimensión: productividad laboral*

También la productividad puede ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

a) Eficacia laboral

La eficacia es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos y una organización, el trabajador es eficaz, cuando es capaz de hacer lo necesario para lograr esos objetivos deseados o propuestos.

b) Eficiencia laboral

La eficiencia, hace referencia a la capacidad o habilidad que puede demostrar un trabajador para obtener un determinado resultado a partir de una acción.

c) Rendimiento laboral

Son acciones o comportamientos observados en los empleados de la organización, que son relevantes para los objetivos y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada uno de ellos, y su nivel de contribución a la organización.

**3.2.2. Definición operacional**

***3.2.2.1. Variable independiente: comunicación organizacional.***

La variable comunicación organizacional fue evaluada con las dimensiones: funciones comunicativas, flujo, y barreras comunicativas con sus respectivos indicadores, las cuales componen el instrumento llamado cuestionario.

### **3.2.2.2. Variable independiente: desempeño laboral**

La variable desempeño laboral fue evaluado con las dimensiones actitudes, culaidades y productividad laboral, con sus respectivos indicadores, las cuales componen el instrumento llamado cuestionario.

## **3.3. Tipo y nivel de la investigación**

### **3.3.1. Tipo de investigación**

Ñaupas, Mejia, Novoa y Villagómez (2014) refieren que “la investigación se llama aplicada porque en base a las ciencias básicas, se formulan problemas e hipótesis de trabajo para resolver los problemas de la vida en la sociedad” (p.93).

El tipo de estudio fue aplicada o práctica porque utilizó conocimientos que se obtienen y luego se aplican para solucionar problemas reales.

### **3.3.2. Nivel de investigación**

Según Hernández et al (2014) indican que “Los estudios descriptivos buscan definir las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. Es decir, pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren. (p. 92).

El presente trabajo de investigación fue de nivel descriptivo, porque describe la comunicación organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, Cusco – 2020.

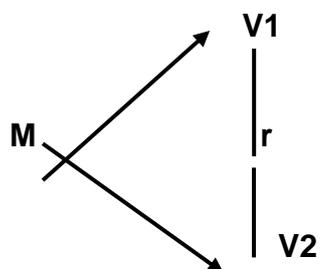
Además, Hernández et al (2014) señalan que:

Los estudios correlacionales, tienen como objetivo evaluar el grado de asociación que exista entre dos o más categorías o variables en una muestra, en los estudios correlacionales, primero se mide cada una de éstas, y después se cuantifican, analizan y establecen las vinculaciones. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. (p. 90)

El tipo de investigación del presente trabajo de investigación fue de nivel descriptivo – correlacional, porque solo se describirán las partes más relevantes de

las variables en estudio, puesto que se han utilizado técnicas de conteo y de medición, ya que su principal objetivo fue determinar el grado de relación entre las dos variables en este estudio la comunicación organizacional y desempeño laboral de la Municipalidad de Ollantaytambo.

Donde:



**M:** Municipalidad Distrital de Ollantaytambo

**V1:** Comunicación organizacional

**V2:** Desempeño laboral

**r:** Relación

**Tabla 1.**

*Valores de la prueba de correlación de rho Spearman*

| <b>Valores</b>   | <b>Lectura</b>                 |
|------------------|--------------------------------|
| De -0,90 a -1    | Correlación muy alta           |
| De -0.71 a -0.90 | Correlación alta               |
| De -0.41 a -0.70 | Correlación moderada           |
| De -0.21 a -0.40 | Correlación baja               |
| De 0 a -0.20     | Correlación prácticamente nula |
| De 0 a 0.20      | Correlación prácticamente nula |
| De +0.21 a 0.40  | Correlación baja               |
| De +0.41 a 0.70  | Correlación moderada           |
| De +0.71 a 0.90  | Correlación alta               |
| De +0.91 a 1     | Correlación muy alta           |

Fuente: Tomado de Bisquerra, R. (2006). *Metodología de la investigación Educativa*. Madrid: Muralla.

### **3.3.3. Método de investigación**

De acuerdo con Bernal (2016) señala que el método hipotético-deductivo, “radica en un procedimiento que nace de unas afirmaciones en calidad de hipótesis y, busca refutar o falsear dichas hipótesis, infiriendo de ellas conclusiones, que deben confrontarse con los hechos antes de constituirse en teorías”. (p. 71).

En la investigación se ha utilizado el método hipotético- deductivo, para contestar las preguntas y probar las hipótesis establecidas previamente con base en la medición, relacionar las variables y tener información específica para explicar y predecir sobre la investigación.

### **3.4. Diseño de la investigación**

#### **1) Diseño no experimental**

Según Hernández et al. (2010) “La investigación no experimental podría definirse como la que se realiza si manipular deliberadamente variables investigación”. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en un contexto natural, para posteriormente analizarlos. (p.121)

El diseño de la investigación para la elaboración del presente trabajo de investigación se ha utilizado el diseño no experimental – correlacional de corte transversal, fue no experimental dado que no se han manipulado las variables estudiadas, pues solo se observaron las situaciones que existen en las áreas de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo para luego analizarlas; es correlacional porque ha determinado la existencia de relación entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral, y es transversal debido a que el estudio se realizó en un momento y tiempo único en el año 2020.

#### **2) Enfoque cuantitativo**

Valderrama, (2013) menciona que el estudio asume un enfoque cuantitativo porque “usa la recolección y análisis de datos para contestar a la formulación del problema de investigación; utiliza, además, los métodos y técnicas estadísticas para contrastar la verdad o falsedad de las hipótesis”. (p. 106).

El enfoque que se trabajó fue cuantitativo, utilizando una investigación empírico - analista, el estudio se basó en pruebas estadísticas para dar respuesta a las causas-efectos concretas como objetivo, obteniendo respuestas de la población a preguntas específicas. La recolección de datos se realizó en un único momento.

### **3) Corte transversal**

Asimismo, según Hernández et al. (2010) fue un tipo de estudio transversal o transaccional, porque se recolectó información en un momento determinado. Su intención fue describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (p. 208)

## **3.5. Población y muestra de estudio**

### **3.5.1. Población.**

De acuerdo con Bernal (2010) para definir una adecuada población es fundamental utilizar términos como: elementos o individuos a los cuales se hace referencia la investigación con características parecidas, unidades de muestreo, alcance y tiempo. (p.160).

Entonces decimos que nuestra población motivo de la investigación está constituida por 48 trabajadores de diferentes áreas de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo que pertenecen al personal contratado administrativo por servicio CAS D.L 1057 con un total de 31 trabajadores, y el personal nombrado contratado permanente D.L 276 con un total de 17 trabajadores, por ende pretendemos trabajar con el total de la población seleccionada, es decir, se aplicó la encuesta a los 48 trabajadores.

### **3.5.2. Muestra.**

De acuerdo con el postulado de Chávez (2017), “La muestra es una porción representativa de la población que permite generar sobre esta los resultados de una investigación”. (p. 164).

La muestra considerada para la presente investigación fue no probabilística de tipo censal; es decir, ha estado conformada por el total de la población que

asciende a 48 colaboradores. Se ha considerado como muestra censal ya que la población de la institución no era muy grande y fue factible aplicar el cuestionario a todos los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo.

### **3.5.3. Muestreo**

Según Hernández, et al (2014) el tipo de muestreo que se consideró en esta investigación fue el muestreo no probabilístico intencional, porque no depende de la probabilidad la elección de los elementos, por el contrario, depende de las condiciones que faciliten hacer el muestreo; y fueron seleccionadas con medios informales y no aseguran una representación total de la población. (p.189).

## **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **3.6.1. Técnica de recolección de datos**

Bernal, (2016) “La encuesta se basa en un grupo de preguntas que se formulan con el objetivo de obtener información de las personas”. (p. 195).

La encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación escrita, esta permite recoger la información de los ítems elaborados a todos los trabajadores, para saber la correlación de las dos variables. La encuesta ha contado con un conjunto de preguntas en función de los objetivos de la investigación para una mejor tabulación y procesamiento de datos:

**Tabla 2.**

*Técnica de recolección de datos*

| <b>Variables</b>            | <b>Técnica</b> | <b>Instrumento</b>                |
|-----------------------------|----------------|-----------------------------------|
| Comunicación organizacional | encuesta       | Cuestionario (tipo escala Likert) |
| Desempeño laboral           | encuesta       | Cuestionario (tipo escala Likert) |

*Fuente: elaboración propia*

### **3.6.2. Instrumento de recolección de datos**

Hernández, et al. (2014) mencionan que “el cuestionario es el instrumento más utilizado para la recolección de información, el cual se basa en un conjunto de preguntas en relación a una o más variables y debe ser acorde con el planteamiento del problema”. (p. 217).

El instrumento que se ha utilizado fue un cuestionario estructurado, que contiene alternativas de respuestas; donde cada pregunta tuvo opciones pre definidas para cada variable en estudio. Cada variable cuenta con un instrumento, con preguntas cerradas, con alternativas tipo escala de Likert. Su diseño ha permitido cuantificar, estandarizar y universalizar la información en el procedimiento de la entrevista, mediante un conjunto de preguntas acerca de la comunicación organizacional y desempeño laboral.

|  |   |
|--|---|
| Título:                                    | Cuestionario sobre la comunicación organizacional y su influencia en el desempeño laboral |
| Ficha técnica:                             |   |
| Autor:                                     | Norman Joel Aslla Uscapi  |
| Institución:                               | Universidad Privada Telesup   |
| Año:                                       | 2020  |
| Tipo de instrumento:                       | Cuestionario  |
| Duración                                   | 30 minutos  |
| Cantidad de preguntas:                     | 35 preguntas  |
| Ámbito de aplicación:                      | Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo-Cusco.                        |
| Forma de administración:                   | Encuesta virtual  |
| El cuestionario constara de 6 dimensiones: |   |
| 1. Funciones de la comunicación            |   |
| 2. Flujo de dirección                      |   |
| 3. Barreras comunicativas                  |   |
| 4. Actitudes                               |   |
| 5. Cualidades                              |   |
| 6. Rendimiento                             |   |

### 3.6.3. Escala de Likert

Según Hernández, et al. (2014) “El escalamiento de Likert, se basa en un grupo de ítems presentando en forma de afirmación para medir la reacción de los participantes, quienes deberán elegir una de las cinco categorías de la escala”. (p. 238).

Entre las alternativas de la escala de Likert se utilizó las siguientes con los siguientes puntajes: 1: nunca; 2: casi nunca; 3: a veces; 4: casi siempre; y, 5: siempre.

**Tabla 3.**

*Calificación y evaluación del cuestionario de comunicación organizacional*

| <b>Alternativas</b> | <b>Puntuación</b> | <b>Afirmación</b> |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| N                   | 1                 | Nunca             |
| CN                  | 2                 | Casi nunca        |
| A                   | 3                 | A veces           |
| CS                  | 4                 | Casi siempre      |
| S                   | 5                 | Siempre           |

*Fuente: elaboración Propia*

#### **3.6.4. Validez del instrumento**

Bernal (2016), sostiene que, “un instrumento de medición se considera válido cuando mide aquello para que lo fue destinado. Señala el grado con que puede deducirse conclusiones partiendo de resultados obtenido”. (p. 248).

Para la presente investigación se usó la validez de contenido, el cuestionario de comunicación organizacional y desempeño laboral se aprobó por medio de juicio de expertos, conformados por dos evaluadores, categorizados de acuerdo al nivel de magister quienes establecieron la coherencia, pertinencia y relación entre las variables, dimensiones, indicadores y preguntas formuladas.

**Tabla 4.**

*Validación de juicio de expertos del instrumento comunicación organizacional*

| <b>Experto</b>                   | <b>Validador</b> | <b>Nivel de aplicación</b> |
|----------------------------------|------------------|----------------------------|
| Mg. Jhon Hayrol Falconi Atoche   | Temático         | Aplicable                  |
| Mg. Michel Jaime, Mendez Escobar | Metodólogo       | Aplicable                  |

*Fuente: Elaboración propia.*

El instrumento fue validado por juicio de expertos, para el instrumento comunicación organizacional el dictamen obtenido es que el instrumento fue aplicable.

**Tabla 5.***Validación de juicio de expertos del instrumento desempeño laboral*

| <b>Experto</b>                   | <b>Validador</b> | <b>Nivel de aplicación</b> |
|----------------------------------|------------------|----------------------------|
| Mg. Jhon Hayrol Falconi Atoche   | Temático         | Aplicable                  |
| Mg. Michel Jaime, Mendez Escobar | Metodólogo       | Aplicable                  |

*Fuente: Elaboración propia.*

El instrumento fue validado por juicio de expertos, para el instrumento desempeño laboral el dictamen obtenido es que el instrumento fue aplicable.

### **3.6.5. Confiabilidad del instrumento**

Hernández, et al. (2014), señalan que, la confiabilidad “es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (p. 200).

La confiabilidad del instrumento se realizó con el estadístico alfa de Cronbach, con este instrumento de medición se puede calcular la fiabilidad de una escala de medida. En esta investigación se ha utilizado el alfa de Cronbach y examinar las variables y estimar su correlación e implicancia dentro de la Municipalidad.

#### **Análisis de fiabilidad:**

**Tabla 6.***Escala de interpretación de la confiabilidad*

| <b>Interpretación</b>  | <b>Escala</b> |   |      |
|------------------------|---------------|---|------|
| Alta confiabilidad     | 0.9           | a | 1    |
| Fuerte confiabilidad   | 0.76          | a | 0.89 |
| Moderada confiabilidad | 0.5           | a | 0.75 |
| Baja confiabilidad     | 0.01          | a | 0.49 |
| No es confiable        | -1            | a | 0    |

*Fuente: Pino (1982). Estadística. Lima: INIDE*

A continuación, se presenta la confiabilidad de los instrumentos: para llegar a ejecutar esta prueba se tomó en cuenta una encuesta a 48 trabajadores, con el fin de determinar el coeficiente de fiabilidad para la variable comunicación organizacional y para la variable desempeño laboral, lo que significa que el instrumento empleado fue totalmente confiable.

**Tabla 7.**

*Resultados del análisis de confiabilidad de la variable que mide la comunicación organizacional.*

## Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,892             | 18             |

*Fuente: Alfa de Cronbach*

Una prueba realizada a 48 trabajadores, obteniendo 0,892 y evidenciando que la escala aplicada fue una prueba de fuerte confiabilidad.

**Tabla 8.**

*Resultados del análisis de confiabilidad de la variable que mide la desempeño laboral.*

## Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,951             | 17             |

*Fuente: Alfa de Cronbach*

Con una prueba realizado a 48 trabajadores, obteniendo 0,951 y evidenciando que la escala aplicada fue una prueba de fuerte confiabilidad.

**3.7. Métodos de análisis de datos**

Una vez obtenidos los datos, se ingresaron al programa estadístico statistical package for the social sciences, versión (SPSS 27) para analizar la información y presentar los datos en tablas de frecuencias con sus respectivos gráficos. Seguidamente para poder contrastar la hipótesis se analizaron los datos a través del coeficiente de Pearson para determinar su nivel de significancia.

En desarrolló de la investigación se ha utilizado la estadística inferencial se tomó en cuenta realizar la prueba de normalidad, también se realizó la prueba chi cuadrado, el cual permitió analizar la relación entre dos variables.

**3.8. Aspectos éticos**

La información obtenida y plasmada que se obtuvieron en la presente investigación son datos veraces y confiables, pues se respetaron los principios de originalidad, creatividad y veracidad.

Se respetó la información como confidencial, debido a que no se colocó nombre a ninguno de los instrumentos, estos fueron codificados para registrarse de modo discreto y fueron de manejo exclusivo de la investigadora, almacenando el anonimato de la información.

Los datos obtenidos y analizados no fueron manipulados para incidir en una información errónea o que haya podido determinarse previamente. Para el desarrollo de la presente investigación prevaleció la ética y el compromiso mostrando como valor principal la organización en el proceso de la investigación, de tal modo que se cumplió con los documentos necesarios para el desarrollo de la investigación, presentando solicitudes a las instituciones con la finalidad de actuar de manera correcta.

Se respecto los derechos de los autores, la propiedad intelectual citando de forma correcta de acuerdo con las normas APA, los datos obtenidos ayudaron a obtener información sistemática de la comunicación organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo 2020.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Resultados de la validación del instrumento de la investigación

#### 4.1.1. Validez y confiabilidad de los instrumentos.

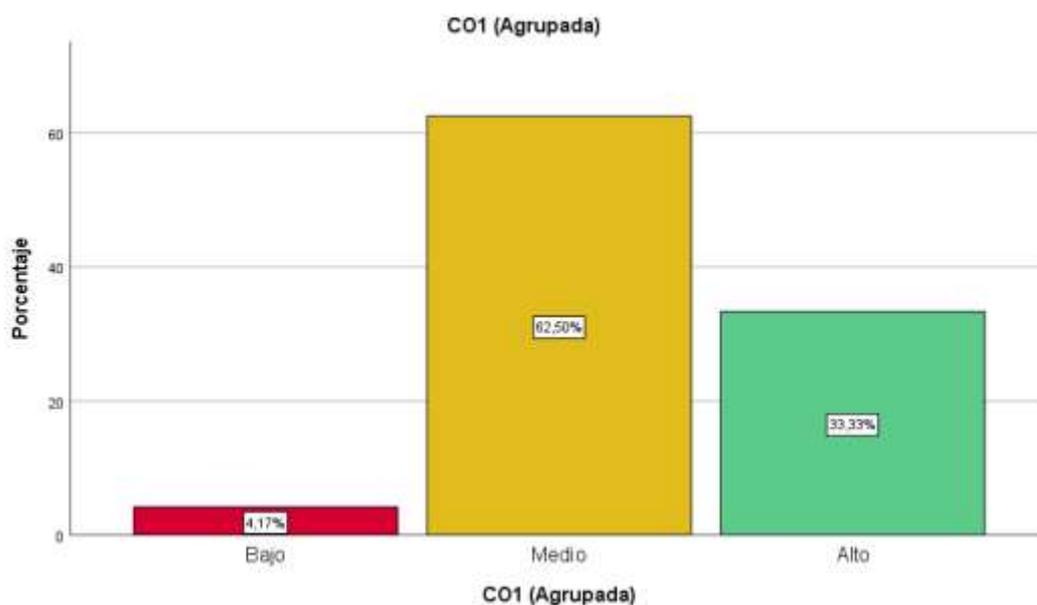
**Tabla 9.**

*Niveles de variable comunicación organizacional.*

Comunicación organizacional

|        | Frecuencia |    | Porcentaje |
|--------|------------|----|------------|
| Válido | Bajo       | 2  | 4,2        |
|        | Medio      | 30 | 62,5       |
|        | Alto       | 16 | 33,3       |
|        | Total      | 48 | 100,0      |

Fuente: Salida del software SPSS 27



**Figura 3.** Niveles de Comunicación organizacional

En la tabla 9 y figura 3 se observa, que, de los 48 trabajadores, 2 trabajadores manifiestan percibir bajos niveles (4,17%) de la comunicación organizacional en la Municipalidad, 30 indican percibir un nivel medio (62,50%) y 16 de ellos (33,33%) manifiestan percibir un nivel alto de comunicación organizacional en Municipalidad Distrital de Ollantaytambo.

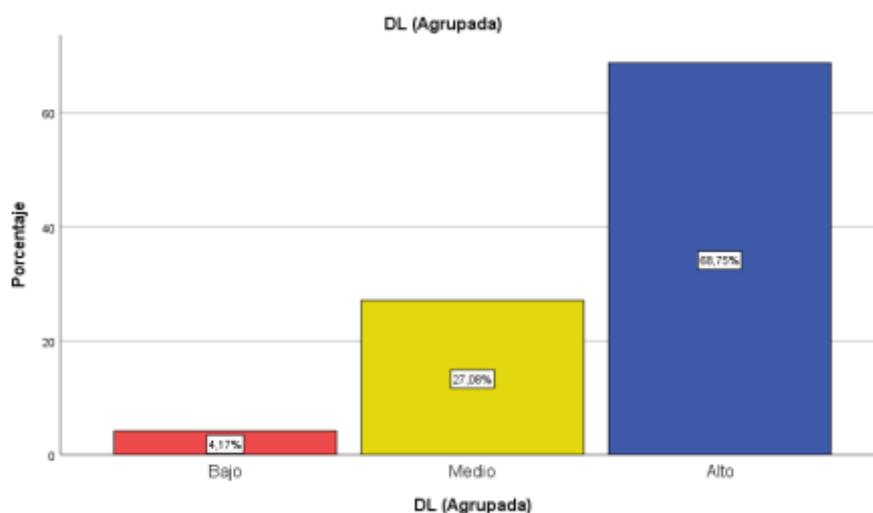
**Tabla 10.**

*Niveles de variable desempeño laboral.*

Comunicación organizacional

|        | Frecuencia |    | Porcentaje |
|--------|------------|----|------------|
| Válido | Bajo       | 2  | 4,2        |
|        | Medio      | 13 | 27,1       |
|        | Superior   | 33 | 68,8       |
|        | Total      | 48 | 100,0      |

Fuente: Salida del software SPSS 27



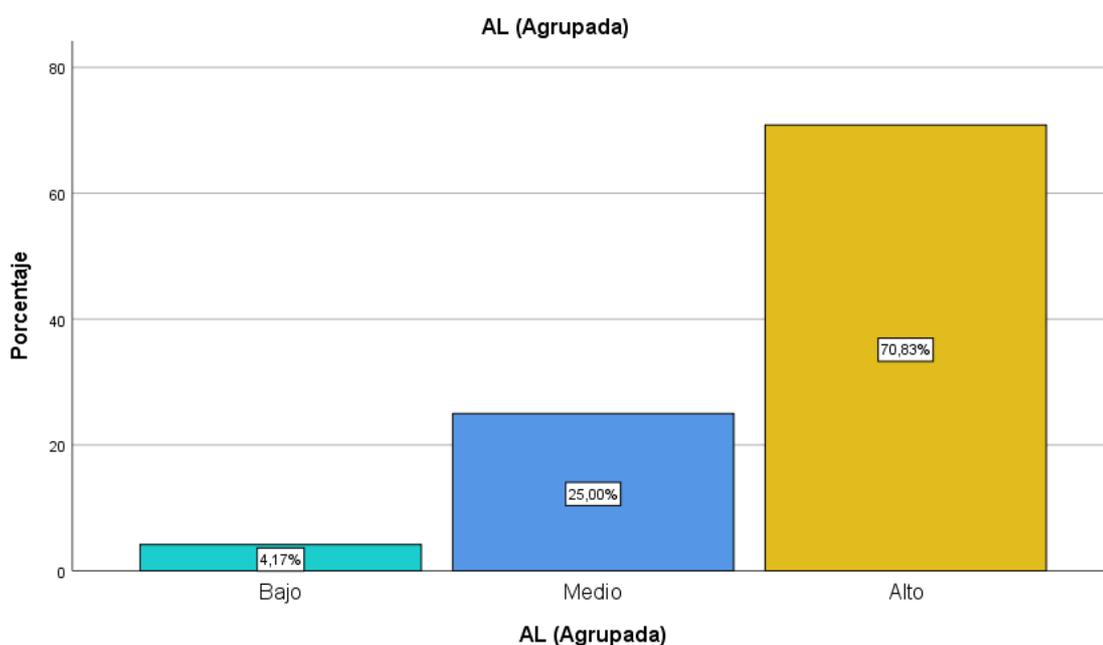
**Figura 4.** Niveles de la variable Desempeño laboral

En la tabla 10 y figura 4 se observa, que, de los 48 trabajadores, 2 trabajadores manifiestan percibir bajos niveles (4,17%) del desempeño laboral en la Municipalidad, 13 indican percibir un nivel medio (27,08%), y 33 de ellos (68,75%) manifiestan percibir un nivel alto de desempeño laboral en Municipalidad Distrital de Ollantaytambo.

**Tabla 11.**  
*Niveles de la dimension actitud laboral*  
*Actitud laboral*

|        | Frecuencia |    | Porcentaje |
|--------|------------|----|------------|
| Válido | Bajo       | 2  | 4,2        |
|        | Medio      | 12 | 25,0       |
|        | Alto       | 34 | 70,8       |
|        | Total      | 48 | 100,0      |

Fuente: Salida del software SPSS 27



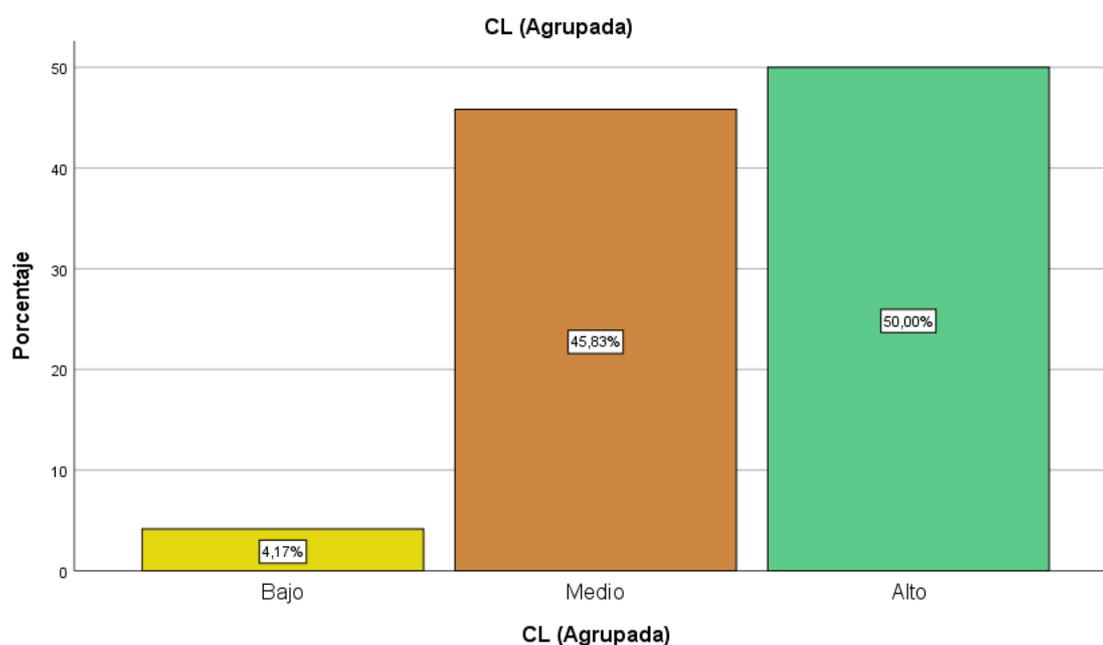
**Figura 5.** Niveles de la dimension Actitud Laboral

En la tabla 11 y figura 5, se observa, que, de los 48 trabajadores, 2 trabajadores afirman percibir un nivel de actitud laboral bajo (4,17%), 12 trabajadores afirman percibir un nivel de actitud laboral medio (25.00%), y 34 de ellos, afirman percibir una actitud laboral alto (70.83%) en la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo.

**Tabla 12.**  
*Niveles de la dimension calidad Laboral*  
*Cualidad laboral*

|        | Frecuencia |    | Porcentaje |
|--------|------------|----|------------|
| Válido | Bajo       | 2  | 4,2        |
|        | Medio      | 22 | 45,8       |
|        | Alto       | 24 | 50,0       |
|        | Total      | 48 | 100,0      |

Fuente: Salida del software SPSS 27



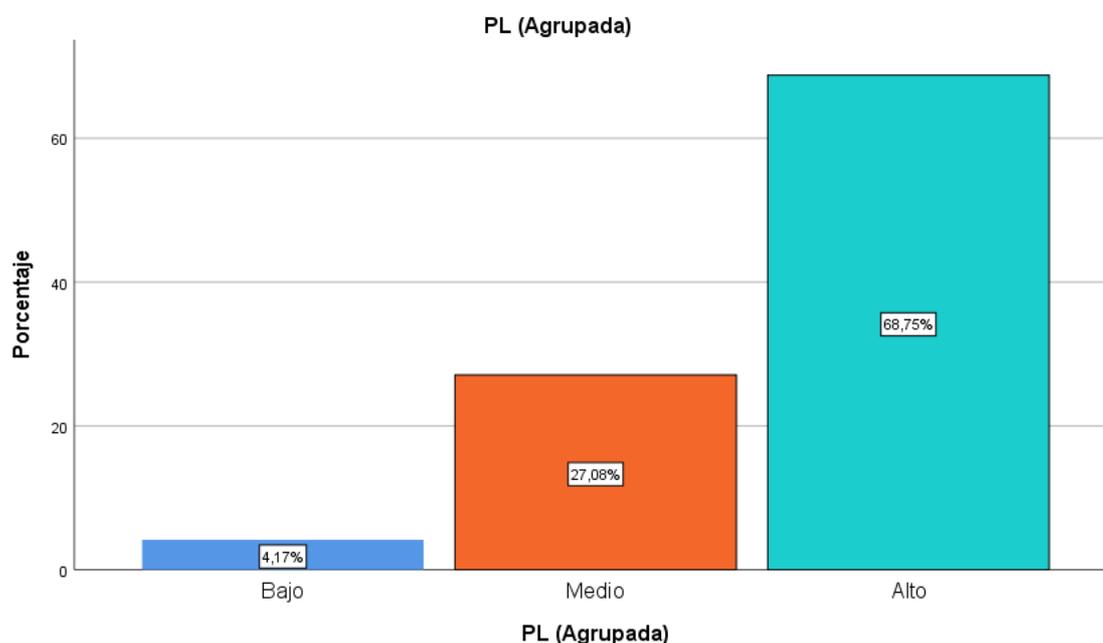
**Figura 6.** Niveles de la dimension Calidad Laboral

En la tabla 12 y figura 6 se observa, que, de los 48 trabajadores, 2 trabajadores afirman percibir un nivel de actitud laboral bajo (4,17%), 22 trabajadores afirman percibir un nivel de actitud laboral medio (45,83%), y 24 de ellos afirman percibir un nivel de calidad laboral alto (50,00%) en la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo.

**Tabla 13.**  
*Niveles de la dimension productividad laboral*  
*Productividad Laboral*

|        | Frecuencia |    | Porcentaje |
|--------|------------|----|------------|
| Válido | Bajo       | 2  | 4,2        |
|        | Medio      | 13 | 27,1       |
|        | Alto       | 33 | 68,8       |
|        | Total      | 48 | 100,0      |

Fuente: Salida del software SPSS 27



**Figura 7.** Niveles de la dimension Calidad Laboral

En la tabla 13 y figura 7 se observa, que, de los 48 trabajadores, 2 trabajadores afirman percibir un nivel de productividad laboral bajo (4.17%), 13 trabajadores afirman percibir un nivel de productividad laboral medio (27.08%) y 33 de ellos afirman percibir un nivel de productividad laboral alto (68.75%) en la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo.

#### 4.2. Prueba de hipótesis. Prueba de hipótesis general.

$H_0$ . No existe relación entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, Cusco-2020

$H_1$ . Existe relación entre entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, Cusco-2020

**Tabla 14.**

*Nivel de correlación y significación de comunicación organizacional y desempeño laboral*

|                 |                             | Correlaciones               |                   |        |
|-----------------|-----------------------------|-----------------------------|-------------------|--------|
|                 |                             | Comunicacion Organizacional | Desempeño laboral |        |
| Rho de Spearman | Comunicacion Organizacional | Coeficiente de correlación  | 1,000             | ,476** |
|                 |                             | Sig. (bilateral)            | .                 | ,001   |
|                 |                             | N                           | 48                | 48     |
|                 | Desempeño laboral           | Coeficiente de correlación  | ,476**            | 1,000  |
|                 |                             | Sig. (bilateral)            | ,001              | .      |
|                 |                             | N                           | 48                | 48     |

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

*Fuente. Salida del software SPSS 27*

En la tabla 14, se observa la relación entre las variables determinada por el rho de Spearman  $\rho = 0.476$ , lo cual significa que existe una correlación entre las variables, frente al  $p = 0.001 < 0.05$ , por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: existe relación entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo.

#### 4.2.2. Prueba de hipótesis específicas. Hipótesis específica 1

$H_0$ . No existe relación entre la comunicación organizacional y la actitud laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo

$H_1$ . Existe relación entre la comunicación organizacional y la actitud laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo

**Tabla 15.**

*Nivel de correlación y significación de comunicación organizacional y la actitud laboral.*

|                    |                                | <b>Correlaciones</b>          |                                |                   |
|--------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-------------------|
|                    |                                |                               | Comunicacion<br>Organizacional | Acitud<br>laboral |
| Rho de<br>Spearman | Comunicacion<br>Organizacional | Coeficiente de<br>correlación | 1,000                          | ,372**            |
|                    |                                | Sig. (bilateral)              | .                              | ,009              |
|                    |                                | N                             | 48                             | 48                |
|                    | Desempeño laboral              | Coeficiente de<br>correlación | ,372**                         | 1,000             |
|                    |                                | Sig. (bilateral)              | ,009                           | .                 |
|                    |                                | N                             | 48                             | 48                |

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

*Fuente. Salida del software SPSS 27*

En la tabla 15, se observa la relación entre las variables determinada por el rho de Spearman  $\rho = 0.372$ , lo cual significa, que existe una correlación entre las variables, frente al  $p = 0.009 < 0.05$ , por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: existe relación entre la comunicación organizacional y la actitud laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo.

### 4.2.3. Prueba de hipótesis específicas. Hipótesis específica 2

$H_0$ : No existe relación entre la comunicación organizacional y las cualidades laborales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo

$H_1$ : Existe relación entre la comunicación organizacional y las cualidades laborales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo

**Tabla 16.**

*Nivel de correlación y significación de comunicación organizacional y las cualidades laborales.*

|                 |                             | Correlaciones               |                  |        |
|-----------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------|--------|
|                 |                             | Comunicacion Organizacional | Cualidad laboral |        |
| Rho de Spearman | Comunicacion Organizacional | Coeficiente de correlación  | 1,000            | ,359** |
|                 |                             | Sig. (bilateral)            | .                | ,012   |
|                 |                             | N                           | 48               | 48     |
|                 | Desempeño laboral           | Coeficiente de correlación  | ,359**           | 1,000  |
|                 |                             | Sig. (bilateral)            | ,012             | .      |
|                 |                             | N                           | 48               | 48     |

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

*Fuente. Salida del software SPSS 27*

En la tabla 16, se observa la relación entre las variables determinada por el rho de Spearman  $\rho = 0.359$ , lo cual significa, que existe una correlación entre las variables, frente al  $p = 0.012 < 0.05$ , por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: existe relación entre la comunicación organizacional y las cualidades laborales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo

#### 4.2.4. Prueba de hipótesis específicas. Hipótesis específica 3

$H_0$ . No existe relación entre la comunicación organizacional y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo

$H_1$ . Existe relación entre la comunicación organizacional y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo

**Tabla 17.**

*Nivel de correlación y significación de comunicación organizacional y la productividad laboral*

|                 |                             | Correlaciones               |                  |        |
|-----------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------|--------|
|                 |                             | Comunicacion Organizacional | Cualidad laboral |        |
| Rho de Spearman | Comunicacion Organizacional | Coeficiente de correlación  | 1,000            | ,392** |
|                 |                             | Sig. (bilateral)            | .                | ,006   |
|                 |                             | N                           | 48               | 48     |
|                 | Desempeño laboral           | Coeficiente de correlación  | ,392**           | 1,000  |
|                 |                             | Sig. (bilateral)            | ,006             | .      |
|                 |                             | N                           | 48               | 48     |

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

Fuente. Salida del software SPSS 27

En la tabla 17, se observa la relación entre las variables determinada por el rho de Spearman  $\rho = 0.392$ , lo cual significa, que existe una correlación entre las variables, frente al  $p = 0.006 < 0.05$ , por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: existe relación entre la comunicación organizacional y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo.

## V. DISCUSIÓN

De acuerdo con la solución en la tarea estadística con la prueba alfa de Cronbach, para medir el nivel de confiabilidad del cuestionario de 35 preguntas que se aplicó a 48 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, Cusco-2020, el cual halla como resultado una correlación alta entre las variables comunicación organizacional y desempeño laboral con un nivel de confiabilidad respectivamente de 0.892 y 0.951 del resultado de los cuestionarios, el cual sirve como una base de datos confiable para hacer los análisis respectivos a las respuestas halladas para los objetivos de la tesis.

Con la base de datos se realizó un cuadro resumen general a nivel de frecuencias y porcentajes de las respuestas halladas que rechazan las hipótesis nulas y se aceptan las hipótesis alternas de la presente investigación.

Lo que permite hacer un aporte al estudio de la variable comunicación organizacional, sus tres dimensiones 1, llamado funciones comunicativas; su dimensión 2, llamado flujo de dirección de la comunicación, su dimensión 3, llamada barreras comunicacionales. La segunda variable desempeño laboral con su dimensión 1, llamada actitudes laborales; su dimensión 2, llamada cualidades laborales; y su dimensión 3, llamada productividad laboral. Las cuales fueron objeto de estudio 48 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, que ocupan diferentes cargos en la institución, lo que nos ha permitido hallar resultados altos de correlación entre las variables comunicación organizacional y la variable desempeño laboral con una significativa relación positiva de 0. 0.476 siendo su correlación fuerte y con un sig. que le permite aceptar la hipótesis alterna planteada en el trabajo de investigación realizado. Así mismo, todas las relaciones entre la variable desempeño laboral con las dimensiones de la variable comunicación organizacional también tienen una relación significativa positiva que acepta las hipótesis alternas de dichas relaciones.

## VI. CONCLUSIONES

- Primera. Objetivo general, se concluye que existe un nivel de correlación significativa moderada ( $r = 0.476^{**}$ ) siendo una correlación positiva entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Ollantaytambo, con un nivel de significancia de 0.05 y  $p=0.001 < 0.05$ .
- Segunda. Objetivo específico 1 y se concluye que existe un nivel de correlación significativa baja ( $r = 0.372^*$ ) siendo una correlación positiva entre la comunicación organizacional y la actitud laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, con un nivel de significancia de 0.05 y  $p=0.009 < 0.05$ .
- Tercera. Objetivo específico 2 y se concluye que existe un nivel de correlación significativa baja ( $r = 0.359^*$ ) siendo una correlación positiva entre la comunicación organizacional y las cualidades laborales de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, con un nivel de significancia de 0.05 y  $p=0.012 < 0.05$ .
- Cuarta. Objetivo específico 3 y se concluye que existe un nivel de correlación significativa baja ( $r = 0.392^*$ ) siendo una correlación positiva entre la comunicación organizacional y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, con un nivel de significancia de 0.05 y  $p=0.006 < 0.05$

## VII. RECOMENDACIONES

**Primera.** Actualmente la comunicación organizacional tiene un rol protagonista en las organizaciones impactando directamente sobre los trabajadores y su desempeño laboral, en la gestión diaria y en los resultados de la institución, es por ello que debemos ser claros y específicos a la hora de emitir el mensaje, se debe motivar e inspirar acción; comunicar es la meta de la institución para poder actuar sobre ella, manejar los conflictos y crear un ambiente que promueva la comunicación.

**Segunda.** La comunicación organizacional debe de promover una sincronía con la estructura entre los trabajadores. La institución debe tener una estructura capaz de integrar y motivar a los trabajadores, es por medio de ella que se consigue alinear al equipo a los objetivos de la organización. En ese sentido, se recomienda que a través de la Gerencia Municipal de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital Ollantaytambo- Cusco, se busque fortalecer la comunicación organizacional formal, actualizar el manual de procedimientos estableciendo requisitos, tiempos y procesos; difundirlos de manera que se asegure su socialización y práctica bajo responsabilidad de sus jefes; así como la elaboración de un manual de buenas prácticas en comunicación que deberá ser difundido y utilizado por los trabajadores y establecer un sistema de acompañamiento que garantice el cumplimiento de plazos y requisitos para la comunicación descendente, ascendente y horizontal y de esta manera mejorar el uso adecuado de los nuevos medios de comunicación interactivos acordes con el avance e innovación tecnológica.

**Tercera.** Se recomienda a la Gerencia Municipal, Recursos Humanos, de la Municipalidad Distrital Ollantaytambo- Cusco, a fin de optimizar la comunicación organizacional informal crear espacios de participación de todos involucrados, mediante capacitaciones orientadas a reforzar la comunicación, talleres participativos, seminarios virtuales y otros,

donde se pueda dar la oportunidad de conocerse, intercambiar ideas, aspiraciones, brindar reconocimientos, felicitaciones, entrega de resoluciones por cumplimiento de metas y otros pertinentes para las áreas que cumplan con los objetivos establecidos, con el fin de mejorar el ambiente laboral y consecuentemente la comunicación institucional, además de eliminar los rumores destructivos a través de un nivel de comunicación efectivo.

**Cuarta.** La Municipalidad debe de tener normas de desempeño, los trabajadores necesitan ser apreciados y valorados, que sus esfuerzos sean reconocidos y tienen necesidades que no siempre son satisfechas por el dinero. Respecto a los conflictos, estos tienen que ser resueltos de la manera más adecuada y rápida, para que el clima organizacional se mantenga en armonía y fomente respeto entre los trabajadores. La institución puede implementar sistemas de recompensas y desafíos el cual mantenga a los trabajadores motivados, se debe de premiar el esfuerzo y compromiso de los trabajadores, y ello, se verá reflejado en una mayor producción y satisfacción personal.

**Quinta.** Para que los trabajadores se sientan identificados con la institución, este debe de proporcionarles un ambiente seguro, tranquilo y cómodo, el área de trabajo debe de permitir una comunicación fluida para que de esta manera haya un interés de encaminar hacia una sola dirección. Un ambiente de trabajo donde exista cordialidad entre los trabajadores hace que los trabajadores estén concentrados e involucrados en las actividades que realizan.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2017). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Ansede, P. (2010). *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. España: Escuela Universitaria de Relaciones Laborales. Recuperado de <http://www.xente.mundor.com/ansede/comunica.pdf>
- Baiz, M y García, F (2016). *Relación entre Comunicación Organizacional y gestión administrativa, en Venezuela* (Tesis de Maestría), Universidad Central de Venezuela, Caracas: Venezuela.
- Balbín, P. (2019). *Gestión Administrativa y la Comunicación Organizacional en el distrito Fiscal de Ventanilla, Callao- 2019*. (Tesis de Pregrado), Universidad Cesar Vallejo, Lima: Perú.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (3ra ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011) *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill.
- Chicaiza, K. (2020). *La Comunicación Organizacional y su influencia en el Compromiso Organizacional de los empleados del distrito de Salud 05D06 Salcedo*. (Tesis de Pregrado), Universidad Tecnológica Indoamérica, Ambato: Ecuador.
- Corrales, J. (2019). *Comunicación Organizacional y su influencia en el Desempeño Laboral de los colaboradores del Banco de la Nación de la provincia del Cusco, 2018*. (Tesis de posgrado), Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Cusco: Perú.

- De Castro, A. (2014). *Comunicación Organizacional: Técnicas y estrategias*. Colombia: Editorial Universidad del Norte.
- Etchegaray, R. (2010). *Comunicación Empresarial*. Buenos Aires, Argentina: Valletta Ediciones.
- Escalante, B. (2018). *La Comunicación Organizacional y la Administración de Equipos de trabajo de la empresa Fractalía Perú S.A, Lima - 2018*. (Tesis de Pregrado), Universidad Cesar Vallejo, Lima: Perú.
- Fernandez C. (2015). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Gan, F. y Trigine, J. (2013). *Clima Laboral*. Colombia. Editorial: Díaz de Santos
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014) *Metodología de la Investigación* (6ª Ed.). México: Editorial McGraw – Hill, Interamericana México S.A.
- Hartline, M. (2011). *Estrategias de la Comunicación Interna*. México: Thomson.
- Jiménez, N. (2017). *La Comunicación Organizacional Satisfactoria en el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MIN TIC) de Colombia*. (Tesis de Pregrado), Universidad del Rosario, Bogotá: Colombia.
- Koontz H., Weihrich H. & Cannice M. (2016). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. (15ª. Ed.) México. McGrawHill.
- Lambert, M. (2010). *Como Ser más Creativo*. París, Francia: Editorial Mensajero S.A.U.
- León, M. y Ocrospoma, C. (2018). *Comunicación Organizacional y Desempeño Laboral en los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-2018*. (Tesis de Pregrado), Universidad Cesar Vallejo, Lima: Perú.
- López, H. (2016). *Relación entre la satisfacción con la Comunicación Interna y el Compromiso Organizacional en un Instituto de Educación Superior de la ciudad de Guayaquil*". (Tesis de Pregrado), Universidad Casa Grande, Guayaquil: Ecuador.
- Montufar, R. (2012). *Desarrollo Organizacional Principios*. Mexico: MC Graw Hill.

- Ñaupas H., Mejia M., Novoa R. y Villagomez P. (2014). *Metodología de la investigación*. (4ª. Ed.).
- Ortiz, M. (2017). *Estudio de Comunicación Organizacional aplicado al Área de Calidad de BAT*. (Tesis de Pregrado), Universidad Técnica Federico Santa María, Valparaíso: Chile.
- Ramirez, G. (2010). *Desempeño y su Relación con la Productividad*. EMPOWER
- Robbins, S. y Coulter, M. (2018). *Administración*. México D.F, México: Pearson educación.
- Robbins, S. y Judge T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15ª. Ed). México: Pearson educación.
- Ruiz, E. (2013). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. España. McGrawHill.
- Ruiz, A. (2010). *La Comunicación Oral en la Empresa*. Madrid, España: Arco Libros.
- Ruiz, Otero. E. (2016). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. España. McGraw Hill.
- Sabino, T. (2019). *La Comunicación Organizacional y la Gestión Administrativa en HAUG S.A, Lurín-2019*. (Tesis de Pregrado), Universidad Cesar Vallejo, Lima: Perú.
- Valderrama S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. Lima, Perú: Ed. San Marcos

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de consistencia

| MATRIZ DE CONSISTENCIA      |  |  |  |                       |                   |  |                       |  |                       |                       |           |                 |        |
|-----------------------------|--|--|--|-----------------------|-------------------|--|-----------------------|--|-----------------------|-----------------------|-----------|-----------------|--------|
| Variable                    | Problema General   | Objetivo General   | Hipótesis General  | Dimensiones           | Indicadores       | Ítems  | Metodología.          |  |                       |                       |           |                 |        |
|                             |  | ¿Cómo influye la comunicación organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Ollantaytambo - Cusco, 2020? | Analizar la relación entre la comunicación organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Ollantaytambo - Cusco, 2020 |                       |                   |  |                       | la comunicación organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Ollantaytambo - Cusco, 2020  |                       |                       |           |                 |        |
| Comunicación Organizacional | LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD | Problemas Específicos  | Objetivos Específicos  | Hipótesis Específicos | Funciones         | Información  | P1-P2                 | <u>Tipo</u><br>Descriptivo – correlacional<br><br><u>Investigación</u><br>Básica, descriptiva, cuantitativa y correlacional<br><u>Diseño</u><br>No experimental de corte transversal<br><u>Población</u><br>Muestra censada 48 colaboradores<br><br><u>Técnica</u><br>Encuesta<br><u>Instrumento</u><br>Cuestionario validado por juicio de expertos<br><u>Análisis de datos</u><br>Programa SPSS v.22 |                       |                       |           |                 |        |
|                             |  |  |  |                       |                   | Motivación   | P3 - P4               |  |                       |                       |           |                 |        |
|                             |  |  |  |                       |                   | Control  | P5-P6                 |  |                       |                       |           |                 |        |
|                             |  |  |  |                       |                   | Flujo  | Hacia abajo           |  | P7-P8                 |                       |           |                 |        |
|                             |  |  |  |                       |                   |  | Hacia arriba          |  | P9-10                 |                       |           |                 |        |
|                             |  |  |  |                       |                   |  | Lateral               |  | P11-12                |                       |           |                 |        |
|                             |  |  |  |                       | Barreras          | Filtrado   | P13-14                |  |                       |                       |           |                 |        |
|                             |  |  |  |                       |                   | Distorsión   | P15-16                |  |                       |                       |           |                 |        |
|                             |  |  |  |                       |                   | Sobrecarga   | P17-18                |  |                       |                       |           |                 |        |
|                             |  |  |  |                       | Desempeño Laboral | LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD | Problemas Específicos |  | Objetivos Específicos | Hipótesis Específicos | Actitudes | Responsabilidad | P19-20 |
|                             |  |  |  |                       |                   |  |                       |  |                       |                       |           | Iniciativa      | P21-22 |
|                             |  |  |  |                       |                   |  |                       |  |                       |                       |           | Creatividad     | P23-24 |
| Cualidades                  | Conocimiento   | P25  |  |                       |                   |  |                       |  |                       |                       |           |                 |        |
|                             | Habilidad  | P26-27   |  |                       |                   |  |                       |  |                       |                       |           |                 |        |
|                             | Trabajo en equipo  | P28-29   |  |                       |                   |  |                       |  |                       |                       |           |                 |        |
| Productividad               | Eficacia   | P30-31   |  |                       |                   |  |                       |  |                       |                       |           |                 |        |
|                             | Eficiencia   | P32-33   |  |                       |                   |  |                       |  |                       |                       |           |                 |        |
|                             | Rendimiento  | P34-35   |  |                       |                   |  |                       |  |                       |                       |           |                 |        |

## Anexo 2: Matriz de operacionalización

### Operacionalización de variable Comunicación Organizacional

| Variable                           | Definición conceptual   | Definición Operacional   | Dimensiones                                     | Indicadores  | Escala Ordinal  |
|------------------------------------|---|--|---|--|---|
| <b>Comunicación Organizacional</b> | Según Robbins y Coulter (2018), indican que: La comunicación organizacional son todos los patrones de flujo, redes de comunicación (formal e informal) y sistemas de comunicación que hay dentro de una organización, en los cuales se desarrolla el proceso de transferencia de ideas o información y la comprensión de significados. (pág. 459) | Comunicación Organizacional,<br>Se encuentra conformada por las dimensiones de funciones, dirección de flujo, y barreras las cuales son los atributos del cuestionario llamado cuestionario. | 1. Funciones<br><br>2. Flujo<br><br>3. Barreras | - Información<br>- Motivación<br>- Control<br><br>- Hacia Arriba<br>- Hacia Abajo<br>- Lateral<br><br>- Filtrado<br>- Distortion<br>- Sobrecarga | 1=Nunca<br><br>2=Casi Nunca<br><br>3=A veces<br><br>4=Casi siempre<br><br>5=Siempre |

## Operacionalización de variable Desempeño Laboral

| Variable                 | Definición conceptual   | Definición Operacional   | Dimensiones  | Indicadores   | Escala Ordinal  |
|--------------------------|---|--|--|---|---|
| <b>Desempeño Laboral</b> | Según Chiavenato (2019), indica que: El desempeño laboral son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y estos pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Así mismo menciona que el desempeño laboral se puede definir, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. | Desempeño Laboral el cual se encuentra conformado por las dimensiones de factores actitudinales, cualidades y productividad, las cuales son los atributos del cuestionario llamado cuestionario. | 1.Actitudes<br><br>2.Cualidades<br><br>3. Productividad. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Iniciativa</li> <li>- Creatividad</li> <li>- Conocimiento</li> <li>- Habilidad</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Eficacia</li> <li>- Eficiencia</li> <li>- Rendimiento</li> </ul> | 1=Nunca<br><br>2=Casi Nunca<br><br>3=A veces<br><br>4=Casi siempre<br><br>5=Siempre |

### Anexo 3: Instrumento

**INSTRUCCIONES:** La encuesta busca recoger información respecto a la Comunicación organizacional dentro de la Municipalidad Distrital Ollantaytambo. A continuación, se encontrará una serie de preguntas sobre las cuales debe afirmar marcando con una X según corresponda. Lee con atención; responde las preguntas con la verdad.

#### OPCIONES DE REPUESTA:

|                      |       |            |          |              |          |
|----------------------|-------|------------|----------|--------------|----------|
| Escala de valoración | Nunca | Casi nunca | A veces. | Casi siempre | Siempre. |
|                      | 1     | 2          | 3        | 4            | 5        |

#### Variables 01. Comunicación Organizacional

| <b>Dimensión 01. Funciones de la Comunicación</b> |   |          |          |          |          |          |
|---|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Nº</b>   | <b>PREGUNTAS</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| <b>Indicador 01. Información</b>                  |   |          |          |          |          |          |
| 1   | ¿Considera Ud. que la Municipalidad cuenta con procesos de comunicación bien definidos?   | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        |
| 2   | ¿Recibe toda la información que necesita para desempeñar eficientemente su trabajo?   | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        |
| <b>Indicador 02. Motivación</b>                   |   |          |          |          |          |          |
| 3   | ¿En el área que Ud. labora se fomenta y promueve la comunicación abierta?   | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        |
| 4   | ¿Considera que se toma en cuenta sus opiniones, ideas y sugerencias?  | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        |
| <b>Indicador 03. Control</b>                      |   |          |          |          |          |          |
| 5.  | ¿El área al cual pertenece fomenta estrategias de comunicación tales como: reuniones grupales, sesiones virtuales, chats, ¿etc?                         | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        |
| 6.  | ¿La Municipalidad le brinda los instrumentos tecnológicos necesarios para mantener un buen nivel de comunicación con sus compañeros o jefes de trabajo? | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        |
| <b>Dimensión 02. Flujo de Dirección</b>           |   |          |          |          |          |          |
| <b>Indicador 04. Hacia arriba</b>                 |   |          |          |          |          |          |
| 7   | ¿Cree Ud. que existe una comunicación fluida y frecuente entre las distintas gerencias, sub gerencias y áreas, sobre las actividades a realizar?        | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        |
| 8   | ¿Se da a conocer las actividades programadas bajo documentación siguiendo la línea de mando?  | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        |
| <b>Indicador 05: hacia abajo</b>                  |   |          |          |          |          |          |
| 9   | ¿Recibe la retroalimentación con respecto a las tareas o actividades Realizadas en la municipalidad?  | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        |
| 10  | ¿Si comete algún error laboral le informa de inmediato al jefe o superior?  | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        |
| <b>Indicador 06: lateral</b>                      |   |          |          |          |          |          |
| 11  | ¿Establece una buena comunicación con sus compañeros de trabajo de otras áreas de la Municipalidad?   | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        |

|   |  |   |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|---|
| 12  | ¿Existe respeto y tolerancia hacia los comentarios sobre el desempeño laboral?                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Dimensión 03. Barreras Comunicativas</b> |  |   |   |   |   |   |
| Indicador 07: Filtrado                      |  |   |   |   |   |   |
| 13  | ¿La información que recibe siempre es a través de rumores o canales informales de comunicación?    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14  | ¿Se dan a conocer oportunamente los avances y logros de otras áreas de la Municipalidad?           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Indicador 08: Distorsión                    |  |   |   |   |   |   |
| 15  | ¿Tiene libertad y seguridad para hablar con su jefe de los problemas laborales?                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16  | ¿Entiende con claridad las instrucciones que recibe de su jefe inmediato?                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Indicador 09: Sobrecarga                    |  |   |   |   |   |   |
| 17  | ¿Cree que se oculta cierta información entre el personal administrativo?                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18  | ¿Existe una buena coordinación para el procesamiento de la información con otras áreas de trabajo? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## VARIABLES 02. DESEMPEÑO LABORAL

|   |   |          |          |          |          |          |
|---|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Dimensión 04. Actitudes Laborales</b>  |   |          |          |          |          |          |
| <b>Nº</b>                                 | <b>PREGUNTAS</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Indicador 10. Responsabilidad             |   |          |          |          |          |          |
| 19  | ¿Prepara y planifica sus actividades con anticipación?  | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        |
| 20  | ¿Durante su tiempo de servicio en la municipalidad ha sido puntual con el horario de trabajo? | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        |
| Indicador 11. Iniciativa                  |   |          |          |          |          |          |
| 21  | ¿Puede emprender sus actividades, sin esperar que se lo indiquen?                             | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        |
| 22  | ¿Tiene disposición para realizar un esfuerzo importante en beneficio del área donde labora?   | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        |
| Indicador 12. Creatividad                 |   |          |          |          |          |          |
| 23  | ¿Se anticipa ante un problema, para evitar o resolver conflictos?                             | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        |
| 24  | ¿Considera que la labor que realiza en su área de trabajo es importante y significativo?      | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        |
| <b>Dimensión 05. Cualidades Laborales</b> |   |          |          |          |          |          |
| Indicador 13. Conocimiento                |   |          |          |          |          |          |
| 25  | ¿La Municipalidad le brinda las herramientas e implementos para realizar un mejor trabajo?    | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        |
| Indicador 14: Habilidad                   |   |          |          |          |          |          |
| 27  | ¿El cargo que Ud. ocupa le permite desarrollar completamente sus habilidades?                 | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        |
| 28  | ¿Realiza su labor sin necesidad de supervisión por su jefe inmediato?                         | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        |
| Indicador 15: Trabajo en equipo           |   |          |          |          |          |          |
| 29  | ¿Se siente comprometido e identificado con su institución y sus objetivos?                    | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        |
| 30  | ¿Se fomenta la moral, actitud positiva e integración de los miembros de su área de trabajo?   | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        |

| <b>Dimensión 06. Productividad laboral</b> |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|
| <b>Indicador 16. Eficacia</b>              |   |   |   |   |   |   |
| 31   | ¿Se preocupa por cumplir con las metas establecidas dentro de los cronogramas planificados? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32   | ¿Cree que las responsabilidades y funciones que realiza realmente son significantes?        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Indicador 17. Eficiencia</b>            |   |   |   |   |   |   |
| 33   | ¿Demuestra precisión y eficiencia en la ejecución de sus labores?                           |   |   |   |   |   |
| 34   | ¿Utiliza eficientemente los recursos asignados para su trabajo?                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Indicador 03. Rendimiento</b>           |   |   |   |   |   |   |
| 35   | ¿Recibe capacitaciones o charlas para mejorar su rendimiento laboral?                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36   | ¿Desea permanecer laborando en la Municipalidad a largo plazo?                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## Anexo 4: Validación del instrumento

| CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE V1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
|---|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| Nº  | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|   |   | SI                       | No | SI                      | No | SI                    | No |             |
| <b>VARIABLE 1: Comunicación Organizacional</b>  |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| <b>DIMENSIÓN 1: Funciones de la Comunicación</b>  |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1   | ¿Considera Ud. que la Municipalidad cuenta con procesos de comunicación bien definidos?   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2   | ¿Recibe toda la información que necesita para desempeñar eficientemente su trabajo?   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3   | ¿En el área que Ud. labora se fomenta y promueve la comunicación abierta?   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4   | ¿Considera que se toma en cuenta sus opiniones, ideas y sugerencias?  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 5   | ¿El área al cual pertenece fomenta estrategias de comunicación tales como: reuniones grupales, sesiones virtuales, chats, ¿etc?                         | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 6   | ¿La Municipalidad le brinda los instrumentos tecnológicos necesarios para mantener un buen nivel de comunicación con sus compañeros o jefes de trabajo? | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| <b>DIMENSIÓN 2: Flujo de Dirección</b>  |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 7   | ¿Cree Ud. que existe una comunicación fluida y frecuente entre las distintas gerencias, sub gerencias y áreas, sobre las actividades a realizar?        | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8   | ¿Se da a conocer las actividades programadas bajo documentación siguiendo la línea de mando?  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 9   | ¿Recibe la retroalimentación con respecto a las tareas o actividades realizadas en la municipalidad?  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 10  | ¿Si comete algún error laboral le informa de inmediato al jefe o superior?  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 11  | ¿Establece una buena comunicación con sus compañeros de trabajo de otras áreas de la Municipalidad?   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 12  | ¿Existe respeto y tolerancia hacia los comentarios sobre el desempeño laboral?  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| <b>DIMENSIÓN 3: Barreras Comunicativas</b>  |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 13  | ¿La información que recibe siempre es a través de rumores o canales informales de comunicación?   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 14  | ¿Se dan a conocer oportunamente los avances y logros de otras áreas de la Municipalidad?  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 15  | ¿Tiene libertad y seguridad para hablar con su jefe de los problemas laborales?   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 16  | ¿Entiende con claridad las instrucciones que recibe de su jefe inmediato?   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 17  | ¿Cree que se oculta cierta información entre el personal administrativo?  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 18  | ¿Existe una buena coordinación para el procesamiento de la información con otras áreas de trabajo?  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (x)    Aplicable después de corregir ( )    No aplicable ( )

Apellidos y nombres del juez validador: Mg: Michael Jaime Mendez Escobar

DNI: 10797162

Especialidad del validador: MAGISTER EN ADMINISTRACION

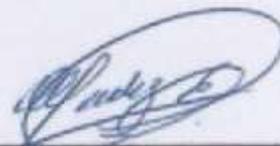
<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado Metodólogo

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

04 de enero del 2021.



\_\_\_\_\_  
Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE V2 DESEMPEÑO LABORAL**

| Nº | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|    |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
|    | <b>VARIABLE 2: Desempeño Laboral</b>  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 1: Actitudes Laborales</b>   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1  | ¿Prepara y planifica sus actividades con anticipación?  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2  | ¿Durante su tiempo de servicio en la municipalidad ha sido puntual con el horario de trabajo? | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3  | ¿Puede emprender sus actividades, sin esperar que se lo indiquen?                             | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4  | ¿Tiene disposición para realizar un esfuerzo importante en beneficio del área donde labora?   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 5  | ¿Se anticipa ante un problema, para evitar o resolver conflictos?                             | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 6  | ¿Considera que la labor que realiza en su área de trabajo es importante y significativo?      | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 2: Cualidades Laborales</b>  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 7  | ¿La Municipalidad le brinda las herramientas e implementos para realizar un mejor trabajo?    | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8  | ¿El cargo que Ud. ocupa le permite desarrollar completamente sus habilidades?                 | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 9  | ¿Realiza su labor sin necesidad de supervisión por su jefe inmediato?                         | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 10 | ¿Se siente comprometido e identificado con su institución y sus objetivos?                    | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 11 | ¿Se fomenta la moral, actitud positiva e integración de los miembros de su área de trabajo?   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
|    | <b>DIMENSION 3: Rendimiento Laboral</b>   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 13 | ¿Se preocupa por cumplir con las metas establecidas dentro de los cronogramas planificados?   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 14 | ¿Cree que las responsabilidades y funciones que realiza realmente son significantes?          | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 15 | ¿Demuestra precisión y eficiencia en la ejecución de sus labores?                             | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 16 | ¿Utiliza eficientemente los recursos asignados para su trabajo?                               | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 17 | ¿Recibe capacitaciones o charlas para mejorar su rendimiento laboral?                         | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 18 | ¿Desea permanecer laborando en la Municipalidad a largo plazo?                                | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (x)    Aplicable después de corregir ( )    No aplicable ( )

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: Michael Jaime Mendez Escobar

DNI: 10797162

Especialidad del validador: MAGISTER EN ADMINISTRACION

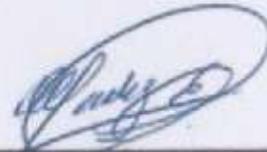
<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado Metodólogo

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

04 de enero del 2021



Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE V1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

| Nº   | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|--|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|  |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| <b>VARIABLE 1: Comunicación Organizacional</b>   |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| <b>DIMENSIÓN 1: Funciones de la Comunicación</b> |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1  | ¿Considera Ud. que la Municipalidad cuenta con procesos de comunicación bien definidos?   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2  | ¿Recibe toda la información que necesita para desempeñar eficientemente su trabajo?   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3  | ¿En el área que Ud. labora se fomenta y promueve la comunicación abierta?   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4  | ¿Considera que se toma en cuenta sus opiniones, ideas y sugerencias?  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 5  | ¿El área al cual pertenece fomenta estrategias de comunicación tales como: reuniones grupales, sesiones virtuales, chats, ¿etc?                         | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 6  | ¿La Municipalidad le brinda los instrumentos tecnológicos necesarios para mantener un buen nivel de comunicación con sus compañeros o jefes de trabajo? | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| <b>DIMENSIÓN 2: Flujo de Dirección</b>           |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 7  | ¿Cree Ud. que existe una comunicación fluida y frecuente entre las distintas gerencias, sub gerencias y áreas, sobre las actividades a realizar?        | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8  | ¿Se da a conocer las actividades programadas bajo documentación siguiendo la línea de mando?  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 9  | ¿Recibe la retroalimentación con respecto a las tareas o actividades realizadas en la municipalidad?  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 10   | ¿Si comete algún error laboral le informa de inmediato al jefe o superior?  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 11   | ¿Establece una buena comunicación con sus compañeros de trabajo de otras áreas de la Municipalidad?   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 12   | ¿Existe respeto y tolerancia hacia los comentarios sobre el desempeño laboral?  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| <b>DIMENSION 3: Barreras Comunicativas</b>       |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 13   | ¿La información que recibe siempre es a través de rumores o canales informales de comunicación?   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 14   | ¿Se dan a conocer oportunamente los avances y logros de otras áreas de la Municipalidad?  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 15   | ¿Tiene libertad y seguridad para hablar con su jefe de los problemas laborales?   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 16   | ¿Entiende con claridad las instrucciones que recibe de su jefe inmediato?   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 17   | ¿Cree que se oculta cierta información entre el personal administrativo?  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 18   | ¿Existe una buena coordinación para el procesamiento de la información con otras áreas de trabajo?  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable ( X )   Aplicable después de corregir ( )   No aplicable ( )

Apellidos y nombres del juez validador, Mg: Falconi Atoche Jhon Hayrol

DNI: 43460177

Especialidad del validador: MAESTRO EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado

<sup>2</sup>Revelancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

04 de enero del 2021.



---

Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE V2 DESEMPEÑO LABORAL**

| Nº                                       | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|--|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|  |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| <b>VARIABLE 2: Desempeño Laboral</b>     |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| <b>DIMENSIÓN 1: Actitudes Laborales</b>  |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1  | ¿Prepara y planifica sus actividades con anticipación?  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2  | ¿Durante su tiempo de servicio en la municipalidad ha sido puntual con el horario de trabajo? | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3  | ¿Puede emprender sus actividades, sin esperar que se lo indiquen?                             | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4  | ¿Tiene disposición para realizar un esfuerzo importante en beneficio del área donde labora?   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 5  | ¿Se anticipa ante un problema, para evitar o resolver conflictos?                             | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 6  | ¿Considera que la labor que realiza en su área de trabajo es importante y significativo?      | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| <b>DIMENSIÓN 2: Cualidades Laborales</b> |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 7  | ¿La Municipalidad le brinda las herramientas e implementos para realizar un mejor trabajo?    | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8  | ¿El cargo que Ud. ocupa le permite desarrollar completamente sus habilidades?                 | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 9  | ¿Realiza su labor sin necesidad de supervisión por su jefe inmediato?                         | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 10                                       | ¿Se siente comprometido e identificado con su institución y sus objetivos?                    | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 11                                       | ¿Se fomenta la moral, actitud positiva e integración de los miembros de su área de trabajo?   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| <b>DIMENSION 3: Rendimiento Laboral</b>  |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 13                                       | ¿Se preocupa por cumplir con las metas establecidas dentro de los cronogramas planificados?   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 14                                       | ¿Cree que las responsabilidades y funciones que realiza realmente son significantes?          | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 15                                       | ¿Demuestra precisión y eficiencia en la ejecución de sus labores?                             | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 16                                       | ¿Utiliza eficientemente los recursos asignados para su trabajo?                               | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 17                                       | ¿Recibe capacitaciones o charlas para mejorar su rendimiento laboral?                         | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 18                                       | ¿Desea permanecer laborando en la Municipalidad a largo plazo?                                | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ( X )    Aplicable después de corregir ( )    No aplicable ( )

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: Falconi Atoche Jhon Hayrol

DNI: 43460177

Especialidad del validador: MAESTRO EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

04 de enero del 2021



---

Firma del Experto Informante.

## Anexo 5. Matriz de datos

### BASE DE DATOS DE LA VARIABLE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

| COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL |                              |    |    |    |    |    |                    |    |    |     |     |     |                             |     |     |     |     |     |
|-----------------------------|------------------------------|----|----|----|----|----|--------------------|----|----|-----|-----|-----|-----------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| ITEM                        | FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN |    |    |    |    |    | FLUJO DE DIRECCION |    |    |     |     |     | BARRERAS DE LA COMUNICACION |     |     |     |     |     |
|                             | P1                           | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7                 | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13                         | P14 | P15 | P16 | P17 | P18 |
| COLABORADOR 01              | 2                            | 3  | 2  | 3  | 4  | 2  | 3                  | 1  | 2  | 3   | 2   | 4   | 3                           | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   |
| COLABORADOR 02              | 3                            | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 2                  | 3  | 3  | 4   | 3   | 4   | 3                           | 3   | 4   | 4   | 2   | 3   |
| COLABORADOR 03              | 4                            | 3  | 3  | 3  | 2  | 4  | 2                  | 5  | 2  | 3   | 4   | 3   | 3                           | 2   | 3   | 4   | 5   | 4   |
| COLABORADOR 04              | 4                            | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3                  | 4  | 4  | 5   | 4   | 3   | 4                           | 4   | 5   | 5   | 3   | 3   |
| COLABORADOR 05              | 4                            | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4                  | 4  | 4  | 4   | 3   | 4   | 4                           | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   |
| COLABORADOR 06              | 2                            | 3  | 3  | 3  | 5  | 3  | 2                  | 2  | 3  | 5   | 4   | 4   | 3                           | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   |
| COLABORADOR 07              | 1                            | 2  | 3  | 3  | 3  | 1  | 3                  | 3  | 3  | 1   | 3   | 3   | 4                           | 5   | 5   | 4   | 5   | 3   |
| COLABORADOR 08              | 4                            | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 3                  | 3  | 3  | 4   | 5   | 4   | 3                           | 4   | 5   | 4   | 3   | 4   |
| COLABORADOR 09              | 2                            | 3  | 4  | 4  | 3  | 1  | 3                  | 4  | 4  | 2   | 4   | 4   | 2                           | 5   | 2   | 4   | 3   | 2   |
| COLABORADOR 10              | 2                            | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3                  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3                           | 3   | 3   | 4   | 2   | 3   |
| COLABORADOR 11              | 3                            | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4                  | 4  | 5  | 5   | 4   | 2   | 1                           | 5   | 3   | 5   | 2   | 5   |
| COLABORADOR 12              | 2                            | 1  | 2  | 2  | 3  | 2  | 4                  | 4  | 4  | 3   | 3   | 3   | 3                           | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| COLABORADOR 13              | 2                            | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2                  | 3  | 3  | 3   | 4   | 3   | 3                           | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| COLABORADOR 14              | 3                            | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2                  | 4  | 3  | 4   | 4   | 3   | 3                           | 5   | 4   | 4   | 3   | 3   |
| COLABORADOR 15              | 5                            | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 3                  | 4  | 5  | 4   | 5   | 5   | 2                           | 5   | 4   | 5   | 1   | 4   |
| COLABORADOR 16              | 3                            | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3                  | 3  | 3  | 4   | 4   | 3   | 3                           | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   |
| COLABORADOR 17              | 5                            | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4                  | 4  | 5  | 5   | 5   | 5   | 1                           | 4   | 5   | 4   | 2   | 5   |
| COLABORADOR 18              | 2                            | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1                  | 2  | 1  | 1   | 1   | 1   | 1                           | 1   | 2   | 3   | 3   | 2   |
| COLABORADOR 19              | 4                            | 3  | 3  | 3  | 4  | 5  | 3                  | 4  | 3  | 4   | 4   | 5   | 2                           | 2   | 4   | 4   | 3   | 3   |
| COLABORADOR 20              | 3                            | 3  | 3  | 4  | 5  | 2  | 3                  | 3  | 4  | 4   | 4   | 3   | 3                           | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   |
| COLABORADOR 21              | 2                            | 3  | 2  | 3  | 2  | 1  | 2                  | 3  | 2  | 5   | 4   | 3   | 4                           | 3   | 2   | 3   | 5   | 2   |
| COLABORADOR 22              | 3                            | 3  | 5  | 5  | 5  | 3  | 3                  | 4  | 5  | 3   | 5   | 3   | 3                           | 3   | 5   | 4   | 3   | 5   |
| COLABORADOR 23              | 4                            | 4  | 3  | 4  | 3  | 5  | 5                  | 4  | 4  | 5   | 5   | 4   | 3                           | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   |
| COLABORADOR 24              | 3                            | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4                  | 5  | 5  | 5   | 5   | 4   | 2                           | 4   | 5   | 5   | 2   | 4   |
| COLABORADOR 25              | 2                            | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3                  | 3  | 3  | 4   | 4   | 3   | 4                           | 3   | 3   | 4   | 5   | 4   |
| COLABORADOR 26              | 3                            | 3  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3                  | 4  | 3  | 4   | 3   | 2   | 4                           | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   |
| COLABORADOR 27              | 2                            | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3                  | 3  | 2  | 3   | 3   | 3   | 4                           | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   |
| COLABORADOR 28              | 3                            | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3                  | 4  | 2  | 3   | 4   | 3   | 3                           | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   |
| COLABORADOR 29              | 3                            | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 3                  | 4  | 3  | 4   | 5   | 4   | 3                           | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| COLABORADOR 30              | 4                            | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4                  | 4  | 3  | 4   | 4   | 5   | 4                           | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   |
| COLABORADOR 31              | 4                            | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4                  | 4  | 3  | 4   | 4   | 5   | 4                           | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   |
| COLABORADOR 32              | 3                            | 2  | 3  | 3  | 3  | 1  | 3                  | 2  | 2  | 3   | 4   | 3   | 3                           | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   |
| COLABORADOR 33              | 2                            | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3                  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3                           | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| COLABORADOR 34              | 3                            | 4  | 5  | 4  | 3  | 3  | 4                  | 3  | 3  | 3   | 5   | 5   | 5                           | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   |
| COLABORADOR 35              | 3                            | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5                  | 3  | 4  | 3   | 5   | 5   | 3                           | 5   | 5   | 4   | 3   | 4   |
| COLABORADOR 36              | 3                            | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3                  | 4  | 2  | 4   | 5   | 5   | 1                           | 3   | 5   | 5   | 3   | 4   |
| COLABORADOR 37              | 1                            | 2  | 5  | 2  | 2  | 1  | 2                  | 2  | 3  | 1   | 2   | 2   | 4                           | 1   | 2   | 2   | 3   | 2   |
| COLABORADOR 38              | 3                            | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3                  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3                           | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| COLABORADOR 39              | 4                            | 2  | 4  | 2  | 5  | 1  | 2                  | 4  | 2  | 1   | 2   | 3   | 2                           | 3   | 2   | 3   | 5   | 3   |
| COLABORADOR 40              | 2                            | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3                  | 3  | 2  | 4   | 4   | 3   | 3                           | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| COLABORADOR 41              | 3                            | 3  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5                  | 5  | 2  | 4   | 5   | 5   | 3                           | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   |
| COLABORADOR 42              | 2                            | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3                  | 3  | 2  | 5   | 5   | 5   | 2                           | 5   | 5   | 5   | 2   | 5   |
| COLABORADOR 43              | 3                            | 5  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3                  | 4  | 4  | 5   | 5   | 3   | 5                           | 5   | 5   | 4   | 1   | 4   |
| COLABORADOR 44              | 4                            | 3  | 4  | 2  | 3  | 2  | 3                  | 4  | 3  | 4   | 3   | 4   | 3                           | 4   | 3   | 5   | 4   | 4   |
| COLABORADOR 45              | 3                            | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3                  | 4  | 4  | 2   | 4   | 3   | 2                           | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   |
| COLABORADOR 46              | 2                            | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | 2                  | 2  | 5  | 4   | 4   | 4   | 4                           | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   |
| COLABORADOR 47              | 3                            | 2  | 2  | 3  | 1  | 2  | 5                  | 4  | 1  | 3   | 1   | 2   | 2                           | 4   | 2   | 2   | 5   | 5   |
| COLABORADOR 48              | 2                            | 3  | 3  | 2  | 4  | 3  | 2                  | 3  | 4  | 2   | 3   | 2   | 3                           | 5   | 2   | 2   | 3   | 4   |

## BASE DE DATOS DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

| DESEMPEÑO LABORAL |                     |    |    |    |    |    |                      |    |    |     |     |                       |     |     |     |     |     |
|-------------------|---------------------|----|----|----|----|----|----------------------|----|----|-----|-----|-----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| ITEM              | ACTITUDES LABORALES |    |    |    |    |    | CUALIDADES LABORALES |    |    |     |     | PRODUCTIVIDAD LABORAL |     |     |     |     |     |
|                   | P1                  | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7                   | P8 | P9 | P10 | P11 | P12                   | P13 | P14 | P15 | P16 | P17 |
| COLABORADOR 01    | 4                   | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3                    | 5  | 5  | 5   | 2   | 4                     | 5   | 4   | 3   | 3   | 2   |
| COLABORADOR 02    | 4                   | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3                    | 3  | 4  | 4   | 4   | 4                     | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   |
| COLABORADOR 03    | 2                   | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 4                    | 1  | 5  | 4   | 3   | 3                     | 2   | 4   | 4   | 2   | 3   |
| COLABORADOR 04    | 4                   | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4                    | 3  | 3  | 4   | 4   | 5                     | 5   | 4   | 4   | 4   | 3   |
| COLABORADOR 05    | 4                   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                    | 3  | 3  | 4   | 4   | 4                     | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| COLABORADOR 06    | 4                   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                    | 4  | 4  | 4   | 4   | 4                     | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| COLABORADOR 07    | 5                   | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 3                    | 4  | 5  | 5   | 4   | 5                     | 5   | 2   | 5   | 3   | 5   |
| COLABORADOR 08    | 5                   | 3  | 3  | 4  | 3  | 5  | 3                    | 5  | 3  | 5   | 4   | 5                     | 5   | 4   | 3   | 3   | 4   |
| COLABORADOR 09    | 3                   | 3  | 3  | 1  | 1  | 3  | 3                    | 2  | 3  | 3   | 3   | 4                     | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   |
| COLABORADOR 10    | 4                   | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3                    | 3  | 3  | 4   | 4   | 4                     | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   |
| COLABORADOR 11    | 5                   | 5  | 2  | 5  | 5  | 5  | 2                    | 5  | 3  | 5   | 5   | 5                     | 5   | 5   | 5   | 3   | 5   |
| COLABORADOR 12    | 3                   | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3                    | 3  | 2  | 3   | 3   | 5                     | 5   | 5   | 5   | 5   | 2   |
| COLABORADOR 13    | 3                   | 3  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3                    | 3  | 3  | 3   | 2   | 2                     | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   |
| COLABORADOR 14    | 3                   | 4  | 4  | 4  | 3  | 5  | 3                    | 4  | 3  | 4   | 4   | 5                     | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| COLABORADOR 15    | 5                   | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4                    | 5  | 4  | 5   | 5   | 5                     | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| COLABORADOR 16    | 4                   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3                    | 4  | 4  | 4   | 3   | 4                     | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   |
| COLABORADOR 17    | 5                   | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5                    | 5  | 2  | 5   | 5   | 5                     | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   |
| COLABORADOR 18    | 3                   | 5  | 5  | 3  | 4  | 5  | 4                    | 3  | 5  | 4   | 3   | 5                     | 4   | 5   | 4   | 2   | 3   |
| COLABORADOR 19    | 3                   | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4                    | 3  | 4  | 4   | 4   | 5                     | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   |
| COLABORADOR 20    | 4                   | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3                    | 4  | 3  | 3   | 3   | 4                     | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   |
| COLABORADOR 21    | 3                   | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 3                    | 3  | 4  | 3   | 2   | 4                     | 3   | 4   | 4   | 3   | 2   |
| COLABORADOR 22    | 3                   | 5  | 5  | 5  | 3  | 5  | 3                    | 4  | 5  | 5   | 4   | 5                     | 5   | 5   | 5   | 3   | 5   |
| COLABORADOR 23    | 4                   | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5                    | 4  | 4  | 4   | 4   | 4                     | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   |
| COLABORADOR 24    | 5                   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4                    | 4  | 5  | 4   | 4   | 4                     | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   |
| COLABORADOR 25    | 3                   | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 3                    | 4  | 4  | 5   | 5   | 5                     | 5   | 4   | 3   | 3   | 4   |
| COLABORADOR 26    | 4                   | 5  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4                    | 4  | 3  | 4   | 3   | 4                     | 3   | 3   | 4   | 2   | 5   |
| COLABORADOR 27    | 4                   | 5  | 4  | 5  | 3  | 5  | 3                    | 4  | 5  | 5   | 5   | 4                     | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   |
| COLABORADOR 28    | 3                   | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3                    | 4  | 4  | 5   | 4   | 5                     | 5   | 4   | 4   | 3   | 4   |
| COLABORADOR 29    | 4                   | 5  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3                    | 3  | 3  | 4   | 4   | 4                     | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   |
| COLABORADOR 30    | 4                   | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4                    | 5  | 5  | 5   | 4   | 4                     | 5   | 4   | 5   | 3   | 3   |
| COLABORADOR 31    | 4                   | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4                    | 5  | 5  | 5   | 4   | 4                     | 5   | 4   | 5   | 3   | 3   |
| COLABORADOR 32    | 4                   | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 2                    | 4  | 4  | 4   | 4   | 4                     | 5   | 4   | 4   | 1   | 3   |
| COLABORADOR 33    | 3                   | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3                    | 3  | 3  | 3   | 3   | 3                     | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| COLABORADOR 34    | 5                   | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 4                    | 3  | 4  | 5   | 5   | 4                     | 5   | 5   | 5   | 4   | 3   |
| COLABORADOR 35    | 5                   | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4                    | 4  | 5  | 5   | 5   | 5                     | 5   | 5   | 5   | 3   | 1   |
| COLABORADOR 36    | 4                   | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4                    | 5  | 4  | 5   | 5   | 5                     | 5   | 5   | 5   | 3   | 4   |
| COLABORADOR 37    | 1                   | 2  | 3  | 1  | 1  | 2  | 2                    | 1  | 2  | 3   | 2   | 2                     | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   |
| COLABORADOR 38    | 3                   | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3                    | 3  | 3  | 3   | 3   | 3                     | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| COLABORADOR 39    | 2                   | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 4                    | 2  | 4  | 3   | 2   | 3                     | 3   | 4   | 3   | 2   | 2   |
| COLABORADOR 40    | 3                   | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3                    | 4  | 3  | 3   | 3   | 3                     | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| COLABORADOR 41    | 5                   | 5  | 3  | 5  | 4  | 5  | 4                    | 5  | 2  | 5   | 2   | 3                     | 4   | 5   | 2   | 1   | 5   |
| COLABORADOR 42    | 5                   | 4  | 1  | 3  | 2  | 5  | 4                    | 5  | 1  | 5   | 5   | 5                     | 5   | 5   | 5   | 2   | 5   |
| COLABORADOR 43    | 5                   | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5                    | 4  | 3  | 5   | 4   | 5                     | 5   | 1   | 3   | 5   | 5   |
| COLABORADOR 44    | 4                   | 5  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4                    | 3  | 2  | 5   | 4   | 4                     | 4   | 4   | 5   | 3   | 4   |
| COLABORADOR 45    | 4                   | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4                    | 4  | 4  | 5   | 4   | 4                     | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   |
| COLABORADOR 46    | 5                   | 2  | 2  | 5  | 4  | 1  | 2                    | 2  | 2  | 4   | 5   | 5                     | 4   | 4   | 2   | 2   | 2   |
| COLABORADOR 47    | 4                   | 2  | 2  | 1  | 2  | 1  | 4                    | 1  | 2  | 3   | 2   | 1                     | 5   | 2   | 1   | 1   | 4   |
| COLABORADOR 48    | 1                   | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2                    | 3  | 4  | 2   | 3   | 1                     | 3   | 5   | 2   | 1   | 3   |