



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

**TESIS**

**RELACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**  
**EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES**  
**DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS**  
**DE SERVICIOS POSTALES DEL PERU – SERPOST S.A.,**  
**LIMA - 2020**

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

**AUTOR:**

**Bach. LLACSAHUANGA ACHA, NILDA**

**LIMA – PERÚ**

**2020**

**ASESOR DE TESIS**

---

**Mg. MICHEL JAIME MÉNDEZ ESCOBAR.**

**JURADO EXAMINADOR**

---

**Dr. FERNANDO LUIS TAM WONG**  
Presidente

---

**Mg. ERNESTO ARCE GUEVARA**  
Secretario

---

**Mg. FRANCISCO EDUARDO DIAZ ZARATE**  
Vocal

## **DEDICATORIA**

A mi hijo Dylan, quien es mi motor y motivo para lograr cada objetivo en la vida y que con su alegría y sonrisa es suficiente para esforzarme en ser mejor persona y profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

Culminar el presente trabajo de investigación ha significado acceder a una de mis metas, lo cual no hubiera sido posible si no hubiera contado con el invaluable apoyo y colaboración de numerosas personas a las cuales menciono en señal de agradecimiento:

A los docentes de la Universidad Privada TELESUP, por brindarme una formación integral, competitiva y humanística.

Al Maestro Michel Jaime Méndez Escobar por su generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia científica, y por haberme proporcionado aportes muy importantes en el trabajo, y ser ejemplo de generosidad y calidad profesional.

Al personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima, por su apoyo incondicionalmente en el proceso de recojo de información para la elaboración del presente trabajo de investigación.

## RESUMEN

La presente investigación se realizó con la finalidad de determinar de qué manera la Comunicación Organizacional incide en el Desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.

El problema general refiere a la interrogante: ¿Existe relación directa entre la comunicación organizacional con el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020?, comprobando la hipótesis planteada, es decir, que si existe una relación directa entre la comunicación organizacional. Asimismo también se observa un coeficiente correlacional de Rho de Spearman ,696 donde se evidencia que existe una correlación directa proporcional entre las variables siendo las variables de estudio: Variable Independiente “La Comunicación Organizacional” y la Variable Dependiente: “Desempeño del personal” se utilizó el diseño no experimental transversal, de tipo explicativo y método Cuantitativo. Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta, cuyo instrumento fue el cuestionario aplicado a la población conformada por 50 empleados con un tiempo de servicio no menor a un año laborando dentro de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú. Este cuestionario consta de 36 preguntas en total estructuradas en 18 preguntas para la variable independiente y 18 para la variable dependiente. Se utilizó la escala de Likert con 5 alternativas de respuestas: 5: Siempre, 4: Casi siempre, 3: A veces si a veces no, 2: Casi nunca y 1: nunca.

Por último, se concluye que existe una relación directa proporcional entre la Comunicación Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.

**Palabras Clave:** comunicación organizacional, desempeño laboral, redes de comunicación, cultura, mensajes verbales y no verbales.

## ABSTRACT

This research was carried out in order to determine how Organizational Communication affects the Work Performance of the workers of the Management of Resources Administration of Postal Services of Peru - SERPOST S.A., Lima - 2020.

The general problem refers to the question: Is there a direct relationship between the organizational communication with the work performance of the staff of the Management of Resources Administration of Postal Services of Peru - SERPOST SA, Lima - 2020?, Checking the hypothesis, that is, , that if there is a direct relationship between organizational communication. Likewise, a correlational coefficient of Spearman's Rho is observed, 696 where it is evidenced that there is a direct proportional correlation between the variables, the study variables being: Independent Variable "Organizational Communication" and the Dependent Variable: "Staff performance" used the non-experimental cross-sectional design, explanatory type, and Quantitative method. As a data collection technique, the survey was used, whose instrument was the questionnaire applied to the population made up of 50 employees with a service time of not less than one month working within the Management of Postal Services Resources Administration of Peru. This questionnaire consists of 36 questions in total structured in 18 questions for the independent variable and 18 for the dependent variable. The Likert scale was used with 5 alternative responses: 5: Always, 4: Almost always, 3: Sometimes if sometimes not, 2: Almost never and 1: never.

Finally, it is concluded that there is a direct proportional relationship between Organizational Communication and the Labor Performance of the workers of the Management of Resources Administration of Postal Services of Peru - SERPOST S.A., Lima - 2020.

**Key Words:** Organizational communication, job performance, communication networks, culture, verbal and non-verbal messages.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CARÁTULA .....	i
ASESOR DE TESIS.....	ii
JURADO EXAMINADOR.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE 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 .....	16
1.2.1. Problema general .....	16
1.2.2. Problemas específicos .....	17
1.3. Justificación del estudio.....	17
1.3.1. Justificación teórica .....	17
1.3.2. Justificación práctica .....	17
1.3.3. Justificación Social .....	18
1.3.4. Justificación metodológica .....	18
1.4. Objetivos de la investigación .....	18
1.4.1. Objetivo general .....	18
1.4.2. Objetivos específicos .....	19
<b>II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
2.1. Antecedentes de la investigación .....	20
2.1.1. Antecedentes Nacionales.....	20
2.1.2. Antecedentes Internacionales .....	23
2.2. Bases Teóricas De Las Variables.....	26
2.2.1. Comunicación organizacional .....	26



2.2.2.	Tipos De Comunicación .....	27
2.2.3.	Desempeño laboral .....	36
2.3.	Definición de términos básicos .....	44
<b>III.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>48</b>
3.1.	Hipótesis de la investigación .....	48
3.1.1.	Hipótesis general.....	48
3.1.2.	Hipótesis específicas.....	48
3.2.	Variables de estudio .....	48
3.2.1.	Definición conceptual .....	48
3.2.2.	Definición operacional .....	49
3.2.3.	Tipo y nivel de la investigación.....	49
3.3.	Diseño de la investigación .....	50
3.3.1.	Diseño no experimental.....	50
3.3.2.	Enfoque de la investigación .....	50
3.3.3.	Corte Transversal.....	51
3.4.	Población y muestra de estudio.....	51
3.4.1.	Población .....	51
3.4.2.	Muestra .....	52
3.4.3.	Muestreo .....	53
3.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	53
3.5.1.	Técnicas de recolección de datos .....	53
3.5.2.	Instrumentos de recolección de datos.....	54
3.6.	Métodos de análisis de datos .....	54
3.7.	Aspectos éticos. ....	55
<b>IV.</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>56</b>
4.1.	Resultados de las variables.....	56
4.1.1.	Confiabilidad de los Instrumentos .....	56
4.2.	Contrastación de Hipótesis y prueba de Hipótesis .....	57
4.2.1.	Hipótesis General.....	57
4.2.2.	Hipótesis Específica 1 .....	58
4.2.3.	Hipótesis Específica 2 .....	60
4.2.4.	Hipótesis Específica 3 .....	61
<b>V.</b>	<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>64</b>

5.1. Análisis de discusión de resultados.....	64
<b>VI. CONCLUSIONES.....</b>	<b>68</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>70</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>75</b>
Anexo 1: Matriz de consistencia .....	76
Anexo 2: Matriz de operacionalización .....	77
Anexo 3: Instrumento.....	79
Anexo 4: Validación del instrumento.....	83
Anexo 5: Matriz de datos .....	93

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Validación de juicio de Expertos.....	53
Tabla 2.	Fiabilidad de la Variable de la Comunicación Organizacional mediante el coeficiente Alfa de Cronbach.....	56
Tabla 3.	Fiabilidad de la Variable del Desempeño laboral mediante el coeficiente Alfa de Cronbach.....	56
Tabla 4.	Nivel de relación entre la comunicación organizacional con el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020. .....	57
Tabla 5.	Las redes de la comunicación influyen en el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.....	59
Tabla 6.	La cultura impacta en el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.....	60
Tabla 7.	La comunicación verbal y no verbal impacta significativamente en el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020. .....	62

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Correlación directa entre la comunicación organizacional con el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020. .....	58
Figura 2. Las redes de la comunicación influyen en el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.....	59
Figura 3. La cultura impacta en el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.....	61
Figura 4. La comunicación verbal y no verbal impacta significativamente en el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020 .....	62

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis, denominada “Relación de la comunicación organización en el desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia de administración de recursos de servicios postales del Perú – SERPOTS, S.A, Lima – 2020”., tiene como propósito determinar la relación que existente entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia de administración de recursos de servicios postales del Perú – SERPOST., en el distrito de Lima, período de 2020. Es decir que, al mejorar la comunicación organizacional, el desempeño laboral del personal improvisará de manera correcta. Por ello, este trabajo cuenta con siete capítulos, los cuáles se organizan de la siguiente manera:

Capítulo I: se describe el planteamiento del problema donde se detallan las deficiencias de la Comunicación organizacional dentro de la Organización y por ende el desempeño laboral de los trabajadores, en seguida encontramos la formulación general y específica donde se enfoca las interrogantes de la relación existente entre las variables antes mencionadas, así mismo con la justificación siendo el resultado de esta investigación inicio de información para los futuros investigadores y por último los objetivos de la investigación, objetivo general y específicos que determina el grado de influencia entre las dimensiones de la Variable independiente y la Variable Dependiente.

Capítulo II: se define el Marco teórico, se citan los antecedentes de los autores de tesis nacionales e internacionales, mostrando las conclusiones de cada uno de ellos resultado de sus investigaciones. También, se cuenta con la base teórica de las variables independiente y dependiente en el que se explica las definiciones de la variable independiente “La Comunicación Organizacional” y la variable dependiente “Desempeño del Personal”, y por último se cuenta con la definición de términos básicos.

Capitulo III: se describen los Métodos y Materiales, donde se plantea la hipótesis general y las hipótesis específicas y se busca probar la relación entre las variables de estudio. Para recopilar los datos de la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta a través del instrumento del cuestionario. Dicha encuesta

fue aplicada a 50 empleados con un tiempo de servicio no menor a un año laborando dentro de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú. Este cuestionario consta de 36 preguntas en total estructuradas en 18 preguntas para la variable independiente y 18 para la variable dependiente. Se utilizó la escala de Likert con 5 alternativas de respuestas: 5: Siempre, 4: Casi siempre, 3: A veces si a veces no, 2: Casi nunca y 1: nunca.

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

Capítulo V: La Discusión de Resultados, dónde se corrobora la hipótesis planteada por la Tesista: “Existe relación directa entre la comunicación organizacional con el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.”, Hallando una significancia asintótica 0.000 la cual es menor que el nivel de significación 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general (hipótesis del investigador). Es decir, que existe una relación directa entre la comunicación organizacional con el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.

Capítulo VI: Conclusiones, donde se determina la incidencia o relación directa proporcional entre la Comunicación Organizacional y el Desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.

Capítulo VII: Recomendaciones donde se detallará una serie de actividades para mejorar la comunicación organizacional y por ende el Desempeño laboral de los trabajadores.

## **I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

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

A nivel mundial la comunicación organizacional se ha convertido en un factor imprescindible para el buen desempeño laboral, a fin de lograr los objetivos de las organizaciones; ha sido uno de los ejes fundamentales para enfrentar los retos concernientes a expansión en los mercados, globalización, la calidad en el personal y competitividad. Ante estos retos, la visión empresarial no solo está sustentada en el paradigma de economía, producción y administración; sino que también, se preocupan cada vez más para que sus colaboradores estén bien y se sientan identificados dentro de las organizaciones; es por ello que las empresas cada vez más buscan nuevas estrategias a fin de que pueda contribuir a la formación y capacitación de sus empleados.

En ese sentido Porter (2015) manifiesta que: “La globalización y el entorno altamente competitivo, exige a las empresas desarrollar estrategias que coadyuven en el fortalecimiento organizacional, dado que a través de éstas se mejora el desempeño de la firma, se logran objetivos, se aumenta la rentabilidad y además se logran ventajas competitivas”. (p.165)

Hoy en día, cómo en nuestro país la comunicación organizacional cobra más importancia dentro de las compañías dado que es fundamental para un buen desempeño del personal; no obstante, se quiere conocer y aprovechar el potencial de los trabajadores en su capacidad laboral y esto depende de muchos factores ya que varía de una persona a otra; por tanto, las organizaciones se deben enfocar en buscar métodos de acuerdo a las exigencias de los clientes tanto internos como externos.

En esa línea de ideas Antezana (2016) opina que: “Durante el 2015 la comunicación ganó terreno en las organizaciones, al haber un giro importante en su percepción: no es solo una forma para informar a los públicos internos y externos, sino que es un instrumento de gestión interdisciplinaria” (pp.30-31).

Es fundamental recalcar que la fortaleza más importante que las empresas pueden tener o tienen es un buen desempeño laboral vinculado con los

conocimientos y habilidades de los empleados, a fin de lograr los objetivos de la empresa y mejorar los niveles de productividad y competitividad frente a otras firmas.

Según McDowel, Agarwall, Miller, Okamoto, & Page (2016) mencionan que: Existe una revolución en la gestión del desempeño que ha conllevado a que las diversas empresas, en diferentes países, tomen conciencia de la necesidad de una revisión de los aspectos que evalúan dentro de sus programas de personal, lo que debe abarcar desde la evaluación de objetivos, hasta los incentivos y remuneración que ofrecen a sus colaboradores. (p.81)

En ese orden de ideas y considerando la importancia del tema en estudio he visto pertinente que sería muy útil aplicar este proyecto de investigación dado que surge después de una evaluación y análisis de resultados anuales que la empresa realiza normalmente; a fin de medir el crecimiento económico y productivo de la compañía. Es así, como se evidencian los bajos resultados obtenidos durante el año por parte de cada uno de los trabajadores. Considerando que se cuenta con buena infraestructura y se otorgan los recursos económicos suficientes para la ejecución de los trabajos o actividades a realizar. En ese sentido, la empresa necesita saber las razones de los resultados arrojados mediante la evaluación y obtener posibles alternativas para llegar a la solución del problema.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

PG. ¿Cómo relacionar la Comunicación Organizacional y desempeño del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020?



### **1.2.2. Problemas específicos**

- PE 1. ¿De qué manera las redes de la comunicación contribuyen en el desempeño del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020?
- PE 2. ¿Cómo la cultura impacta en el desempeño del personal de la de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020?.
- PE 3. ¿De qué forma la comunicación verbal y no verbal impacta en el desempeño laboral del personal de la de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020?

### **1.3. Justificación del estudio**

En el presente estudio de investigación “La Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020 se detalla el conocimiento de la comunicación organizacional que afecta notablemente el desempeño laboral de los trabajadores a fin de que pueda mejorar sus niveles de productividad y competitividad en el mercado.

#### **1.3.1. Justificación teórica**

Según Gómez Mejía, Balkin, & Robert (2016), señala que la presente investigación permitió recoger conceptos básicos y definiciones actualizadas sobre la Comunicación Organizacional, así como la relación que existe con el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020; aplicando el modelo de Ronald B. Adler y Jeanne Marquardt Elmhurst y para desempeño laboral a Luis. R. Gomez-Mejia, David Balkin y Robert Cardy, para entender la problemática que atraviesa la empresa.

#### **1.3.2. Justificación práctica**

Según Adler & Elmhurst (2017), señala que los resultados de la presente investigación implican una ayuda a nuestra sociedad, en el sentido de que se verá beneficiada porque tendrá empresas con nivel de desempeño aceptable según

nuestro contexto nacional e internacional, a fin de incrementar su capacidad y eficiencia mejorando continuamente en sus actividades diarias que conllevará a un alto rendimiento productivo y generar mayor competitividad en el mercado según su rubro. Asimismo, ayudará a tener presente que sin una adecuada comunicación organizacional no puede existir un buen desempeño laboral en una compañía.

### **1.3.3. Justificación Social**

La presente investigación permite a las relaciones humanas y a las empresas mantenerse actualizadas, estar al tanto de nuevas tendencias tecnológicas y la innovación de productos y servicios, lo cual permitirá a las organizaciones la permanencia en el mundo de los negocios y estar dentro de las empresas altamente efectivas.

Según Ruiz (2021), señala que la comunicación desempeña un papel importante en el ámbito social debido a su gran relevancia en las relaciones humanas, y en el caso de las empresas. Para eso es necesario que se comprometan a nivel corporativo a darle valor que realmente se le debe dar a los procesos vitales de la comunicación interna y que le permitan alcanzar los objetivos institucionales y ser competitivas en relación a las demás organizaciones.

### **1.3.4. Justificación metodológica**

Para lograr el objetivo y obtener información verídica y confiable de la presente investigación se empleará como tipo de estudio la investigación aplicada, el diseño de investigación será no experimental y de metodología cuantitativa.

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

### **1.4.1. Objetivo general**

OG. Determinar de qué manera la Comunicación Organizacional incide en el Desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

- OE 1. Establecer la relación que se produce entre las redes de la comunicación con el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.
- OE 2. Analizar la relación entre la cultura con el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.
- OE 3. Verificar el impacto de comunicación verbal y no verbal con el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes de la investigación**

#### **2.1.1. Antecedentes nacionales**

Según Serpa (2017) en su tesis: “La comunicación organizacional en la toma de decisiones del personal administrativo en la municipalidad distrital de Huando, provincia de Huancavelica – año 2014”, Universidad Nacional de Huancavelica, pregrado, Huancavelica, Perú; que tuvo como objetivo determinar la influencia de la comunicación organizacional en la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Huando, provincia de Huancavelica para el año 2014, cuya metodología es de tipo aplicada, descriptivo correlacional, el diseño aplicado es no experimental. La investigación abarcó tomando como referencia el total del personal administrativo (22) que viene laborando en la Municipalidad Distrital de Huando de la Provincia de Huancavelica; para determinar la intensidad de la relación de las variables se usa los métodos de la estadística paramétrica, específicamente la estadística “r” de Pearson que es  $r = 0,91 = 91\%$  El nivel de significancia de 0.00. Concluye que rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna donde indica la presencia de una relación positiva y significativa entre la dimensión informativa de la comunicación organizacional y la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Huando periodo 2014.

Según Arana (2017) en su investigación titulada: “La comunicación organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la EMPRESA M & CALERA SANTA S.A.C. – HUAMACHUCO 2017”, Universidad Nacional de Trujillo, pregrado, Trujillo – Perú. Cuyo objetivo fue determinar de qué manera la comunicación organizacional incide en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa M & Calera Santa S.A.C. la metodología aplicada es de tipo no experimental, transversal y correlacional y descriptiva, se utilizó el Método Inductivo–Deductivo, Método Hipotético–Deductivo y el Método Análisis–Síntesis. La población estuvo conformada por 160 colaboradores de los establecimientos de la empresa M & Calera Santa S.A.C., se determinó una muestra representativa de 78 colaboradores. Los resultados encontrados relacionados con las variables

evidencian información completamente confiable para ello han sido analizados a través del Alpha Cronbach, arrojando de la variable independiente comunicación organizacional un valor de  $\alpha = 0.705$  y para la variable dependiente desempeño laboral  $\alpha = 0.861$  que evidencia la confiabilidad de los datos obtenidos. La encuesta muestra que el 42.3% está en desacuerdo con la claridad de las comunicaciones formales, el 37.2% No está ni de acuerdo o desacuerdo, mientras que el 1.3% están totalmente de acuerdo. Se determinó que el nivel de comunicación organizacional, se encuentra en un nivel medio al igual que desempeño laboral y al realizar el análisis de la correlación entre las variables se determinó la relación positiva y significativa en ambas variables.

Según Reyes & Ayarza (2018) en su tesis: "La comunicación organizacional y su influencia en el clima organizacional de los operarios de industrias san miguel en el 2017", Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, pregrado, Lima – Perú, con el objetivo de determinar la influencia significativa de la comunicación organizacional en el clima organizacional de los operarios de Industrias San Miguel en el 2017, cuya metodología fue aplicada, presenta un alcance explicativo, es de base no experimental con un enfoque cuantitativo, es explicativo de diseño no-experimental de corte transversal con diseño Transeccionales Correlacionales Causales. La población estuvo constituida por 255 los trabajadores operarios de la empresa Industrias San Miguel, cuya muestra fue 154 colaboradores, pertenecientes al género masculino. Para realizar la investigación, se utilizó una encuesta tipo Likert. Para llegar a los resultados de la presente investigación se realizó el análisis para confirmar la veracidad, se usó el valor Alfa de Cronbach para medir la consistencia interna de las escalas de comunicación organizacional. El valor Alfa de Cronbach es de  $\alpha=0.7.20$  un valor alto que demuestra que la escala es fiable. Por otro lado, el valor Alfa de Cronbach para clima organizacional es de  $\alpha=0.78$  un valor alto que demuestra que la escala es fiable, recordemos que el valor alfa es positivo toda vez se dé la cercanía a 1. Con un sig. Bilateral 0,002. Concluye que de acuerdo a los resultados de efectividad demostrados por cada canal (formal e informal) se denota que las necesidades de información no están siendo atendidas de manera satisfactoria; asimismo, se recomienda que las estrategias de comunicación en la organización deben ser difundidas a través de los murales, réplicas con grupos pequeños a través de representantes del área de comunicación

o recursos humanos, reuniones de cinco minutos al inicio de la jornada de trabajo, material impreso para cada trabajador o voceros como otras alternativas a un canal formal.

Según Rojas (2019) en su investigación titulada: “La comunicación organizacional y el desempeño laboral de la empresa Teleatento del Perú S.A.C, plataforma comercial de Movistar, Ate 2019”, Universidad Cesar Vallejo, pregrado, Lima – Perú, con objetivo de describir la relación entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral en la empresa Teleatento del Perú S.A.C, plataforma comercial de movistar, Ate 2019. La metodología es de enfoque cuantitativo, es de tipo de investigación es aplicada, de nivel correlacional no experimental, con una población de 93 colaboradores y una muestra censal. El resultado obtenido entre las variables, comunicación organizacional y el desempeño laboral, el cual se utilizó el sistema software SPSS 25, determinado que existe una correlación positiva moderada entre ambas variables, visto que el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es de (0.696), Sig. (Bilateral) = 0.000; ( $p \leq 0.01$ ). Llegando a la conclusión de que sí existe relación entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral en la empresa Teleatento del Perú S.A.C, plataforma comercial de movistar, Ate 2019, mediante los resultados logrados en el presente estudio de investigación; asimismo, se recomienda que cuente con evaluaciones, reuniones y capacitaciones con los colaboradores y sus superiores, así mismo verificaciones de habilidades superficiales, para identificar falencias que pueden tener en la red comunicativa; asimismo ajustes que puedan dar una mayor comunicación en el entorno y así establecer un desempeño laboral eficiente, contribuyendo resultados positivos a la calidad de servicio que brinda la empresa.

Según León & Ocrosopoma (2018) en su investigación titulada: “*Comunicación organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital de Independencia, Huaraz 2018*” Universidad Cesar Vallejo, pregrado, Huaraz-Perú, con el objetivo de determinar la relación entre comunicación organización y el desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital de independencia, Huaraz 2018; la investigación tuvo un enfoque cuantitativo, el tipo de investigación fue aplicada, mientras que el nivel de

investigación fue correlacional y el diseño de investigación no experimental correlacional. La población examinada estuvo conformada por los trabajadores de la municipalidad distrital de independencia de un total de 110 trabajadores, se tomó como muestra a 86 trabajadores. Se obtuvo como resultado que un 20.9% se encuentra en un nivel pésimo, un 40.7% regular y un 2.3% en un nivel bueno. Finalmente, el valor calculado es 20.366 con un nivel de significancia de 0.00; concluyendo que se determinó la comunicación organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral, pues ha quedado demostrado si hay una inadecuada comunicación también se presentara un inadecuado desempeño en la municipalidad distrital de independencia.

### **2.1.2. Antecedentes Internacionales**

Según Jiménez (2017) en su tesis titulada: “La comunicación organizacional satisfactoria en el ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones de Colombia” Universidad Del Rosario, Postgrado, Bogotá, Colombia. Que tuvo por objetivo describir las características de LCO en el Min TIC, y las percepciones recolectadas de la aplicación del Cuestionario sobre la Satisfacción en la Comunicación (CSQ) a una muestra estadística de esa organización y hacer recomendaciones al respecto, la metodología utilizada es descriptiva basado en el uso de un mono-método cuantitativo, analítico; representando a una población de 857 trabajadores y trabajadoras y una muestra de 251 personas; cuyos resultados fueron que el - 50 % considera que hay comunicación satisfactoria; la retroalimentación 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. Llegando a la conclusión que en los resultados se describió de manera cabal lo observado en los datos consecuencia de la aplicación del CSQ, lo que se conjetura como la realidad de LCO en el Min TIC. Entre estos resultados, se evidencia falta de reconocimiento a los esfuerzos femeninos, como parte de la retroalimentación personal, una de las dimensiones del CSQ. Con esto se puede concluir que la retroalimentación es un factor determinante en la percepción de LCO en el Min TIC y, por ese motivo, debe ser parte de las actividades a practicar para su mejoramiento.

Según Vásquez (2018), en su tesis titulada: “Correlación entre comunicación organizacional y satisfacción laboral percibida por un grupo de colaboradores que trabajan en el área de informática de una empresa de tecnología”, Universidad Rafael Landívar, pregrado, Guatemala de la Asunción, Guatemala. Que tuvo por objetivo identificar si existe correlación entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral, según la percepción de un grupo de colaboradores del área de informática en una empresa de tecnología; cuya metodología fue de enfoque cuantitativo no experimental de tipo correlacional; fue aplicado a una población total de 60 y una muestra de 40 colaboradores de una empresa de seguros, arrojando como resultado por medio de la R de Pearson de 0.1936 y un sigma bilateral 0.44. Se concluyó según el objetivo del estudio que existe una correlación negativa moderada estadísticamente significativa entre comunicación organizacional y satisfacción laboral en un grupo de colaboradores que trabajan en el área de informática; asimismo, la investigación refleja que las condiciones laborales influyen positivamente en la satisfacción laboral de los trabajadores.

Según Zumbana (2016) en su investigación titulada: “*La comunicación organizacional y su efecto en el desempeño laboral de los servidores públicos del hospital provincial general docente Ambato*”, Universidad Técnica de Ambato, postgrado, Ambato, Ecuador; el cual tuvo como objetivo determinar la incidencia de la comunicación organizacional en el desempeño laboral de los servidores públicos del Hospital Provincial General Docente Ambato. Cuya metodología es de enfoque cuali-cuantitativo de tipo correlacional, la modalidad aplicada en campo; cuya población estuvo constituida por todo el personal de 550 que labora en la entidad las cuales son servidores públicos, se tomó como muestra a 232 trabajadores. Arrojando como resultados de los encuestados, que un 40.09% considera que dentro del Proceso Informativo la recepción del mensaje por parte de los funcionarios es adecuada, por el contrario, un 59,91% manifiesta que la recepción del mensaje por parte de los funcionarios no es la adecuada para el desempeño de actividades. Llegando a concluir que, sin una correcta comunicación organizacional, los funcionarios de esta Institución no podrán obtener un buen desempeño laboral; afectando de forma directa al servicio brindado por parte del Hospital Provincial General Docente Ambato; Por otro lado, con la investigación realizada también se pudo comprobar, que la comunicación organizacional no es la



adecuada, por lo que se demuestra que el personal no cuenta con los conocimientos suficientes para que de esta forma este proceso sea exitoso.

Según Vera (2016) en su tesis titulada: “La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del banco Guayaquil agencia Portoviejo”, universidad técnica de Manabí, pregrado, Portoviejo – Manabí – Ecuador cuyo objetivo fue analizar la gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo. Cuya metodología es exploratoria, aplicada, descriptiva, correlacional, no experimental; aplicada a una población conformada por la totalidad del personal 27 del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo, por ser una población muy pequeña no fue necesario obtener una muestra de la misma; obteniendo como resultados que un alto porcentaje de las personas encuestadas es decir el 84%, indican que en la empresa donde se desempeñan SI utilizan la competencia como herramienta de Gestión de Recursos Humanos, el 16% restante señala que en su organización no se utiliza el modelo de competencias como herramienta de gestión de los recursos humanos. En la tabulación se encontró que, de 25 personas encuestadas, 21 de ellas presentan conocimiento del concepto, pues además de responder de manera cerrada que tenían conocimiento de éste, lo definieron con claridad; en términos generales consensuaron que las competencias son una capacidad o aptitud demostrada que facilita un mejor desempeño laboral. Llegando a la conclusión que la gestión por competencias apropiadas en el Banco Guayaquil se enfoca en un modelo conductista en donde las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño, identificando atributos como la iniciativa, resistencia al cambio y principalmente el liderazgo; en esa línea de ideas se puede decir que mantiene un clima laboral favorable, la percepción de los empleados sobre las estructuras y procesos es insuficiente, el ambiente es estructurado, se conocen las reglas y normas de trabajo, los empleados poseen un sentimiento de responsabilidad hacia su cargo lo que repercute en los niveles de calidad tanto en los procesos administrativos como productivos.

Según Pita (2016) en su investigación titulada: “Relación de la violencia y acoso laboral, desempeño laboral y satisfacción laboral en empleados de una institución de educación superior en Colombia”. Universidad Católica de Colombia,

postgrado, Bogotá, Colombia. Que tuvo como objetivo describir las relaciones entre las variables organizacionales de Violencia y acoso laboral, el desempeño laboral y la satisfacción laboral de los empleados administrativos en una Institución de Educación Superior en Colombia, con el fin de establecer sus posibles relaciones e incidencias entre variables; la investigación es de tipo no experimental transaccional correlacional de tipo confirmatorio. La población consta de 147 empleados y Se tomó como muestra a 87 de trabajadores de la IES. Obtuvo como resultados que se pueden establecer que la satisfacción y el desempeño laboral de los participantes es alto. En cuanto a la escala de violencia y acoso laboral, los datos muestran que no se presentan situaciones de violencia y acoso en el trabajo. Para esta prueba se encontró una confiabilidad Alfa de Cronbach de 0.925, que coincide con los resultados hallados por Gómez y Ferro (2014) el cual fue de una alfa de 0.92. Llegando a la conclusión que a partir de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos y la evaluación de desempeño suministrada por parte de la IES, se concluye de manera general que existe una correlación significativa entre las variables de desempeño laboral y satisfacción laboral, El estudio permitió establecer que existe una correlación significativa entre las variables de Desempeño y Satisfacción pero que existe una correlación no significativa entre las variables Violencia y Acoso Laboral y Desempeño laboral Satisfacción laboral.

## **2.2. Bases Teóricas De Las Variables**

### **2.2.1. Comunicación organizacional**

Para Adler & Elmhorst (2017) entienden que: “La comunicación desde dos perspectivas: la comunicación en la empresa, y los desarrollos profesionales para una comunicación efectiva en la organización, son una práctica de comunicación organizacional que está basada en las competencias del profesional” (p.7).

En ese sentido Robbins & Judge (2017) indican: “La comunicación entre gerentes y empleados es importante porque proporciona la información necesaria para hacer el trabajo en las organizaciones. Por tanto, no hay duda de que la comunicación está conectada básicamente con el desempeño gerencial” (p.314).

Por otra parte, Ladino (2017) manifiesta que: “La comunicación organizacional es el intercambio permanente de la información dentro de una empresa a nivel complejo, pues son muchos los ámbitos de intercambio donde la comunicación realiza una presencia importante” (p.83).

Así mismo, Montoya & Ulloa (2012) consideran: “Que la comunicación organizacional es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante en una organización” (p.8).

Por otro lado, Garrido & Putnam (2018) indicaron que: “La comunicación es un proceso continuo e interactivo, en el que se deben producir espacios de sintonía entre los involucrados o transceptores en lenguaje comunicacional. Cuando el acto comunicativo ocurre, la transacción de estos mensajes coproducidos se genera a través de una relación no lineal de las partes: por un lado, un sujeto que en teoría busca transmitir significado, para lo cual deberá buscar los códigos apropiados que le permitan generar una interacción continua con los auditorios particulares y generales de su organización. (p.25)”

### **2.2.2. Tipos De Comunicación**

#### **a.- Comunicación descendente**

Según Adler & Elmhurst (2017) sostienen que: Se presenta siempre que cuando los superiores envían mensajes a sus subordinados, de las cuales se pueden mencionar algunos tipos:

- Lógica del trabajo; explican de la relación entre una tarea y otra.
- Procedimientos y prácticas; les brindan información sobre las reglas, los reglamentos, las políticas y los beneficios sobre el trabajo asignado.
- Retroalimentación; explican sobre la eficacia del desempeño de una persona.
- Adoctrinamiento; información que busca motivar a los empleados en la misión de la empresa, especificando cómo se deben relacionar con ella. (pp.15-16)

## **b. Comunicación ascendente**

Según Adler & Elmhorst (2017) sostienen: Que se le llama así a la forma de los mensajes que fluyen de los subordinados a los superiores. Casi toda organización asegura que pretende contar con mensajes que fluyan hacia arriba, pero la realidad es que muchas no están tan abiertas a las opiniones de los empleados. En esa línea de ideas afirman que las empresas que realmente están abiertas la comunicación ascendente pueden aprovechar las opiniones de sus trabajadores. (p.16)

## **c. Comunicación horizontal o lateral**

Según Adler & Elmhorst (2017) manifiestan que: Está compuesta por mensajes entre personas que tienen el mismo poder y tiene propósitos como; coordinar tareas, resolver problemas, compartir información, resolver conflictos y construir el buen entendimiento.

## **d. Comunicación interna**

También, Arras (2010) la define como: Se definen como comunicaciones internas aquellas que se generan dentro del seno de la organización y en el clima de esta. Por medio de ellas se establece la cohesión necesaria entre los departamentos o subsistemas, lo que permite lograr que la actividad organizacional se desarrolle de una manera armónica y coordinada. Es a través de estas comunicaciones que se transmiten y se conservan la cultura, la visión y la misión de la organización y está integrada por las comunicaciones formales e informales, las que se analizarán a continuación. (p.158)

## **e. Comunicación externa**

Continuando con Arras (2010) sostiene como: “A la conexión que promueve el contacto continuo de la organización con el medio ambiente se le denomina comunicaciones externas, las cuales se definen como todos aquellos mensajes que la organización envía o recibe de aquel” (p.157)

Por otro lado, Robbins & Judge (2017) alegan que: La comunicación dentro de una organización se define como formal o informal:

- Comunicación formal; la comunicación formal es aquella que tiene lugar por los acuerdos de trabajo organizacionales prescritos.
- Comunicación informal; es comunicación organizacional no definida por la jerarquía estructural de la organización. Cuando los empleados hablan entre sí en el comedor, caminan por los pasillos o se ejercitan en el gimnasio de la empresa, están manteniendo una comunicación informal. Los empleados forman amistades y se comunican unos con otros. El sistema de comunicación informal cumple con dos propósitos en las organizaciones: Uno; permite que los empleados satisfagan su necesidad de interacción social y dos; mejora el desempeño de una organización ya que crea canales alternativos de comunicación que son, a menudo, más rápidos y más eficientes.

### **Barreras de la Comunicación**

También Pacheco (2016) aporta que: las barreras de la comunicación como aquellos obstáculos o interferencias que pueden alterar la trasmisión del mensaje, llegando incluso a impedir la comprensión de los mismos. Las llamadas barreras de comunicación o también conocidas como ruido o interferencias, son aquellas que se interponen en el proceso de comunicación afectándola parcial o totalmente. De acuerdo a su origen e incidencia se clasifican en:

- **Barreras semánticas**, las cuales aparecen cuando el significado de las palabras es diferente para el emisor y el receptor y la estructura total del mensaje no ayuda a expresar el significado que se desea. Estas barreras presentan mayores inconvenientes cuando el mensaje se transmite de forma escrita por los errores gramaticales.
- **Las barreras físicas** inciden en el medio utilizado para enviar y recibir el mensaje, estas barreras pueden ser técnicas cuando se utilizan artefactos como medio de transmisión; ambientales cuando existen distorsionantes en el ambiente.

- **Las barreras fisiológicas** son problemas físicos en los órganos bucales que afectan la fonación y audición de los sujetos intervinientes en la comunicación.
- **Las barreras psicológicas** consisten en las diferencias existentes entre las personas al percibir el entorno y sus divergencias en cuanto a su personalidad, carácter y experiencias; cada factor del entorno forma a cada sujeto y su manera de percibir el mundo de modo individual se denomina marco referencial. (pp.48-49)

### **Modalidades de la Comunicación**

#### **a. Comunicación verbal**

Asimismo, Traverso, Williams, & Palacios (2017) indican que: “Se transmite utilizando la palabra con un gran número de mensajes, sin dejar constancia de lo dicho, siendo susceptible de malinterpretación en virtud del contexto en que se desarrolle. Está muy expuesta a ruido” (p.23)

#### **b. Comunicación no verbal**

Continuando con Traverso, Williams, & Palacios (2017) sostienen que: “Se pone de manifiesto a través de movimientos del cuerpo, gesticulaciones, expresiones faciales, maneras de vestir, modulación de la voz, con los cuales se puede expresar miedo, aburrimiento, asombro, engaño, cariño, entre otros” (p.23).

#### **c. Comunicación visual**

Además, Alfaro (2017) indica que: Es un tipo de comunicación que consiste en transmitir una serie de ideas o conceptos, que son percibidos casi totalmente por la vista. Su soporte es la imagen, y ésta puede aparecer en diferentes formatos: carteles, fotografías, infografías, ilustraciones, animaciones, iconos, logos. (p.202)

### **DIMENSIÓN 1: REDES DE LA COMUNICACIÓN**

Gómez Mejía, Balkin, & Robert (2016) indican: Que existen dos tipos de redes de la comunicación; las redes formales de comunicación son sistemas

diseñados por la gerencia que dictan quién debe hablar con quién para realizar una tarea. Además de los nexos formales, toda organización tiene redes informales de comunicación, es decir, patrones de interacción basados en amistades, proximidad e intereses compartidos, de tipo personal o profesional. (p.14-19)

Adler & Elmhorst (2017) indicaron que: “Son patrones regulares de las relaciones entre una persona y otra, por medio de los cuales la información fluye en una organización” (p.14).

De acuerdo con Adler & Elmhorst (2017) toda organización tiene diferentes patrones de interacción basados en amistados, intereses compartidos donde surgen vínculos de tipo personal o profesional. Más allá de cualquier conexión laboral las personas siempre se conectan entre sí, ya sea por amigos, familia y vecinos.

De forma similar Moreno (2017), indica que es: El modo en el que circula la información en una empresa puede realizarse de diversas formas. Esta información se organiza y transmite a través de canales, que permite la conexión entre emisor y receptor, conformando así lo que se define como redes de comunicación. (p.15)

De igual forma, Traverso, Williams, & Palacios (2017) afirmaron que: La transmisión de información en las empresas se puede dar de variadas formas por las cuales deben fluir las mismas hasta alcanzar a sus destinatarios, esto es a lo que se denomina redes de comunicación. En la organización estas redes, permiten combinar las distintas direcciones que pueden tomar la información: ascendente, descendente y horizontal. (pp. 38-39).

En ese sentido, la revista Razón y palabra (2011) aporta que: “Una red de comunicación es una imagen parcial de la escena en la que se opera y contiene la imagen virtual de la totalidad de esa escena. El soporte fundamental de la escena tiene un basamento cuaternario: espacio, tiempo, movimiento y sociedad lo componen. De entrada, la red no puede ser percibida con plenitud, leída productivamente ni operada de manera eficaz sin la consideración de ese hecho. El manejo de la red supone concebir la historia como un movimiento de la sociedad en el tiempo, en una cierta área”. (Pág.10)

## **Indicadores:**

### **a. Frente a frente**

Según Adler & Elmhorst (2017) indicaron: “La comunicación frente a frente se da de muchas maneras. Algunas son las juntas de dos personas programadas o que se producen en el momento. Otros son grupos pequeños que se reúnen en forma espontánea o juntas formales. También una comunicación frente a frente ocurre en grupos grandes, cuando uno varios oradores hacen presentación en público. Sea cual fuere el marco y la cantidad de gente, todos los tipos de comunicación frente a frente tienen las mismas cualidades”. (Pág.25)

### **b. Teléfono**

Según Adler & Elmhorst (2017) indicaron: “Hablar por teléfono ofrece ventajas, pero también inconvenientes. A pesar de que usted puede estirar la mano y llegar a alguien por este medio, establecer contacto puede ser problemática si el interlocutor está en un mal momento. La probabilidad de tener una buena comunicación será escasa si la otra parte tiene prisa, si está molesta o distraída”. (p.26)

### **c. Mensajes Inmediatos**

Según Adler & Elmhorst (2017) indicaron: “Son instrumentos que permiten intercambiar mensajes en tiempo real a través de su computadora” (p.30).

## **DIMENSION 2: CULTURA**

Según Adler & Elmhorst (2017) manifestaron: Todos los factores nos llevan a definir la cultura como un conjunto aprendido de interpretaciones compartidas sobre creencias, valores y normas que afectan el comportamiento de un grupo relativamente grande de personas. Es importante entender que la cultura es aprendida y no innata. (p.41)

De igual importancia Solomón (2013) indicó: La cultura es la personalidad de una sociedad e incluye ideas abstractas, como valores y cuestiones éticas y objetos materiales y servicios, como automóviles, ropa, comida, arte y deportes, que son productos de la sociedad. En otras palabras, la cultura es la acumulación



de significados, rituales, normas y tradiciones compartidos por los miembros de una organización o sociedad. (p.525)

Asimismo, Llanos, et al. (2016) aportaron que: siendo que, a las culturas, no se les puede dar un juicio de valor, simplemente son diferentes, pero por otro lado se debe considerar que en la integración con los diferentes grupos y frente a los valores y principios universales que regulan la convivencia entre las personas, se debe buscar el bienestar común. Por lo cual, la cultura organizacional debe ser lo suficientemente fuerte e influyente para integrar y resaltar sobre las anteriores, de tal forma que todo el personal se alinee y se apropie de la cultura organizacional haciéndola suya. (Pp.11-12)

Igualmente, De Luna (2016) mencionó que: La perspectiva cultural puede ser un elemento que ayude a la comprensión y análisis del comportamiento de los actores sociales en el interior de la organización, de esta manera se considera que la cultura es la forma particular en que se realizan las actividades necesarias para el cumplimiento de objetivos particulares, los que pueden responder a elementos construidos en el mismo espacio producto de la relación social cotidiana y no necesariamente correspondientes con lo que se debe hacer según la regla. (P.124)

En ese orden de ideas Andrade (2016), coincide en que esto implica la necesidad de que las personas deben interactuar en ámbitos socioculturales diferentes al propio se vuelvan multiculturales. Por eso define a este término como la capacidad de los individuos de extender sus horizontes mucho más allá de la cultura de la que forman parte, y de comprometerse intelectual y emocionalmente con la tarea de lograr una unidad fundamental entre todos los seres humanos, sin dejar de reconocer y aceptar las diferencias interculturales. (p.48)

### **Indicadores:**

#### **a. Comportamiento no verbal**

Según Adler & Elmhorst (2017) indicaron que: “Las normas no verbales también varían dependiendo de la cultura. La mayoría de los comunicadores da por hecho que las reglas de los comportamientos, como la mirada directa, son universales” (p.51).

**b. Distancia del poder**

Según Adler & Elmhorst (2017) indicaron: El término distancia del poder se refiere a las actitudes ante los diferentes grados de autoridad. Las culturas que tienen mucha distancia del poder aceptan el hecho de que no está repartido equitativamente, esto es de que algunos miembros tienen más influencia que otros. (p.55)

**c. Individualismo**

Según Adler & Elmhorst (2017) indicaron: Los miembros de culturas individualistas propenden a colocar a sus propios intereses y los de su familia inmediata por encima de los intereses sociales. Las culturas individualistas dan a sus miembros mucha libertad porque parten de la idea de que esto permite que cada persona enlace el éxito individual. (p.55)

**DIMENSIÓN 3: MENSAJES VERBALES Y NO VERBALES**

Según Adler y Elmhosrt (2017) determinan que: La comunicación en los negocios y en las actividades profesionales implica mensajes verbales y no verbales. Los primeros son más claros cuando contienen un lenguaje claro y sin abstracciones, así como un mínimo de jerga desconocida. La comunicación no verbal conlleva una cantidad sustantiva de significados, pero como así, las palabras normalmente expresan ideas, el comportamiento no verbal transmite actitudes y emociones. (p.103)

En ese sentido, Kuhnke (2017), afirma que: Al observar las expresiones y los movimientos del cuerpo es posible detectar e interpretar pensamientos, sentimientos e intenciones que no llegan a verbalizarse, pero que dicen mucho de los demás; más incluso de lo que la gente está dispuesta a contar. Hay personas que no sabrían vivir sin un gesto concreto, como un vaivén de las caderas, un movimiento de los dedos o una simple ceja arqueada. (p.7)

Igualmente, Moreno (2017) explica que: “El proceso comunicativo dispone de una serie de elementos y factores que debemos conocer para poder conseguir que el intercambio de información sea más adecuado y logre su fin determinado” (p.4).

Además, Fajardo (2009) menciona que: Muchos trabajos acerca de la comunicación se refieren a esta como un proceso sencillo en que intervienen un hablante y un oyente, quienes se comunican a través de un mensaje. Este mensaje debe construirse a partir de un contexto, estar cifrado en un código, referirse a algo y transmitirse a través de un canal. (p.124)

Y por último, Andrade (2016) aporta que: Tanto los encargados de facilitar el proceso como todos los responsables de comunicar algo en la organización deben saber diferenciar cada uno de estos tipos de mensajes y utilizarlos en función de los objetivos de comunicación que persigan. De no hacerlo así, seguramente los públicos internos no podrán satisfacer plenamente sus diversas necesidades de información. (p.19)

### **Indicadores:**

#### **a. Apariencia personal**

Según Adler y Elmhorst (2017) indicaron: La apariencia personal tiene un papel fundamental para determinar cómo serán recibidos los mensajes del comunicador en los negocios y en otras partes. Generalmente las personas que lucen atractivas son consideradas agradables y persuasivas y casi siempre tienen carreras exitosas. (p.94)

#### **b. Posturas y movimientos**

Según Adler & Elmhorst (2017) indicaron: “El cuerpo puede comunicar diversos mensajes. El primero ocurre a través de la postura. La forma de ante el escritorio puede reflejar su actitud hacia el trabajo, y qué tan arduamente lo desempeña” (p.97).

#### **c. Uso de la jerga**

Según Adler & Elmhorst (2017) señalan: “Que toda profesión tiene su propio vocabulario especializado, generalmente llamado jerga. Por tanto, si su meta es explicarse, la mezcla ideal podría ser un lenguaje claro y unos cuantos términos de jerga profesional” (pp.69-70).

### **2.2.3. Desempeño laboral**

#### **Administración Del Desempeño**

Según Wayne (2010) afirman que: es un proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización. Es un elemento fundamental en el logro de la estrategia organizacional en tanto que implica la medición y el mejoramiento del valor de la fuerza de trabajo. (p.238)

#### **Medidas de Desempeño**

Según Alfaro (2017) sostiene que: Las medidas de desempeño también resultan útiles para conceder ascensos, premios, incentivos, es decir, que de esta forma detectaremos a los mejores elementos para recompensarlos y al mismo tiempo tomar medidas correctivas hacia aquellas personas que tienen rendimiento bajo a las cuales seguramente se deberán entrenar o cambiar de puesto. (p.106)

En ese sentido Gómez Mejía, Balkin, & Robert (2016) argumentan que: Lo que se mide debería estar vinculado directamente con lo que la empresa intenta alcanzar, pues el proceso de evaluación necesita añadir valor al negocio y no realizarse como un simple ejercicio de medida. Muchas organizaciones identifican las dimensiones de desempeño a partir de sus objetivos estratégicos. Este enfoque asegura que todos trabajan juntos hacia los objetivos comunes. (p.232)

#### **Herramientas de Medición**

Según Gómez Mejía, Balkin, & Robert (2016) indicaron: Hoy en día, los directivos disponen de una amplia gama de formatos para elegir. Aquí analizamos los más comunes y más defendibles legalmente.

Juicios relativos y absolutos: Los sistemas de evaluación que parten de un juicio relativo piden a los supervisores que comparen el rendimiento de los empleados con el de otros empleados que realizan las mismas tareas.

Datos sobre rasgos de personalidad, comportamientos y resultados: Los instrumentos de evaluación de rasgos de personalidad exigen que el supervisor juzgue los rasgos de personalidad, las características del trabajador que tienden a ser consistentes y duraderas. La evaluación de rasgos, además, se centra en la persona más que en el rendimiento, lo que puede hacer que el empleado se ponga a la defensiva. A partir de la limitada investigación realizada en esta área, parece que este tipo de planteamiento centrado en la persona no fomenta la mejora en el rendimiento. Los planteamientos de medición que se centran más directamente en el rendimiento, ya sea evaluando comportamientos o resultados, son generalmente mejor aceptados por los trabajadores y constituyen herramientas de desarrollo más eficaces. (pp. 262-265)

También, Alfaro (2012) señaló que: dentro de la evaluación del desempeño se encuentran diferentes características, como la objetividad, validez y confiabilidad.

- Objetividad; esta premisa indica que al establecerse los criterios de ejecución se deberá buscar la máxima objetividad de ellos, es decir, que deben estar totalmente libres de gustos, prejuicios, intereses y preferencias del que los establece.
- Validez: se trata de retratar, lo más fielmente posible la efectividad o inefectividad de la persona juzgada, y aunque es un problema estrechamente ligado con el anterior, se puede tener medidas objetivas, pero no válidas.
- Confiabilidad: este requisito señala que mientras las condiciones y las personas permanezcan iguales, las medidas de eficiencia deben ser consistentes, es decir que deben dar resultados semejantes cada vez que se tomen. (pp.106-107)

### **Finalidad de la Evaluación del Desempeño**

Según, Coexphal (2012) afirma: la Evaluación del desempeño sirve para:

- Gestionar al personal de forma más justa y comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal.

- Mejorar la comunicación interna. Conocer y obtener datos sobre el clima laboral y el nivel de satisfacción de los trabajadores con respecto a su entorno de trabajo.
- Mejorar la adecuación entre la persona y el puesto. Podemos conocer las capacidades individuales, motivaciones y expectativas de las personas para asignar los trabajos de forma adecuada.
- Establecer los objetivos individuales y revisar el cumplimiento de los objetivos anteriores.

### **Utilidad del desempeño**

- *Empresa:* la Evaluación del desempeño es muy valiosa para las empresas, ya que puede obtener información relacionada con diferentes aptitudes y habilidades necesarias por parte de los trabajadores para alcanzar el máximo rendimiento de los mismos, además de obtener una información más amplia y detallada.
- *Trabajadores:* obtener ayuda para los procesos de mejora, el objetivo es identificar los puntos débiles para buscar soluciones y ayudar a las personas a mejorar su desempeño, no puede ser una medida sancionadora, sino por el contrario, que motive hacia una actitud de cambio en las personas.

### **Sistemas de evaluación del desempeño**

Por otra parte, Belenguer (2013) alega que: los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados.

- *Métodos basados en características;* su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para un futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar.
- *Métodos basados en el comportamiento;* los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en

que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

Según Gómez Mejía, Balkin, & Robert (2016) mencionaron que: “Comprende los procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados; este aspecto incluye los programas y los métodos de evaluación del desempeño de los individuos” (pp.245- 244).

En ese sentido, Chiavenato (2017) lo define como el “Conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización” (p.206).

Por otro lado, Juárez (2018) señaló que: “El desempeño es, realmente, un proceso gerencial crítico en las organizaciones. Sin embargo, con frecuencia también, hay que decirlo, el equipo gerencial le presta poca atención porque, aparentemente, tienen tareas más urgentes y relevantes que atender” (p.156).

Además, Araujo & Leal (2009); definen el desempeño como: “El nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.” Asimismo, plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. (p.38)

De igual manera, Araujo & Leal (2009) quienes mencionan que: el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Sobre la base de esta definición se plantea que el 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.140)

Y, por último, Benavides (2002) alega que: “En la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño” (p.72).

## **DIMENSION 1: GESTION DEL DESEMPEÑO:**

Según Gómez Mejía, Balkin, & Robert (2016) alegan que: para gestionar y mejorar el rendimiento de los empleados, los directivos tienen que analizar las causas de los problemas relativos al rendimiento, desarrollar planes de acción, capacitar a los empleados para que encuentren soluciones, así como utilizar una comunicación centrada en el rendimiento. (p. 253)

Asimismo, Chiavenato (2017) indica que: la gestión de desempeño consiste en la planeación, organización, dirección y control de todo el flujo de actividad de la organización en todas las áreas y en todos los niveles para asegurar el alcance de los objetivos de la organización y la entrega de resultados excelentes. (p.208)

En ese sentido Wayne (2010) aportan que: “Cada función de recursos humanos contribuye a la administración del desempeño, la capacitación y la evaluación del desempeño tienen un papel significativo en el proceso” (p.238).

En ese orden de ideas, Juárez (2018) afirma que: consiste en despertar el interés y animar a sus colaboradores para que, voluntariamente, enfoquen su conocimiento, su energía, su tiempo, sus recursos y sus acciones en aquellos resultados que contribuyen a que la organización logre eficazmente sus objetivos y metas estratégicas y, en consecuencia, consolide su misión y fines de organizacionales, en el corto, mediano y largo plazo. (p. 12)

Para finalizar Arbaiza (2016) lo define como: una compañía que gestiona el desempeño de sus colaboradores trabaja desde la perspectiva de las competencias laborales, pues se trata de comportamientos observables que pueden medirse de manera confiable y que constituyen un elemento clave de predicción de los resultados que obtendrán los trabajadores en el futuro. (p.176)

### **Indicadores:**

#### **a. Capacitación**

Según Gómez Mejía, Balkin, & Robert (2016) indicaron: la gestión eficaz del desempeño exige capacitar a los trabajadores para mejorarlo. Al igual que sucede en el deporte, el supervisor-entrenador asesora a los trabajadores para interpretar



y reaccionar en cada situación laboral. El supervisor-entrenador trabaja para garantizar que los recursos necesarios están disponibles y ayuda a los empleados a identificar un plan de acción para resolver los problemas de rendimiento. (p.252)

#### **b. Comunicación**

Según Gómez Mejía, Balkin, & Robert (2016) indicaron que: “La comunicación entre el supervisor y el trabajador es esencial para una gestión eficaz del desempeño. La forma en que se comunica y lo que comunica pueden ser determinantes para que el rendimiento mejore o empeore” (p.252).

#### **c. Tecnología**

Según Gómez Mejía, Balkin, & Robert (2016) alegaron que: “La tecnología puede utilizarse para integrar las medidas de rendimiento y la información sobre el mismo en un sistema diario que pueda mejorar el desempeño” (246).

### **DIMENSION 2: EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Según Gómez Mejía, Balkin, & Robert (2016) indicaron que: “La evaluación del desempeño es la identificación, medida y gestión del rendimiento de los recursos humanos de las organizaciones” (p.252).

Ahora bien, Coexphal (2012) afirma que: la Evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar. (P.4)

Al respecto, Wayne (2010) alegaron que: la evaluación del desempeño es especialmente importante para el éxito de la administración del desempeño. Aunque la evaluación es tan sólo un componente de la administración del desempeño, es vital en tanto que refleja de una manera directa el plan estratégico de la organización. Aunque la evaluación del desempeño de un equipo es fundamental cuando existen equipos en una organización, el foco de atención de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas recae sobre el empleado individual. Un Sistema eficaz de evaluación valora los logros e inicia planes para el desarrollo, las metas y los objetivos. (p.239)

Por otro lado, Juárez (2018) indica que: en esta fase, debe recordarse que la evaluación del desempeño es un medio y no un fin de la organización en sí mismo y, en consecuencia, desde la fase inicial de planeación debe procurarse que la relación costo/beneficio de recolectar y sistematizar la información que se requiere en la medición de los indicadores del desempeño, se haga con un procedimiento, ágil, económico y efectivo. (p.13)

En ese sentido Varela (2013) indica que: ningún empleado podrá someterse a una evaluación de su desempeño sin que al inicio del periodo de evaluación se hayan establecido con claridad, de mutuo acuerdo, las expectativas de la organización en cuanto a su contribución, y sin que haya recibido orientación a través de sesiones de avance de resultados con su jefe directo. Cada empleado tiene también derecho a conocer los planes que hay en la compañía en cuanto a su desarrollo futuro, así como a expresar su opinión en cuanto a esos planes e incluso a indicar sus preferencias. (p.214)

## **Indicadores**

### **a. Identificación**

Según Gómez Mejía, Balkin, & Robert (2016) indicaron que: “Significa determinar qué áreas del trabajo debería analizar el directivo cuando mide el rendimiento” (p.229).

### **b. Medida**

Según Gómez Mejía, Balkin, & Robert (2016) indicaron que: “Es el punto central del sistema de evaluación, implica la realización de un juicio sobre la bondad o maldad del rendimiento del empleado” (p.230).

### **c. Autoevaluación**

Según Gómez Mejía, Balkin, & Robert (2016) indicaron que: “La autoevaluación, en la que los trabajadores se avalúan a sí mismos, aporta información de los empleados al proceso de evaluación y puede ayudarles a comprender las causas de los problemas de rendimiento” (p.240).

### **DIMENSIÓN 3: RETRIBUCIÓN POR DESEMPEÑO**

Según Gómez Mejía, Balkin, & Robert (2016) indicaron: la mayoría de los empleados creen que los que más trabajan y se esfuerzan deberían ser los mejores pagados. Si los empleados consideran que las retribuciones no están relacionadas con los méritos conseguidos por cada cual, se comprometerán menos con la organización, disminuirán su nivel de esfuerzo y estarán pendientes de las oportunidades de empleo en otras empresas. (p. 365)

Asimismo, Chiavenato (2017) manifiesta que: el sistema de premios incluye el paquete total de prestaciones que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y procedimientos necesarios para distribuirlos. Éstos no abarcan sólo salarios, vacaciones, ascensos (con salarios prestaciones más altos), sino también la garantía de seguir en el puesto transferencias a puestos laterales más estimulantes o que permitan crecimiento, así como varias formas de reconocimiento por servicios sobresalientes. (p.228)

Por otra parte, Varela (2013) alega que: la retribución es una cantidad determinada de unidades monetarias de curso legal que se paga al trabajador por su labor. La retribución en especie consiste en todos los servicios y bienes, distintos del dinero, que se otorgan al individuo también por su trabajo. (P. 42)

En ese sentido Publicaciones Vértice (2011) indica que: la retribución sigue siendo un elemento importante en el momento de definir las estrategias y políticas de recursos humanos; y se debe a dos motivos, primero por su valor y compromiso del colaborador y su capacidad de retención en el mercado y segundo, por el impacto directo sobre la cuenta de resultados de la empresa. (p.2)

#### **Indicadores:**

##### **1) Rendimiento**

Según Gómez Mejía, Balkin, & Robert (2016) indicaron que: “La organización debe crear un clima de que el rendimiento es el que marca las diferencias, porque si no puede acabar con una cultura organizativa de logros mínimos” (p.371).

## 2) Incentivos

Según Gómez Mejía, Balkin, & Robert (2016) indicaron que: “Son programas diseñados para recompensar a los empleados con altos niveles de rendimiento” (p.322).

## 3) Confianza

Según Gómez Mejía, Balkin, & Robert (2016) indicaron: puede fracasar el mejor programa de retribución por desempeño si los directivos tienen un mal historial de relaciones laborales o si la organización tiene una cultura excesivamente competitiva. En estas circunstancias probablemente los empleados no atribuyan las recompensas al buen rendimiento, sino más bien a la suerte o haber causado una buena impresión a la dirección. Para que el programa de incentivos tenga alguna posibilidad de éxito, los directivos tienen que lograr la confianza de los trabajadores, lo que podría exigir cambios importantes en el contexto organizativo. (p.371)

### 2.3. Definición de términos básicos

**Apariencia personal.** Según Adler y Elmhorst (2017) indicaron: la apariencia personal tiene un papel fundamental para determinar cómo serán recibidos los mensajes del comunicador en los negocios y en otras partes.

**Competitividad.** Chiavenato (2017) define que es la capacidad de una persona o agrupación, para generar y desarrollar ventajas con respecto a sus competidores y así obtener mayor satisfacción en sus consumidores.

**Comportamiento.** Según Gómez Mejía, Balkin, & Robert (2016), es la forma de proceder de una persona ante diferentes circunstancias y estímulos que reciben en relación al entorno en donde se desarrollan.

**Comunicación Organizacional.** Para Adler & Elmhorst (2017) es aquella comunicación en la empresa, y los desarrollos profesionales para una comunicación efectiva en la organización, son una práctica de comunicación organizacional que está basada en las competencias del profesional.

**Confianza.** Según Gómez Mejía, Balkin, & Robert (2016) indicaron: puede fracasar el mejor programa de retribución por desempeño si los directivos tienen un mal historial de relaciones laborales o si la organización tiene una cultura excesivamente competitiva.

**Contribución.** Gómez Mejía, Balkin, & Robert (2016) señala que es una acción voluntaria para pagar un tributo al beneficiario de una utilidad económica para un cierto fin.

**Empresa.** Chiavenato (2017) es una compañía u organización dedicada a las actividades económicas y sociales; está conformada por personas, cuyo objetivo es generar utilidades y ganancias a través de sus integrantes.

**Evaluación.** Chiavenato (2017) define que es el proceso mediante, el cual se intenta determinar el valor de algo; con la finalidad de conocer sus logros, rendimiento y debilidades a fin de proponer alternativas y mejorar los resultados y fortalecerlos.

**Identidad.** Según Gómez Mejía, Balkin, & Robert (2016), Es el conjunto de características que hacen que una persona se sienta única ante los demás; también es el sentido de pertenencia a un grupo social o cultural.

**Incentivos.** Según Gómez Mejía, Balkin, & Robert (2016) indicaron que: “Son programas diseñados para recompensar a los empleados con altos niveles de rendimiento”

**Influencia.** Varela (2013) define que es la forma de tener ciertas habilidades sobre las opiniones y actitudes de los demás.

**Jerga.** Según Adler & Elmhorst (2017) señalan: “Que toda profesión tiene su propio vocabulario especializado, generalmente llamado jerga. Por tanto, si su meta es explicarse, la mezcla ideal podría ser un lenguaje claro y unos cuantos términos de jerga profesional”.

**Organización.** Chiavenato (2017), define que es un grupo o asociación de personas con sistemas y estructuras administrativas a fin de lograr sus objetivos con el apoyo del talento de sus miembros que la conforman como tal.

**Perspectiva.** Gómez Mejía, Balkin, & Robert (2016) señala que es el punto de que vista particular y concreto que tiene una persona sobre un tema determinado.

**Planeación.** Coexphal (2012) señala que es un proceso administrativo que consiste en la elaboración d estrategias que permitirán alcanzar un objetivo ya establecido.

**Posturas y movimientos.** Según Adler & Elmhorst (2017) indicaron: “El cuerpo puede comunicar diversos mensajes. El primero ocurre a través de la postura. La forma de ante el escritorio puede reflejar su actitud hacia el trabajo, y qué tan arduamente lo desempeña”

**Producción.** Coexphal (2012) define que es la actividad que aprovecha los recursos para la creación de productos, servicios y bienes.

**Programa.** Coexphal (2012) define que es un plan debidamente organizado de manera ordenada de las distintas actividades que se ejecutaran a futuro.

**Recompensa.** Chiavenato (2017) define que son incentivos, premios que se entregan después de haber realizado alguna tarea, actividad o una buena acción.

**Rendimiento.** Gómez Mejía, Balkin, & Robert (2016) señala que es el resultado que se espera obtener de las diferentes actividades que se realizan a diario, con relación a lo que se invierte.

**Retribución.** Según Varela (2013) lo define como premio, recompensa o cantidad de dinero que recibe una persona por su trabajo o servicios prestados.

**Retroalimentación.** Alfaro (2017), define que es un proceso que incluye una serie elementos relacionados entre sí, la cual expresa opiniones y juicios fundados sobre el proceso de aprendizaje.

**Trabajo con datos.** Varela & Salgado (2010), sostiene que son conductas de naturaleza cognitiva dirigidas hacia el manejo de la información.

**Trabajo con personas.** Varela & Salgado (2010), sostienen que son conductas dirigidas a interactuar con terceros, dentro o fuera de la organización.

**Tradición.** Coexphal (2012) define que son costumbres que se consideran valiosas dentro de un pueblo y refuerza el sentido de pertenencia a una identidad cultural.

**Sistema orgánico.** Stoner, Freeman & Gilbert (2010), Sostienen que es aquel que se caracteriza por su informalidad, trabajo en grupo y comunicación.

**Socialización organizacional.** Koonts, Wehrich & Cannice (2012), sostienen que es la adquisición de habilidades y capacidades de trabajo, la adopción de roles de comportamientos apropiados y el ajuste a las normas y valores al grupo de trabajo.

**Supervisión y Liderazgo.** Varela & Salgado (2010), sostienen que son conductas dirigidas a promover el desempeño de supervisados y de la organización.

### **III. MARCO METODOLÓGICO**

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

##### **3.1.1. Hipótesis general**

HG. Existe relación directa entre la comunicación organizacional con el desempeño del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.

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

HE 1. Las redes de la comunicación influyen en el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.

HE 2. La cultura impacta en el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.

HE 3. Los comunicación verbal y no verbal impacta en el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.

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

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

###### **3.2.1.1. Comunicación organizacional**

En ese sentido Adler & Elmhorst (2017) afirman que: la capacitación de los miembros de una organización es determinante para una compañía. Sin ella, los administradores no mueven los procesos organizacionales. Continuando con la idea de Adler & Elmhorst (2017) se podría decir que, el éxito organizacional radica en la capacidad de sus miembros para utilizar la comunicación con el fin de establecer diversas interacciones que hacen competitiva a la empresa. (Pp.7-8)



### **3.2.1.2. Desempeño laboral**

Según Gómez Mejía, Balkin, & Robert (2016) sostienen que: “Un enfoque cada vez más popular para identificar las dimensiones de desempeño se centra en las competencias, las características observables que las personas aportan para desempeñar su puesto con éxito” (p.232).

### **3.2.2. Definición operacional**

Según Hernández Sampieri et al., (2013) indica que: constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado. En otras palabras, especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable e interpretar los datos obtenidos. (P.95)

#### **3.2.2.1. Variable 01: Comunicación organizacional.**

La comunicación organizacional es de naturaleza cuantitativa y se operacionaliza por las siguientes dimensiones: redes de comunicación, cultura y mensajes verbales y no verbales.

#### **3.2.2.2. Variable 02: Desempeño Laboral.**

El desempeño laboral es de naturaleza cuantitativa y se operacionaliza por las siguientes dimensiones: gestión del desempeño, evaluación del desempeño y retribución del desempeño.

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

#### **3.2.3.1. Tipo de investigación:**

Este tipo de Investigación es Descriptiva porque consiste en la caracterización de la comunicación organizacional con el desempeño del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020, y correlacional porque medirá el grado de relación entre las variables independiente y dependiente para conocer el grado de relación

de la variable independiente (Comportamiento organizacional) y la variable dependiente (Desempeño del personal).

Según Arias (2012), La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

### **3.2.3.2. Nivel de investigación:**

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio (2014) define que: Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

En la presente investigación se utilizará el nivel descriptivo correlacional porque se busca medir y describir cada una de las variables con mayor precisión y responder a las preguntas de investigación.

## **3.3. Diseño de la investigación**

### **3.3.1. Diseño no experimental**

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio (2014) indican que: “La investigación no experimental es observar fenómenos tal como se da en su contexto natural, para después analizarlos” (p.152).

### **3.3.2. Enfoque de la investigación**

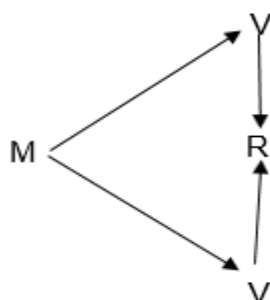
Es de enfoque cuantitativo porque se pretende recoger y analizar los datos, mediante procedimientos estadísticos, numéricos y gráficos sobre las variables de estudio.

De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio (2014), sostienen que: “El enfoque cuantitativo considera que el conocimiento debe ser objetivo, y que este se genera a partir de un proceso deductivo en el que, a través de la medición numérica y el análisis estadístico inferencial, se prueban hipótesis previamente formuladas” (P.78)

### 3.3.3. Corte Transversal

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio (2014), define que: “La investigación transversal recolectan datos en un solo momento, y en un tiempo único cuya finalidad es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 205).

De acuerdo con el autor la investigación es de corte transversal en el sentido de que se va aplicar en un solo momento mediante un cuestionario con la finalidad de analizar la relación de ambas variables.



**Donde:**

**M:** Número de trabajadores de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.

**V1:** Variable de comunicación organizacional

**V2:** Variable de desempeño laboral

**r:** Relación entre la comunicación organizacional y desempeño laboral de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.

## 3.4. Población y muestra de estudio

### 3.4.1. Población

La población está conformada por 50 empleados con un tiempo de servicio no menor a un año laborando dentro de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio (2010) define que: “Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. (p. 239)

### 3.4.2. Muestra

Con respecto a la Muestra Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010) señalan: La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. Básicamente categorizamos las muestras en dos grandes ramas: las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas.

Según Sampieri (2014), señala que para la presente investigación se empleó la muestra no probabilística por que utiliza herramientas previas, con muestreo de tipo intencional o de conveniencia. Este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación.

- Unidad de análisis: El personal que trabaja en la Gerencia de Administración de Recursos de la empresa de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.
- Unidad de muestreo: La muestra está conformada por 50 Trabajadores que son parte del área de la Gerencia de Administración de Recursos de la empresa de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.

Descripción	Cantidad
Trabajadores del área de Gerencia de administración de recursos de la empresa de servicios postales de Perú – SERPOST S.A. Lima -2020	50
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>

**Fuente:** PLANILA SERPOST S.A. Lima – 2020  
*Elaboración: Propia.*

### 3.4.3. Muestreo

El muestreo es un instrumento que sirve para estudiar la realidad de la población; la cual tiene como finalidad demostrar que la muestra es representativa y reúne las características suficientes para el estudio.

## 3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

### 3.5.1. Técnicas de recolección de datos

#### Validez y confiabilidad del instrumento

Según Pérez (2014), afirma que el método de consistencia basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica. Como criterio general, se sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los resultados de los Coeficientes de Alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa de Cronbach mayor a 0,9 es Excelente
- Coeficiente alfa de Cronbach mayor a 0,8 y menor a 0,9 es Bueno
- Coeficiente alfa de Cronbach mayor a 0,7 y menor a 0,8 Aceptable
- Coeficiente alfa de Cronbach mayor a 0,6 y menor a 0,7 Cuestionable
- Coeficiente alfa de Cronbach mayor a 0,5 y menor a 0,6 Pobre
- Coeficiente alfa de Cronbach menor a 0,5 es Inaceptable

La confiabilidad significa que un instrumento de medición siempre debe medir lo mismo bajo las mismas condiciones, aunque se aplique repetidas veces los resultados deben ser los mismos. Asimismo, el nivel de fiabilidad del instrumento para la presente investigación se realizará mediante el alfa de Cronbach.

**Tabla 1.**  
*Validación de juicio de Expertos*

Experto:	Validador	Nivel de aplicación
Mg. Jhon Hayrol Falconi Atoche	Temático	Aplicable
Mg. Michel Jaime Méndez Escobar	Metodólogo	Aplicable

## **Encuesta:**

Para esta investigación se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos la cual me permitirá recoger la información necesaria sobre la comunicación organizacional y desempeño en los ámbitos de la empresa a fin de determinar la relación que existe entre ambas variables.

Según López - Rondan, et al, (2015) sostiene que la encuesta se considera en primera instancia como una técnica de recolección de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida. (p.8)

### **3.5.2. Instrumentos de recolección de datos**

Para la obtención de datos requeridos se utilizó el cuestionario como instrumento que está compuesto por un conjunto de preguntas extraído de las variables de estudio.

## **Cuestionario:**

Está elaborado de acuerdo a los indicadores y se aplicó a todos los trabajadores de la empresa con un tiempo de servicio no menor a un año, a fin de determinar el nivel de la comunicación organizacional y su desempeño dentro de la empresa.

Sobre el tema López - Rondan et al, (2015) alegan que: La recolección de los datos se realiza a través de un cuestionario, instrumento de recogida de los datos de medición y la forma de realizar las preguntas que se administra a la población o una muestra es mediante una entrevista donde es característico el anonimato del sujeto y donde se responden las preguntas del cuestionario. (p.8)

### **3.6. Métodos de análisis de datos**

Para el procesamiento de la información recogida mediante el cuestionario ha sido en hojas cálculo del programa Excel, empleando el software estadístico SPSS v.25. Asimismo, la información será presentada mediante tablas, cuadros y figuras de manera ordenada y clasificada indicando sus interpretaciones. A fin de

determinar si existe relación directa en la comunicación organizacional y desempeño se calculará a través de estadística inferencial.

### **3.7. Aspectos éticos.**

La presente investigación no está sujeta a cambiar el comportamiento o conducta de la población que se aplicó.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Resultados de las variables

#### 4.1.1. Confiabilidad de los Instrumentos

##### Tabla 2.

*Fiabilidad de la Variable de la Comunicación Organizacional mediante el coeficiente Alfa de Cronbach.*

##### Estadísticas de fiabilidad: Comunicación Organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,808	18

*Fuente: SPSS Encuesta de Base de datos  
Elaborador por: La Tesista*

Pérez (2014), afirma que el método de consistencia basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica. Tal como se puede apreciar, el resultado tiene un valor de ,808 indicando que el instrumento de medida aplicado en la presente Investigación es Bueno.

##### Tabla 3.

*Fiabilidad de la Variable del Desempeño laboral mediante el coeficiente Alfa de Cronbach.*

##### Estadísticas de fiabilidad: Desempeño Laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
,864	18

*Fuente: SPSS Encuesta de Base de datos  
Elaborador por: La Tesista*

Tal como se puede apreciar, el resultado tiene un valor de ,864. Lo que nos indica que el instrumento de medida en la presente Investigación es Bueno.



## 4.2. Contratación de Hipótesis y prueba de Hipótesis

### 4.2.1. Hipótesis General

Para comprobar la hipótesis, planteamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) la hipótesis general (HG) siguiente:

$H_0$ : No existe relación directa entre la comunicación organizacional con el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.

HG: Existe relación directa entre la comunicación organizacional con el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.

Utilizamos el siguiente criterio:

Si la significancia asintótica ( $p$ ) > al nivel de significancia (**0.05**), se acepta la  $H_0$ . Si el valor de  $p < (0.05)$  se acepta la HG.

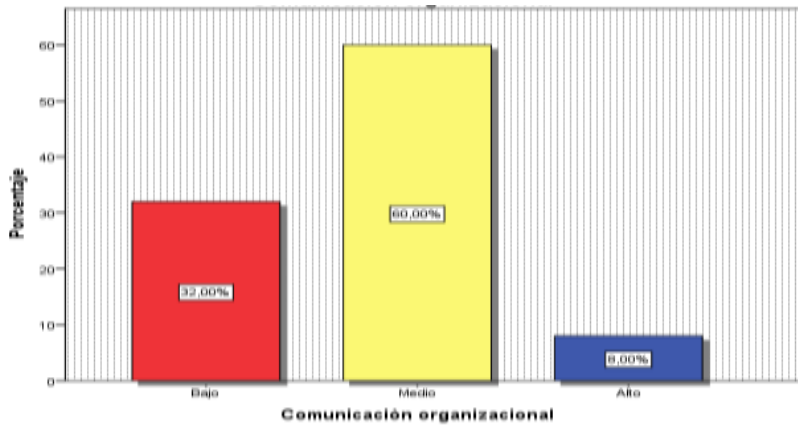
#### Tabla 4.

*Nivel de relación entre la comunicación organizacional con el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.*

#### Correlaciones

			Comunicación organizacional	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Comunicación organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,696**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
Spearman	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,696**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

Fuente: SPSS Encuesta de Base de datos  
Elaborador por: La Tesista



**Figura 1.** Correlación directa entre la comunicación organizacional con el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.  
 Elaborador por: La Tesista  
 Fuente: SPSS Encuesta de Base de datos

Como se observa en tabla 3, la significancia asintótica 0.000 es menor que el nivel de significación 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general (hipótesis del investigador). Es decir, que existe una relación directa entre la comunicación organizacional con el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020. También se observa en la tabla 04 un valor correlacional de Rho de Spearman ,696 donde se evidencia que existe una correlación directa proporcional entre las variables, por lo cual la comunicación organizacional incide en el desempeño laboral del personal. En la figura 1 muestra que el 60% del personal encuestado indica que la comunicación organizacional se encuentra en un nivel medio y esto afecta el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.

#### 4.2.2. Hipótesis Específica 1

H<sub>0</sub>: Las redes de comunicación no influyen en el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.

HE<sub>1</sub>: Las redes de la comunicación influyen en el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.

Utilizamos el siguiente criterio

Si la significancia asintótica (**p**) > al nivel de significancia (**0.05**), se acepta la H0. Si el valor de **p** < (**0.05**) se acepta la HE<sub>1</sub>

**Tabla 5.**

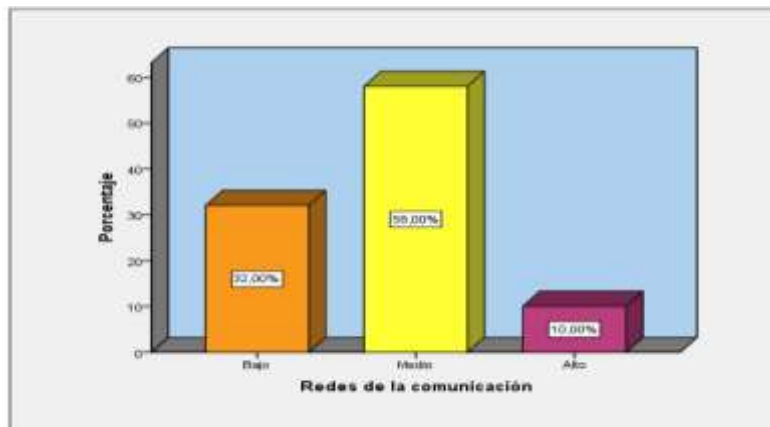
*Las redes de la comunicación influyen en el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.*

Correlaciones

			Comunicación organizacional	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Comunicación organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,696**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,696**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

*Elaborador por: La Tesista*

*Fuente: SPSS Encuesta de Base de datos*



**Figura 2.** Las redes de la comunicación influyen en el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020

*Fuente: SPSS Encuesta de Base de datos*

*Elaborador por: La Tesista*

Como se observa en tabla 05, la significancia asintótica 0.000 es menor que el nivel de significación 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 1 (HE<sub>1</sub>). Es decir que las redes de comunicación influyen en el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de

Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020, también cabe mencionar que se obtuvo un valor correlacional de Rho de Spearman de ,691 lo cual manifiesta que existe una relación positiva aceptable, ya que los cambios tecnológicos y la globalización hace que las redes de comunicación sean indispensables para el desempeño laboral. En la figura 2 observamos que el 58% del personal indican que el uso de las redes sociales es necesario en estos tiempos para la ejecución de sus funciones.

#### 4.2.3. Hipótesis Específica 2

H<sub>0</sub>: La cultura no impacta en el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.

HE<sub>2</sub>: La cultura impacta en el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.

Utilizamos el siguiente criterio:

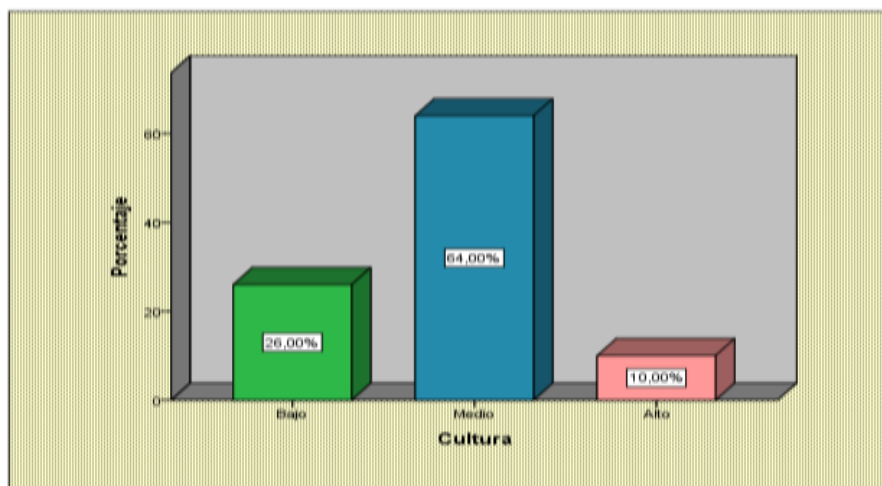
Si la significancia asintótica (**p**) > al nivel de significancia (**0.05**), se acepta la H<sub>0</sub>. Si el valor de **p** < (**0.05**) se acepta la HE<sub>2</sub>.

#### Tabla 6.

*La cultura impacta en el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.*

			Correlaciones	
			Desempeño laboral	Cultura
Rho de Spearman	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,596**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Cultura	N	50	50
		Coeficiente de correlación	,596**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

Fuente: SPSS Encuesta de Base de datos  
Elaborador por: La Tesista



**Figura 3.** La cultura impacta en el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020

**Fuente:** SPSS Encuesta de Base de datos  
Elaborador por: La Tesista

Como se observa en tabla 06, la significancia asintótica 0.000 es menor que el nivel de significación 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 2 (HE<sub>2</sub>). Es decir, La cultura impacta en el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020. También observamos el valor correlacional de Rho de Spearman de ,596 lo cual manifiesta que el nivel cultural (Formación personal y profesional) del personal impacta positiva en su desempeño laboral. En la figura 3 nos indica que el 64% del personal presentan un nivel medio de cultura.

#### 4.2.4. Hipótesis Específica 3

H<sub>0</sub>: La comunicación verbal y no verbal no impacta significativamente en el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.

HE<sub>3</sub>: La comunicación verbal y no verbal impacta significativamente en el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.

Utilizamos el siguiente criterio:

Si la significancia asintótica (**p**) > al nivel de significancia (**0.05**), se acepta la H0. Si el valor de **p** < (**0.05**) se acepta la HE<sub>2</sub>.

**Tabla 7.**

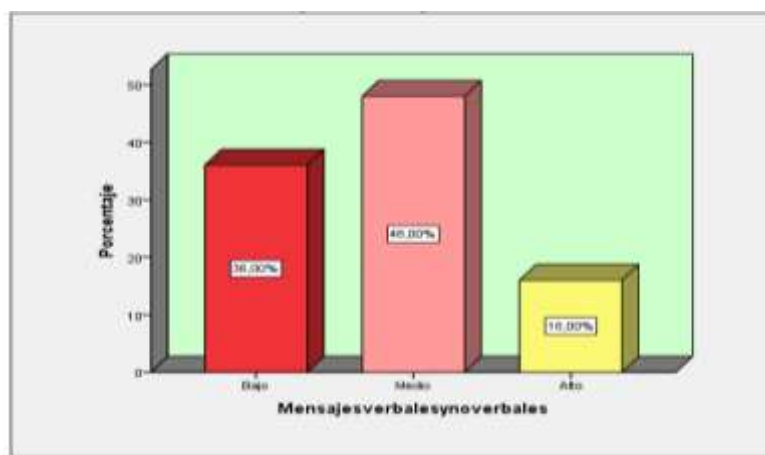
*La comunicación verbal y no verbal impacta significativamente en el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.*

<b>Correlaciones</b>				
			Desempeño laboral	Mensajes verbales y no verbales
Rho de Spearman	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,625**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	Mensajes verbales y no verbales	Coeficiente de correlación	,625**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Fuente:** SPSS Encuesta de Base de datos

Elaborador por: La Tesista



**Figura 4.** La comunicación verbal y no verbal impacta significativamente en el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020

**Fuente:** SPSS Encuesta de Base de datos

Elaborador por: La Tesista

Como se observa en tabla 07, la significancia asintótica 0.000 es menor que el nivel de significación 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 3 (HE<sub>3</sub>). Es decir, los mensajes verbales y no verbales

contribuyen en el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima -2020. También observamos el valor correlacional de Rho de Spearman de ,625 lo cual manifiesta que los mensajes verbales y no verbales como la apariencia, posturas y movimientos y la utilización de jergas tienen una relación positiva media en el desempeño laboral del Personal. En la figura 04 nos indica que el 48% de los encuestados manifiestan que se manejan en un nivel medio los mensajes verbales y no verbal.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 5.1. Análisis de discusión de resultados

En este capítulo se hizo un estudio de los aspectos más importantes para el informe y se realizó el diagnóstico y análisis aplicando los resultados de las técnicas de recolección de datos como son: la observación directa, encuestas y los cuestionarios realizados al personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., siendo como sigue:

En referencia al objetivo general: “Determinar de qué manera la Comunicación Organizacional incide en el Desempeño Laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicio Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.” , los resultados encontrados relacionados con las variables de estudio evidencian que “La comunicación organizacional incide directamente en el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.”, esto se ha demostrado al encontrar una correlación directa proporcional entre las variables, donde  $R = .696$ , mostrando una influencia aceptable de la variable independiente (Comunicación Organizacional) sobre la variable dependiente (Desempeño laboral), tal como se muestra en la Tabla 3.

Los instrumentos de recolección de datos utilizados para el análisis y estudio de las variables, han sido analizados para su confiabilidad a través del Alpha de Cronbach, arrojando para el instrumento de la variable independiente “Comunicación Organizacional” un valor de  $\alpha = .808$  y para la variable dependiente “Desempeño Laboral” un valor de  $\alpha = .864$ , valores que demuestran que los instrumentos de recolección muestran resultados con un nivel de confiabilidad buena. (Ver Tabla 1 y 2).

Por lo tanto, se afirma que la comunicación organizacional es uno de los aspectos claves en las organizaciones en general, se ha demostrado a través de diversos estudios que, una buena comunicación en las organizaciones favorece al cumplimiento de los objetivos y logra un mayor vínculo entre los colaboradores, permitiendo así una mejor cohesión de grupos. En esa línea de ideas Antezana,



(2016) opina que la comunicación ganó terreno en las organizaciones, al haber un giro importante en su percepción: no es solo una forma para informar a los públicos internos y externos, sino que es un instrumento de gestión interdisciplinaria”. Y por lo tanto la comunicación organizacional es fundamental para el buen desempeño laboral de los colaboradores, a fin de lograr los objetivos de la empresa y mejorar los niveles de productividad y competitividad frente a otras.

En referencia al Objetivo Especifico 1: “Establecer la relación que se produce entre las redes de la comunicación con el Desempeño Laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.”

La presente investigación confirma que la Dimensión 1: Las Redes de la Comunicación tiene una relación directa proporcional con el Desempeño Laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020. Esto ha sido demostrado en el presente Trabajo de Investigación en la cual se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de ,691 lo cual nos indica que existe una correlación directamente proporcional, es decir una dependencia aceptable entre las dos variables. (Ver Tabla 4).

Por lo cual se deduce que la entidad tiene una frecuencia moderada al organizar reuniones de fraternidad a fin de intercambiar experiencias, las comunicaciones han cambiado debido a la coyuntura que se vive a nivel mundial en esta crisis sanitaria, en este sentido la comunicación cambio de forma frontal y física a ser virtual y sobre todo la comunicación por teléfono para intercambiar información en la ejecución de las funciones y responsabilidades. Este resultado lo analizamos en la Figura 2 y en el resultado de Rho de Spearman de .691. Por lo tanto, se concluye que las redes de comunicación inciden en el desempeño laboral del personal, en tal sentido se propone mejorar dichos canales de información tales como los correos electrónicos, enlaces de, videoconferencia, intranet y extranet. La cantidad de información que puede transmitirse en un episodio como riqueza del canal.

La presente investigación confirma que la Dimensión 2: “Analizar la relación entre la cultura con el Desempeño Laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020”. Esto ha sido demostrado con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de .596 lo cual nos indica que existe una correlación positiva entre las variables. (Ver Tabla 5).

En la figura 3 constatamos que existe un 64% de la población encuestada que muestra cultura organizacional. Tal como menciona De Luna (2016) que la perspectiva cultural puede ser un elemento que ayude a la comprensión y análisis del comportamiento de los actores sociales en el interior de la organización, de esta manera se considera que la cultura es la forma particular en que se realizan las actividades necesarias para el cumplimiento de objetivos particulares, los que pueden responder a elementos contruidos en el mismo espacio producto de la relación social cotidiana y no necesariamente correspondientes con lo que se debe hacer según la regla, fortaleciendo de esta manera el desempeño laboral de los trabajadores.

La presente investigación confirma que la Dimensión 3: “Verificar la incidencia de los mensajes verbales y no verbales con el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020”. Esto ha sido demostrado con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de .625 lo cual nos indica que existe una correlación directa proporcional entre las variables (Ver Tabla 6).

Analizando los resultados comprobamos La comunicación verbal es una de las maneras más utilizadas y efectivas como indica Pavia (2013), en la cual se asocia al habla como parte fundamental, comúnmente utilizado para transmitir ideas, pensamientos o sentimientos, es un proceso complejo porque influyen distintos factores como la experiencia, familia o cultura que muchas veces difiere del lenguaje de unas personas a otras y por ello existen unas estructuras comunes que son las que permiten el proceso comunicativo, tiene especial importancia la retroalimentación que es la etapa mediante la cual se conoce el efecto que provoca en el oyente un mensaje, si fue comprendido o asimilado por lo que se afirma con la respuesta del 58% de colaboradores que contestaron una serie de preguntas

donde se le daba importancia a la información verbal y el contacto visual entre el jefe y los compañeros (Ver figura 4). Con estos resultados obtenidos se llega a comprobar la teoría de dicho autor, que a pesar de que existen diferentes formas de comunicación la más utilizada y efectiva es la interacción directa con una persona, porque da oportunidad de conocer si verdaderamente comprendió el mensaje ya que esto se da de una manera instantánea, lo que es de beneficio para la organización porque al tener fluidez en su proceso comunicativo realizan bien las funciones y evita los malos entendidos entre los colaboradores.

## VI. CONCLUSIONES

En base a los objetivos y resultados establecidos en la presente investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

**Primera.** La presente investigación tiene como conclusión general que La comunicación organizacional se relaciona de manera directa proporcional en el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020., esto se ha demostrado al encontrar una correlación directa proporcional entre las variables, donde  $R = .696$ , mostrando una influencia aceptable de la variable independiente (Comunicación Organizacional). Y un nivel de significancia de 0.00 menor a 0.05.

Los instrumentos de recolección de datos utilizados para el análisis y estudio de las variables, han sido analizados para su confiabilidad a través del Alpha de Cronbach, arrojando para el instrumento de la variable independiente “Comunicación Organizacional” un valor de  $\alpha = .808$  y para la variable dependiente “Desempeño Laboral” un valor de  $\alpha = .864$ , valores que demuestran que los instrumentos de recolección muestran resultados con un nivel de confiabilidad buena.

**Segunda.** Objetivo específico 1; Se concluye que las Redes de la Comunicación presenta una relación directa proporcional con el Desempeño Laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020. Esto ha sido demostrado en el presente Trabajo de Investigación en la cual se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de ,691 lo cual nos indica que existe una correlación directamente proporcional, es decir una dependencia aceptable entre las dos variables, de allí la importancia de mejorar los canales de información para fomentar la comunicación entre los colaboradores a través de correos electrónicos, enlaces de, videoconferencia, intranet y extranet y mejorar el desempeño laboral del personal de Gerencia de

Administración de Recursos de Servicio Postales del Perú – SERPOST S.A.

**Tercera.** Objetivo específico 2; se concluye que la cultura presenta una relación positiva con el Desempeño Laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020, con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de .596 lo cual nos indica que existe una correlación positiva entre las variables. Por ello es necesario fortalecer las relaciones sociales que está inmerso dentro de la cotidianidad en las labores de la entidad para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

**Cuarta.** Objetivo específico 3; se concluye que los mensajes verbales y no verbales presenta una relación directa proporcional con el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020., con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de .625 lo cual nos indica que existe una relación aceptable entre las variables. Demostrando de esta manera que el uso de los mensajes verbales y no verbales son necesarios para que la información llegue a su fin con el fin de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.

## VII. RECOMENDACIONES

- Primera.** Se sugiere a los directivos; elaborar y ejecutar un plan de mejora de Comunicación Organizacional que permita fortalecer la comunicación activa entre los miembros involucrados de la organización, tales como reuniones de fraternidad, actividades de integración, capacitaciones, trabajo en equipo, compensaciones para mejorar el compromiso y el desempeño laboral de los colaboradores.
- Segunda.** Se debe fortalecer los canales de comunicación formales a través del uso de la tecnología: correos corporativos, grupo de WhatsApp, videoconferencias, etc., donde se den indicaciones concretas para evitar malos entendidos y/o rumores que crean malestar en la entidad.
- Tercera.** Se debe mantener el fortalecimiento de los valores organizacionales a través de la cultura organizacional mantenida, la que ha desempeñado el papel fundamental en la adaptación del trabajador a su puesto de trabajo a través de una inducción adecuada en la que se haga hincapié, que cada uno de los trabajadores forman parte del pilar fundamental de la empresa.
- Cuarta.** Se debe crear un espacio adecuado para la transmisión de la información y resaltar que existe un tiempo y lugar para mantener comunicación con sus compañeros y en el caso de la existencia de inadecuadas relaciones interpersonales buscar el medio de solución para evitar inconvenientes a nivel empresarial a través de la contratación de un psicólogo industrial o un profesional en psicología.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, R., & Elmhorst, J. (2017). *Comunicación Organizacional; Principios y Prácticas para negocios y profesiones*. 8va Edición.
- Adler, R., & Elmhosrt, J. (2017). *Comunicación organizacional*. México D.F. 9° Edición, Editorial McGrawHill/ Interamerican Editores S.A. México D.F.
- Alfaro. (2012). *Propuesta de un Evaluación de competencias laborales para seleccionar personal de servicio al clietne a través de Assessment centter en una empresa de venta directa*. Guatemala.
- Alfaro M. (2017). *Administración del Personal*. México: 1era Edición.
- Andrade. (2016). *Comunciación Organizacional Interna*. México.
- Antezana, M. (2016). *Publicado en la Revista Stakeholder Número 69*. Lima.
- Arana, O. (2017). *Comunicacion organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa M & Calera Santa SAC Huamachuco - 2017*. Trujillo, Trujillo - Perú.
- Araujo, C., & Leal, M. (2009). *Inteligencia emocional y desempeño laboral en las Instituciones de Educación Superior*. Venezuela.
- Arias, F. A. (2012). *El proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Epísteme Sexta.
- Arras. (2010). *Comunicación Organizacional* . 3era Edición Editorial de extension difusión cultural.
- Belenguer Medialdea, M. (2013). *Propuesta Metodologica para la evaluación del desempeño*.
- Chiavenato, A. (2017). *Adminsitración de Recursos Humanos*. 10ma Edición Editorial MCGraw Hill.
- Coexphal. (2012). *Evaluación de Desempeño Euroempelo*. Andalucía: Fondo Social Europeo.

- Díaz, I., García, C., León, M., Ruiz, F., & Torres, F. (2014). *Guía de Asociación entre Variables (Pearson y Spearman en SPSS)*. UNIVERSIDAD DE CHILE.
- Fajardo. (2009). *A propósito de la comunicación verbal*. Colombia.
- Garrido, F., & Putnam, L. (2018). *Comunicación Organizacional*. 2da Edición Editorial Comuniteca 2018.
- Gómez Mejía, L., Balkin, D., & Robert, L. (2016). *GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. (U. C. Madrid, Ed.) Madrid: Quinta Edición.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A.
- Jimenez, N. (2017). *La comunicación organizacional satisfactoria en el ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones de Colombia*. Tesis postgrado, Universidad de Rosario , Bogotá, Bogotá - Colombia.
- Juarez. (2018). *Evaluación de Desempeño*.
- Ladino. (2017). *Teorías de la comunicación*. Bogotá - Colombia D.C.: 1era Edición .
- León, M., & Ocrosopoma, C. (2018). *Comunicación organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la MUnicipalidad Distrital de Independencia, Huaraz - 2018*. Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo, Huaraz, Huaraz - Perú.
- McDowel, T., Agarwall, D., Miller, D., Okamoto, T., & Page, T. (2016). *Tendencias globales en el capital humano: La nueva organización, un diseño diferente*.
- Montoya, R., & Ulloa, K. (2012). *Comunicación en el Escenario empresarial*. Bogotá - Colombia.
- Perez, J. (2014). *Como Calcular la confiabilidad de los Resultados*.



- Pita, M. (2016). *Relación de la violencia y acoso laboral, desempeño laboral y satisfacción laboral en empleados de una Institución de Educación Superior en Colombia*. Tesis postgrado, Universidad Católica de Colombia, Bogotá - Colombia.
- Porter. (2015). *Ser competitivo, edición actualizada y aumentada*. Barcelona: Editorial Deusto.
- Reyes, C., & Ayarza, A. (2018). *La comunicación organizacional y su influencia en el clima organizacional de los operarios de industrias San Miguel en el 2017*. Tesis de pre grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima - Perú.
- Robbins , S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: 17ava Edición Pearson de México S.A. de C.V.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. 17 ava Edición Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: 17ava Edición Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Rojas, K. (2019). *La comunicación organizacional y el desempeño laboral de la empresa Teleatento del Perú S.A.C. Plataforma comercial de Movistar - Ate 2019*. Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Lima - Perú.
- Sampieri, H. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.). MÉXICO, MÉXICO: Sexta Edición.
- Serpa, S. (2017). *La comunicación organizacional en la toma de decisiones del personal administrativo en la municipalidad distrital de Huando, provincia de Huancavélica*. Tesis de Pre grado, Universidad Nacional de Huancavélica, Huancavélica - Perú.
- Times, R. H. (03 de 06 de 2021). *ruishealytimes.com*. Obtenido de ruishealytimes.com: <https://ruishealytimes.com/sin-categoria/la-importancia-de-la-comunicacion-organizacional-en-las-empresas/>
- Traverso, P., Williams, B., & Palacios, I. (2017). *La comunicación efectiva como elemento de éxito en los negocios*. Ecuador.

- Varela R. (2013). *Compensación de sueldos, salarios y prestaciones*. México DF: 2da Edición Editorial Pearson Educación S.A. México.
- Varela R. (2013). *Administración de compensación de sueldos, s. y.* (E. P. S.A., Ed.) México: 2da Edición.
- Vásquez, C. (2018). *Correlación entre comunicación organizacional y satisfacción laboral percibida por un grupo de colaboradores que trabajan en el área de informática de una empresa de tecnología*. Universidad Rafael Landívar, Guatemala, Guatemala de Asunción - Guatemala.
- Vera, E. (2016). *La gestión por competencia y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil, agencia Portoviejo*. Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo. Manabí - Ecuador.
- Vértice. (2011). *Gestión de Recursos Humanos*.
- Wayne, S. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: 11era Edición.
- Zumbana, A. (2016). *La comunicación organizacional y su efecto en el desempeño laboral de los servidores públicos del Hospital Provincial General Docente Ambato*. Tesis post grado, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ambato - Ecuador.

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de consistencia

Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Metodología.
<p>COMO RELACIONAR La Comunicación organizacional y desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.</p>	<p>DETERMINAR de qué manera la Comunicación Organizacional incide en el Desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.</p>	<p>EXISTE RELACION DIRECTA ENTRE la comunicación organizacional con el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.</p>	<p>Comunicación organizacional</p>	<p>Redes de la comunicación</p>	<p>Frente a frente</p>	<p>P1- P2</p>	<p>Investigación Básica, descriptiva, cuantitativa y correlacional</p> <p><u>Diseño</u></p> <p>No experimental de corte transversal</p> <p><u>Población</u></p> <p>Muestra censal 50 colaboradores</p> <p><u>Técnica</u> encuesta</p> <p><u>Instrumento</u></p> <p>Cuestionario validado por juicio de expertos</p> <p><u>Análisis de datos</u></p> <p>Programa SPSS v.24</p> <p>Confiability se utilizará el alfa de Cronbach</p>
					<p>Teléfono</p>	<p>P3 -P4</p>	
					<p>Mensajes inmediatos</p>	<p>P5-P6</p>	
				<p>Cultura</p>	<p>Comportamiento no verbal</p>	<p>P7-P8</p>	
					<p>Distancia del poder</p>	<p>P9-P10</p>	
					<p>individualismo</p>	<p>P11-12</p>	
				<p>Mensajes verbales y no verbales</p>	<p>Apariencia</p>	<p>P13-14</p>	
					<p>Posturas y movimientos</p>	<p>P15-16</p>	
					<p>Jergas</p>	<p>P17-18</p>	
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicos	<p>Desempeño laboral</p>	<p>Gestión del desempeño</p>	<p>Capacitación</p>	<p>P19-20</p>	
<p>¿De qué manera las redes de la comunicación contribuyen en el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020?</p>	<p>Establecer la relación que se produce entre las redes de la comunicación con el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.</p>	<p>Las redes de la comunicación influye en el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.</p>			<p>Comunicación</p>	<p>P21-22</p>	
<p>¿Cómo cultura impacta en el desempeño laboral del personal de la de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.?</p>	<p>Analizar la relación entre cultura con el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.</p>	<p>Cultura impacta en el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.</p>		<p>Evaluación del desempeño</p>	<p>Identificación</p>	<p>P25-26</p>	
					<p>Medida</p>	<p>P27-28</p>	
<p>¿De qué forma los mensajes verbales y no verbales influyen en el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020?</p>	<p>Verificar la incidencia de los mensajes verbales y no verbales con el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.</p>	<p>Los mensajes verbales y no verbales contribuyen en el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Administración de Recursos de Servicios Postales del Perú – SERPOST S.A., Lima – 2020.</p>		<p>Retribución del desempeño</p>	<p>Rendimiento</p>	<p>P31-32</p>	
					<p>Incentivos</p>	<p>P33-34</p> <p>P35-36</p>	
					<p>Confianza</p>		

## Anexo 2: Matriz de operacionalización

### Operacionalización de variable Comunicación organizacional

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala Ordinal
Comunicación Organizacional	Adler, R. Elmhosrt, J. (2017) El proceso de comunicación es más que la suma de elementos, porque está sujeta a la influencia donde ocurre; estas pueden ser físicas, sociales, cronológicas y culturales (p.10)	La Comunicación organizacional se operacionaliza tomando en cuenta las redes de la comunicación, la cultura, y los Mensajes verbales y no verbales analizando sus cualidades mediante un cuestionario	1. Redes de la comunicación  2. Cultura  3. Mensajes verbales y no verbales	- Frente a frente - Teléfono - Mensajes inmediatos  - Comportamiento no verbal - Distancia del poder - Individualismo  - Apariencia - Posturas y movimientos - Jergas	1 = Siempre  2 = Casi siempre  3 = A veces  4 = Casi nunca  5 = Nunca

### Operacionalización de variable Desempeño laboral

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala Ordinal
Desempeño laboral	Gomez-Mejia, Balkin y Cardy, R. (2016). El desempeño se centra en las competencias profesionales hasta sus habilidades interpersonales ya que influyen directamente en los resultados de la organización, sin embargo, para mantener y mejorar su rendimiento, los empleados necesitan ser evaluados e informados. (p.261)	Desempeño laboral se operacionaliza tomando en consideración la Gestión del desempeño y la Retribución del desempeño analizando sus cualidades mediante un cuestionario.	<p>1. Gestion del desempeño</p> <p>1. Evaluación del desempeño.</p> <p>3. Retribucion de desempeño.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Tecnología</li> <li>- Identificación</li> <li>- Medida</li> <li>- Autoevaluación</li> <li>- Rendimiento</li> <li>- Incentivos</li> <li>- Confianza</li> </ul>	<p>1 = Siempre</p> <p>2 = Casi siempre</p> <p>3 = A veces</p> <p>4 = Casi nunca</p> <p>5 = Nunca</p>

### Anexo 3: Instrumento

#### Encuesta

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información relacionada con la comunicación organizacional y desempeño laboral de la empresa; para ello necesito de tu colaboración para responder a cada una de las preguntas del cuestionario con la verdad, tus respuestas serán de mucha utilidad para el presente proyecto de investigación; asimismo, la información que proporciones será estrictamente confidencial y anónimo y será utilizado para fines académicos.

**INSTRUCCIONES:** Marcar con un X la respuesta que considere pertinente.

#### Opciones de respuesta

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

NRO	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
V1	<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b> <b>DIMENSIÓN 1: Redes de la comunicación</b>					
1	¿La empresa organiza reuniones de fraternidad a fin de intercambiar experiencias?					
2	¿Sus jefes se preocupan por comunicarse con cada uno de ustedes de manera personal?					
3	¿Considera usted que sus compañeros contestan con buena disposición los diferentes medios de comunicación?					
4	¿Considera usted que hablar por teléfono ayuda a entender mejor el mensaje?					

5	¿Considera usted que a sus compañeros les es importante la rapidez de la comunicación para ser más efectivos en el trabajo?					
6	¿En su centro de labores cuentan con un sistema rápido y elemental para comunicarse en tiempo real y eficiente?					
V 1:	<b>DIMENSIÓN 2: Cultura</b>					
7	¿Cree usted que sus compañeros evitan mostrar gestos que denoten emociones negativas en su centro de trabajo?					
8	¿Considera usted que sus compañeros se distraen con facilidad cuando habla con ellos?					
9	¿Tiene usted dificultades para trabajar junto a su jefe?					
10	¿Considera usted que sus compañeros sienten enorme respeto por sus jefes?					
11	¿Considera usted que sus compañeros son leales a los objetivos de la empresa?					
12	¿Considera usted que ante un error, sus compañeros le ayudan a solucionarlo?					
V1	<b>DIMENSIÓN 3: Mensajes verbales y no verbales</b>					
13	¿Cree usted que el uniforme es importante para presentar una buena imagen de la empresa?					
14	¿Considera usted que sus jefes se visten de acuerdo al puesto y función que desempeñan?					
15	¿Cree usted que es importante establecer contacto visual para comunicarse con sus superiores?					



16	¿Considera usted que las posturas y movimientos de sus compañeros le transmiten algún mensaje?					
17	¿Considera que su jefe utiliza un lenguaje adecuado para referirse a sus compañeros?					
18	¿Sus compañeros utilizan palabras coloquiales para comunicarse con usted?					
V2	<b>DESEMPEÑO LABORAL</b> <b>DIMENSIÓN 1: Gestión del desempeño</b>					
19	¿La empresa le proporciona la capacitación necesaria para el buen desempeño de su puesto?					
20	¿Sus compañeros están debidamente capacitados para asumir el puesto de trabajo?					
21	¿Considera usted que sus compañeros expresan sus ideas, sentimientos y necesidades de forma directa y segura?					
22	¿Considera usted que sus superiores son empáticos y reconocen las virtudes de cada uno de sus compañeros?					
23	¿Utiliza algún mecanismo tecnológico para comunicarse con sus superiores?					
24	¿La empresa facilita las herramientas y tecnología suficiente para facilitar el trabajo?					
V2	<b>DIMENSIÓN 2: Evaluación de desempeño</b>					
25	¿Considera usted que los productos y servicios que ofrece la empresa son motivo de orgullo personal?					
26	¿Cree usted que sus compañeros se sienten comprometidos con el éxito de la empresa?					

27	¿Considera usted que es importante medir el desempeño a fin de mejorar la productividad?					
28	¿La empresa se preocupa en brindar propuestas o alternativas para mejorar su rendimiento laboral?					
29	¿Considera usted que el trabajo de sus compañeros es un aporte importante a la empresa?					
30	¿Cree usted que sus compañeros son conscientes de sus debilidades y puntos a mejorar?					
V2	<b>DIMENSIÓN 3: Retribución de desempeño</b>					
31	¿Cree usted que sus compañeros se esmeran en ofrecer un trabajo de calidad y eficiente?					
32	¿Considera usted que la empresa reconoce y valora el rendimiento de cada uno de sus empleados?					
33	¿Usted considera que sus compañeros están con la remuneración de acuerdo a la labor y puesto que desempeñan?					
34	¿Cree usted que los incentivos ayudan a desempeñarse mejor en el puesto?					
35	¿Usted cree que la empresa se preocupa por fomentar la confianza entre compañeros?					
36	¿Sus compañeros se sienten preparados y confiados en el puesto que desempeñan?					

#### 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: Redes de la comunicación</b>							
1	¿La empresa organiza reuniones de fraternidad a fin de intercambiar experiencias?	✓		✓		✓		
2	¿Sus jefes se preocupan por comunicarse con cada uno de ustedes de manera personal?	✓		✓		✓		
3	¿Considera usted que sus compañeros contestan con buena disposición los diferentes medios de comunicación?	✓		✓		✓		
4	¿Considera usted que hablar por teléfono ayuda a entender mejor el mensaje?	✓		✓		✓		
5	¿Considera usted que a sus compañeros les es importante la rapidez de la comunicación para ser más efectivos en el trabajo?	✓		✓		✓		
6	¿En su centro de labores cuentan con un sistema rápido y elemental para comunicarse en tiempo real y eficiente?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Cultura</b>							
7	¿Cree usted que sus compañeros evitan mostrar gestos que denoten emociones negativas en su centro de trabajo?	✓		✓		✓		

8	¿Considera usted que sus compañeros se distraen con facilidad cuando habla con ellos?	✓		✓		✓	
9	¿Tiene usted dificultades para trabajar junto a su jefe?	✓		✓		✓	
10	¿Considera usted que sus compañeros sienten enorme respeto por sus jefes?	✓		✓		✓	
11	¿Considera usted que sus compañeros son leales a los objetivos de la empresa?	✓		✓		✓	
12	¿Considera usted que ante un error, sus compañeros le ayudan a solucionarlo?	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN 3: Mensajes verbales y no verbales</b>	si	No	si	no	si	NO
13	¿Cree usted que el uniforme es importante para presentar una buena imagen de la empresa?	✓		✓		✓	
14	¿Considera usted que sus jefes se visten de acuerdo al puesto y función que desempeñan?	✓		✓		✓	
15	¿Cree usted que es importante establecer contacto visual para comunicarse con sus superiores?	✓		✓		✓	
16	¿Considera usted que las posturas y movimientos de sus compañeros le transmiten algún mensaje?	✓		✓		✓	
17	¿Considera que su jefe utiliza un lenguaje adecuado para referirse a sus compañeros?	✓		✓		✓	
18	¿Sus compañeros utilizan palabras coloquiales para comunicarse con usted?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Sí, HAY SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

**Mg . FALCONI ATOCHE JHON HAYROL**

DNI: **43460177**

Especialidad del validador: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN 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



---

## 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: Gestión del desempeño</b>							
1	¿La empresa le proporciona la capacitación necesaria para el buen desempeño de su puesto?	✓		✓		✓		
2	¿Sus compañeros están debidamente capacitados para asumir el puesto de trabajo?	✓		✓		✓		
3	¿Considera usted que sus compañeros expresan sus ideas, sentimientos y necesidades de forma directa y segura?	✓		✓		✓		
4	¿Considera usted a sus superiores son empáticos y reconocen las virtudes de cada uno de sus compañeros?	✓		✓		✓		
5	¿Utiliza algún mecanismo tecnológico para comunicarse con sus superiores?	✓		✓		✓		
6	¿La empresa facilita las herramientas y tecnología suficiente para facilitar el trabajo?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Evaluación del desempeño</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
7	¿Considera usted que los productos y servicios que ofrece la empresa son motivo de orgullo personal?	✓		✓		✓		
8	¿Cree usted que sus compañeros se sienten comprometidos con el éxito de la empresa?	✓		✓		✓		
9	¿Considera usted que es importante medir el desempeño a fin de mejorar la productividad?	✓		✓		✓		
10	¿La empresa se preocupa en brindar propuestas o alternativas para mejorar su rendimiento laboral?	✓		✓		✓		
11	¿Considera usted que el trabajo de sus compañeros es un aporte importante a la empresa?	✓		✓		✓		
12	¿Cree usted que sus compañeros son conscientes de sus debilidades y puntos a mejorar?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: Retribución del desempeño</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
13	¿Cree usted que sus compañeros se esmeran en ofrecer un trabajo de calidad y eficiente?	✓		✓		✓		

14	¿Considera usted que la empresa reconoce y valora el rendimiento de cada uno de sus empleados?	✓		✓		✓	
15	¿Usted considera que sus compañeros están con la remuneración de acuerdo a la labor y puesto que desempeñan?	✓		✓		✓	
16	¿Cree usted que los incentivos ayudan a desempeñarse mejor en el puesto?	✓		✓		✓	
17	¿Usted cree que la empresa se preocupa por fomentar la confianza entre compañeros?	✓		✓		✓	
18	¿Sus compañeros se sienten preparados y confiados en el puesto que desempeñan?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Sí, HAY SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

**Mg. FALCONI ATOCHE JHON HAYROL**

DNI: **43460177**

Especialidad del validador: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN 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




---

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: Redes de la comunicación</b>							
1	¿La empresa organiza reuniones de fraternidad a fin de intercambiar experiencias?	✓		✓		✓		
2	¿Sus jefes se preocupan por comunicarse con cada uno de ustedes de manera personal?	✓		✓		✓		
3	¿ Considera usted que sus compañeros contestan con buena disposición los diferentes medios de comunicación?	✓		✓		✓		
4	¿ Considera usted que hablar por teléfono ayuda a entender mejor el mensaje?	✓		✓		✓		
5	¿ Considera usted que a sus compañeros les es importante la rapidez de la comunicación para ser más efectivos en el trabajo?	✓		✓		✓		
6	¿ En su centro de labores cuentan con un sistema rápido y elemental para comunicarse en tiempo real y eficiente?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Cultura</b>							
7	¿Cree usted que sus compañeros evitan mostrar gestos que denoten emociones negativas en su centro de trabajo?	✓		✓		✓		
8	¿Considera usted que sus compañeros se distraen con facilidad cuando habla con ellos?	✓		✓		✓		
9	¿Tiene usted dificultades para trabajar junto a su jefe?	✓		✓		✓		
10	¿Considera usted que sus compañeros sienten enorme respeto por sus jefes?	✓		✓		✓		
11	¿Considera usted que sus compañeros son leales a los objetivos de la empresa?	✓		✓		✓		
12	¿Considera usted que ante un error, sus compañeros le ayudan a solucionarlo?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSION 3: Mensajes verbales y no verbales</b>							
13	¿Cree usted que el uniforme es importante para presentar una buena imagen de la empresa?	✓		✓		✓		



14	¿Considera usted que sus jefes se visten de acuerdo al puesto y función que desempeñan?	✓		✓		✓	
15	¿Cree usted que es importante establecer contacto visual para comunicarse con sus superiores?	✓		✓		✓	
16	¿Considera usted que las posturas y movimientos de sus compañeros le transmiten algún mensaje?	✓		✓		✓	
17	¿Considera que su jefe utiliza un lenguaje adecuado para referirse a sus compañeros?	✓		✓		✓	
18	¿Sus compañeros utilizan palabras coloquiales para comunicarse con usted?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): S: existe suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg. Michel Jaime Mendez Escobar  
MBA - Administracion

DNI: 10797162

Especialidad del validador:

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

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

<sup>3</sup>Ciudad: 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.

07 de Noviembre del 2020



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: Gestión del desempeño</b>							
1	¿La empresa le proporciona la capacitación necesaria para el buen desempeño de su puesto?	✓		✓		✓		
2	¿Sus compañeros están debidamente capacitados para asumir el puesto de trabajo?	✓		✓		✓		
3	¿Considera usted que sus compañeros expresan sus ideas, sentimientos y necesidades de forma directa y segura?	✓		✓		✓		
4	¿Considera usted a sus superiores son empáticos y reconocen las virtudes de cada uno de sus compañeros?	✓		✓		✓		
5	¿Utiliza algún mecanismo tecnológico para comunicarse con sus superiores?	✓		✓		✓		
6	¿La empresa facilita las herramientas y tecnología suficiente para facilitar el trabajo?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Evaluación del desempeño</b>							
7	¿Considera usted que los productos y servicios que ofrece la empresa son motivo de orgullo personal?	✓		✓		✓		
8	¿Cree usted que sus compañeros se sienten comprometidos con el éxito de la empresa?	✓		✓		✓		
9	¿Considera usted que es importante medir el desempeño a fin de mejorar la productividad?	✓		✓		✓		
10	¿La empresa se preocupa en brindar propuestas o alternativas para mejorar su rendimiento laboral?	✓		✓		✓		
11	¿Considera usted que el trabajo de sus compañeros es un aporte importante a la empresa?	✓		✓		✓		

12	¿Cree usted que sus compañeros son conscientes de sus debilidades y puntos a mejorar?	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: Retribución del desempeño</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
13	¿Cree usted que sus compañeros se esmeran en ofrecer un trabajo de calidad y eficiente?	✓		✓		✓		
14	¿Considera usted que la empresa reconoce y valora el rendimiento de cada uno de sus empleados?	✓		✓		✓		
15	¿Usted considera que sus compañeros están con la remuneración de acuerdo a la labor y puesto que desempeñan?	✓		✓		✓		
16	¿Cree usted que los incentivos ayudan a desempeñarse mejor en el puesto?	✓		✓		✓		
17	¿Usted cree que la empresa se preocupa por fomentar la confianza entre compañeros?	✓		✓		✓		
18	¿Sus compañeros se sienten preparados y confiados en el puesto que desempeñan?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si existe suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg. Michel Jaime Mendez Escobar  
MBA - Administradora

DNI: 10797162

Especialidad del validador:  
<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico  
formulado Metodología

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

<sup>3</sup>Ciaridad: 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.

07 de Noviembre del 2020

  
Firma del Experto Informante.

## Anexo 5: Matriz de datos

	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x18
Trabajador1	1	3	2	2	4	3	4	2	4	4	2	4	4	5	1	1	4	2
Trabajador2	1	4	3	1	4	4	2	5	1	3	4	2	5	2	1	3	2	5
Trabajador3	2	1	4	1	2	4	3	1	2	2	1	3	5	5	3	5	4	2
Trabajador4	2	2	3	2	4	2	5	5	5	5	3	3	3	3	5	2	1	5
Trabajador5	4	2	2	1	2	2	3	2	2	1	1	4	2	2	1	2	2	3
Trabajador6	1	2	4	2	2	2	3	3	2	2	1	1	2	4	2	2	2	3
Trabajador7	3	1	5	3	2	2	4	1	1	3	2	3	1	5	3	2	2	4
Trabajador8	4	3	1	3	2	2	1	1	4	3	3	4	3	1	3	2	2	1
Trabajador9	4	4	1	2	3	3	2	1	4	2	2	4	4	1	2	3	3	2
Trabajador10	1	1	5	3	5	3	1	5	3	3	3	1	1	5	3	5	3	1
Trabajador11	2	5	3	3	3	3	4	1	4	3	2	2	5	3	3	3	3	4
Trabajador12	4	4	2	3	4	3	1	4	1	4	2	4	4	2	3	4	3	1
Trabajador13	4	4	2	3	4	3	2	1	4	4	2	4	4	2	3	4	3	2
Trabajador14	3	3	2	4	4	4	3	3	1	4	3	3	3	2	4	4	4	3
Trabajador15	3	3	5	4	4	4	2	1	5	5	3	3	3	5	4	4	4	2
Trabajador16	1	4	5	5	5	4	2	5	3	4	3	1	4	5	5	5	4	2
Trabajador17	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5
Trabajador18	2	4	4	4	5	5	4	4	2	5	4	2	4	4	4	5	5	4
Trabajador19	4	5	5	5	5	5	1	2	4	5	4	4	5	5	5	5	5	1
Trabajador20	2	5	3	3	3	3	4	1	4	3	2	2	5	3	3	3	3	4
Trabajador21	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	1	1	3	1	2	1
Trabajador22	3	4	3	5	2	3	3	2	5	4	3	2	1	5	5	2	4	3
Trabajador23	1	1	2	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	3	3	2	2	2
Trabajador24	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
Trabajador25	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
Trabajador26	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	3	2	2
Trabajador27	1	3	2	2	1	1	3	1	2	2	1	3	1	2	3	1	1	2
Trabajador28	3	1	1	1	4	2	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	5
Trabajador29	5	2	2	2	5	1	3	5	5	1	2	5	2	3	5	5	4	1
Trabajador30	4	4	4	2	2	5	3	4	3	4	3	1	4	4	4	1	5	4
Trabajador31	2	1	4	4	2	4	2	5	2	2	5	1	4	2	2	2	2	2
Trabajador32	1	5	5	3	2	4	2	1	3	2	5	4	3	3	4	5	1	4
Trabajador33	1	1	2	5	1	5	2	2	5	5	5	4	5	2	4	3	1	1
Trabajador34	1	2	4	3	4	5	1	5	1	5	1	5	4	3	4	4	4	2
Trabajador35	2	5	5	1	3	5	1	1	1	5	5	5	4	5	1	1	4	5
Trabajador36	5	3	4	3	4	2	5	2	3	2	1	1	3	2	2	4	1	1
Trabajador37	3	1	1	1	2	1	3	3	4	4	5	4	2	2	3	1	4	2
Trabajador38	3	3	3	3	2	4	2	4	2	5	3	2	2	1	1	2	3	2
Trabajador39	2	4	2	5	3	4	5	4	2	4	1	1	1	2	1	3	4	3
Trabajador40	2	3	2	5	4	1	1	5	2	1	5	2	2	2	2	4	2	2
Trabajador41	3	5	5	1	1	4	4	4	5	4	1	1	5	3	3	3	4	3
Trabajador42	3	3	4	4	3	1	4	5	3	5	4	2	3	4	5	5	2	2
Trabajador43	2	5	2	4	3	3	2	3	4	2	3	5	5	3	5	2	1	1
Trabajador44	3	4	1	5	5	1	5	5	1	4	1	4	4	4	1	1	4	2
Trabajador45	1	3	2	4	3	3	4	3	1	5	5	2	5	5	5	4	1	3
Trabajador46	2	4	1	5	5	5	4	3	3	1	4	4	3	3	5	5	2	2
Trabajador47	1	1	1	3	2	2	5	2	4	2	4	4	2	2	1	3	2	5
Trabajador48	5	3	5	2	4	3	5	1	2	1	4	5	5	3	1	2	4	3
Trabajador49	5	2	1	3	3	4	2	1	3	2	4	2	3	3	3	2	3	5
Trabajador50	4	4	4	3	1	1	5	5	1	1	4	5	3	4	1	4	1	4

	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10	y11	y12	y13	y14	y15	y16	y17	y18	
Trabajador1	1	5	4	1	1	1	3	2	2	2	2	5	1	3	1	2	1	2	
Trabajador2	4	1	3	1	1	1	4	3	1	3	1	2	1	5	4	2	2	2	
Trabajador3	5	1	1	1	1	2	1	4	1	2	2	2	1	3	2	5	4	1	
Trabajador4	1	3	3	2	1	2	2	3	2	2	3	1	1	1	2	2	5	3	
Trabajador5	2	1	2	1	1	4	2	2	1	2	2	3	2	1	3	1	5	3	
Trabajador6	3	4	2	2	1	1	2	4	2	2	2	3	3	4	4	5	1	5	
Trabajador7	1	1	1	3	2	3	1	5	3	2	2	4	1	1	2	4	2	4	
Trabajador8	1	5	4	3	3	4	3	1	3	2	2	1	1	5	1	3	3	2	
Trabajador9	1	4	4	2	2	4	4	1	2	3	3	2	1	4	4	2	3	4	
Trabajador10	5	5	3	3	3	1	1	5	3	5	3	1	5	5	1	2	1	4	
Trabajador11	1	2	4	3	2	2	5	3	3	3	3	4	1	2	5	4	2	1	
Trabajador12	4	3	1	4	2	4	4	2	3	4	3	1	4	3	3	1	4	3	
Trabajador13	1	5	4	4	2	4	4	2	3	4	3	2	1	5	1	2	3	5	
Trabajador14	3	2	1	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2	2	4	5	5	
Trabajador15	1	1	5	5	3	3	3	5	4	4	4	2	1	1	5	1	2	5	
Trabajador16	5	4	3	4	3	1	4	5	5	5	4	2	5	4	2	5	2	4	
Trabajador17	5	3	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	3	3	2	4	3	
Trabajador18	4	5	2	5	4	2	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	1	
Trabajador19	2	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	1	2	5	4	5	4	3	
Trabajador20	1	2	4	3	2	2	5	3	3	3	3	4	1	2	5	4	2	1	
Trabajador21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Trabajador22	5	2	1	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2	2	4	5	5	
Trabajador23	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	
Trabajador24	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	
Trabajador25	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Trabajador26	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	4	3	
Trabajador27	1	1	1	5	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	
Trabajador28	1	3	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	
Trabajador29	5	1	4	5	5	2	5	3	4	5	5	4	3	3	3	5	4	5	
Trabajador30	3	2	5	3	3	2	3	4	3	5	3	5	3	5	3	5	4	3	
Trabajador31	3	5	4	1	1	1	3	2	2	2	2	5	1	3	1	2	1	2	
Trabajador32	4	4	3	2	1	2	2	3	2	2	3	1	1	1	2	2	5	3	
Trabajador33	5	1	3	1	1	1	4	3	1	3	1	2	1	5	4	2	2	2	
Trabajador34	1	2	2	1	1	4	2	2	1	2	2	3	2	1	3	1	5	3	
Trabajador35	3	1	2	2	1	1	2	4	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	
Trabajador36	5	4	1	3	2	3	1	5	3	2	2	4	1	1	2	4	2	4	
Trabajador37	3	5	4	3	3	4	3	1	3	2	2	1	1	5	1	3	3	2	
Trabajador38	1	1	4	2	2	4	4	1	2	3	3	2	1	4	4	2	3	4	
Trabajador39	5	2	3	3	3	1	1	5	3	5	3	1	5	5	1	2	1	4	
Trabajador40	5	2	1	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2	2	4	5	5	
Trabajador41	4	3	1	4	2	4	4	2	3	4	3	1	4	3	3	1	4	3	
Trabajador42	4	1	4	4	2	4	4	2	3	4	3	2	1	5	1	2	3	5	
Trabajador43	2	3	1	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2	2	4	5	5	
Trabajador44	3	1	5	5	3	3	3	5	4	4	4	2	1	1	5	1	2	5	
Trabajador45	4	3	3	4	3	1	4	5	5	5	4	2	5	4	2	5	2	4	
Trabajador46	1	1	2	5	4	2	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	1	
Trabajador47	2	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	3	3	2	4	3	
Trabajador48	5	5	4	3	2	5	3	1	1	3	3	1	4	1	1	2	3	3	
Trabajador49	1	2	2	2	3	4	1	3	2	4	2	3	5	2	2	2	2	5	
Trabajador50	3	2	4	1	2	3	2	3	4	4	2	1	4	2	2	1	3	5	