



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**TEMA:**

**Incidencia de la comunicación organizacional en el desempeño laboral  
de una empresa privada**

**AUTOR:**

**Vélez Lecaro, María Ivette**

**Previo a la obtención del grado Académico de:  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**TUTOR:**

**Econ. Zambrano Chumo Laura, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**2023**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Economista, María Ivette Vélez Lecaro**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano.

**DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

---

**Econ. Laura María Zambrano Chumo, Mgs**

**REVISOR**

---

**Ph.D. Andrea Ocaña Ocaña**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

---

**Ing. Zoila Bustos Goya, Mgs.**

**Guayaquil, a los 15 del mes de diciembre del año 2023**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **María Ivette Vélez Lecaro**

**DECLARO QUE:**

El Proyecto de Investigación “**Incidencia de la Comunicación Organizacional en el Desempeño Laboral de una Empresa Privada**” previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del artículo profesional de alto nivel del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 15 del mes de diciembre del año 2023**

**EL AUTOR**

---

**María Ivette Vélez Lecaro**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, María Ivette Vélez Lecaro**

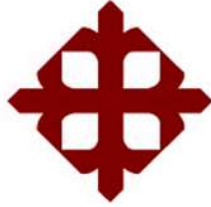
Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación Magíster en Gestión del Talento Humano** titulado: **“Incidencia de la Comunicación Organizacional en el Desempeño Laboral de una Empresa Privada”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi/nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 15 del mes de diciembre del año 2023**

**EL AUTOR**

---

**María Ivette Vélez Lecaro**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**INFORME DE COMPILATIO**

 **CERTIFICADO DE ANÁLISIS**  
magister

**100 % TRABAJO DE TITULACION  
VELEZ LECARO MARIA IVETTE**

**3%** Similitudes

**< 1%** Texto entre comillas  
**< 1%** similitudes entre comillas  
**< 1%** Idioma no reconocido

Nombre del documento: 100 % TRABAJO DE TITULACION VELEZ LECARO MARIA IVETTE.docx	Depositante: Laura María Zambrano Chumo	Número de palabras: 22.864
ID del documento: 124d5a8bc7e2b6b79a31bc8b0d46418eb8b7e82b	Fecha de depósito: 7/10/2023	Número de caracteres: 160.366
Tamaño del documento original: 6,17 MB	Tipo de carga: interface	
	fecha de fin de análisis: 7/10/2023	

Ubicación de las similitudes en el documento:

**TEMA:** “Incidencia de la comunicación organizacional en el desempeño laboral de una empresa privada”.

**MAESTRANTE:** Vélez Lecaro María Ivette.

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**ELABORADO POR:**

Econ. Laura María Zambrano Chumo, Mgs

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **AGRADECIMIENTO**

En primera estancia quiero agradecer a Dios por darme la motivación y la fuerza para construir y llegar a cumplir esta meta.

A mis padres y mi hermano que han sido los principales motores en mi vida, aquellas personas que me han brindado su apoyo, me han guiado en cada paso que doy, con sus consejos y enseñanzas he llegado hasta donde estoy.

También quiero agradecer de una manera profunda a cada uno de los docentes de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil por su lucha obstatante de impartir cada uno de sus conocimientos y experiencias durante mi formación como estudiante de esta maestría, y de forma especial a mi tutora de tesis la Econ. Laura Zambrano Chumo, por su valioso tiempo, conocimientos y asesoramiento durante el desarrollo del proyecto de investigación.

**María Ivette Vélez Lecaro**

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a Dios y a mis padres por ser aquellos que me mostraron el camino hacia la superación y a mi hermano por ser mi fuente de inspiración.

**María Ivette Vélez Lecaro**

# ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>ANTECEDENTES.....</b>	<b>3</b>
<b>PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>4</b>
Objeto de Estudio.....	4
Campo de acción.....	4
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>4</b>
<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>6</b>
<b>JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>HIPÓTESIS.....</b>	<b>8</b>
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>8</b>
Objetivo General.....	8
Objetivos específicos .....	8
<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>9</b>



<b>MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL .....</b>	<b>9</b>
Concepto de comunicación.....	9
Concepto de organización.....	13
Comunicación organizacional.....	16
Características de la Comunicación Organizacional.....	19
Tipos de Comunicación Organizacional.....	20
Flujo de la comunicación en las Organizaciones .....	22
Desempeño laboral.....	23
<b>CAPÍTULO 2 .....</b>	<b>25</b>
<b>MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>25</b>
Investigaciones referenciales de estudios nacionales .....	25
Investigaciones referenciales de estudios internacionales .....	29
<b>CAPITULO 3 .....</b>	<b>31</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>31</b>
Enfoque.....	<b>31</b>
Alcance .....	31
Método .....	32
Fuentes de recopilación.....	33
Herramientas de recolección de información .....	34

Herramientas de análisis de datos .....	34
Población y muestra .....	34
Técnica de recolección de datos .....	36
Análisis de los resultados.....	37
Análisis de correlación de variables .....	78
<b>CAPITULO 4 .....</b>	<b>83</b>
<b>PROPUESTA DE INTERVENCIÓN .....</b>	<b>83</b>
Tema de la Propuesta .....	83
Objetivos .....	83
Objetivo general.....	83
Objetivos específicos .....	83
Justificación .....	84
Desarrollo de la propuesta .....	85
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>98</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>100</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>101</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX .....	15
Tabla 2 Distribución poblacional de los colaboradores .....	36
Tabla 3 Percepción de la Comunicación Organizacional .....	53
Tabla 4 Percepción del Desempeño Laboral mediante el ítem Gestión Interna .....	61
Tabla 5 Percepción del Desempeño Laboral mediante el ítem Estabilidad Laboral .....	64
Tabla 6 Percepción del Desempeño Laboral mediante el ítem tensión interna y desarrollo profesional.....	70
Tabla 7 Percepción del Desempeño Laboral mediante el ítem organización y desempeño .....	74
Tabla 8 Percepción del Desempeño Laboral sobre su propio esfuerzo .....	77
Tabla 9 Cronograma de capacitación.....	89
Tabla 10 Ficha técnica del plan de capacitación.....	89
Tabla 11 Matriz evaluación de desempeño.....	95

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Definición de la comunicación.....	11
Figura 2 Elementos de la comunicación .....	12
Figura 3 Cómo se constituyen las organizaciones .....	16
Figura 4 Proceso de la comunicación organizacional formal .....	22
Figura 5 Representación de las fuentes de recopilación .....	33
Figura 6 Aplicación de fórmula tamaño de la muestra .....	35
Figura 7 Representación del sexo de los encuestados .....	37
Figura 8 Representación de la edad de los encuestados .....	38
Figura 9 Representación del nivel de educación de los encuestados.....	39
Figura 10 Representación del estado civil de los encuestados .....	39
Figura 11 Representación del área de trabajo de los encuestados .....	40
Figura 12 Representación de los años de servicio de los encuestados .....	41
Figura 13 Su jefe directo le proporciona toda la información que necesita para realizar su trabajo .....	41
Figura 14 Intercambia información con sus compañeros para coordinar tareas entre diferentes áreas de trabajo .....	42
Figura 15 Comparte a su jefe inmediato toda la información recibida relacionada a su trabajo ..	42
Figura 16 Obtiene información directa y clara acerca de su desempeño ("va bien o va mal"), a través de su jefe inmediato.....	43
Figura 17 La información relacionada con la empresa como: metas, indicadores y objetivos, le llegan a través de su jefe inmediato .....	43

Figura 18 Se siente satisfecho con la comunicación que existe entre su jefe directo y su persona. .....	44
Figura 19 Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del equipo de trabajo.....	44
Figura 20 Cuando su jefe inmediato le da una orden de cualquier tipo, se asegura de que la haya entendido y desarrollado adecuadamente .....	45
Figura 21 La información relacionada con nuevos productos que fabrica la empresa, le llega a través de su jefe inmediato.....	45
Figura 22 Se siente en confianza para plantear a su jefe inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo .....	46
Figura 23 Cuando recibe demasiada información de su jefe inmediato y no sabe cómo usarla o no se entendió, selecciona una parte de ella y el resto la omite.....	46
Figura 24 Tiene inconvenientes para comentar los problemas de su puesto de trabajo con su jefe inmediato.....	47
Figura 25 Cuando recibe demasiada información de su jefe inmediato y no sabe cómo usarla, les comenta a terceras personas para que lo ayuden con la interpretación.....	47
Figura 26 La información que proviene de su jefe inmediato es creíble y confiable .....	48
Figura 27 Obtiene información sobre su proyección profesional (es decir se le comunica cómo está desarrollando sus actividades y si tiene oportunidades de crecimiento en función a lo indicador) en la empresa, a través de su jefe inmediato .....	48
Figura 28 La información relacionada a instrucciones de operación de la empresa, le llega a través de jefe inmediato. ....	49

Figura 29 Su jefe inmediato conoce y comprende los problemas que usted enfrenta en la realización de sus tareas.....	49
Figura 30 En la empresa, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan a la defensiva. ....	50
Figura 31 Tiene libertad y confianza al discutir, con su jefe inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo .....	50
Figura 32 En la empresa, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras.....	51
Figura 33 Sus compañeros de área de trabajo le explican cuál es la mejor metodología para realizar una tarea.....	51
Figura 34 En general, su jefe inmediato y usted comprenden las cosas de la misma manera .....	52
Figura 35 Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas .....	55
Figura 36 Los jefes entregan información a su personal respecto a su desempeño laboral.....	56
Figura 37 Los trabajadores saben lo que sus jefes esperan de ellos .....	56
Figura 38 Los jefes promueven buenas relaciones humanas entre las personas de la Institución	57
Figura 39 Los jefes de esta institución tratan con respeto a sus colaboradores .....	57
Figura 40 Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis jefes.....	58
Figura 41 En esta institución los colaboradores están comprometidos con su trabajo.....	58
Figura 42 Las personas de esta institución muestran interés por el trabajo que realizan. ....	59
Figura 43 Aquí se da facilidad para que cualquier colaborador pueda presentar una idea nueva .	60
Figura 44 Me preocupa que por una reorganización en la institución se vea afectada la estabilidad de mi trabajo .....	62

Figura 45 Me preocupa los efectos que puedan tener sobre la estabilidad de mi empleo los cambios de método de trabajo o la automatización en esta institución. ....	63
Figura 46 Creo que en cualquier momento puedo perder el trabajo en esta institución .....	63
Figura 47 En esta institución no se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales .....	65
Figura 48 Los trabajadores de esta institución creen más en el rumor que surge sobre un cierto hecho que en la información oficial.....	66
Figura 49 Esta institución se caracteriza por un ambiente de trabajo tenso .....	66
Figura 50 En esta institución se nos mantiene desinformados sobre materias que deberíamos saber. ....	67
Figura 51 El ambiente en esta institución no es propicio para desarrollar nuevas ideas .....	67
Figura 52 Las nuevas ideas que aporta el personal no son bien acogidas por los jefes.....	68
Figura 53 En esta institución existen demasiadas críticas. ....	68
Figura 54 A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación. ....	69
Figura 55 La dirección de esta institución se preocupa por las personas .....	71
Figura 56 En esta institución los trabajos están bien asignados y organizados. ....	72
Figura 57 Existe una buena comunicación entre la dirección y los trabajadores .....	72
Figura 58 Todo lo que hay que hacer está claro, porque se nos explica bien y oportunamente. ..	73
Figura 59 Existe una buena comunicación entre las diferentes unidades y servicios que trabajan generalmente juntos. ....	73
Figura 60 Cómo calificaría su propio desempeño general.....	75
Figura 61 Cómo su jefe calificaría su desempeño general. ....	76
Figura 62 Cómo sus colegas calificaría su desempeño global.....	76

Figura 63 Correlación de Pearson entre las variables de estudio.....	80
Figura 64 Diseño de elaboración del plan de comunicación interna .....	86
Figura 65 Implementación del plan de comunicación interna .....	87
Figura 66 ¿Cómo elaborar un plan de carrera?.....	91
Figura 67 Pasos a seguir para implementar una evaluación de desempeño .....	93



## RESUMEN

El presente estudio tiene como finalidad analizar la incidencia de la Comunicación Organizacional en el Desempeño Laboral de una Empresa Privada, que permita generar un alto desempeño para los colaboradores y este incida de forma positiva en el negocio de la organización.

El desarrollo del proyecto incluyó cuatro capítulos, el primero mencionó temas concernientes al marco teórico y conceptual; continuando en la segunda parte con el marco referencial, de acuerdo con experiencias nacionales e internacionales del problema objeto de estudio. El tercer capítulo contiene la metodología estadística aplicada, en la cual el enfoque fue de tipo cuantitativo con alcance descriptivo, se utilizó como técnica de investigación una encuesta con un sistema de medición basado en la escala de Likert. La muestra estuvo conformada por un total de 175 colaboradores. Se concluyó que existe una correlación significativa entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral por lo que se estableció como propuesta el desarrollo de un plan de mejoras conformado por la implementación de un plan de comunicación interna, un programa de capacitaciones dirigida a los niveles de jefatura, un plan de carrera enfocado a todo el personal y la realización de una evaluación de desempeño, para aumentar la productividad de los empleados que laboran en la empresa objeto de estudio.

**Palabras claves:** Comunicación Organizacional, Desempeño laboral, capacitación, estabilidad laboral, trabajo en equipo.

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to analyze the impact of Organizational Communication on the Work Performance of a Private Company, which allows generating high performance for collaborators and has a positive impact on the organization's business.

The development of the project included four chapters, the first mentioned topics concerning the theoretical and conceptual framework; continuing in the second part with the referential framework, according to national and international experiences of the problem under study. The third chapter contains the statistical methodology applied, in which the approach was quantitative with a descriptive scope, a survey with a measurement system based on the Likert scale was used as a research technique. The sample consisted of a total of 175 collaborators. It was concluded that there is a significant correlation between organizational communication and job performance, which is why the development of an improvement plan was established as a proposal consisting of the implementation of an internal communication plan, a training program aimed at management levels, a career plan focused on all personnel and carrying out a performance evaluation, to increase the productivity of the employees who work in the company under study.

**Keywords:** Organizational Communication, Job performance, training, job stability, teamwork.

## **Introducción**

El hombre ha definido la comunicación de manera tradicional, como el intercambio de sentimientos, opiniones o cualquier otro tipo de información mediante el lenguaje, la escritura u otro tipo de señales. Cualquiera que sea la forma de comunicación se requiere de un emisor, un receptor y un mensaje. Entonces, es claro que el funcionamiento de las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación, y que ésta consiste en el intercambio de mensajes entre los individuos (Paz, 2012).

Existe controversia en cuanto a la definición de comunicación enfocada en las organizaciones, en primer lugar, la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización de cualquier tipo que esta sea, ya que es el proceso social más importante y sin ella no existiría sociedad ni cultura, entonces si la comunicación es válida a cualquier relación humana, lo es para una organización ya que no es posible imaginarla sin este factor. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización (Collado, 2009).

La presente investigación pretende evaluar la incidencia de la comunicación organizacional en el desempeño laboral de una empresa privada, por lo que se tomará de base estudios relacionados con sus respectivas teorías, además de describir el reto que muchas empresas actualmente presentan en cuanto a generar una mejor comunicación entre los empleados, con el objetivo de trabajar por un fin igualitario para así generar resultados óptimos y positivos.

Dentro del capítulo I, se especifican las teorías a través de la investigación bibliográfica de las dos variables de estudio; en el capítulo II se observan resultados de estudios que miden la relación entre la comunicación organizacional sobre el desempeño laboral de una empresa privada; mientras que en el capítulo III se detalla , la metodología de investigación, las cuales son fundamentadas en el enfoque, alcance y diseño de investigación, así como en la técnica y métodos de análisis de los datos, la aplicación de la encuesta y los resultados obtenidos, y por último en el capítulo IV ,se elabora un plan de mejora de la comunicación organizacional para incrementar el desempeño laboral de una empresa privada.

## **Antecedentes**

La organización es analizada como un sistema cerrado sin ningún tipo de comunicación con el entorno sea este interno o externo. Esta perspectiva se basa en la analogía entre las organizaciones. Se trata de un modelo mecanicista que dio lugar a la deshumanización del trabajo, en privilegio de la productividad. En este contexto, las organizaciones deben limitarse a la comunicación formal, y centralizada, con el único objetivo de planificar y ejecutar las tareas propuestas (Fisher, 1993).

Chester Barnard, uno de los pioneros en estudios organizacionales, comenzó a poner el foco de atención sobre la comunicación en empresas de gran escala, considerando así, esta actividad como, el medio por el cual las personas están mutuamente vinculadas en una organización, con el fin de lograr un propósito centralizado (Contreras & Garibay, 2020).

Al principio del siglo XXI, el uso de las nuevas tecnologías de la información influyó en las exigencias de la globalización y para convertirlas en un instrumento que fomentaría y generaría acciones dentro de la organización impactando de manera globalizada. Con los cambios causados por el proceso de globalización, las organizaciones sintieron la necesidad de adaptarse a la nueva realidad, buscando y aplicando nuevas formas y medios de comunicación, con el fin de facilitar sus procesos interactivos (Felix, 2019).

## **Planteamiento de la investigación**

### **Objeto de Estudio**

Comunicación organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de una empresa privada.

### **Campo de acción**

Empresa privada.

### **Planteamiento del problema**

La comunicación no es solo una habilidad personal, es una interacción simbólica que se da entre distintos individuos, por lo tanto, una persona puede ser muy hábil comunicando, pero no logrará nada encerrado en una pieza sin los medios, instrumentos o estructuras que faciliten esta interacción (Perez, 2008).

En toda organización, teniendo en cuenta que su éxito depende en gran medida de su gente, de sus capacidades, de sus competencias y de sus actitudes, la efectividad de la comunicación que en ella se genera está fundamentada en la participación de sus integrantes en el proceso y de sus habilidades para entender, procesar, ponderar y valorar la interacción necesaria en las relaciones laborales (Bermúdez & Gonzalez, 2011).

Las personas se imaginan que saben lo que es una organización, es algo imaginado, un concepto, una percepción, y todos pueden ampliar sus conceptos, pero la organización es todo menos una realidad concreta, ya que nadie nunca ha visto una organización, uno puede haber trabajado durante 20 años en su organización y aun no conocerla por completo. Todos confunden la organización con la imagen que tienen de ella. Se dota a la organización de sentimientos,

intenciones, se la califica a veces de buena o de mala y en un diagnóstico generalizado eso podría resultar un problema (Proulx, 2014).

Diversas investigaciones han comprobado que existen empresas en las que el personal apenas conoce lo que tiene que ver con su ámbito concreto de trabajo, ignorando cosas tan importantes como los objetivos, estrategias y planes institucionales incluido también la misión, visión, valores, los resultados alcanzados, el tamaño y alcance de la operación, la dispersión geográfica, las políticas y procedimientos más importantes o hasta los productos y servicios que ofrece. Tampoco se cuenta con información suficiente y oportuna acerca de las noticias que van generándose día a día en la organización, y que ayudan a la gente a estar enterada de lo que sucede, de lo que cambia, de lo que se mejora, de lo que se decide, de lo que tiene éxito y de lo que fracasa (Collado, 2009).

Resulta evidente cuan grande es la gama de necesidades de información en las organizaciones. El hecho de que no se satisfagan puede deberse a un desconocimiento de lo que la gente requiere, o a la creencia de que más vale mantener la confidencialidad ante el temor de que se haga un mal uso de la información. Lo paradójico es que mucha de esta información es pública y se puede encontrar fácilmente en medios externos, ¿Por qué no compartir toda la información necesaria con todos los miembros de la organización?

## **Formulación del problema**

La empresa de estudio se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, la cual está conformada a nivel nacional por 18 sucursales, en las cuales en el transcurso de los últimos 3 años se ha observado una disminución del desempeño laboral de los colaboradores, un deficiente de trabajo da alerta a que algo está sucediendo, las malas relaciones interpersonales que existen entre los departamentos conlleva al objeto de estudio, formulando la siguiente pregunta ¿Cómo afecta la comunicación organizacional en el desempeño laboral de una empresa privada?

## **Justificación**

La presente investigación está fundamentada en poder brindar una solución a la problemática en curso sobre la incidencia de la comunicación organizacional sobre el desempeño laboral de una empresa privada.

Durante la lectura de diversos artículos científicos, libros, investigaciones, entre otros, la comunicación desde sus inicios ha sido considerada como la parte clave de todas las organizaciones con el fin de que exista una orientación hacia el alcance las metas u objetivos propuestos, sin embargo, esto no podría darse con total éxito si el desempeño laboral presenta falencias debido a una mala comunicación dentro de las organizaciones.

El presente trabajo de investigación se articula con la línea de investigación de la Maestría en Gestión del Talento Humano denominada “Comunicación organizacional” a través de la revisión de diversos estudios para así llegar a crear una propuesta de un modelo de gestión por procesos que ayude a regir la relación de las variables de estudio. Se espera que este trabajo sirva de base para futuras investigaciones, impulsando la investigación y mejora en la gestión de procesos aplicadas en las organizaciones interesadas.



Todo lo expuesto en los puntos anteriores adquiere un significado relativo en el área del talento humano ya que es considerada como un factor principal del crecimiento y desarrollo de las organizaciones, a través de ella se implementan procesos de mejoras, la buena comunicación entre los que conforman una organización y a su vez satisfacción de la calidad de la vida laboral y el bienestar de las relaciones.

Para ello se ha tomado como prevalencia a estas dos variables de estudio que son la comunicación organizacional y el desempeño laboral considerando que juegan un papel fundamental en el desarrollo de las personas y de la organización, las cuales permitirán que incremente el nivel participativo de los miembros, la potencialidad de los trabajos, el trabajo en equipo, entre otros aspectos.

Finalmente, se puede especificar que el proyecto está enfocado al beneficio de las distintas empresas privadas, lo que se busca es responder a las necesidades de carácter organizacional, al implementar un modelo de gestión por procesos como pilar fundamental en el desarrollo de la comunicación.

### **Preguntas de investigación**

- ¿Qué teorías sustentan la comunicación organizacional y su incidencia en el desempeño laboral?
- ¿Qué hallazgos de estudios existen que fundamenten la incidencia de la comunicación organizacional sobre el desempeño laboral?
- ¿Cuál es el diseño metodológico que nos ayudará a identificar la incidencia de la comunicación organizacional sobre el desempeño laboral de una empresa privada?

- ¿Qué factores se deben considerar para elaborar un plan de mejora de la comunicación organizacional de una empresa privada?

### **Hipótesis**

**Ho:** La comunicación organizacional no incide en el desempeño laboral de una empresa privada.

**Hi:** La comunicación organizacional incide en el desempeño laboral de una empresa privada.

### **Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo General**

Analizar la incidencia de la comunicación organizacional sobre el desempeño laboral de una empresa privada dedicada al sector manufacturero ubicada en la ciudad de Guayaquil para diseñar un plan de mejoras de la comunicación organizacional.

#### **Objetivos específicos**

Determinar las teorías y conceptos relevantes de las variables de estudio como lo son la comunicación organizacional y el desempeño laboral.

Estudiar los principales hallazgos que fundamenten la incidencia de la comunicación organizacional sobre el desempeño laboral de una empresa privada.

Establecer el diseño metodológico para identificar la incidencia de la comunicación organizacional sobre el desempeño laboral de una empresa privada.

Elaborar un plan de mejora de la comunicación organizacional para incrementar el desempeño laboral de una empresa privada.

## **CAPÍTULO 1**

### **Marco Teórico y Conceptual**

La presente investigación está basada dentro de la comunicación organizacional, dando relación especialmente a la comunicación interna entre los departamentos que conforman la organización para descubrir si el desempeño laboral es afectado por lo antes mencionado, debido a que se considera como un pilar fundamental para el éxito empresarial.

#### **Concepto de comunicación**

La comunicación es la actividad más importante para los seres humanos; mediante este proceso el individuo entra en contacto con la sociedad en general y conoce su entorno, desde lo próximo hasta lo lejano, obteniendo así el conocimiento del mundo en el que se vive para tomar decisiones trascendentales en su vida (Paz, 2012).

Valdez et al. (2008) manifestaron que la comunicación es un proceso por el que los individuos interactúan entre sí, mediante símbolos los cuales representan información, ideas, actitudes y emociones con el fin de influirse mutuamente.

Por otro lado, también considerada como una actividad cotidiana, sencilla y común, por esta razón es necesario detenerse a reflexionar en cómo, dónde, cuándo, y por qué se produce, además del papel que tienen todos los hablantes de una lengua. El hombre ha logrado mejorar la comunicación con sus semejantes y evitar las barreras de comunicación, principalmente en

grupos más extensos, en los cuales un factor determinante que influye en este proceso son las redes de la comunicación que establecen los grupos (Paz, 2012).

Según Andrade (2005) la comunicación es para la empresa el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano ya que permite que la sangre, en este caso sería la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento y, por lo tanto, para la supervivencia del sistema, si no existe una buena ejecución de la información conllevarían a problemas en la organización.

La comunicación es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta. De manera más concreta, en los grupos se establecen acuerdos de relación mutuamente convenientes para coordinar los esfuerzos hacia objetivos comunes (Rodríguez, 2001).

En la comunicación, todos los elementos son importantes, si alguno faltara, el proceso quedaría incompleto y la comunicación no se realizaría; cuando este proceso se completa sin problema, el ser humano se encuentra en una situación comunicativa, y cuando se produce una situación comunicativa, es porque algo se ha transmitido (Paz, 2012).

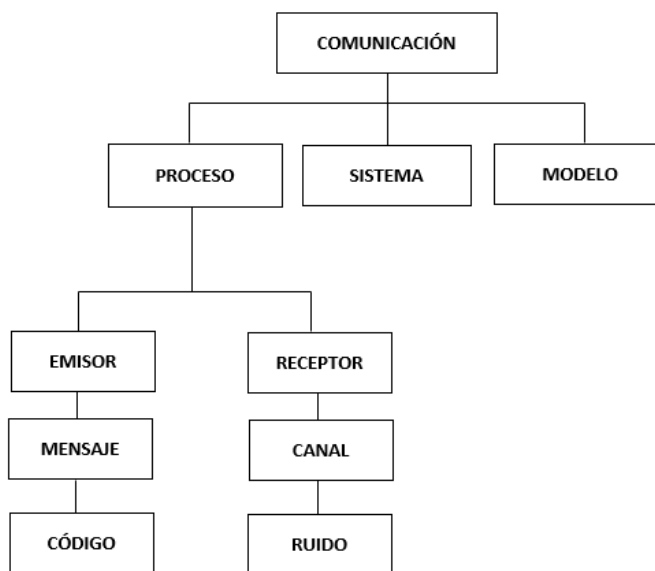
La comunicación es un tema tan antiguo como el hombre y tan importante como él. Muchos problemas y conflictos se resolverían democráticamente si la comunicación entre los seres humanos partiera de escuchar con respeto y tolerancia, posibilitando la expresión honesta y clara de los mutuos intereses y sentimientos. En toda comunicación está presente una serie de elementos sin los cuales no se llevaría a cabo este proceso tan complejo. No basta sólo con hablar, es necesario ir más allá, romper la barrera de lo superficial. No se trata solamente de transmitir información, sino de expresar ideas, opiniones, sentimientos, emociones, tanto de un

lado, como del otro. Para que se logre la comunicación entre dos personas, se tiene que dar un intercambio mutuo (Gómez, 2016).

Entonces, para que exista comunicación, primero se debe conocer lo que se desea transmitir, es decir, el mensaje, el cual constituye el primer elemento de la comunicación. Ahora bien, lo más lógico es que el mensaje que se ha transmitido genere a su vez una respuesta, lo cual nos hace reflexionar sobre los demás elementos de la comunicación, como son, el emisor, el receptor, el canal, el código, y los procesos subsecuentes (Paz, 2012).

### Figura 1

*Definición de la comunicación*



Adaptado de *Comunicación Organizacional* (p. 7), por V. G. Paz, 2012, RedTercerMilenio.

- **Emisor y Receptor.** - Se considera al emisor y al receptor como dos sujetos indispensables para que haya comunicación: mientras uno produce, otro comprende. Entre el emisor y el receptor se establecen dos tipos de relaciones: la que se da por el

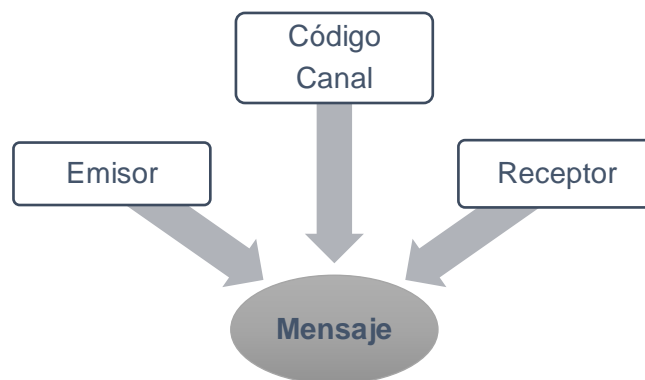
conocimiento previo, y la que se da por la posición que el emisor y el receptor ocupan en la sociedad (Fajardo, 2009).

- **Canal.** - Es el medio físico a través del cual se transmite y se recibe el mensaje. Los canales de comunicación son: la palabra, el escrito, la imagen, el sonido y el acto de presencia (Guanipa, 2012).
- **Código.** - Tradicionalmente se considera que la comunicación depende del proceso de codificación de un mensaje por parte del hablante, y de descodificación de aquel por parte del oyente (Fajardo, 2009).
- **Mensaje.** - En un esquema de comunicación tradicional, el mensaje se considera tan esencial como los interlocutores; es la información y datos transmitidos por el emisor (Díaz, 2021).

Es importante tomar en cuenta que en el proceso de la comunicación la escucha activa ocupa un lugar primordial. Sin duda, para poder dar una respuesta asertiva es indispensable escuchar al interlocutor. Saber conversar es sinónimo de saber escuchar (Gómez, 2016).

## Figura 2

*Elementos de la comunicación*



## Concepto de organización

Según Chiavenato (2011) la vida de las personas se compone de una infinidad de interacciones con otros individuos y organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado, sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Por sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar entre sí, a formar organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual y aislada no alcanzaría. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre éstas es esencial para la organización. Una organización existe sólo cuando:

1. Existen personas capaces de comunicarse,
2. Dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
3. Alcanzar un objetivo común.

Por otro lado, Velásquez (2017), define a la organización como un sistema orgánico inmerso en un medio hostil en el que se intercambia energía, materia información y dinero, es decir, que la organización es un sistema socio-técnico abierto, el cuál posee, relaciones de entradas como insumos, salidas como productos y retroalimentación o ciclos de retorno para modificar el propio sistema, en estructura, operación, función o propósito, permitiendo su permanencia en el tiempo, además de procesos internos de readaptación, construcción y auto reparación, que le permiten interrelacionarse adecuadamente con un entorno.

Las organizaciones constituyen una de las más notables instituciones sociales que hayan hecho surgir la creatividad y el ingenio humano. Las organizaciones de hoy son diferentes de las de ayer, y quizá en el futuro distante presenten diferencias aún mayores. No existen dos iguales,

pues pueden tener diferentes tamaños y estructuras organizacionales. Existen organizaciones para las más distintas actividades, mediante diferentes tecnologías, para producir bienes o servicios de los tipos más diversos, que se venden y distribuyen de múltiples formas en los más variados mercados, a fin de que sean útiles para los clientes más diversos. Además, las organizaciones operan en ambientes diferentes, con las más variadas influencias y contingencias, que se modifican de acuerdo con el tiempo y el espacio, y reaccionan a ellas por medio de estrategias para alcanzar resultados diferentes. Por todo esto, las organizaciones presentan, además de una enorme diversidad, una sorprendente complejidad (Chiavenato, 2011).

Para Maldonado (2017), la organización es un sistema formal porque es un ente creado para un objetivo, diseñada artificialmente para que cumpla la meta. Lo primero y fundamental de una organización debe ser el grupo de personas que la conforman. Las organizaciones también son consideradas como un conjunto de roles que se interactúan y que se entrelazan. Estas poseen diferentes estructuras entre sí, y una misma organización puede ir cambiando su estructura, conforme evoluciona su número de integrantes, la especialización, el grado de concentración de la autoridad, etc. Por lo tanto, la estructura puede ser modificada toda vez que las necesidades de la organización así lo requieran; debiendo guiarse por una lógica que permita el logro de la eficacia y eficiencia organizacional.

Las organizaciones a medida que pasa el tiempo sufren cambios y transformaciones, ya sea con la introducción de tecnologías modernas, cambios de estructuras, nuevos proyectos, modificando sus productos o servicios, con la alteración del comportamiento de las personas o con el cambio de sus procesos internos. La estructura y procesos de las organizaciones presentan características diferentes. Estos cambios causan un efecto constante en la sociedad y en la vida de las personas, en el transcurso del siglo XX, las organizaciones pasaron por tres etapas: la era



de la industrialización clásica, la de la industrialización neoclásica y la de la información (Chiavenato, 2011).

**Tabla 1**

*Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX*

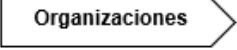
	<b>Industrialización Clásica</b>	<b>Industrialización neoclásica</b>	<b>Era de la Información</b>
<b>Período</b>	1990-1950	1950-1990	Después de 1990
<b>Estructura organizacional predominante</b>	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Énfasis en las áreas.	Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, servicios u otras unidades estratégicas de negocios.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
<b>Cultura organizacional</b>	Teoría X. Orientada al pasado, a las tradiciones y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del statu quo. Valor a la experiencia.	Transición. Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valora el conocimiento y la Creatividad
<b>Ambiente organizacional</b>	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios, que se dan con mayor rapidez.	Cambiante, imprevisible, turbulento.
<b>Modo de tratar a las personas</b>	Personas como factores de producción inertes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen.	Personas como recursos organizacionales que necesitan administrarse.	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben motivarse e impulsarse.
<b>Visión de las personas</b>	Personas como proveedoras de mano de obra.	Personas como recursos de la organización.	Personas como proveedoras de conocimiento y competencias.
<b>Denominación</b>	Relaciones industriales.	Administración de Recursos Humanos.	Gestión del talento humano.

Chiavenato (2011) desde un punto de vista más amplio, categoriza a las organizaciones como unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos. Esto significa que se rigen de manera planeada y organizada para el logro de objetivos propuestos. A medida que se logran los objetivos y se descubren medios para obtenerlos con menor costo y esfuerzo, las organizaciones se reconstruyen, es decir, se

reestructuran y se redefinen. Una organización nunca es una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a cambios constantes, según las adaptaciones a su alrededor.

**Figura 3**

*Cómo se constituyen las organizaciones*

	Qué son:	Qué tienen:	Qué hacen:
	<b>Personas</b>	Comportamiento humano	Satisfacen necesidades Desarrollan grupos Crean acción organizada Motivan a las personas Desarrollan actitudes Contribuciones
	<b>Organizadas</b>	Estructura organizacional	Nacen Crecen Se transforman Acuerdan Se dividen
	<b>Personas que realizan alguna actividad</b>	Procesos organizacionales	Producen productos y servicios Contribuyen al bien de la sociedad Comunican Toman decisiones

Adaptado de *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (p. 7), por I. Chiavenato, 2011, The McGraw-Hill Companies, Inc.

**Comunicación organizacional**

En la década de los setenta, empezaron las aportaciones al campo de conocimiento llamado comunicación organizacional, el cual estaba fuertemente orientado a aquellas estrategias usadas dentro de la comunicación interna, esta evolucionó hacia términos que luego fueron considerados como conceptos a la contribución al logro de los objetivos de las organizaciones; bajo esta óptica, se privilegiaba la productividad, en relación con el ámbito económico, y la colaboración en torno a las metas de la organización (Arévalo & Guillen, 2017).

La comunicación es un proceso dinámico, cambiante e interminable que ha acompañado al ser humano desde sus orígenes. El sujeto ha evolucionado y se ha integrado en diferentes grupos sociales, y la comunicación en sí misma como un proceso y una herramienta indispensable de los intercambios humanos que ha sufrido también transformaciones en todos sus ámbitos de estudio y desarrollo tecnológico. (Delgado & Garibay, 2020).

Para Andrade (2005) la comunicación organizacional esta relacionada con tres aspectos, el primero que es considerado como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización entre si y sus diferentes publicos externos, la segunda como una disciplina que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones, y tercero, como un conjunto de tecnicas y actividades que abarca los conocimientos generados a traves de la investigacion del proceso comunicativo en la organización los cuales sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entres sus miembros y entre la organización.

El campo organizacional ha reflexionado sobre el uso eficaz de la comunicación tanto para el avance de los sectores productivos como laborales. Esta fusión entre comunicación y organización contribuye a la formulación de objetivos, la toma de decisiones y el establecimiento de rutas de acción, entre otras actividades que se ponen en juego en los ámbitos corporativos cada vez más complejos (Delgado & Garibay, 2020).

Ramos et al. (2017) manifiestan que la comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo, por ejemplo, entre un grupo de organizaciones, las empresas suelen fracasar a menudo,

principalmente debido a la mala gestión y la ineficacia que existen en la comunicación. La comunicación organizacional efectiva es vital para la operación exitosa de cualquier organización. Las investigaciones y los estudios que han surgido durante el siglo XXI sugieren que se debe prestar más atención en cuanto a las determinadas etapas persistentes en el proceso de comunicación de una organización.

La comunicación es un sistema, esto implica que el subsistema técnico y humano, es decir, los medios que se utilizan para enviar información y las personas que se comunican entre sí directamente, están interrelacionados y son interdependientes. Son muchas las variables que influyen simultáneamente en el clima de comunicación de una organización. Lo técnico y lo interpersonal interactúan, de manera que el resultado final no se da en función de relaciones causa-efecto lineales y directas, sino de procesos complejos (Collado, 2009).

Decir que la comunicación es un elemento esencial para la vida de las organizaciones pareciera algo innecesario, sin embargo, los procesos organizativos requieren siempre desarrollos comunicativos paralelos, es por esto que todos los miembros de una organización tienen responsabilidades de comunicación, para que así surja el desempeño ante cualquier función, por lo que es necesario que exista algún tipo de procedimiento para recopilar, procesar y emitir mensajes, así como para almacenar información, los problemas de comunicación pueden ser creados por cualquiera de los miembros de la organización (Fernández-Hernández, 2012).

Además, se considera como una responsabilidad compartida; como todos en la organización se comunican, comunicarse bien es una responsabilidad de todos, si bien algunos deben desempeñar un papel más importante en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan. Por tanto, el desarrollo de las habilidades de comunicación de las

personas, en los distintos niveles y áreas, se ha vuelto una prioridad, sobre todo ahora que las organizaciones están viviendo cambios fundamentales (Collado, 2009).

Por otro lado, la comunicación organizacional se describe como una disciplina socio-técnica-administrativa mediante la cual se analiza y evalúa la opinión y actitud de los públicos que integran una organización y se lleva a cabo un programa de acción planificada, continuo, y de comunicación, basado en el interés de la comunidad y destinado a mantener una afinidad y solidaridad de los públicos en la organización para un correcto funcionamiento y desarrollo (Santiago & Villanueva, 2019).

### **Características de la Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional es el efecto de comunicar la información formal e informal que se genera para la adecuada relación y desempeño laboral de los integrantes de una organización, tanto grupal como interpersonal. La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento eficiente de las organizaciones; es una herramienta clave en la organización, por lo que juega un papel primordial en la cohesión de las empresas (Delfín, 2019).

Según Parra et al. (2008) la efectividad de la comunicación depende en gran medida de varios factores como lo son la codificación, decodificación y el ruido, sin embargo, no constituye tan a fondo a la efectividad, sino que tiene un enfoque más asertivo en cuanto a la fidelidad en la que se está comunicando el mensaje, para esto se consideran cuatro factores esenciales:

- **Las habilidades comunicativas:** Existen cinco habilidades verbales en la comunicación, dos de ellas son hablar y escribir (en codificadoras); las otras dos leer y escuchar (decodificadoras) y la quinta que es crucial, es la reflexión o el pensamiento.

- **Las actitudes:** Son representadas por aquellas que se tienen hacia sí mismo, es decir, actitudes referentes al tema o asunto a tratar y las actitudes hacia el receptor.
- **Nivel de conocimiento:** Se refiere a un elemento muy importante para lograr una comunicación efectiva, obviamente que el grado de conocimiento que posea la fuente con respecto al tema habrá de afectar de manera positiva o negativa a la receptividad de su mensaje, es decir que no se puede comunicar con efectividad, un asunto sobre el cual no se sabe nada o se desconoce, o sobre un tema del cual se sabe demasiado, pero no se emplean las habilidades comunicativas necesarias para hacerlo entender.
- **Sistema sociocultural:** Enfocado a la posición de la fuente en un contexto social y cultural que habrá de forma general a los individuos pertenecientes a una organización.

Según Palacios y Méndez (2020) en el campo empresarial, la comunicación comparte dos ámbitos como son el interno y el externo por lo que debe haber armonía entre ellos para que fluya el proceso comunicacional, si se considera en primer lugar el ámbito interno, la comunicación cumple un papel muy importante ya que debe estar enfocada al cumplimiento de la misión, visión y los objetivos estratégicos organizacionales. En cuanto al ámbito externo, la comunicación debe centrarse en las relaciones con sus partes interesadas externas como son: el gobierno, la competencia, sus proveedores, los medios, etc.

### **Tipos de Comunicación Organizacional**

Según Paz (2012), la comunicación empresarial se define como el intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin previamente planificado; se utiliza para vertebrar los distintos procesos de comunicación de las empresas e instituciones, los cuales

ayudan a delimitar los dos tipos de comunicación que se originan a nivel empresarial que corresponden a la comunicación externa y la comunicación interna.

**Comunicación externa.** La comunicación externa, va dirigida al público externo: clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general. Viene determinada por las personas que no tienen ninguna relación con la empresa o bien la tienen de manera muy limitada, sea ésta geográfica, de productos o de servicios.

**Comunicación interna.** La comunicación interna se refiere al conjunto de actividades efectuadas por la organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre las personas que la conforman, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, para así contribuir con su trabajo al alcance de los objetivos propuestos.

La comunicación organizacional es un sistema de interrelaciones y entendimiento laborales, por medio del cual que establece la estructura a los objetivos de logro, que están dirigidos al beneficio individual, colectivo y organizacional. De allí, que la comunicación organizacional sea el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. Se entiende también como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se da entre los miembros de una organización y entre organizaciones (Delfín, 2019).

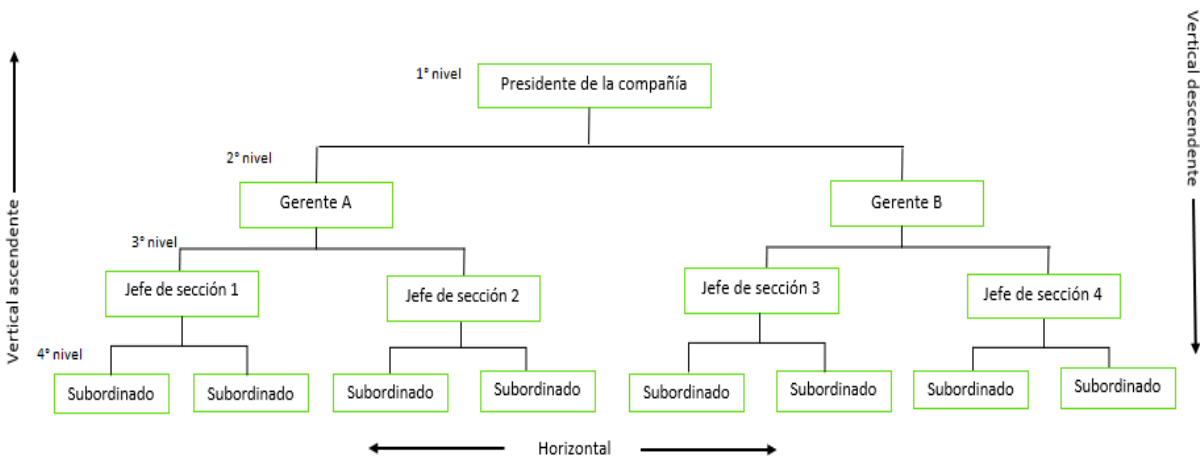
Centrandose en la comunicación interna en la empresa, esta constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de una organización. De igual manera, la comunicación interna se centra en el cumplimiento de tres funciones importantes que son: la implicación del personal, el cambio de actitudes y la mejora de la productividad (Paz, 2012).

## Flujo de la comunicación en las Organizaciones

De Castro (2014) indica que el tipo de comunicación la establece la propia empresa ya que es estructurada en función del tipo de organización y de sus metas. La considerada comunicación formal en las organizaciones tiene una direccionalidad, la cual indica la importancia de la misma y se clasifica de la siguiente manera:

### Figura 4

*Proceso de la comunicación organizacional formal*



Nota: Adaptado de *Comunicación Organizacional. Técnicas y estrategias* (p. 7), por A. Castro, 2014, Universidad del Norte.

**Comunicación descendente.-** Corresponde aquella que parte de la dirección o de la gerencia hacia el personal. Suele constituir comunicaciones institucionales de la empresa como por ejemplo normas, procedimientos, reglamentos, descriptivo de puestos, etc. La falta de información relacionado a los aspectos de trabajo en general pueden ocasionar tensiones entre los miembros de la organización.

**Comunicación ascendente.-** Corresponde aquella que parte del personal hacia la dirección o gerencia, la cual da paso a que los altos mandos tengan una visión de como se encuentra el clima laboral, esta comunicación es considerada como eficaz y necesaria para la toma de



decisiones, algunas de las fuentes mas habituales correspondientes a este tipo de comunicación son sugerencias, reuniones de equipos que conlleven a un proceso de apelación en caso de conflictos laborales.

**Comunizacion horizontal.-** Esta ocurre entre el personal de igual jerarquía, es adecuada para establecer una buena coordinacion e integracion de los departamentos que conforman la organización.

**Comunicación diagonal.-** Se da entre los miembros de departamenos diferentes. Tambien existen otro tipos de comunicación dentro del tipo formal como: comunicación visual, gestual, oral y escrita.

### **Desempeño laboral**

El desempeño laboral para las organizaciones, no ha sido una novedad debido a que el individuo ha mantenido desde hace ya varios años una relación directa con su trabajo. De tal forma, este se interpreta como el merito que puede mejorar tanto a las organizaciones como al personal que las conforman (Ruiz et al., 2008).

Según Souza et al. (2017) el desempeño laboral de una organización depende de la unión de diferentes factores, habilidades, métodos, estructuras y sobre todo de talento humano. Los seres humanos son considerados el motor de toda organización ya que sin ellos no podrian, es indispensable que las personas que la conforman tengan diferentes habilidades, destrezas y aptitudes; ya que asi con diversas aportaciones se podria obtener resultados favorables, los cuales deben estar inmersos en el ambito laboral, reflejados en un esquema estructural y una participación colectiva. El desempeño propio y grupal es la plataforma del beneficio de la

compañía y depende de un mayor porcentaje de la comunicación y la motivación de los altos mandatarios.

Pedraza et al. (2010) manifiestan que el desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización; por tal razón debería existir un total interés para los gerentes de recursos humanos los aspectos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo. En este sentido, el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Este desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se manifiestan a través de la conducta.

El desempeño laboral se deriva del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, esto depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. Resulta importante brindar estabilidad laboral a los trabajadores que ingresan a las empresas tratando de ofrecerles los más adecuados beneficios según sea el caso, acorde al puesto que va a ocupar. De eso depende un mejor desempeño laboral, el cual ha sido considerado como elemento fundamental para medir la efectividad y éxito de una organización, otorgando así la estabilidad laboral la cual genera a la persona tranquilidad, salud, motivación y buen estado emocional (Faria, 2004).

## **CAPÍTULO 2**

### **Marco Referencial**

En el presente capítulo, se muestran hallazgos de investigaciones previas realizadas sobre las variables objeto de estudio, a su vez, se evidencian consideraciones teóricas anticipadas de proyectos previos que se vinculan con la hipótesis propuesta en la investigación, donde se adquiere relevancia el trabajo, ya que dichos elementos y características son medidos, analizados y comprobados. En consecuencia, se vislumbran apuntes que refieren temas, autores, conceptos y realidades contextuales que sustentan el trabajo.

#### **Investigaciones referenciales de estudios nacionales**

Según Montesdeoca (2017) en su estudio realizado sobre “La comunicación interna y su incidencia en el desempeño laboral de una empresa privada en Quito”, con el propósito de conocer y enfocarse en como el sistema de comunicación posee un impacto relevante en el desempeño de los colaboradores de una organización privada, para lo cual se aplicó una investigación cualitativa de tipo descriptivo, con la recolección de datos implementada en su investigación a través de entrevistas individuales se pudo concluir que la mayoría de los problemas en las organizaciones están ligados a una mala gestión formal en la comunicación, la cual da como resultado conflictos internos que afectan la eficiencia, la productividad y sobre todo el clima laboral para lo cual se implementaron diversas estrategias, la primera fue un diagnóstico funcional con el fin de determinar las posibles falencias y buscar alternativas de mejora, la segunda fue un plan de comunicación interno para que los empleados puedan integrarse y así mantener una retroalimentación constante e ir mejorando continuamente y por último incluir a las cabezas principales a un plan de liderazgo con el objetivo de recibir un entrenamiento enfocado en alinear y aumentar la efectividad de la gestión de comunicación.

Por otro lado, Tipantuña (2015) llevó a cabo una investigación denominada “La Comunicación Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa PARIS QUITO S.A.”, la cual tuvo como objetivo general identificar la incidencia de la Comunicación Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa PARIS QUITO S.A, para lo cual se aplicó una investigación de tipo descriptivo correlacional de carácter no experimental, se implementó un cuestionario de Comunicación y de Desempeño Laboral lo cuales fueron creados en base a la realidad existente en la empresa PARIS QUITO S.A.; para el desarrollo de la investigación, la validación se la realizó mediante la aplicación de una prueba piloto al 10% de la población, a través de la cual se pudo manifestar que existe un sentido de reciprocidad entre el trabajador y la organización; en la que la empresa realiza ciertas actividades por y para los trabajadores como incentivos, convivencias, capacitaciones, status, seguridad y estabilidad laboral; a su vez el trabajador responde con el cumplimiento de sus tareas, responsabilidad, puntualidad, compromiso, ética y un desempeño laboral adecuado. Como hallazgo se encontró que el nivel de comunicación en general que mantienen los trabajadores de la Empresa Paris Quito S.A. es de Muy Buena, la cual está representado con un 57,4% del total de la población; la que cuenta con características específicas como: claridad, retroalimentación, escucha activa, confianza, responsabilidad, entre otros.

Buenaño (2014), realizó un estudio sobre “La Comunicación interna y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa JEAN UP”, a través del cual buscó conocer y ampliar el tema de la comunicación organizacional y su incidencia en el desempeño laboral, para así emitir opiniones sobre la situación de la empresa y de esa manera brindar una solución efectiva mediante un plan de comunicación interna, para esto se basó en un estudio de tipo descriptivo no experimental con un enfoque cuali-cuanti implementando encuestas a clientes internos como

también la ejecución de entrevistas a quienes conformaron la población objeto de estudio de 14 personas. Como hallazgo obtuvo que no se aplica constantemente una comunicación formal en la que se pueda transmitir información apropiada para el personal de la empresa, esta a su vez no cumple con el proceso de la comunicación que debería aplicarse, no existe un cumplimiento efectivo de las actividades y además fue provocado por el bajo desempeño laboral que existe, indicando así que existe un gran problema que ira perjudicando a otras funciones esenciales de Jean Up, es por esto que se recomendó establecer un patrón de comunicación tanto formal e informal en la que todo el personal interactúe y así que la información empresarial se dé a conocer con facilidad a todos, ya que de esta manera se coordinará mejor las funciones y no influya en originar nuevos problemas e implementar un plan o modelo de comunicación organizacional interna para así mejorar el desempeño laboral del personal de Jean Up, de esta manera poder mejorar el rendimiento, motivación e interrelaciones entre compañeros y superiores.

Según Bonilla (2011), en su estudio realizado sobre “El Comportamiento Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa Octalvid de la ciudad de Pelileo”, con el propósito de identificar cuáles son los fenómenos que indican en la problemática al no existir un adecuado comportamiento organizacional adecuado, lo cual plantea como consecuencia el retraso en todas las actividades que se realizan en los diferentes departamentos de la empresa, es por esto que se basaron en encontrar una mejora con respecto al clima organizacional para que los trabajadores laboren en forma conjunta, motivada, productiva y así lograr alcanzar los objetivos de la organización con eficiencia y eficacia, por lo que para llevar a cabo el estudio se aplico un enfoque cuali-cuantitativo de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional tomando una muestra de 30 personas distribuidas entre personal administrativo y operativo. Se aplico una

encuesta a los miembros de la población, de los cuales sus resultados fueron sometidos a una estadística descriptiva para comprobar la hipótesis. Con los datos que se obtuvieron el muestro resultado significativo aceptando la hipótesis alterna: El Comportamiento Organización si mejora el Desempeño Laboral en la empresa Octalvid de la ciudad de Pelileo. Por lo que se recomendó ejecutar la propuesta de un modelo de evaluación del desempeño por objetivos para mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores y así alcanzar el crecimiento sostenido de la empresa, la implementación de programas de adiestramiento y cursos de capacitación para así fortalecer aún más sus aptitudes y habilidades, crear un sistema de evaluación el cual detecte el porqué la actitud engativa en su desempeño laboral y crear incentivos que ayuden a mejorar la perspectiva de los trabajadores.

Murillo (2014), en su estudio de la Comunicación Organizacional y su inferencia en el clima laboral: Diseño de un manual de servicio de consultoría sobre Comunicación Organizacional para Empresas Financieras, resalta que la comunicación tiene un papel preponderante ya que se requiere del compromiso de cada uno de los integrantes y líderes de la organización para mantener un lineamiento en políticas, procesos, y procedimientos, con el objetivo de mantener la orientación hacia las metas de la empresa procurando establecer una sinergia con los planes individuales de cada miembro de la organización. En consecuencia a lo antes mencionado, el problema afecta directamente en la consecución de los propósitos de la empresa, por lo tanto, es pertinente para el efecto del trabajo en mención el proponer un servicio de consultoría que mejore la comunicación organizacional minimizando los niveles de inconformidades, por lo que se empleó un estudio de método cualitativo enfocado a una investigación de tipo exploratoria empleando encuestas a líderes de los departamentos de las áreas de Recursos Humanos a instituciones bancarias privadas, tomando una muestra de 26 bancos privados conformando un

total de 276 personas. Los resultados arrojaron que en las empresas del sector financiero se manejan procesos de comunicación organizacional dentro de sus estructuras en el área de Recursos Humanos, sin embargo estas acciones no están lo suficientemente desarrolladas por lo que se evidencia la existencia de falencias en el manejo de mensaje dentro de la institución. Lo que este autor recomienda es implementar el desarrollo de un manual de servicio de comunicación organizacional que permita apoyar a las organizaciones en la validación de sus procesos internos con el objetivo de identificar oportunidades de mejora dentro de ellos y ayudar a la mejorar del subsistema de comunicación organizacional con el objetivo de aportar al desarrollo de acciones de alto impacto enfocadas en este subsistema.

### **Investigaciones referenciales de estudios internacionales**

Verastegui (2021), en su estudio denominado “Incidencia de la Comunicación Organizacional en el Desempeño Laboral de la Empresa Agencia B12, resalta que la comunicación es importante en toda organización. Si en el interior de una empresa existe una mala comunicación, esta se evidencia en una difícil relación entre los mismos trabajadores y por ende incide en sus clientes. La comunicación organizacional es un instrumento estratégico para conseguir los objetivos y una fluida interacción con los clientes internos y externos. Durante el desarrollo de esta se aplicaron dos instrumentos, con preguntas en escala de Likert, uno para medir la comunicación organizacional, y el otro el desempeño laboral; los instrumentos se aplicaron a todos los colaboradores del área de tramitación, verificación y ventas. El diseño de la investigación fue descriptiva correlacional el cual permitió evaluar la relación entre las variables de estudio.

Los resultados demostraron que el 64% de los colaboradores tienen una comunicación excelente, asimismo un 56% tienen un desempeño excelente; sin embargo, al evaluar la relación entre las variables, los resultados demostraron que no existe una correlación entre las variables

estudiadas, se obtuvo una correlación, según la escala de Kendall de 0.166 (p-valor=0.394), resultados que permitieron concluir que la comunicación organizacional no incide positiva y significativamente en el desempeño laboral las Áreas de Tramitación, Verificación y Ventas de la empresa Agencia B 12, por lo que se recomendó que la empresa debe planificar y aplicar capacitaciones o charlas con respecto a la comunicación organizacional, asimismo promover el empoderamiento entre los colaboradores y los altos/medios mandos donde predomine una comunicación asertiva, además de realizar mediciones periódicas sobre el desempeño laboral, con la finalidad de observar la evolución de la misma, incluir estudios donde se pueda identificar factores que puedan afectar al mismo; fortalecer la motivación de los colaboradores, todo ello con la finalidad de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.



## CAPITULO 3

### Marco Metodológico

#### Enfoque

El enfoque de la investigación es cuantitativo. Se considera al enfoque cuantitativo como una innegable potencia para el tratamiento de los datos más concretos y precisos; mientras que el cualitativo es una poderosa herramienta para entrar en la profundidad de la investigación. En este diseño de investigación tiene como propósito observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural para poder ser analizados (Hernandez et al., 2014).

Las variables son las detalladas a continuación:

X: Comunicación Organizacional

Y: Desempeño laboral

#### Alcance

El presente estudio es de tipo explicativo y correlacional. Una investigación es de alcance explicativo cuando en la investigación se buscan las razones o causas que ocasionan ciertos fenómenos en la información levantada. Tiene como objetivo explicar las razones por las que ocurre (Rivero, 2008).

Por otro lado, el alcance correlacional tiene como propósito realizar la asociación entre las variables. Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular (Hernández et al., 2014).

Dicha medida de relación puede ser negativa o positiva, para aquello se utilizará métodos estadísticos para así determinar la relación, ya que por medio de las variables estudiadas se busca determinar la relación o grado de asociación que tienen entre ellas.

## **Método**

El presente estudio es de tipo deductivo, una investigación es de alcance deductivo cuando se aplican los principios descubiertos a casos particulares a partir de la vinculación de la información obtenida mediante la cual se miden variables y su aplicación debe sujetarse al diseño analizado que se va a desarrollar, la cual nos ayudará a la construcción de la hipótesis del trabajo de investigación.

Aristóteles y sus discípulos implantaron el razonamiento deductivo como un proceso del pensamiento en el que de afirmaciones generales se llega a afirmaciones específicas aplicando las reglas de la lógica. Si las premisas del razonamiento deductivo son verdaderas, la conclusión también lo será. El razonamiento deductivo utiliza el método deductivo que relaciona tres momentos de la deducción: Axiomatización que se parte de axiomas; verdades que no requieren demostración, postulación y demostración. A pesar de sus limitaciones, es de utilidad para la investigación, ofrece recursos para unir la teoría y la observación, además de que permite a los investigadores deducir a partir de la teoría los fenómenos que habrán de observarse. Las deducciones hechas a partir de la teoría pueden proporcionar hipótesis que son parte esencial de la investigación científica (Newman, 2006).

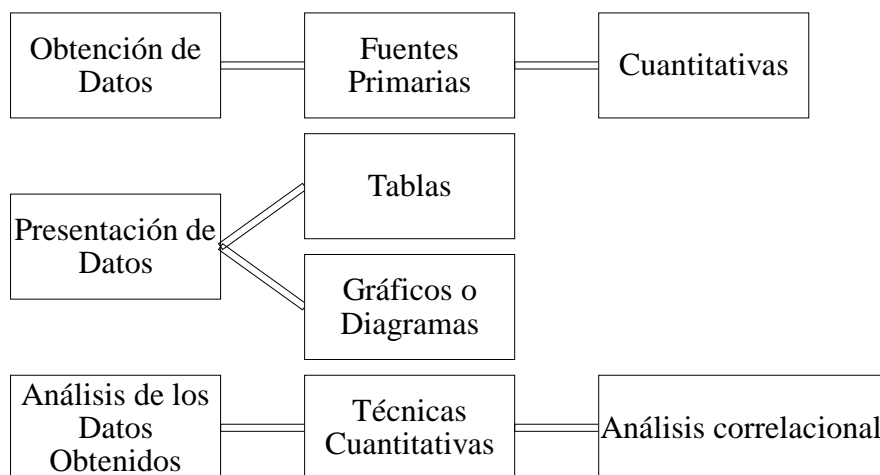
## Fuentes de recopilación

La recolección de datos para este presente estudio es de tipo primaria. Según Lafuente et al. (2008), las fuentes primarias se caracterizan por la construcción y recolección del propio investigador para el desarrollo de la investigación de manera directa. En la misma línea de acuerdo a Bernal (2010) las fuentes primarias son de contacto directo, es decir que es levantada por el mismo investigador. Son datos tomados desde su lugar de origen o desde el lugar de los hechos, por medio de fuentes estas son las organizaciones, acontecimientos, cuestionarios, entrevistas.

En el caso de esta investigación, las fuentes para la revisión de literatura pertenecen a artículos de revistas científicas e indexadas como: Science Direct, Scielo y Redalyc; repositorios universitarios y libros con contenido relevante acerca del desempeño laboral y la comunicación organizacional. De acuerdo a las fuentes primarias se procedió a realizar encuestas a los respectivos involucrados en la empresa privada.

### *Figura 5*

*Representación de las fuentes de recopilación*



## **Herramientas de recolección de información**

Para la recolección de la información se procedió a realizar encuestas estructuradas a una muestra aleatoria por conveniencia a los diferentes empleados. Esto para conocer la situación actual de la empresa privada y además con el fin de saber cuáles son los factores que inciden en la comunicación organizacional sobre el desempeño laboral del personal operativo y administrativo.

## **Herramientas de análisis de datos**

Para el presente trabajo de investigación se utilizó la herramienta Microsoft Excel para realizar el debido tratamiento de la información recogida, es decir, que fue usado para recolectar las bases de datos y así asociar las variables de estudio con sus respectivos determinantes, además del empleo de tablas y gráficos que ayudaron al análisis documental de la investigación.

Posteriormente, cabe mencionar que la misma herramienta para la asociación de variables se empleó para estimar en modelo correlacional, dentro del cual se obtuvo un análisis detallado de la corrida del modelo comparando la variable independiente con la variable dependiente, es decir, el modelo usado corresponde a una regresión lineal.

## **Población y muestra**

La población de estudio corresponde a los trabajadores que están directamente involucrados con la organización conformada por 320 empleados, de parte del área administrativa hay una cantidad de 120 empleados mientras que el área operativa la conforman 200. La muestra constituye a una porción representativa de la población objeto de estudio, para determinar el tamaño de la muestra se consideró la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{Ne^2 + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Coeficiente de confianza del 1.96

p\*q = Probabilidad de éxito y fracaso, en esta ocasión se considera el 50%

N = Tamaño de la población

e = Margen de error, en este caso se considera el 5%

Reemplazando los valores de la fórmula presentada, se tiene lo siguiente:

### Figura 6

*Aplicación de fórmula tamaño de la muestra*

$$n = \frac{(1,96)^2 * (0,5) * (0,5) * (320)}{(320) * (0,05)^2 + (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}$$

$$n = \frac{307,328}{1,7604}$$

$$n = 174,58$$

De acuerdo a la formula estadística aplicada, para una población de 320 colaboradores, el resultado de la muestra corresponde a 175 colaboradores a encuestar.

**Tabla 2**

*Distribución poblacional de los colaboradores*

<b>DISTRIBUCIÓN POBLACIONAL</b>	
<b>ÁREA</b>	<b>PERSONAL</b>
Administrativa	120
Operativa	200
<b>TOTAL</b>	<b>320</b>

### **Técnica de recolección de datos**

La información se recolectó mediante la aplicación de encuestas relacionadas a la comunicación organizacional y al desempeño laboral, la tabulación se realizó a través del programa Excel, para verificar las respuestas y así obtener una mejor interpretación de la muestra. Así mismo, se han incluido gráficos respectivos con el peso de las respuestas a cada una de las preguntas para una mejor visualización y representación de los resultados.

El cuestionario de la comunicación organizacional fue obtenido de la autora Villalobos (2018), el mismo que comprende un total de 22 preguntas relacionadas a la comunicación, las cuales están estructuradas bajo la escala de Likert, basándose en 4 alternativas que son: totalmente de acuerdo, parcialmente de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Para la variable desempeño laboral se aplica un cuestionario que consta de 3 secciones, la primera sección se compone de los siguientes ítems: gestión interna, estabilidad laboral, tensión interna-desarrollo profesional y organización y desempeño, el cual fue adaptado de los autores Bustamante et al. (2015) y consta de una estructura bajo la escala de Likert, basándose en 5

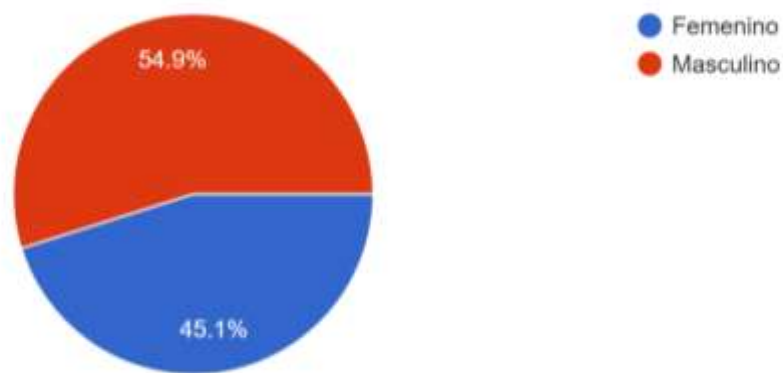
alternativas que son: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo, la segunda sección se compone de 3 preguntas referentes a una serie de afirmaciones acerca del desempeño del colaborador, las cuales se medirán a través de la escala de Likert con 5 alternativas que son: muy malo, malo, regular, bueno y muy bueno, el cual fue adaptada de los autores Fu W y Deshpande S (2014). Por último, la tercera sección hace referencia a los campos relativos como el sexo, la edad, el nivel educacional, esta civil, el área en la que trabaja y los años de servicio.

## **Análisis de los resultados**

### **Sexo**

#### **Figura 7**

*Representación del sexo de los encuestados*

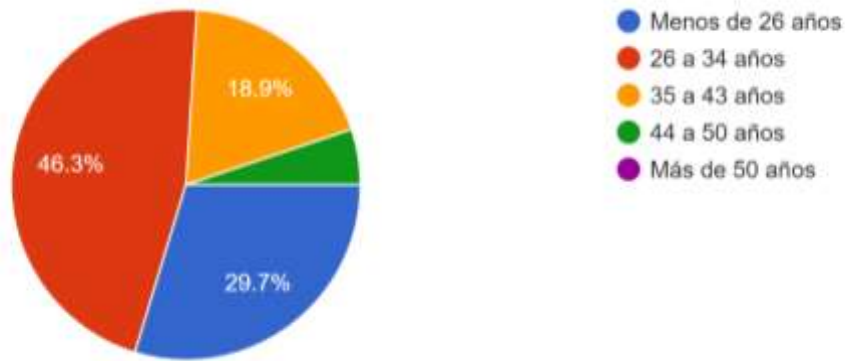


Se puede apreciar en los resultados obtenidos que el sexo masculino predomina con un 54.9%, mientras que el sexo femenino solo abarca un 45.1%.

## Edad

### Figura 8

*Representación de la edad de los encuestados*



Se observa que dentro de los resultados la mayor parte de los encuestados se encuentran en el rango de 26 a 34 años representado con un 46.3%, seguido del 29.7% que lo abarca las personas en edades menor a 26 años, el 18.9% representa a las personas entre la edad de 35 a 43 años y, por último, el 5.1% abarcado por aquellas que oscilan en edades de 44 a 50 años.

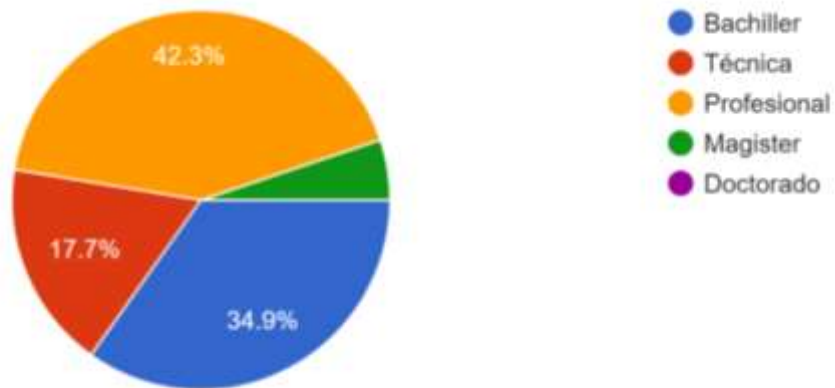
## Nivel de formación

A partir de los resultados obtenidos se puede observar que el nivel de formación que predomina es el profesional representado con un 42.3%, seguido de aquellos que no optaron por seguir sus estudios quedándose en el nivel de bachiller con un 34.9%, el 17.7% representa a aquellos que decidieron estudiar una carrera técnica y por último solo el 5.1% cuentan con un título de cuarto nivel.



**Figura 9**

*Representación del nivel de educación de los encuestados*

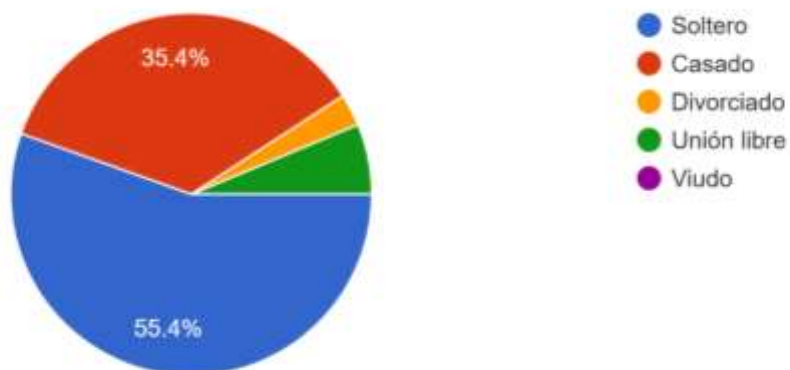


### **Estado Civil**

En lo que respecta al estado civil de los encuestados, la mayoría corresponden a los solteros con un 55.4%, seguido de los casados con un 35.4%, aquellos que se encuentran en unión libre representan un 6.3% y solo el 2.9% son divorciados, cabe mencionar que no existe ningún encuestado con estado civil correspondiente a la opción de viudos.

**Figura 10**

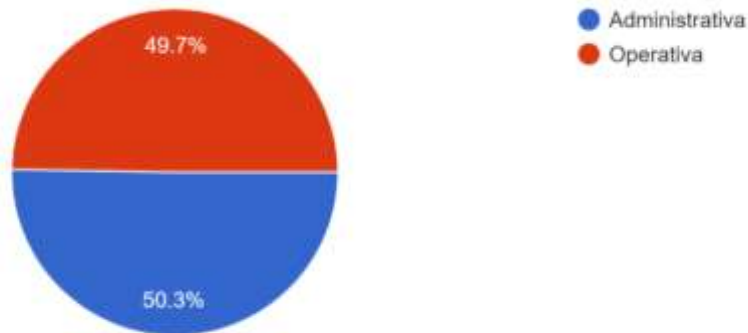
*Representación del estado civil de los encuestados*



## Área de trabajo

**Figura 11**

*Representación del área de trabajo de los encuestados*



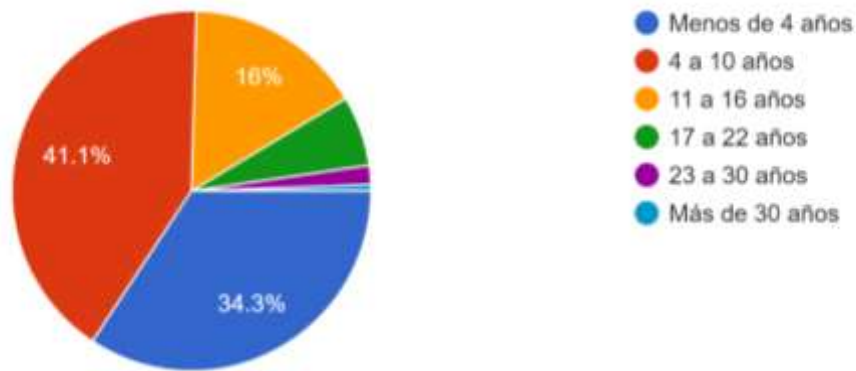
Como podemos observar según los encuestados el 50.53 corresponden al área administrativa, mientras que el 49.7% corresponde al área operativa, es decir aquellos que trabajan en campo.

## Años de servicio

Referente a los años de servicio de los encuestados, predomina aquellos que han trabajado entre 4 a 10 años con un 41.1%, seguido de aquellos que tienen menos de 4 años con un 34.3%, el 16% corresponde a las personas entre los 11 a 16 años, también se observa que el 6.3% oscila entre los 17 a los 22 años, hay un 1.7% entre los 23 a 30 años y solo un 0.6% a aquellos de más de 30 años de servicio.

**Figura 12**

*Representación de los años de servicio de los encuestados*

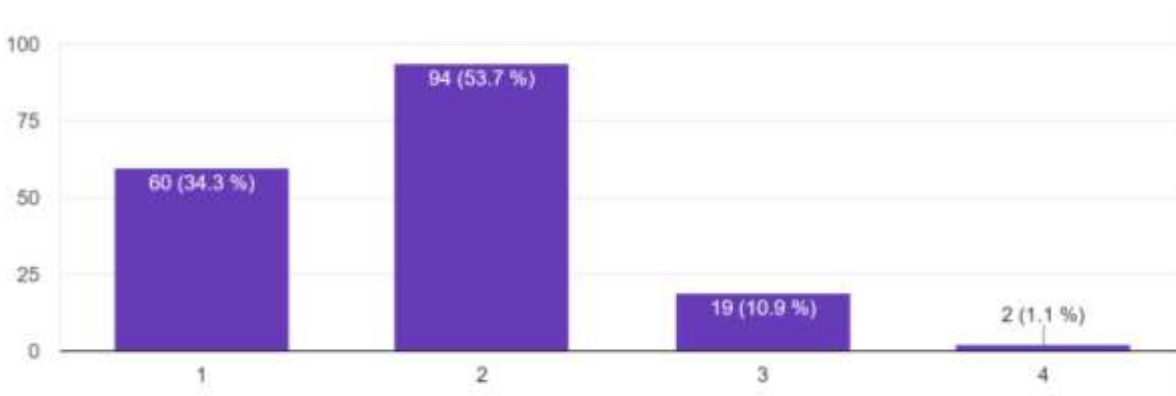


### **Comunicación Organizacional**

Los resultados alcanzados en esta sección que corresponde a la comunicación organizacional arrojaron lo siguiente según las encuestas aplicadas bajo la escala de Likert:

**Figura 13**

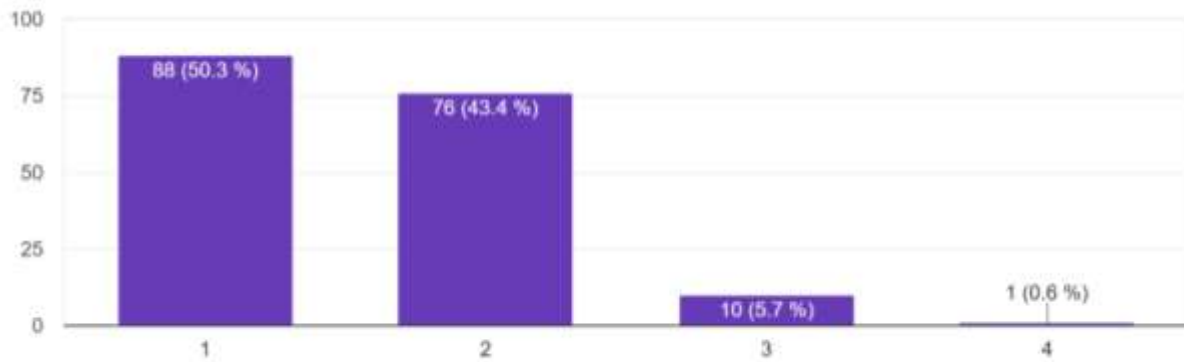
*Su jefe directo le proporciona toda la información que necesita para realizar su trabajo.*



En la pregunta 1, 94 colaboradores estuvieron parcialmente de acuerdo, 60 respondieron que están totalmente de acuerdo, 19 en parcialmente en desacuerdo y 2 totalmente en desacuerdo.

**Figura 14**

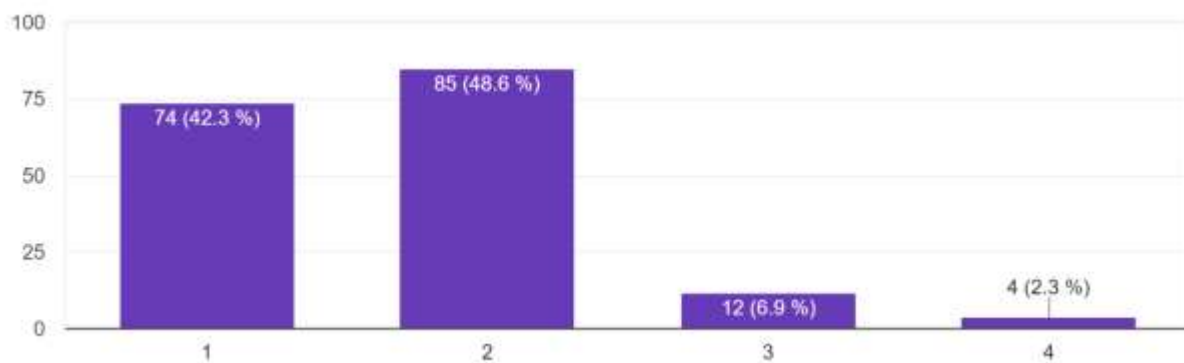
*Intercambia información con sus compañeros para coordinar tareas entre diferentes áreas de trabajo.*



La pregunta 2, 88 colaboradores respondieron que están totalmente de acuerdo, 76 parcialmente de acuerdo, 10 parcialmente en desacuerdo y solo 1 totalmente en desacuerdo.

**Figura 15**

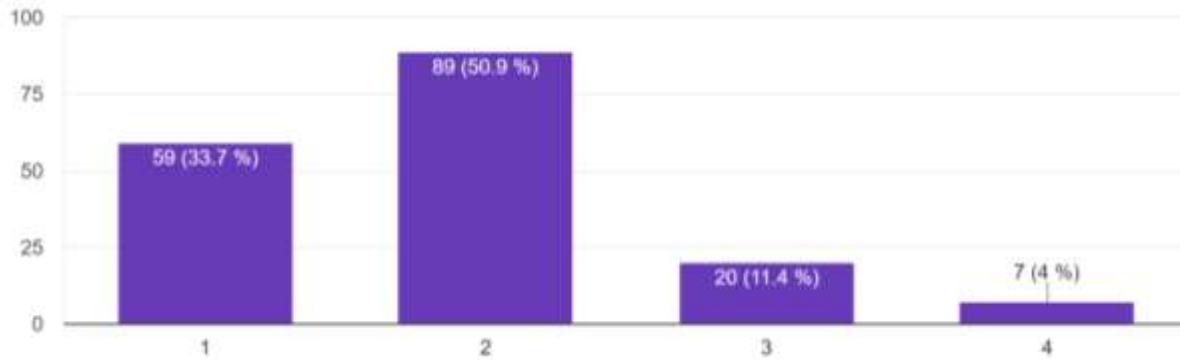
*Comparte a su jefe inmediato toda la información recibida relacionada a su trabajo*



Dentro de la pregunta 3, 85 personas estuvieron parcialmente de acuerdo, 74 totalmente de acuerdo, 12 parcialmente en desacuerdo y 4 totalmente en desacuerdo.

**Figura 16**

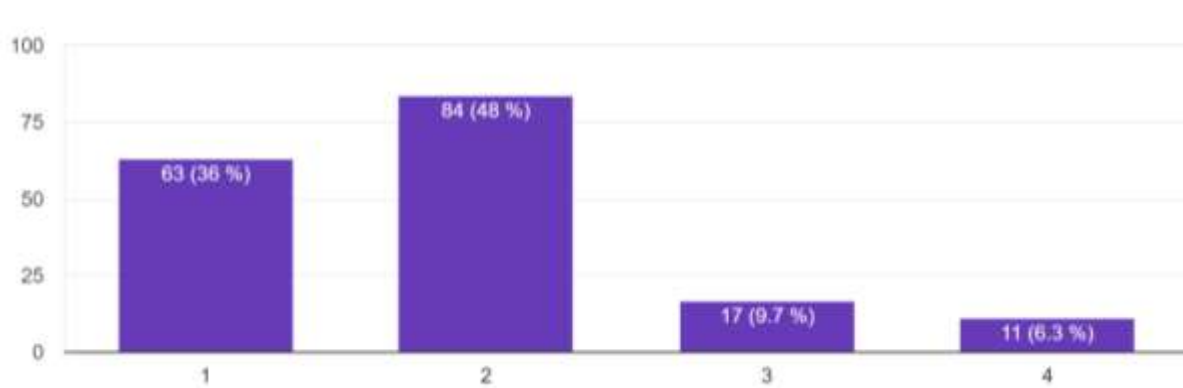
*Obtiene información directa y clara acerca de su desempeño ("va bien o va mal"), a través de su jefe inmediato.*



Dentro de la pregunta 4, la cantidad de 89 personas estuvieron parcialmente de acuerdo, 59 totalmente de acuerdo, 20 parcialmente en desacuerdo y 7 totalmente en desacuerdo.

**Figura 17**

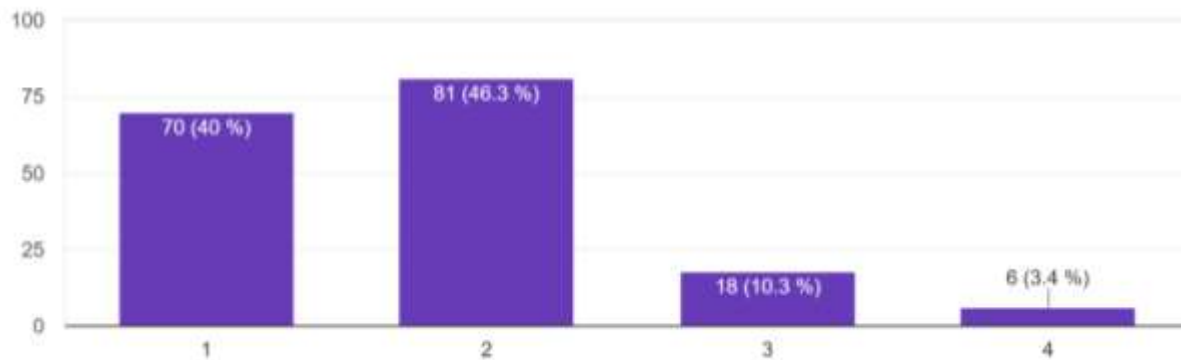
*La información relacionada con la empresa como: metas, indicadores y objetivos, le llegan a través de su jefe inmediato.*



La pregunta 5 refleja que 84 personas estuvieron parcialmente de acuerdo, 63 totalmente de acuerdo, 17 en parcial desacuerdo y 11 totalmente en desacuerdo.

**Figura 18**

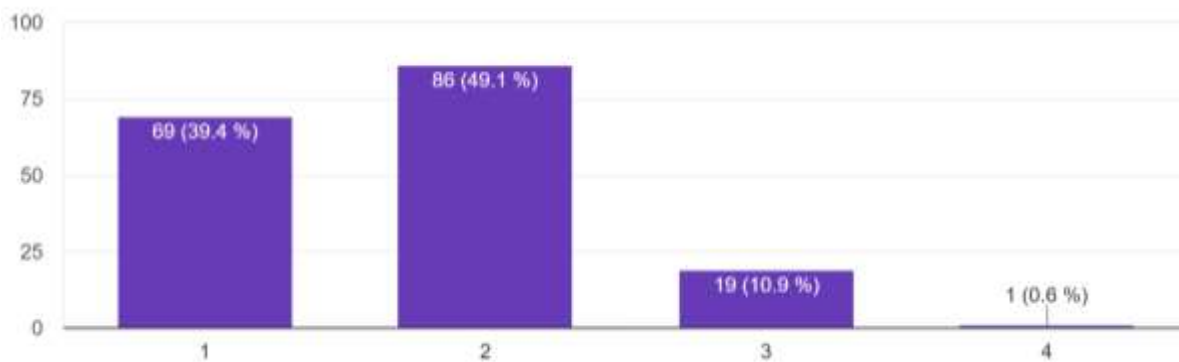
*Se siente satisfecho con la comunicación que existe entre su jefe directo y su persona.*



Dentro de la pregunta 6, 81 personas contestaron parcialmente de acuerdo, 70 totalmente de acuerdo, 18 parcialmente en desacuerdo y 6 totalmente en desacuerdo.

**Figura 19**

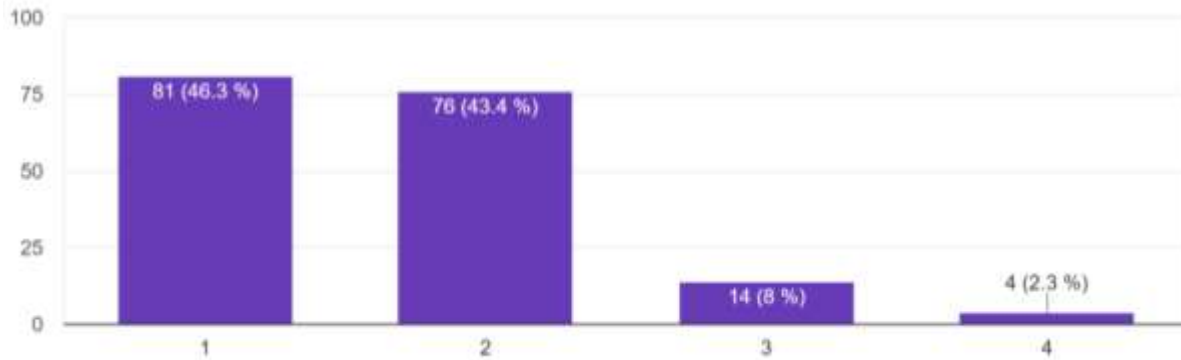
*Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del equipo de trabajo.*



La pregunta 7 indica que 86 de 175 personas estuvieron parcialmente de acuerdo, 69 totalmente de acuerdo, 19 parcialmente en desacuerdo y 1 totalmente en desacuerdo.

**Figura 20**

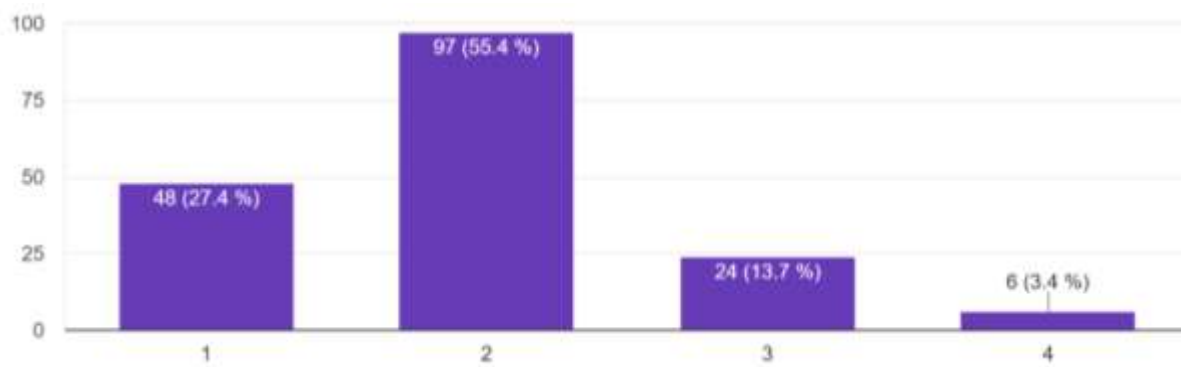
*Cuando su jefe inmediato le da una orden de cualquier tipo, se asegura de que la haya entendido y desarrollado adecuadamente*



Pregunta 8: 81 personas estuvieron totalmente de acuerdo, 76 parcialmente de acuerdo, 14 parcialmente en desacuerdo y solo 4 totalmente en desacuerdo.

**Figura 21**

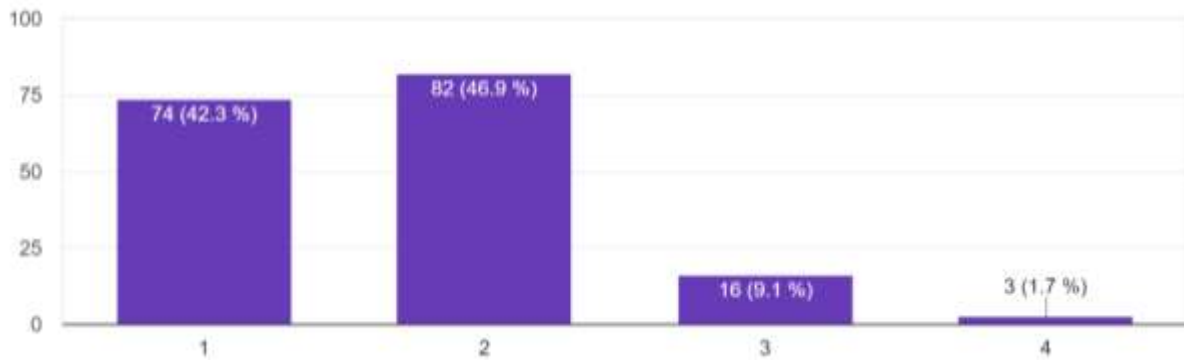
*La información relacionada con nuevos productos que fabrica la empresa, le llega a través de su jefe inmediato.*



Pregunta 9: 97 personas estuvieron parcialmente de acuerdo, 48 totalmente de acuerdo, 24 parcialmente en desacuerdo y 6 totalmente en desacuerdo.

**Figura 22**

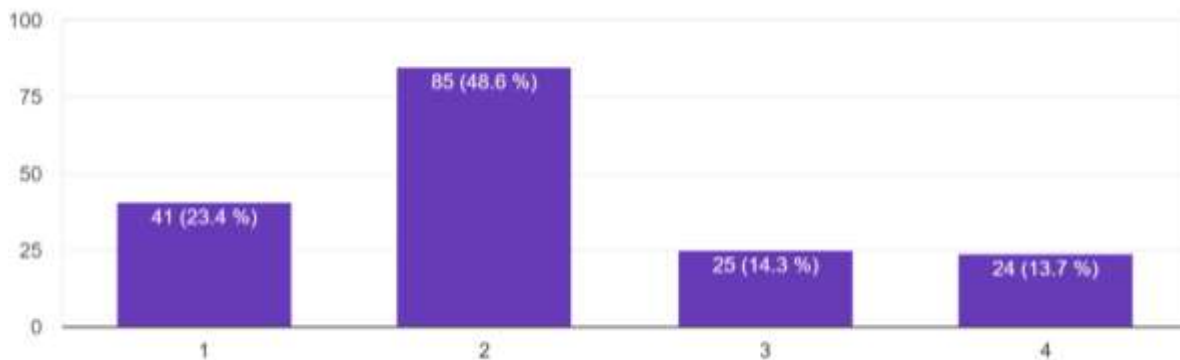
*Se siente en confianza para plantear a su jefe inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo.*



Pregunta 10: La cantidad de 82 personas respondieron que están parcialmente de acuerdo, 74 totalmente de acuerdo, 16 parcialmente en desacuerdo y 3 totalmente en desacuerdo.

**Figura 23**

*Cuando recibe demasiada información de su jefe inmediato y no sabe cómo usarla o no se entendió, selecciona una parte de ella y el resto la omite.*

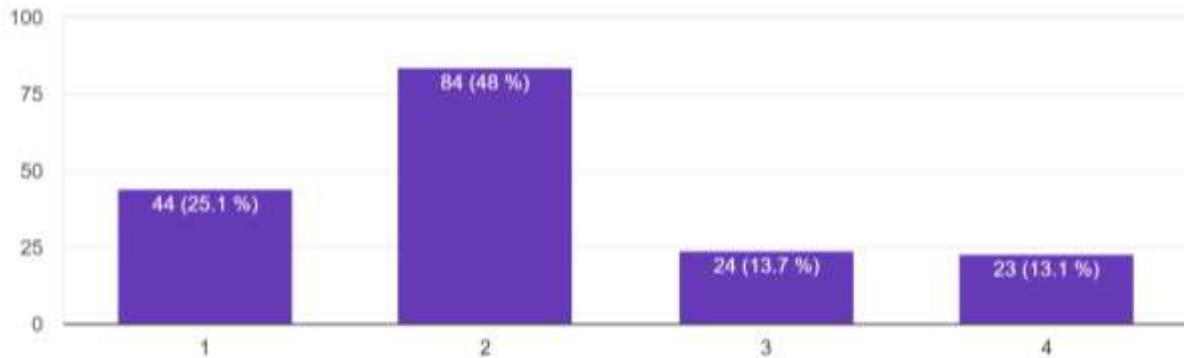


Pregunta 11: 85 personas estuvieron parcialmente de acuerdo, 41 totalmente de acuerdo, 25 parcialmente en desacuerdo y 24 totalmente en desacuerdo.



### Figura 24

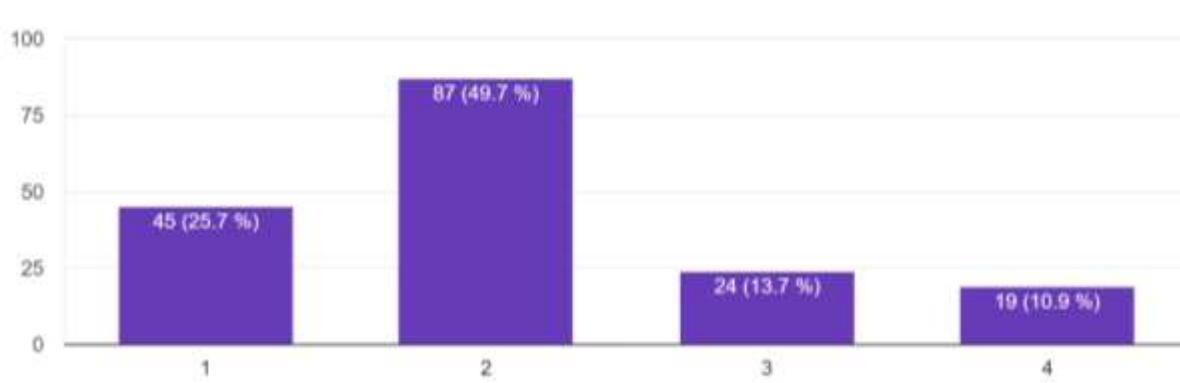
*Tiene inconvenientes para comentar los problemas de su puesto de trabajo con su jefe inmediato.*



Pregunta 12: 84 personas estuvieron parcialmente de acuerdo, 44 totalmente de acuerdo, 24 parcialmente en desacuerdo y 23 totalmente en desacuerdo.

### Figura 25

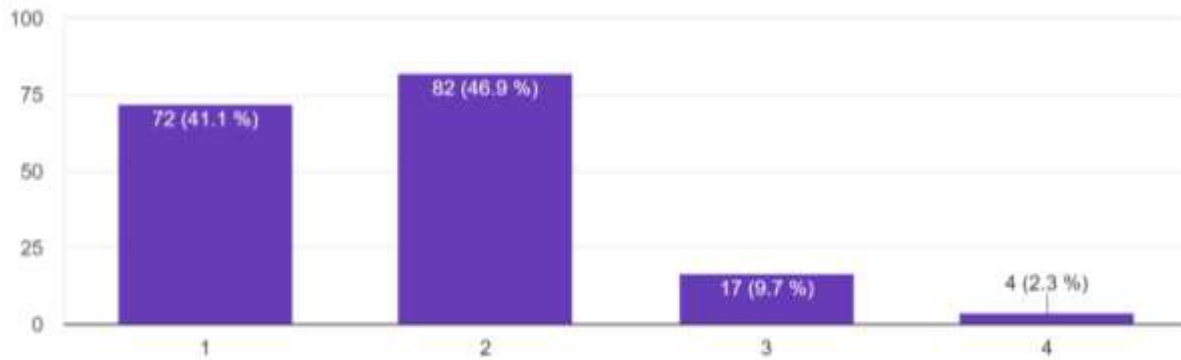
*Cuando recibe demasiada información de su jefe inmediato y no sabe cómo usarla, les comenta a terceras personas para que lo ayuden con la interpretación.*



Pregunta 13: 87 personas estuvieron parcialmente de acuerdo, 45 totalmente de acuerdo, 24 parcialmente en desacuerdo y 19 totalmente en desacuerdo.

**Figura 26**

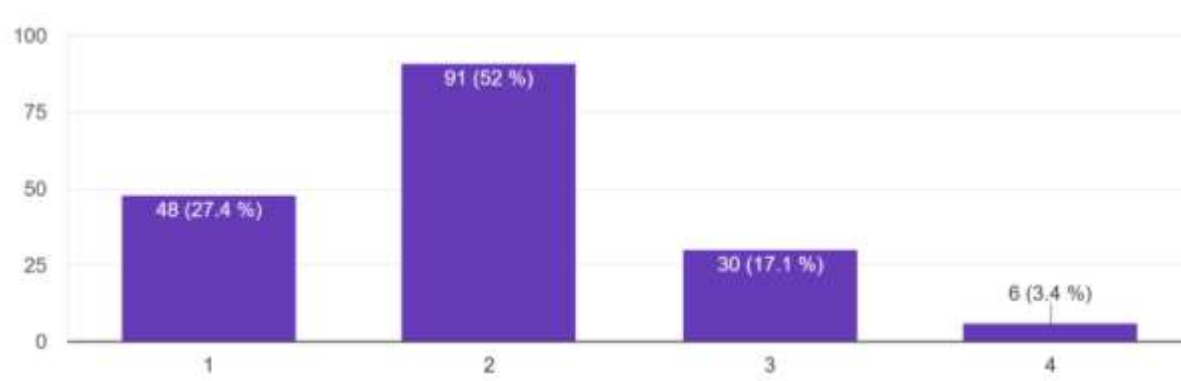
*La información que proviene de su jefe inmediato es creíble y confiable.*



Pregunta 14: 82 personas estuvieron parcialmente de acuerdo, 44 totalmente de acuerdo, 24 parcialmente en desacuerdo y 23 totalmente en desacuerdo.

**Figura 27**

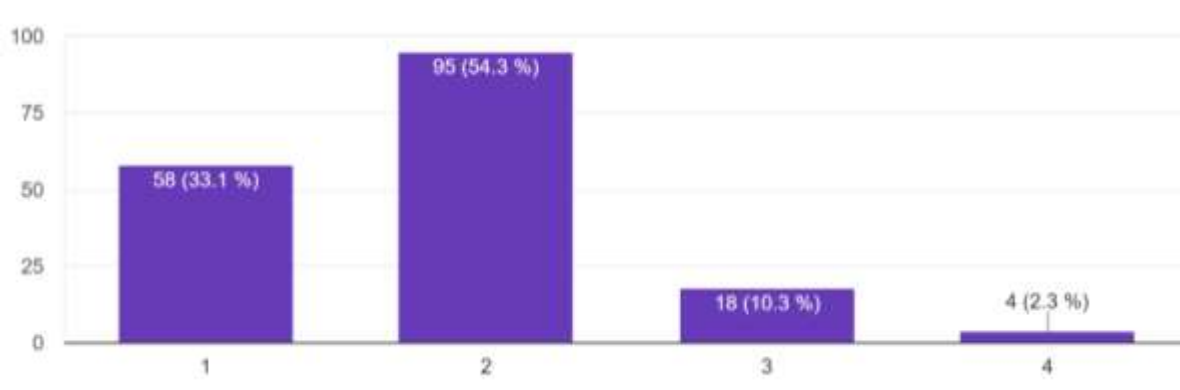
*Obtiene información sobre su proyección profesional (es decir se le comunica cómo está desarrollando sus actividades y si tiene oportunidades de crecimiento en función a lo indicador) en la empresa, a través de su jefe inmediato.*



Pregunta 15: La cantidad de 91 personas respondieron que están parcialmente de acuerdo, 48 totalmente de acuerdo, 30 parcialmente en desacuerdo y 6 totalmente en desacuerdo.

**Figura 28**

*La información relacionada a instrucciones de operación de la empresa, le llega a través de jefe inmediato.*

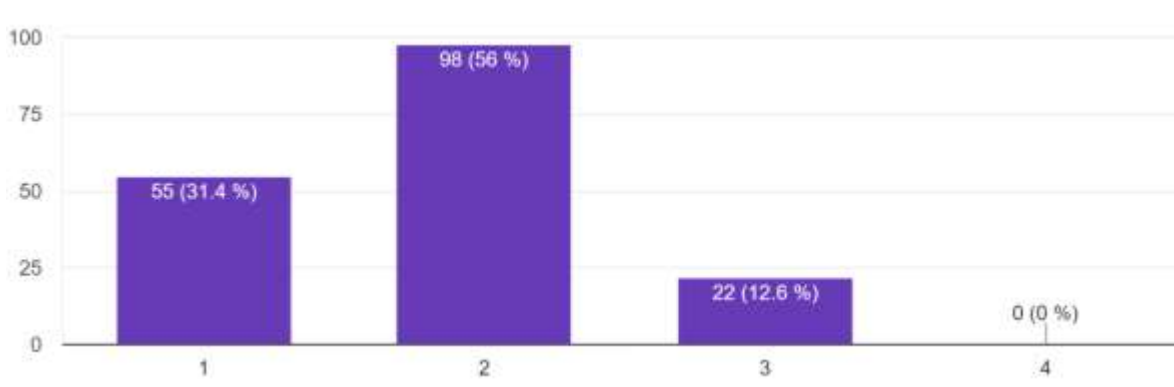


Pregunta 16: 95 personas respondieron que están parcialmente de acuerdo, 58

totalmente de acuerdo, 18 parcialmente en desacuerdo y 4 totalmente en desacuerdo.

**Figura 29**

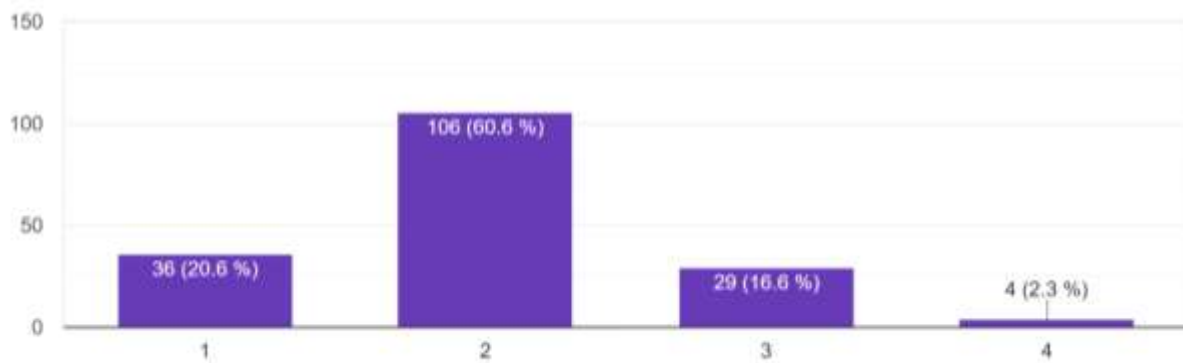
*Su jefe inmediato conoce y comprende los problemas que usted enfrenta en la realización de sus tareas.*



Pregunta 17: 98 personas estuvieron parcialmente de acuerdo, 45 totalmente de acuerdo, 24 parcialmente en desacuerdo y 19 totalmente en desacuerdo.

**Figura 30**

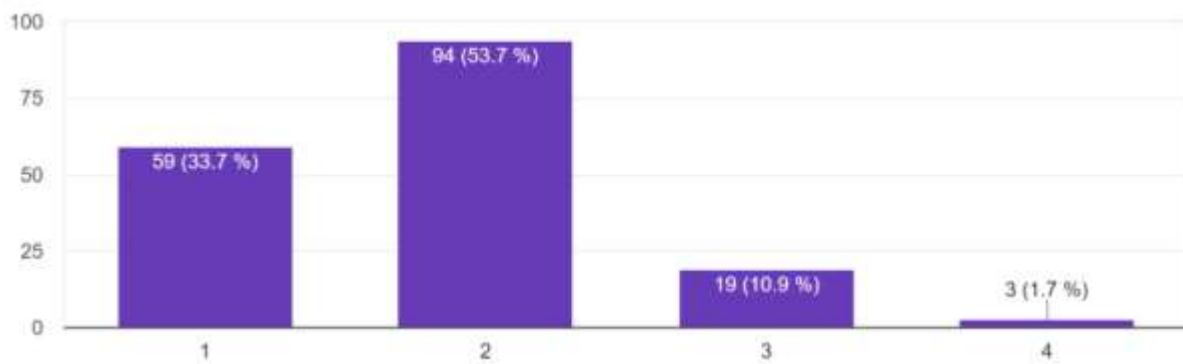
*En la empresa, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan a la defensiva.*



Pregunta 18: 106 personas estuvieron parcialmente de acuerdo, 36 totalmente de acuerdo, 29 parcialmente en desacuerdo y 4 totalmente en desacuerdo.

**Figura 31**

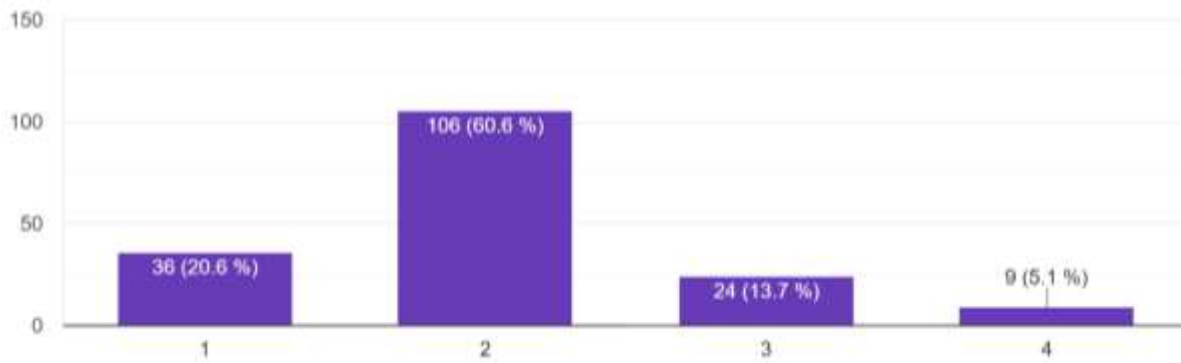
*Tiene libertad y confianza al discutir, con su jefe inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo.*



Pregunta 19: 94 personas respondieron que están parcialmente de acuerdo, 59 totalmente de acuerdo, 19 parcialmente en desacuerdo y 3 totalmente en desacuerdo.

**Figura 32**

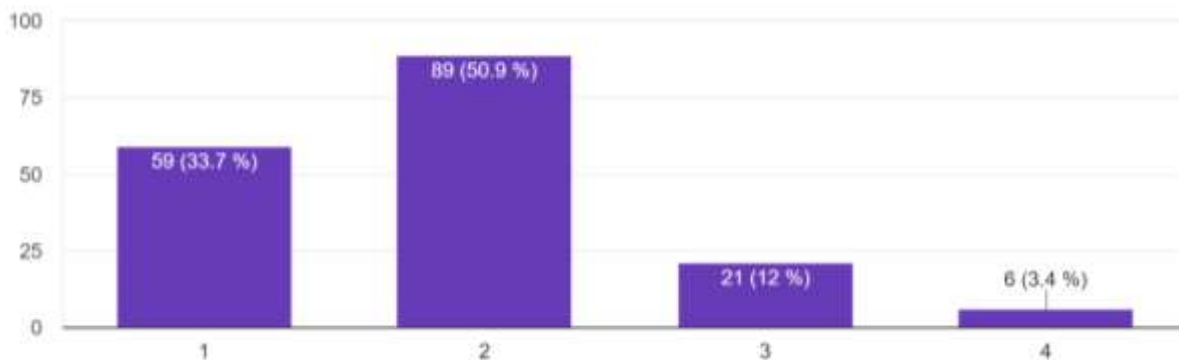
*En la empresa, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras.*



Pregunta 20: 106 personas respondieron que están parcialmente de acuerdo, 36 totalmente de acuerdo, 24 parcialmente en desacuerdo y 9 totalmente en desacuerdo.

**Figura 33**

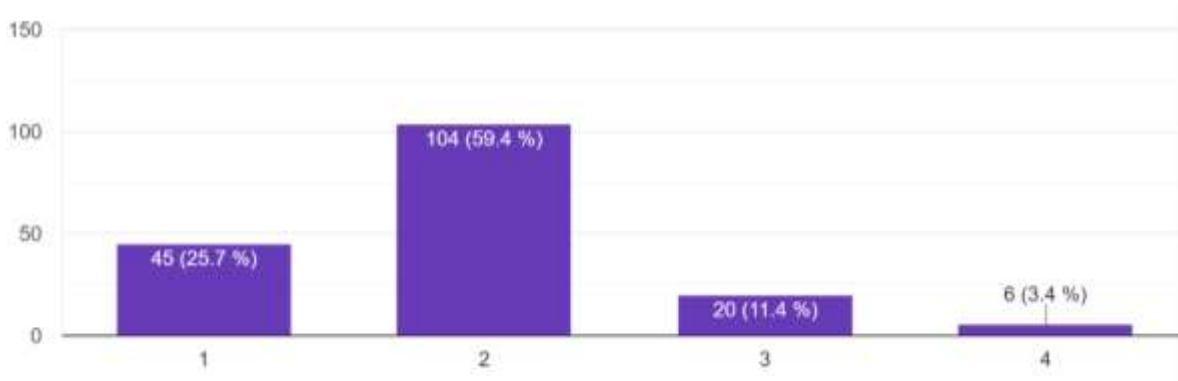
*Sus compañeros de área de trabajo le explican cuál es la mejor metodología para realizar una tarea.*



Pregunta 21: 89 personas respondieron que están parcialmente de acuerdo, 59 totalmente de acuerdo, 21 parcialmente en desacuerdo y 6 totalmente en desacuerdo.

### Figura 34

*En general, su jefe inmediato y usted comprenden las cosas de la misma manera.*



Pregunta 22: 104 personas respondieron que están parcialmente de acuerdo, 45 totalmente de acuerdo, 20 parcialmente en desacuerdo y 6 totalmente en desacuerdo.

**Tabla 3**

*Percepción de la Comunicación Organizacional*

Comunicación Organizacional		Totalmente de acuerdo	Valor porcentual	Parcialmente de acuerdo	Valor porcentual	Parcialmente en desacuerdo	Valor porcentual	Totalmente en desacuerdo	Valor porcentual	Total, encuestados
		1		2		3		4		
Preguntas		Número de encuestados								
1	Su jefe directo le proporciona toda la información que necesita para realizar su trabajo.	60	34,3%	94	53,7%	19	10,9%	2	1,14%	175
2	Intercambia información con sus compañeros para coordinar tareas entre diferentes áreas de trabajo.	88	50,3%	76	43,4%	10	5,7%	1	0,57%	175
3	Comparte a su jefe inmediato toda la información recibida relacionada a su trabajo.	74	42,3%	85	48,6%	12	6,9%	4	2,29%	175
4	Obtiene información directa y clara acerca de su desempeño ("va bien o va mal"), a través de su jefe inmediato.	59	33,7%	89	50,9%	20	11,4%	7	4,00%	175
5	La información relacionada con la empresa como: metas, indicadores y objetivos, le llegan a través de su jefe inmediato.	63	36,0%	84	48,0%	17	9,7%	11	6,29%	175
6	Se siente satisfecho con la comunicación que existe entre su jefe directo y su persona	70	40,0%	81	46,3%	18	10,3%	6	3,43%	175
7	Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del equipo de trabajo.	69	39,4%	86	49,1%	19	10,9%	1	0,57%	175
8	Cuando su jefe inmediato le da una orden de cualquier tipo, se asegura de que la haya entendido y desarrollado adecuadamente.	81	46,3%	76	43,4%	14	8,0%	4	2,29%	175
9	La información relacionada con nuevos productos que fabrica la empresa, le llega a través de su jefe inmediato.	48	31,4%	97	54,9%	24	10,5%	6	3,27%	175
10	Se siente en confianza para plantear a su jefe inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo.	74	42,3%	82	46,9%	16	9,1%	3	1,71%	175
11	Cuando recibe demasiada información de su jefe inmediato y no sabe cómo usarla o no se entendió, selecciona una parte de ella y el resto la omite.	41	23,4%	85	48,6%	25	14,3%	24	13,71%	175

12	Tiene inconvenientes para comentar los problemas de su puesto de trabajo con su jefe inmediato.	44	25,1%	84	48,0%	24	13,7%	23	13,14%	175
13	Cuando recibe demasiada información de su jefe inmediato y no sabe cómo usarla, les comenta a terceras personas para que lo ayuden con la interpretación.	45	25,7%	87	49,7%	24	13,7%	19	10,86%	175
14	La información que proviene de su jefe inmediato es creíble y confiable.	72	41,1%	82	46,9%	17	9,7%	4	2,29%	175
15	Obtiene información sobre su proyección profesional (es decir se le comunica cómo está desarrollando sus actividades y si tiene oportunidades de crecimiento en función a lo indicador) en la empresa, a través de su jefe inmediato.	48	27,4%	91	52,0%	30	17,1%	6	3,43%	175
16	La información relacionada a instrucciones de operación de la empresa, le llega a través de jefe inmediato.	58	33,1%	95	54,3%	18	10,3%	4	2,29%	175
17	Su jefe inmediato conoce y comprende los problemas que usted enfrenta en la realización de sus tareas.	55	31,4%	98	56,0%	22	12,6%	0	0,00%	175
18	En la empresa, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan a la defensiva.	36	20,6%	106	60,6%	29	16,6%	4	2,29%	175
19	Tiene libertad y confianza al discutir, con su jefe inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo.	59	33,7%	94	53,7%	19	10,9%	3	1,71%	175
20	En la empresa, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras.	36	20,6%	106	60,6%	24	13,7%	9	5,14%	175
21	Sus compañeros de área de trabajo le explican cuál es la mejor metodología para realizar una tarea.	59	33,7%	89	50,9%	21	12,0%	6	3,43%	175
22	En general, su jefe inmediato y usted comprenden las cosas de la misma manera.	45	25,7%	104	59,4%	20	11,4%	6	3,43%	175



## Desempeño Laboral

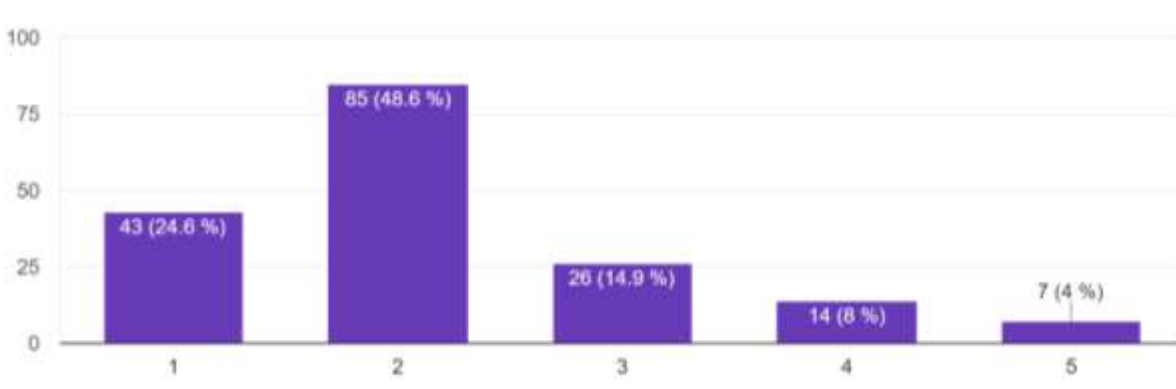
A partir de la revisión de las encuestas aplicadas en esta sección compuesto por 4 ítems, sujetos a la escala de Likert cuyos resultados fueron los siguientes:

Bajo el ítem de gestión interna se obtuvo lo detallado a continuación:

Pregunta 1: Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas, 85 colaboradores estuvieron de acuerdo, 43 respondieron que están totalmente de acuerdo, 26 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 14 en desacuerdo y 7 totalmente en desacuerdo.

### Figura 35

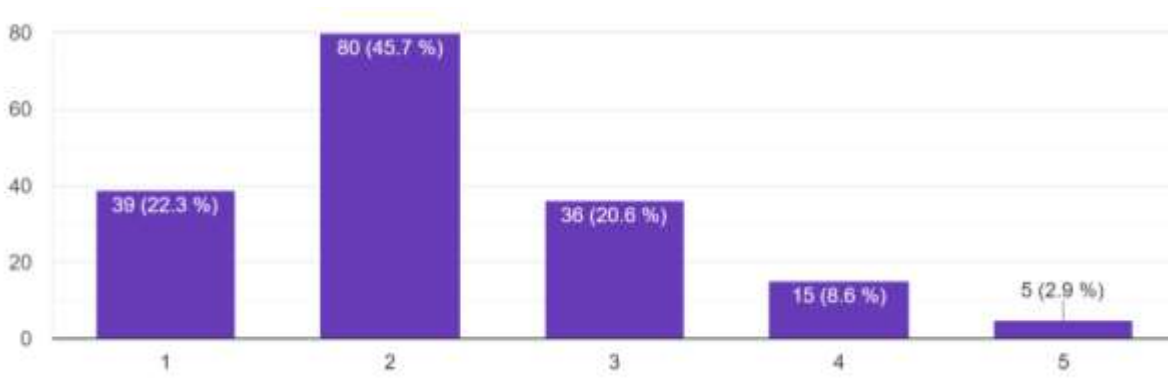
*Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas.*



Pregunta 2: Los jefes entregan información a su personal respecto a su desempeño laboral., 80 colaboradores estuvieron de acuerdo, 39 respondieron que están totalmente de acuerdo, 36 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 15 en desacuerdo y 5 totalmente en desacuerdo.

**Figura 36**

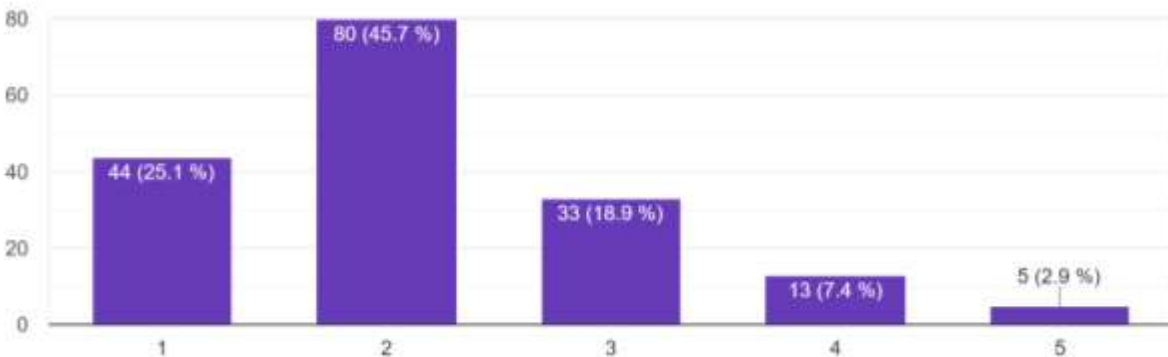
*Los jefes entregan información a su personal respecto a su desempeño laboral.*



Pregunta 3: Los trabajadores saben lo que sus jefes esperan de ellos, 80 estuvieron de acuerdo, 44 totalmente de acuerdo, 33 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 13 en desacuerdo y 5 totalmente en desacuerdo.

**Figura 37**

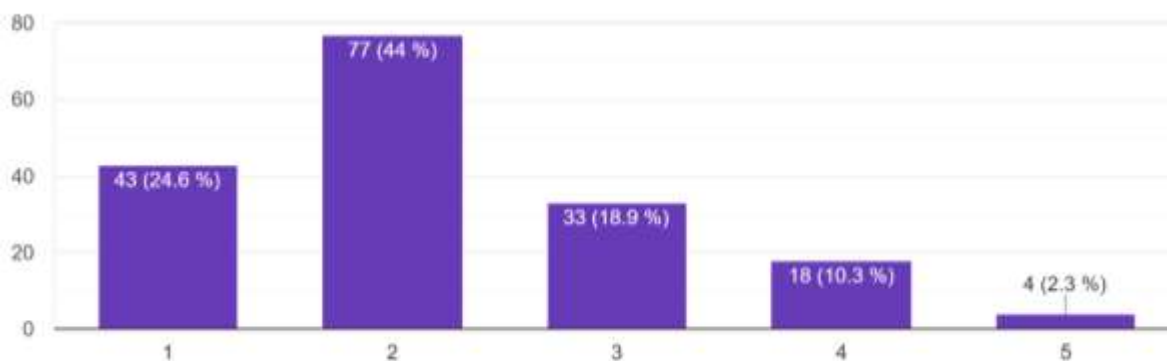
*Los trabajadores saben lo que sus jefes esperan de ellos.*



Pregunta 4: Los jefes promueven buenas relaciones humanas entre las personas de la Institución, 77 estuvieron de acuerdo, 43 totalmente de acuerdo, 33 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 18 en desacuerdo y 4 totalmente en desacuerdo.

**Figura 38**

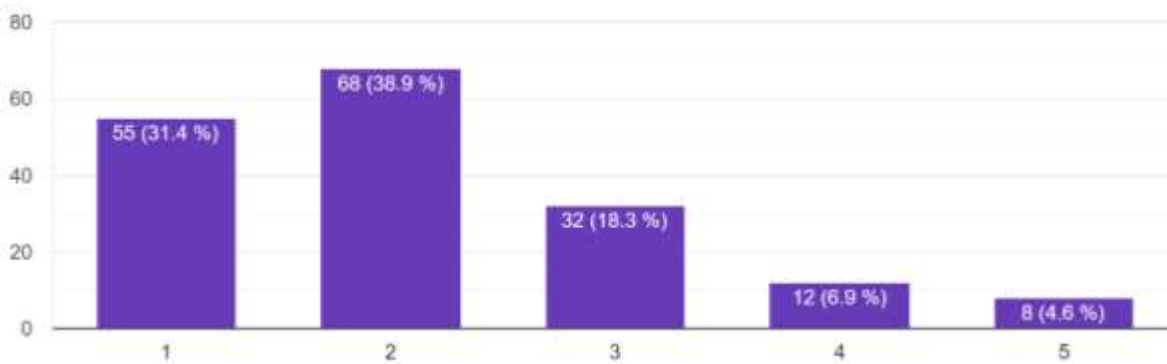
*Los jefes promueven buenas relaciones humanas entre las personas de la Institución*



Pregunta 5: Los jefes de esta institución tratan con respeto a sus colaboradores, 68 estuvieron de acuerdo, 55 totalmente de acuerdo, 32 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 12 en desacuerdo y 8 totalmente en desacuerdo.

**Figura 39**

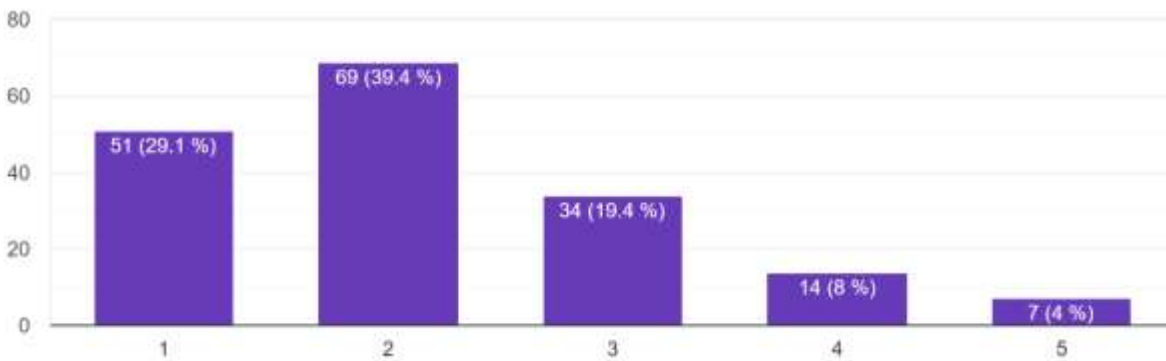
*Los jefes de esta institución tratan con respeto a sus colaboradores.*



Pregunta 6: Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis jefes, 69 personas contestaron de acuerdo, 51 totalmente de acuerdo, 34 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 14 en desacuerdo y 7 totalmente en desacuerdo.

**Figura 40**

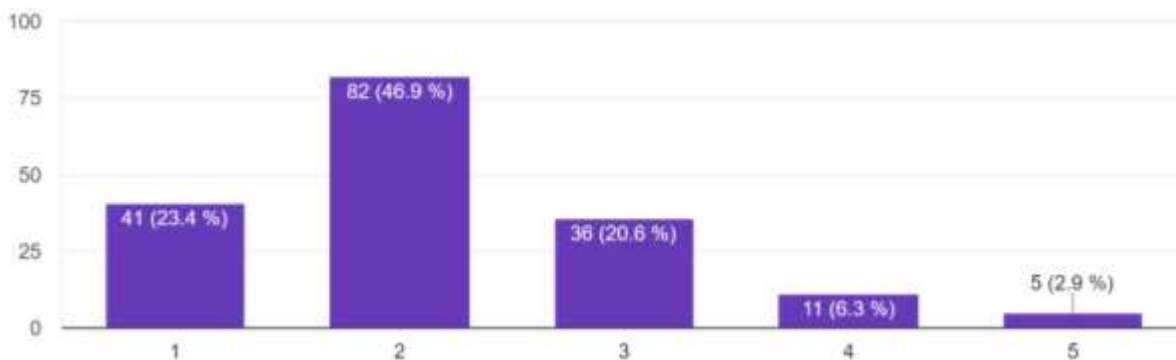
*Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis jefes.*



Pregunta 7: En esta institución los colaboradores están comprometidos con su trabajo, 82 personas contestaron de acuerdo, 41 totalmente de acuerdo, 36 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 11 en desacuerdo y 5 totalmente en desacuerdo.

**Figura 41**

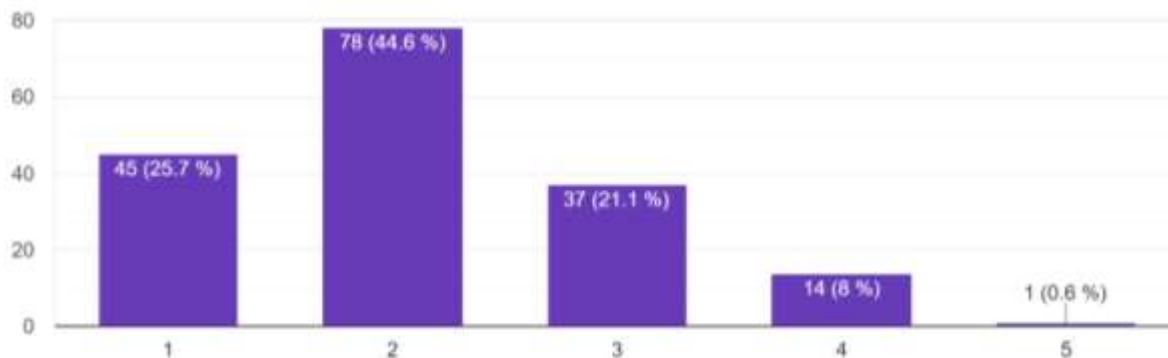
*En esta institución los colaboradores están comprometidos con su trabajo,*



Pregunta 8: Las personas de esta institución muestran interés por el trabajo que realizan, 78 personas estuvieron de acuerdo, 45 totalmente de acuerdo, 37 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 14 en desacuerdo y solo 1 totalmente en desacuerdo.

### Figura 42

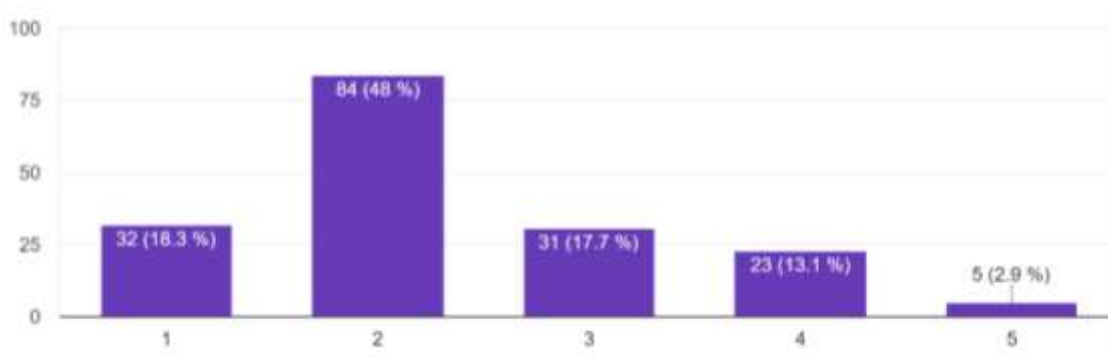
*Las personas de esta institución muestran interés por el trabajo que realizan.*



Pregunta 9: Aquí se da facilidad para que cualquier colaborador pueda presentar una idea nueva, 80 personas estuvieron de acuerdo, 43 totalmente de acuerdo, 33 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 18 en desacuerdo y solo 8 totalmente en desacuerdo.

**Figura 43**

*Aquí se da facilidad para que cualquier colaborador pueda presentar una idea nueva*



**Tabla 4***Percepción del Desempeño Laboral mediante el ítem Gestión Interna*

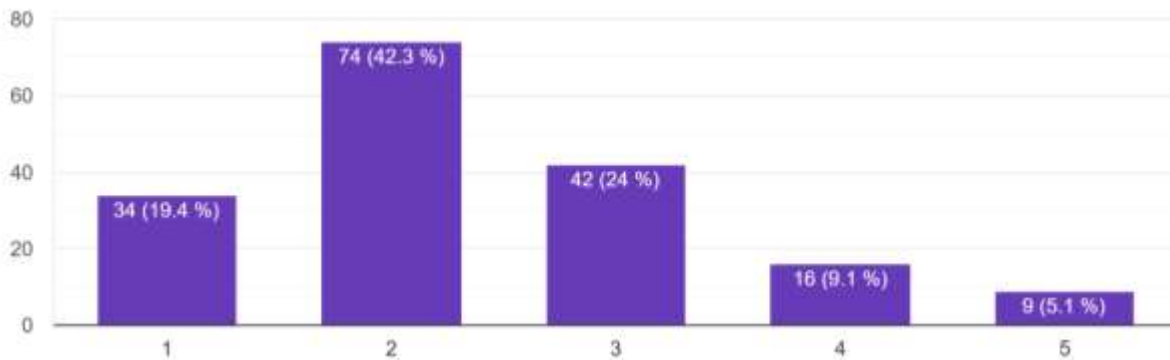
Desempeño Laboral		Totalmente de acuerdo	Valor porcentual	De acuerdo	Valor porcentual	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Valor porcentual	En desacuerdo	Valor porcentual	Totalmente en desacuerdo	Valor porcentual	Total, encuestados
		1		2		3		4		5		
Preguntas		Número de encuestados										
1	Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas.	43	24,6%	85	48,6%	26	14,9%	14	8,0%	7	4,0%	175
2	Los jefes entregan información a su personal respecto a su desempeño laboral.	39	22,3%	80	45,7%	36	20,6%	15	8,6%	5	2,9%	175
3	Los trabajadores saben lo que sus jefes esperan de ellos.	44	25,1%	80	45,7%	33	18,9%	13	7,4%	5	2,9%	175
4	Los jefes promueven buenas relaciones humanas entre las personas de la institución.	43	24,6%	77	44,0%	33	18,9%	18	10,3%	4	2,3%	175
5	Los jefes de esta institución tratan con respeto a sus colaboradores.	51	29,1%	69	39,4%	34	19,4%	14	8,0%	7	4,0%	175
6	Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis jefes.	41	23,4%	82	46,9%	36	20,6%	11	6,3%	5	2,9%	175
7	En esta institución los colaboradores están comprometidos con su trabajo.	45	25,7%	78	44,6%	37	21,1%	14	8,0%	1	0,6%	175
8	Las personas de esta institución muestran interés por el trabajo que realizan.	32	18,3%	84	48,0%	31	17,7%	23	13,1%	5	2,9%	175
9	Aquí se da facilidad para que cualquier colaborador pueda presentar una idea nueva.	43	24,6%	80	45,7%	33	18,9%	18	10,3%	8	4,6%	175

Bajo el ítem de estabilidad laboral se obtuvo lo detallado a continuación:

Pregunta 10: Me preocupa que por una reorganización en la institución se vea afectada la estabilidad de mi trabajo, 74 colaboradores estuvieron de acuerdo, 34 respondieron que están totalmente de acuerdo, 42 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 16 en desacuerdo y 9 totalmente en desacuerdo.

**Figura 44**

Me preocupa que por una reorganización en la institución se vea afectada la estabilidad de mi trabajo.

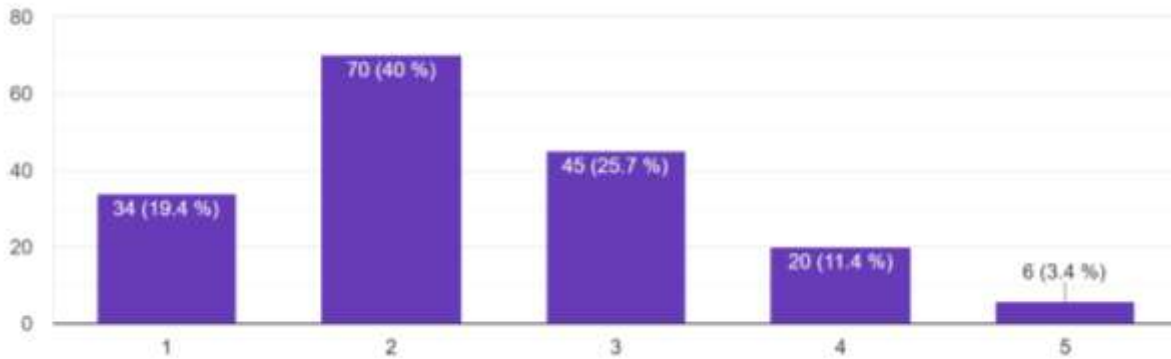


Pregunta 11: Me preocupa los efectos que puedan tener sobre la estabilidad de mi empleo los cambios de método de trabajo o la automatización en esta institución, 70 colaboradores estuvieron de acuerdo, 34 respondieron que están totalmente de acuerdo, 45 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 20 en desacuerdo y 6 totalmente en desacuerdo.



**Figura 45**

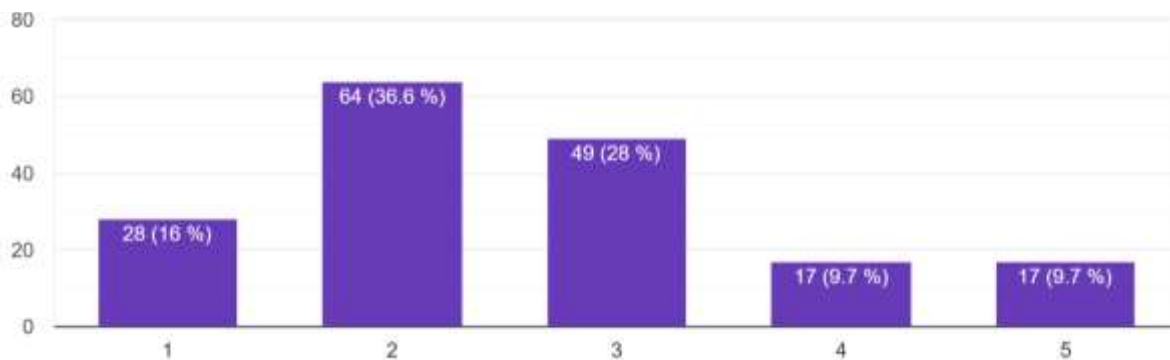
*Me preocupa los efectos que puedan tener sobre la estabilidad de mi empleo los cambios de método de trabajo o la automatización en esta institución.*



Pregunta 12: Creo que en cualquier momento puedo perder el trabajo en esta institución, 64 estuvieron de acuerdo, 28 totalmente de acuerdo, 49 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 17 en desacuerdo y 17 totalmente en desacuerdo.

**Figura 46**

*Creo que en cualquier momento puedo perder el trabajo en esta institución.*



**Tabla 5**

*Percepción del Desempeño Laboral mediante el ítem Estabilidad Laboral*

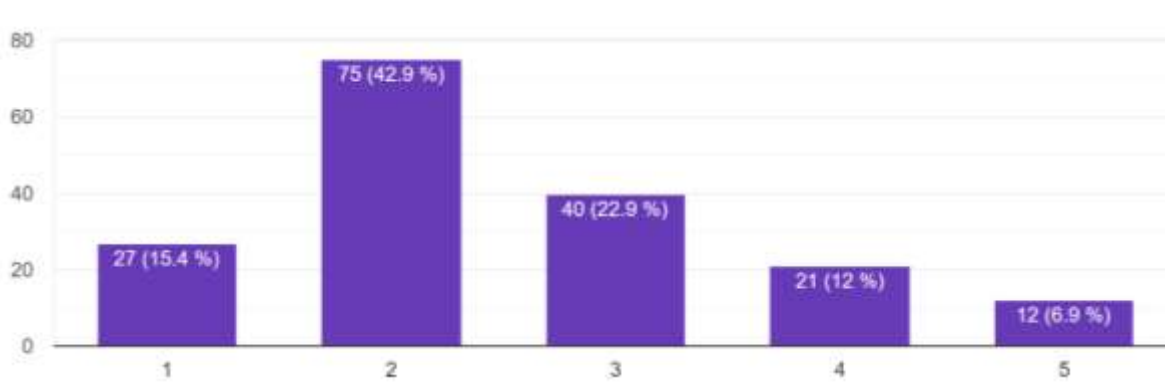
Desempeño Laboral		Totalmente de acuerdo	Valor porcentual	De acuerdo	Valor porcentual	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Valor porcentual	En desacuerdo	Valor porcentual	Totalmente en desacuerdo	Valor porcentual	Total, encuestados
		1		2		3		4		5		
Preguntas		Número de encuestados										
10	Me preocupa que por una reorganización en la institución se vea afectada la estabilidad de mi trabajo.	34	19,40%	74	42,3%	42	24%	16	9,1%	9	5,1%	175
11	Me preocupa los efectos que puedan tener sobre la estabilidad de mi empleo los cambios de método de trabajo o la automatización en esta institución.	34	19,4%	70	40%	45	25,7%	20	11,4%	6	3,4%	175
12	Creo que en cualquier momento puedo perder el trabajo en esta institución.	28	16%	64	36,60%	49	28%	17	9,70%	17	9,70%	175

Bajo el ítem de tensión interna y desarrollo profesional se obtuvo lo detallado a continuación:

Pregunta 13: En esta institución no se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales, 75 colaboradores estuvieron de acuerdo, 27 respondieron que están totalmente de acuerdo, 40 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 21 en desacuerdo y 12 totalmente en desacuerdo.

**Figura 47**

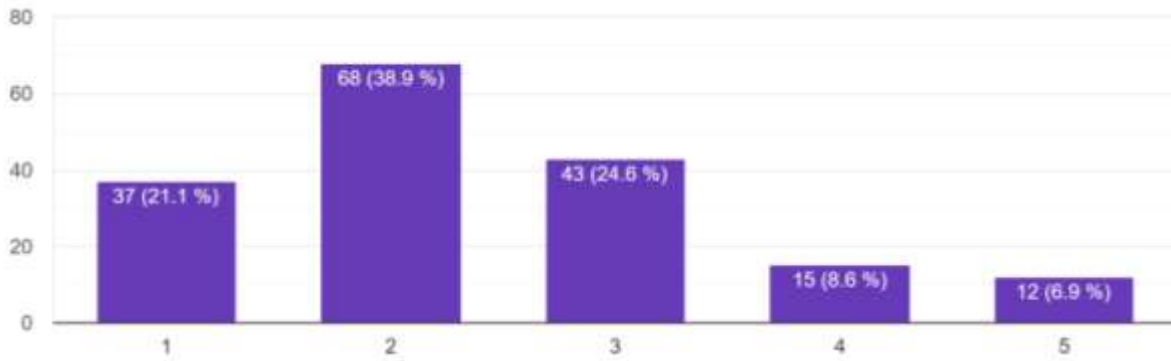
*En esta institución no se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales.*



Pregunta 14: Los trabajadores de esta institución creen más en el rumor que surge sobre un cierto hecho que en la información oficial, 68 colaboradores estuvieron de acuerdo, 37 respondieron que están totalmente de acuerdo, 43 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 15 en desacuerdo y 12 totalmente en desacuerdo.

**Figura 48**

*Los trabajadores de esta institución creen más en el rumor que surge sobre un cierto hecho que en la información oficial.*

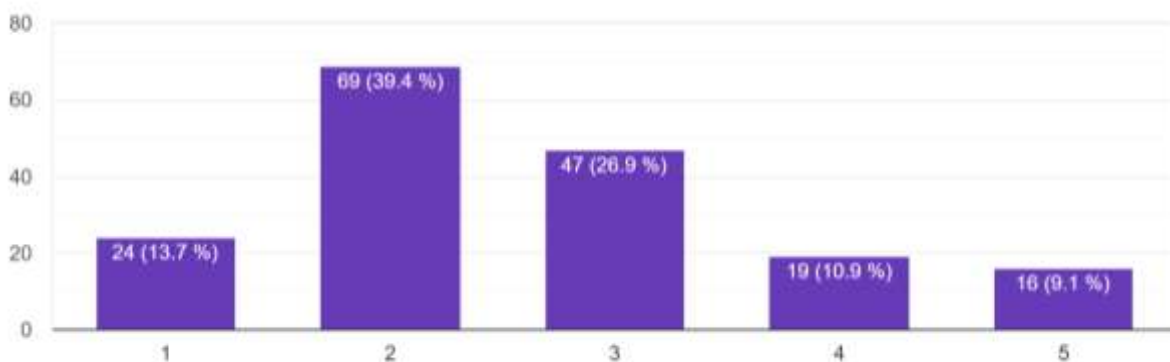


Pregunta 15: Esta institución se caracteriza por un ambiente de trabajo tenso, 69

estuvieron de acuerdo, 24 totalmente de acuerdo, 47 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 19 en desacuerdo y 16 totalmente en desacuerdo.

**Figura 49**

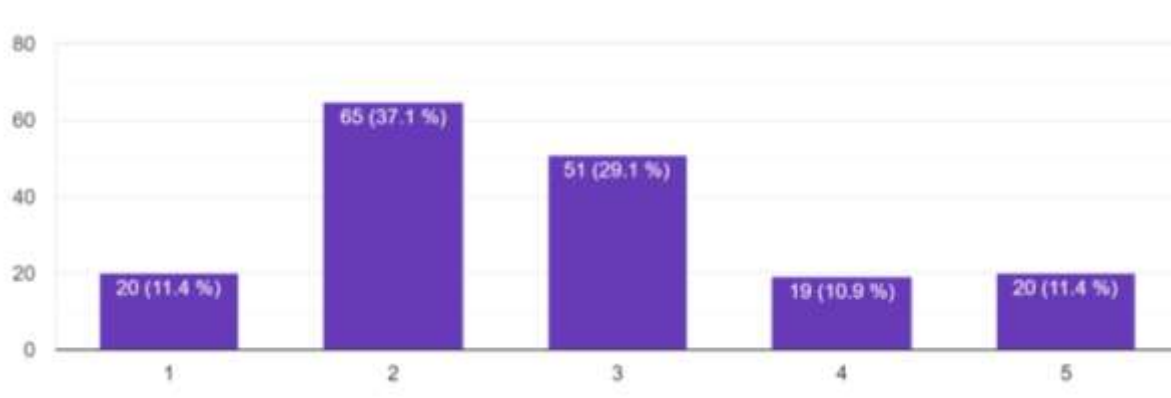
*Esta institución se caracteriza por un ambiente de trabajo tenso.*



Pregunta 16: En esta institución se nos mantiene desinformados sobre materias que deberíamos saber, 65 estuvieron de acuerdo, 20 totalmente de acuerdo, 51 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 19 en desacuerdo y 20 totalmente en desacuerdo.

**Figura 50**

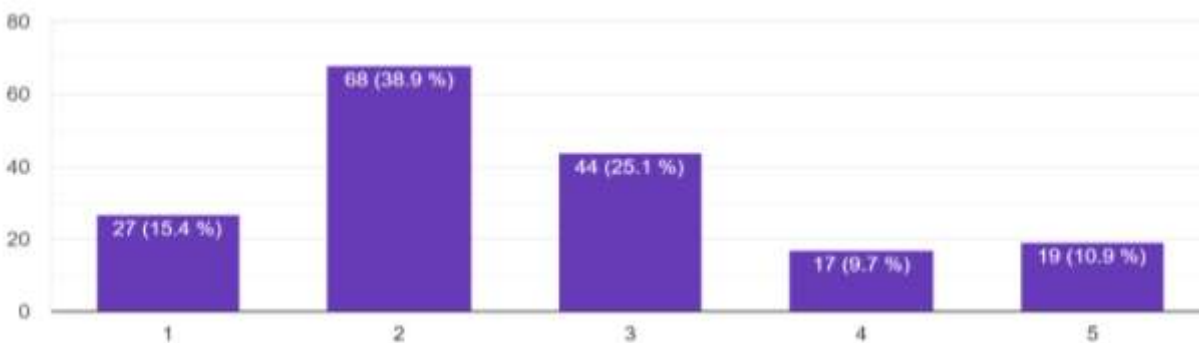
*En esta institución se nos mantiene desinformados sobre materias que deberíamos saber.*



Pregunta 17: El ambiente en esta institución no es propicio para desarrollar nuevas ideas, 68 estuvieron de acuerdo 27 totalmente de acuerdo, 44 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 17 en desacuerdo y 19 totalmente en desacuerdo.

**Figura 51**

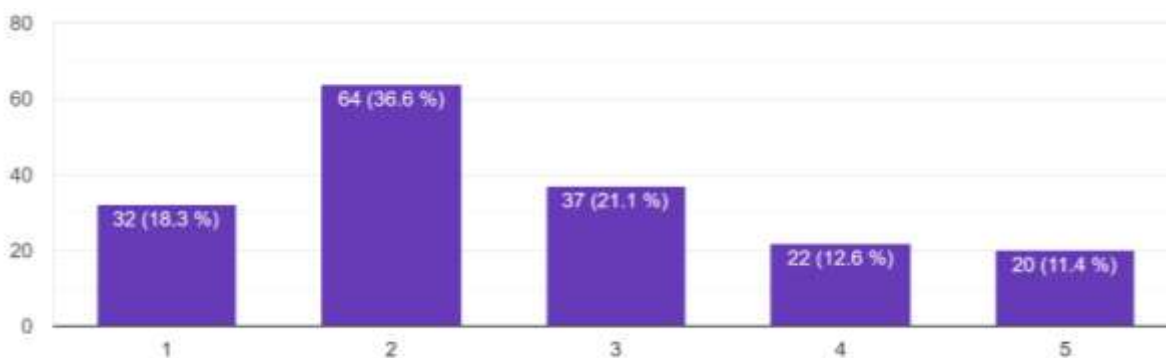
*El ambiente en esta institución no es propicio para desarrollar nuevas ideas.*



Pregunta 18: Las nuevas ideas que aporta el personal no son bien acogidas por los jefes, 64 estuvieron de acuerdo, 32 totalmente de acuerdo, 37 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 22 en desacuerdo y 20 totalmente en desacuerdo.

**Figura 52**

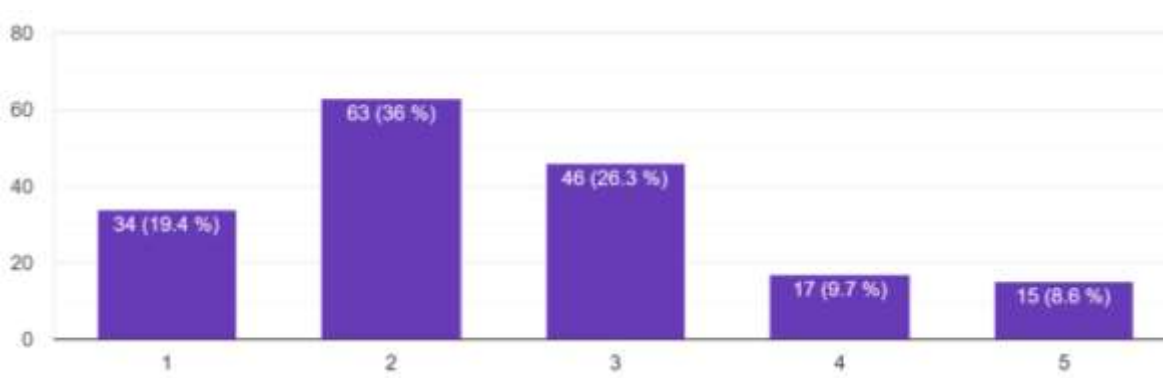
*Las nuevas ideas que aporta el personal no son bien acogidas por los jefes.*



Pregunta 19: En esta institución existen demasiadas críticas, 63 estuvieron de acuerdo, 34 totalmente de acuerdo, 46 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 17 en desacuerdo y 15 totalmente en desacuerdo.

**Figura 53**

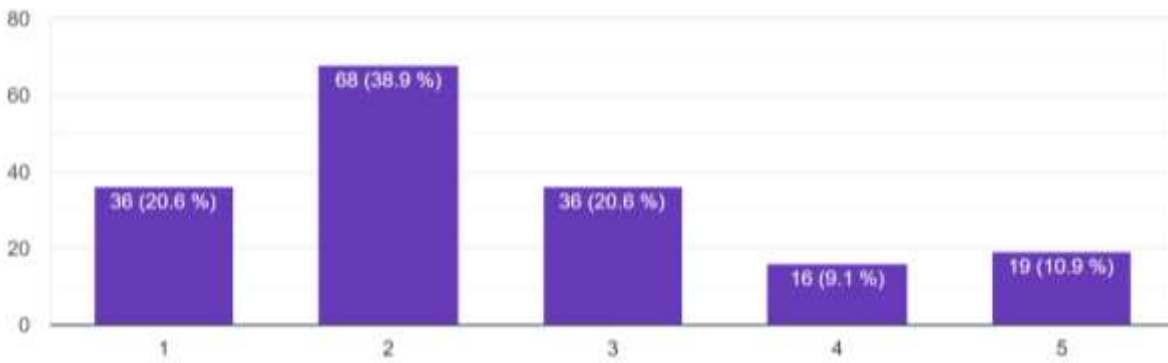
*En esta institución existen demasiadas críticas.*



Pregunta 20: A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación, 68 estuvieron de acuerdo, 36 totalmente de acuerdo, 36 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 16 en desacuerdo y 19 totalmente en desacuerdo.

**Figura 54**

*A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.*



**Tabla 6***Percepción del Desempeño Laboral mediante el ítem tensión interna y desarrollo profesional*

<b>Desempeño Laboral</b>		<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Total, encuestados</b>					
		<b>Valor porcentual</b>	<b>Valor porcentual</b>	<b>Valor porcentual</b>	<b>Valor porcentual</b>	<b>Valor porcentual</b>						
<b>Preguntas</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Número de encuestados</b>					
13	En esta institución no se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales.	27	15,4%	75	42,9%	40	22,9%	21	12%	12	6,9%	175
14	Los trabajadores de esta institución creen más en el rumor que surge sobre un cierto hecho que en la información oficial.	37	21,1%	68	38,9%	43	24,6%	15	8,6%	12	6,9%	175
15	Esta institución se caracteriza por un ambiente de trabajo tenso.	24	13,7%	69	39,4%	47	26,9%	19	10,9%	16	9,1%	175
16	En esta institución se nos mantiene desinformados sobre materias que deberíamos saber.	20	11,4%	65	37,1%	51	29,1%	19	10,9%	20	11,4%	175
17	El ambiente en esta institución no es propicio para desarrollar nuevas ideas.	27	15,4%	68	38,9%	44	25,1%	17	9,7%	19	10,9%	175
18	Las nuevas ideas que aporta el personal no son bien acogidas por los jefes.	32	18,3%	64	36,6%	37	21,1%	22	12,6%	20	11,4%	175
19	En esta institución existen demasiadas críticas.	34	19,4%	63	36%	46	26,3%	17	9,7%	15	8,6%	175
20	A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.	36	20,6%	68	38,9%	36	20,6%	16	9,1%	19	10,9%	175

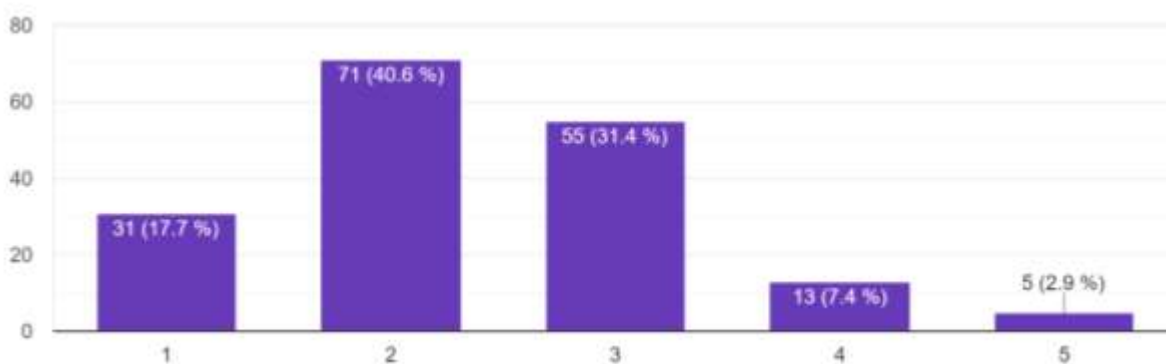


Bajo el ítem de tensión interna y desarrollo profesional se obtuvo lo detallado a continuación:

Pregunta 21: La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas, 71 colaboradores estuvieron de acuerdo, 31 respondieron que están totalmente de acuerdo, 55 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 13 en desacuerdo y 5 totalmente en desacuerdo.

**Figura 55**

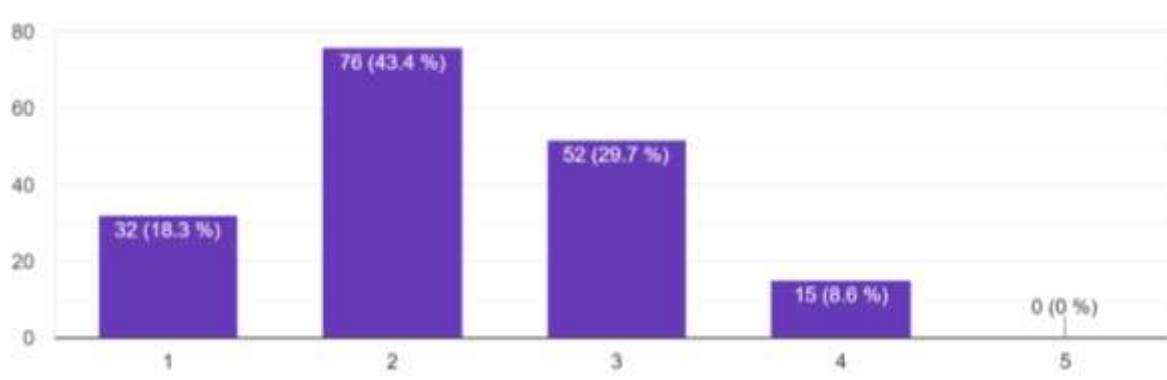
*La dirección de esta institución se preocupa por las personas.*



Pregunta 22: En esta institución los trabajos están bien asignados y organizados, 76 colaboradores estuvieron de acuerdo, 32 respondieron que están totalmente de acuerdo, 52 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 15 en desacuerdo y 0 totalmente en desacuerdo.

**Figura 56**

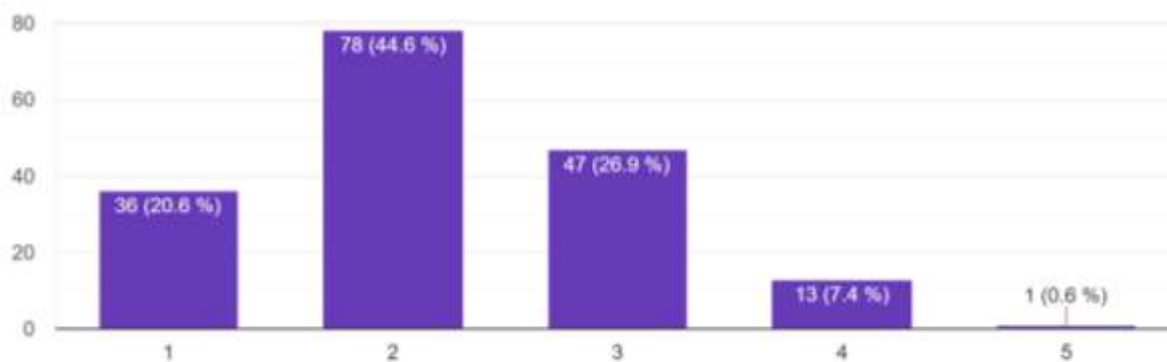
*En esta institución los trabajos están bien asignados y organizados.*



Pregunta 23: Existe una buena comunicación entre la dirección y los trabajadores, 78 estuvieron de acuerdo, 36 totalmente de acuerdo, 47 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 13 en desacuerdo y 1 totalmente en desacuerdo.

**Figura 57**

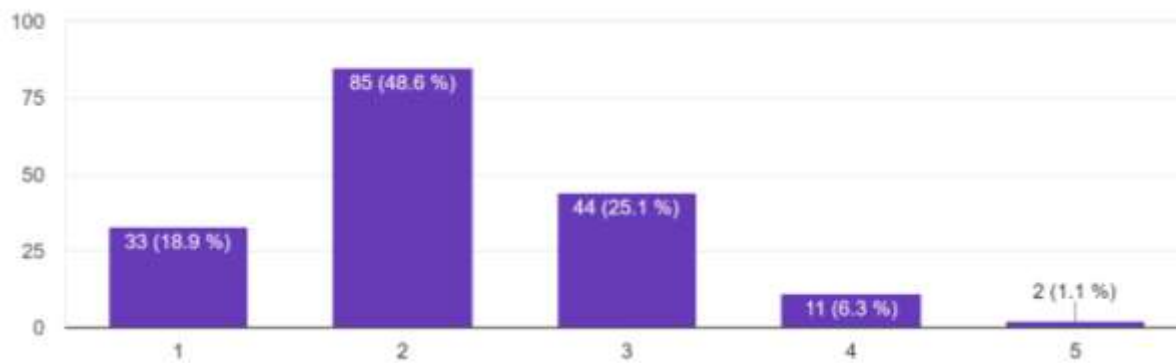
*Existe una buena comunicación entre la dirección y los trabajadores.*



Pregunta 24: Todo lo que hay que hacer está claro, porque se nos explica bien y oportunamente, 85 estuvieron de acuerdo, 33 totalmente de acuerdo, 44 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 11 en desacuerdo y 2 totalmente en desacuerdo.

**Figura 58**

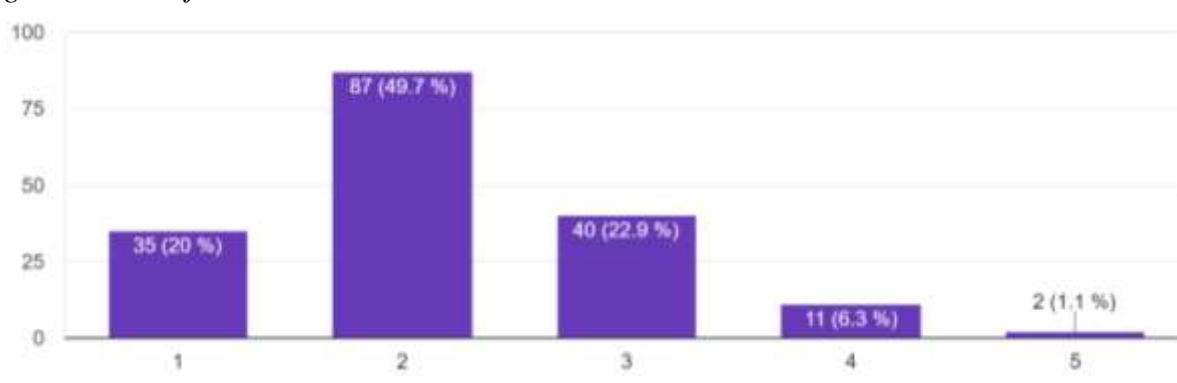
*Todo lo que hay que hacer está claro, porque se nos explica bien y oportunamente.*



Pregunta 25: Existe una buena comunicación entre las diferentes unidades y servicios que trabajan generalmente juntos, 87 estuvieron de acuerdo, 35 totalmente de acuerdo, 40 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 11 en desacuerdo y 2 totalmente en desacuerdo.

**Figura 59**

*Existe una buena comunicación entre las diferentes unidades y servicios que trabajan generalmente juntos.*



**Tabla 7***Percepción del Desempeño Laboral mediante el ítem organización y desempeño*

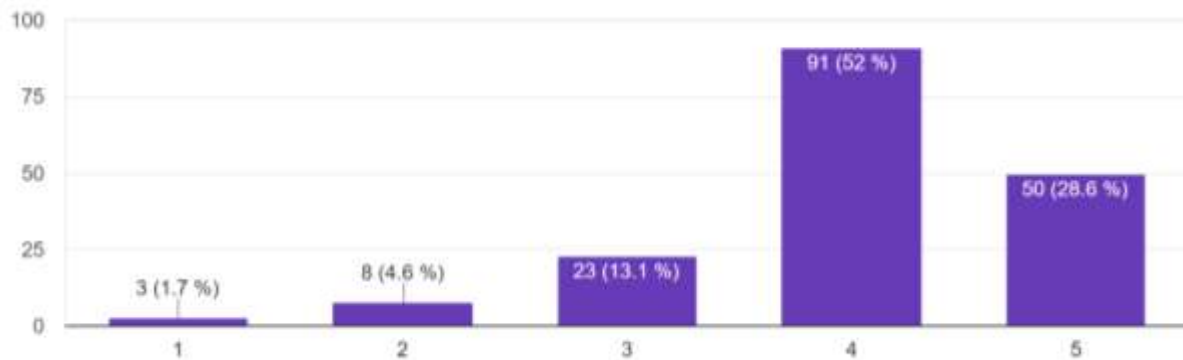
<b>Desempeño Laboral</b>		<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Valor porcentual</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Valor porcentual</b>	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>Valor porcentual</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Valor porcentual</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Valor porcentual</b>	<b>Total, encuestados</b>
		1		2		3		4		5		
<b>Preguntas</b>		<b>Número de encuestados</b>										
21	La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas.	31	17,7%	71	40,6%	55	31,4%	13	7,4%	5	2,9%	175
22	En esta institución los trabajos están bien asignados y organizados.	32	18,3%	76	43,4%	52	29,7%	15	8,6%	0	0,0%	175
23	Existe una buena comunicación entre la dirección y los trabajadores.	36	20,6%	78	44,6%	47	26,9%	13	7,4%	1	0,6%	175
24	Todo lo que hay que hacer está claro, porque se nos explica bien y oportunamente.	33	18,9%	85	48,6%	44	25,1%	11	6,3%	2	1,1%	175
25	Existe una buena comunicación entre las diferentes unidades y servicios que trabajan generalmente juntos.	35	20%	87	49,7%	40	22,9%	11	6,3%	2	1,1%	175

Dentro de esta sección encontraremos una segunda parte en la cual consiste en las afirmaciones que los colaboradores tienen sobre su propio desempeño. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Pregunta 1: Cómo calificaría su propio desempeño general, 91 colaboradores indicaron tener un buen rendimiento, 50 respondieron que muy bueno, 23 regular, 8 malo y 3 muy malo. en desacuerdo y 7 totalmente en desacuerdo.

### Figura 60

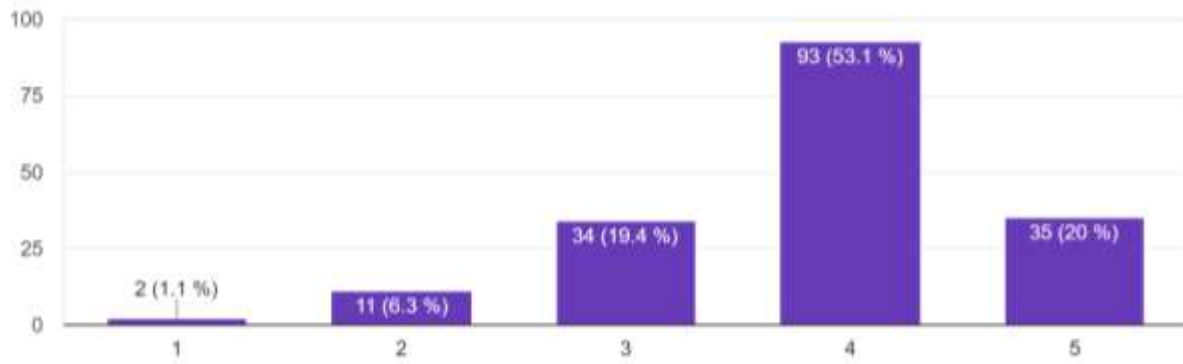
*Cómo calificaría su propio desempeño general.*



Pregunta 2: Cómo su jefe calificaría su desempeño general, 93 colaboradores indicaron que ante su jefe cuentan con un buen rendimiento, 35 respondieron que muy bueno, 34 regular, 11 malo y 2 muy malo.

**Figura 61**

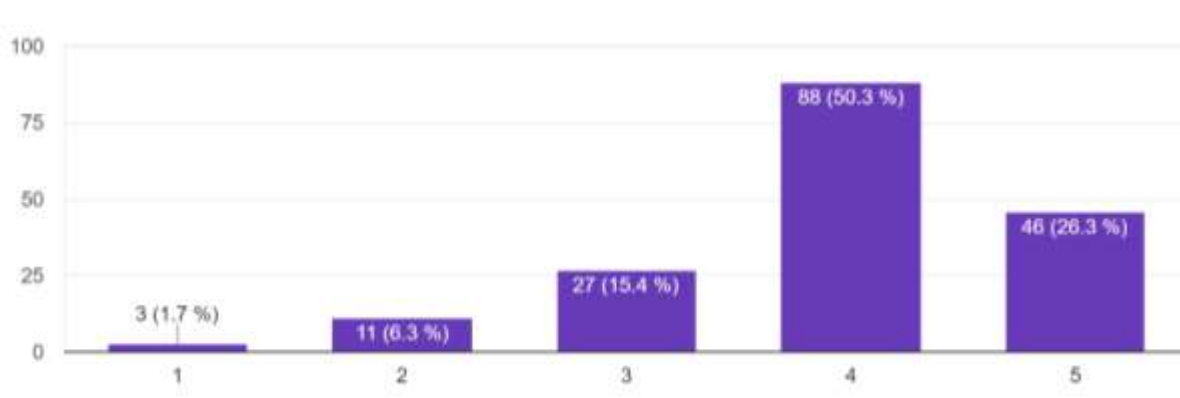
*Cómo su jefe calificaría su desempeño general.*



Pregunta 3: Cómo sus colegas calificaría su desempeño global, 88 colaboradores indicaron que sus colegas ven un buen rendimiento, 46 respondieron que muy bueno, 27 regular, 11 malo y 3 muy malo.

**Figura 62**

*Cómo sus colegas calificaría su desempeño global.*



**Tabla 8***Percepción del Desempeño Laboral sobre su propio esfuerzo*

Desempeño Laboral	Muy malo	Valor porcentual	Malo	Valor porcentual	Regular	Valor porcentual	Bueno	Valor porcentual	Muy Bueno	Valor porcentual	Total, encuestados
	1		2		3		4		5		
Preguntas	Número de encuestados										
1 Cómo calificaría su propio desempeño general.	3	1,7%	8	4,6%	23	13,1%	91	52,0%	50	28,6%	175
2 Cómo su jefe calificaría su desempeño general.	2	1,1%	11	6,3%	34	19,4%	93	53,1%	35	20,0%	175
3 Cómo sus colegas calificarían su desempeño global.	3	1,7%	11	6,3%	27	15,4%	88	50,3%	46	26,3%	175

## Análisis de correlación de variables

Una vez que se ejecutó el análisis general y teórico de los resultados arrojados en las encuestas aplicadas, se procedió a utilizar estadísticos descriptivos, con el fin de interpretar si el cuestionario aplicado cuenta con una fiabilidad aceptable bajo el método de cronbach; si la relación de la variable comunicación organizacionl incide sobre el desempeño laboral y si la misma influye de manera positiva o existe una correlación entre ambas.

El alfa o método de cronbach fue implementado por un psicólogo estadounidense en el año de 1951, este es un coeficiente que es usado en el proceso de validación de los instrumentos de recolección de datos, que toma valores entre 0 y 1. Cuanto más se aproxime al número 1, mayor será la fiabilidad del instrumento subyacente (Soler Cárdenas y Soler Pons, 2012).

Para determinar el alfa de cronbach se empleó la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Dónde:

$\alpha$  = Alfa de Cronbach

k = Número de ítems

$V_i$  = Varianza de cada ítem

$V_t$  = Varianza del total



Reemplazando los valores de la fórmula presentada, se tiene lo siguiente:

$$\infty = \frac{50}{50 - 1} \left[ 1 - \frac{41.97}{430.35} \right]$$

$$\infty = 0.92$$

El resultado obtenido nos arroja un valor alto por lo que se considera la fiabilidad total del cuestionario aplicado a los encuestados.

Por otro lado, la cuantificación de la fuerza presente en la relación lineal entre dos o más variables cuantitativas, se estudia a través del cálculo del coeficiente de correlación de Pearson. Este coeficiente tiene una oscilación entre -1 y 1. La cercanía a -1 indica una fuerte relación lineal negativa, mientras que la cercanía a 1 indica una fuerte relación lineal positiva, cabe mencionar que la cercanía a 0 indica una débil relación lineal.

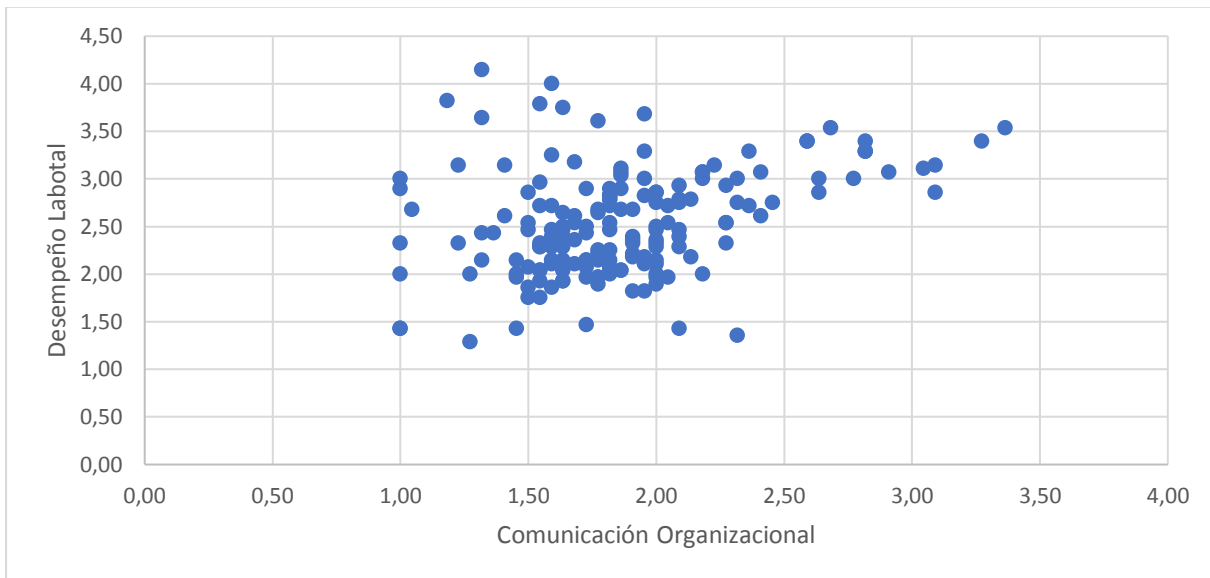
Para realizar el análisis de correlación entre ambas variables independiente y dependiente, se consideró la escala promedio resultante del cuestionario aplicado a los 175 colaboradores. Se procedió a considerar para la evaluación la correlación de Pearson, lo detallado a continuación:

	<i>Comunicación Organizacional</i>	<i>Desempeño Laboral</i>
<i>Comunicación Organizacional</i>		1
<i>Desempeño Laboral</i>	0,338269521	1

El valor de 0,34 obtenido indica que existe una correlación positiva entre las variables de estudio, a pesar de ser débil.

**Figura 63**

*Correlación de Pearson entre las variables de estudio*



En el cual también se planteó una prueba hipótesis con dos opciones:

H0: No existe correlación entre las variables de estudio

H1: Si existe correlación entre las variables de estudio

Para llegar a una decisión y conclusión se calculó el valor crítico y el estadístico de prueba correspondiente donde tenemos lo siguiente:

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

Dónde:

n = Cantidad de elementos de la muestra (175)

gl (n-2) = Grados de libertad (173)

$\alpha$  = Nivel de significancia (5%)

r = Correlación obtenida (0.34)

Reemplazando los valores de la fórmula presentada, se tiene lo siguiente:

$$t = 0.34 \sqrt{\frac{175 - 2}{1 - 0.34^2}}$$

$$t = 4.73$$

Para el cálculo del valor crítico partimos de un punto que a partir del cual se va a rechazar o aceptar la hipótesis nula, en esta ocasión se obtuvo un valor de 1.97. Entonces como se observa que el valor del estadístico de prueba es mayor al valor crítico, la decisión a tomar es que se rechace la hipótesis nula, ya que existe evidencia estadística suficiente para concluir que el coeficiente de correlación es diferente de 0.

Por otro lado, para obtener un profundo análisis estadístico se aplicó una regresión lineal entre las variables de estudio, donde los resultados fueron favorables, a continuación, el detalle:

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,33826952
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,11442627
R <sup>2</sup> ajustado	0,10930735
Error típico	0,52055092
Observaciones	175

En donde se obtuvo el mismo coeficiente de correlación descrito en la correlación de Pearson siendo este débil ya que se acerca a 0 y positivo o directo porque se acerca a 1. El 11,4% de variación de la comunicación organizacional influye en el desempeño laboral.

## ANÁLISIS DE VARIANZA

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	1	6,05722294	6,05722294	22,3535815	4,6828E-06
Residuos	173	46,8783747	0,27097326		
Total	174	52,9355977			

Dentro de nuestro análisis de variación con un grado de libertad de 1 y 173, un nivel de significancia del 0,05 y un valor crítico de f de 3,84 según la tabla de distribución estadística

$$F = 22,35 > 3,84$$

Se llegó a la conclusión de que se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la alternativa (H1) expuestas en el presente estudio de investigación.

	<i>Coefficientes</i>
Intercepción	1,73888445
Comunicación Organizacional	0,42482381

B1 indica que el desempeño laboral aumenta en un 0,42 según la comunicación organizacional de la empresa de estudio siendo importante que se ejecute planes de mejora que permita identificar cuáles son esos factores de la comunicación organizacional que están influyendo en el desempeño laboral de los colaboradores.

## **CAPITULO 4**

### **Propuesta de Intervención**

De acuerdo a los resultados obtenidos en el capítulo anterior en donde se observó que la comunicación organizacional influye directamente en el desempeño laboral de los colaboradores, se procederá a presentar una serie de acciones con la finalidad de realizar mejoras. En este capítulo se encuentra el tema, objetivos, justificación y el respectivo desarrollo de la propuesta planteada.

#### **Tema de la Propuesta**

Elaborar un plan de mejora de la comunicación organizacional para incrementar el desempeño laboral de los empleados de la empresa de estudio.

#### **Objetivos**

##### **Objetivo general**

Elaborar un plan de mejora de la comunicación organizacional para incrementar el desempeño laboral de los empleados de la empresa objeto de estudio.

##### **Objetivos específicos**

Plantear, elaborar y ejecutar un plan basado en el mejoramiento de la comunicación interna.

Desarrollar un programa de capacitaciones que permitan erradicar aquellos problemas que poseen los niveles de jefatura al momento de llegar a los empleados.

Implementar un plan de carrera dirigido a todo el personal, tanto administrativo como operativo.

Implementar una evaluación de desempeño a nivel administrativo y operativo que permita ofrecerles un feedback adecuado.

### **Justificación**

En base a toda la información que se ha logrado recolectar durante la investigación podemos resaltar que existen falencias dentro de la comunicación organizacional, las cuales repercuten directamente sobre el desempeño de los colaboradores. Muchos de los colaboradores de la muestra aplicada indicaron que reciben la información adecuada en cuanto a la información de empresa, sin embargo, no existen medios de comunicación alternos a sus jefes, por lo que la información proveniente se puede interpretar de distintas maneras causando que se genere una actitud defensiva.

La mayor parte de los colaboradores se ven afectados en cuanto a su estabilidad laboral, generando en ellos la preocupación de perderlo, ya que no existe una evaluación de desempeño y por parte de sus superiores no reciben un feedback sobre cómo está desarrollando sus actividades, generando así una incertidumbre de saber si su trabajo es suficiente para conservar el empleo y a su vez que las actividades o funciones asignadas sean desarrolladas de forma desorganizada y sin planificación.

Por otro lado, existe una barrera en la cual los colaboradores no tienen la apertura de expresar sus ideas con las jefaturas, es decir las relaciones interpersonales entre empleado y jefe no es la adecuada y esto genera un ambiente tenso en el área de trabajo, dando paso a las críticas por la mala interpretación y relación.

## **Desarrollo de la propuesta**

De acuerdo con las opiniones emitidas por los encuestados a través del desarrollo del instrumento aplicado, se ha establecido un plan de acción con la finalidad de mejorar el desempeño laboral de los empleados partiendo de la comunicación organizacional de la empresa objeto de estudio, por lo cual se deberá partir de un presupuesto para la ejecución de las propuestas realizada, el cual anualmente es otorgado por la gerencia por un valor de \$15.000 para el año en curso.

## **Plan de comunicación interna**

La comunicación interna hoy en día engloba a todos los empleados de una organización, por lo que se necesita mantener el rumbo para así establecer una estrategia de comunicación óptima. Por tanto, es de suma importancia la implementación de un plan de comunicación interna, sin una comunicación interna adecuada el rendimiento de los trabajadores es bajo, este a su vez permitirá diagnosticar y organizar los objetivos de la comunicación existente.

En la actualidad las empresas que optan por la implementación de un plan de comunicación interna lo hacen para buscar respuesta ante algunos desafíos presentados a lo largo de su trayectoria como el mantener el talento, mejorar la confianza de los colaboradores y buscar calidad de vida, facilitar la contratación, incrementar el compromiso de los colaboradores hacia la organización y mejorar la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos.

Al dar marcha a la implementación de este proyecto generaría un mayor aporte a la organización entre los cuales se pueden destacar el obtener una cultura corporativa enriquecida, empleados motivados, transparencia y una mejor productividad.

A continuación, se identifica el proceso para la implementación de un plan de comunicación interna:

## Figura 64

*Diseño de elaboración del plan de comunicación interna*



**Paso 1:** Para dar ejecución al primer paso se recomienda optar por la contratación de una consultora, la cual permitirá la imparcialidad de la información obtenida.

**Paso 2:** Es necesario responder una pregunta como organización, realmente ¿Queremos mejorar los resultados?, de esta forma se comunicará los objetivos establecidos a los miembros de la organización, esto con el propósito de recibir toda la información necesaria y crear conciencia de la implementación del proceso, en este paso es importante la transparencia de las respuestas.



**Paso 3:** Al momento de realizar la planificación, habrá que tomar en cuenta la creación de los canales, es decir a través de que herramientas se desplegará el plan de comunicación, una opción muy interesante sería emplear un software especializado en recursos humanos, el cual permitirá la fácil implementación del plan de comunicación interna a ejecutar.

## Figura 65

*Implementación del plan de comunicación interna*



**Paso 4:** Una vez que se implemente el plan de comunicación interna, es de suma importancia hacer llegar la información a todos los colaboradores con el objetivo de que lo lleven a cabo, por eso se debe definir una variedad de canales de comunicación y difusión.

**Paso 5:** Es de suma importancia así como se implementa el plan de comunicación y llevarlo a cabo, el analizar los resultados, para así conocer si los objetivos se están cumpliendo a través de los cuales se tomará la decisión de realizar las modificaciones en caso de requerirse.

## **Programa de capacitaciones**

Las capacitaciones en la actualidad se han establecido como una medida que permitirá el alcance de objetivos y metas propuestos en una organización. Lo que se busca mediante el desarrollo de capacitaciones es que los empleados enriquezcan sus conocimientos y habilidades.

En este punto el programa de capacitaciones irá dirigido a los jefes de todas las áreas de manera anual. Como se ha observado uno de los problemas que influye en el desempeño laboral es la comunicación de los jefes hacia el personal a cargo, los empleados no poseen la confianza suficiente para expresar sus ideas ya que indican la prepotencia de sus superiores y la falta de empatía al ser escuchados.

Este programa lo que busca es que los empleados tengan la confianza necesaria para llegar a su superior, partir capacitando a los niveles jerárquicos de jefaturas ayudará a encaminar los resultados con mayor profundidad.

Para la ejecución del programa de capacitación se ejecutará una ficha técnica y un cronograma anual, las capacitaciones serán dictados por un ente externo y de manera presencial para una mejor acogida.

A continuación se mostrará el cronograma y la ficha técnica de las capacitaciones a programar:

**Tabla 9***Cronograma de capacitación*

Nombre de la capacitación	Fecha	Hora	Responsable
Coaching y liderazgo	01 al 03 de marzo	9:00 a 11 am	Departamento de Talento Humano
Relaciones Interpersonales	05 al 07 de abril	14:00 a 15:30 pm	Departamento de Talento Humano
Trabajo en equipo	21 de mayo	9:00 am a 14:00 pm	Departamento de Talento Humano
Integración y motivación laboral	15 de junio	10:00 am a 15:00 pm	Departamento de Talento Humano
Comunicación organizacional efectiva	20 de julio	11:00 am a 13:00 pm	Departamento de Talento Humano
Resolución de conflictos	08 de agosto	8:00 a 9:00 am	Departamento de Talento Humano

**Tabla 10***Ficha técnica del plan de capacitación*

<b>Ficha técnica del plan de capacitación</b>			
<b>Capitador</b>	Mario González	<b>Cargo</b>	Jefe de Capacitación
<b>Aprobado por</b>	Lourdes Venegas	<b>Cargo</b>	Gerente de Talento Humano
<b>Necesidades</b>	Se implementó un nuevo plan de comunicación interna que requiere que los jefes se capaciten en coaching y liderazgo.		
<b>Objetivo</b>	Capacitar a las jefaturas correspondientes con el fin de mejorar su habilidad de comunicación con los empleados.		
Curso	Fecha a ejecutarse	Descripción del curso	Modalidad
<b>Coaching y liderazgo</b>	01 al 03 de marzo	Coaching y liderazgo empresarial <b>Temas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender qué es el coaching.</li> <li>• Conocer la importancia del coaching y el liderazgo.</li> <li>• Diferenciar los aspectos generales de ambos.</li> </ul>	Presencial
<b>Firma y sello del capacitador</b>			

## Plan de carrera

Enfatizar como incentivo el plan de carrera a los empleados de la organización tiene como objetivo la maximización del desempeño y la motivación, la cual permitirá que el colaborador tenga la seguridad de su estabilidad laboral, es una herramienta útil para que la empresa crezca junto al trabajador, en otras palabras es una proyección de formación individual que ayudará a alcanzar las metas en un medio y largo plazo.

Detrás de cada acción que una organización posee existe un propósito, en el caso de la implementación del plan de carrera existen diversos propósitos como:

- **Atraer y retener talento:** La falta de crecimiento y desarrollo profesional es uno de los principales motivos por lo que una persona cambia de trabajo.
- **Entorno de eficacia y crecimiento:** Al poner a disposición las herramientas necesarias para mejorar y asumir nuevas responsabilidades y habilidades a los empleados, crea mejora en la productividad de la organización.
- **Fuerza laboral estable:** El desarrollo de la carrera profesional de los empleados dentro de la organización permitirá la promoción interna relacionada a los ascensos, sin necesidad de buscar el talento fuera.

En el plan de comunicación interna se propuso la implementación y creación de varios canales de comunicación y difusión, los cuales podrían ser redes sociales, folletos, afiches, entre otros, es importante impulsar la motivación al empleado con el fin de que persigan sus objetivos.

**Figura 66**

*¿Cómo elaborar un plan de carrera?*



**Paso 1:** Los planes de carrera se deben alinear a los intereses del empleado pero también a las necesidades de la empresa, por lo tanto es importante hablar con los empleados de forma individual para la recolección de la información y así conocer sus metas profesionales.

**Paso 2:** Al definir las competencias o habilidades necesarias para cada puesto de trabajo ayudará a la construcción del plan de carrera que ayude a los empleados a optar a un ascenso.

**Paso 3:** Es necesario reunirse con cada uno de los empleados no una, sino varias veces, el conocer a los empleados, dedicarles tiempo a entender sus ambiciones y desarrollar su plan de carrera en conjunto dará apertura a grandes resultados. Al tener una efectividad del plan, la satisfacción y motivación del empleado y su compromiso con la organización irá en aumento.

**Paso 4:** Se debe dejar una constancia de cuáles serán los pasos a seguir del empleado en su plan de carrera, como por ejemplo: objetivos, acciones, formaciones, promoción interna, entre otros.

**Paso 5:** El mantener reuniones de control será de gran utilidad para revisar el cumplimiento del plan.

### **Evaluación de desempeño**

Es importante revisar las evaluaciones de desempeño de los empleados para así conocer y caracterizar el estado de las competencias y habilidades del equipo de trabajo, para generar estrategias que respondan con suma certeza a las necesidades detectadas, realizar una evaluación de desempeño de personal es una necesidad básica dentro de cualquier organización, a través de la cual se tendrá una visión más clara de lo que se está logrando por cada colaborador o departamento.

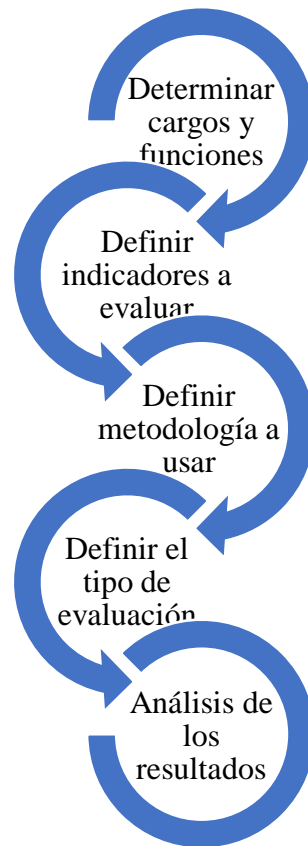
La implementación de una evaluación de desempeño ayudará a optimizar de forma ordenada las funciones que cada colaborador realiza, aumentará el nivel de comunicación de un rango a otro, contribuirá en el desarrollo profesional y se podrá identificar a los empleados más dedicados y talentosos.

Es un deber de quienes ejercen el liderazgo de cada área de trabajo posicionarse como responsables del feedback de cada colaborador, esto para demostrarle al empleado que se está valorando su gestión, el recibir sugerencias para el mejoramiento de su desempeño de parte de su superior, da apertura a encuentros que resulten constructivos, motivadores y de impacto en el compromiso de los empleados.

El feedback otorgado permitirá enriquecer el contacto directo de la relación jefe y empleado, mediante el cual se afianzarán aquellos aspectos que son valorados de manera positiva como lo es el intercambio de ideas de mejora.

**Figura 67**

*Pasos a seguir para implementar una evaluación de desempeño*



Existen diferentes modelos de evaluación de desempeño sin embargo se consideró presentar dos de ellos, el primero es la evaluación 180° por medio del cual el empleado es analizado por su superior, quien después tiene la obligación de brindarle un feedback acerca de su desempeño y así contribuir a su crecimiento profesional. La principal ventaja de la evaluación 180° es que fomenta la comunicación entre ambos rangos.

Por otro lado, se encuentra la evaluación basada en competencias, mediante la cual se mide el desempeño de cada empleado en relación con las responsabilidades del rol que desempeña, es decir, se encarga de analizar las habilidades y aptitudes presentes en su rutina de trabajo. El respectivo proceso para dar inicio a la implementación de esta evaluación es iniciar una autoevaluación para luego recibir una retroalimentación del jefe directo, la cual también ayudará a generar una conversación en la cual juntos desarrollaran estrategias y un plan de acción para atender los puntos de mejora encontrados.



**Tabla 11**

*Matriz evaluación de desempeño*

Evaluación de desempeño laboral																																				
[INSERTA EL LOGO DE TU EMPRESA]	<b>Fecha:</b> <input type="text"/>																																			
Datos del evaluado:																																				
<b>Nombre:</b>	<input type="text"/>																																			
<b>Departamento:</b>	<input type="text"/>																																			
<b>Puesto:</b>	<input type="text"/>																																			
Datos del evaluador																																				
<b>Nombre:</b>	<input type="text"/>																																			
<b>Relación con el evaluado</b>	<input type="text"/>																																			
COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN																																			
<b>Comunicación</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Deficiente</th> <th>Regular</th> <th>Bueno</th> <th>Muy bueno</th> <th>Excelente</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	1	2	3	4	5																									
Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente																																
1	2	3	4	5																																
Comparte información de manera efectiva y asertiva.																																				
Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.																																				
Presta atención en las conversaciones.																																				
Se comunica de manera escrita con claridad.																																				
Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.																																				

Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.

--	--	--	--	--

### Trabajo en equipo

Se desempeña como un miembro activo del equipo.

Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.

Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.

Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.


### Resolución de problemas

Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.

Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.

Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.

Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.

Conserva la calma en situaciones complicadas.


### Mejora continua

Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.

No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.

Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.

Se esfuerza por innovar y aportar ideas.

Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad


## **Seguimiento y evaluación de la propuesta**

El seguimiento y evaluación respectiva de la propuesta será necesario en todas las etapas del proyecto, ya que así se verificará la calidad e impacto del trabajo en relación con el plan de acción. Por un lado el seguimiento implica establecer indicadores de eficacia, efectividad e impacto y la recopilación, registro y análisis de la información, mientras que la evaluación permitirá el estudio del funcionamiento. Dentro de la organización existe mucho conflicto de interés entre los departamentos, por lo que se realizará una evaluación externa con una consultora de Recursos Humanos, luego de haber recopilado toda la información en conjunto con el área.

La evaluación externa será más objetiva ya que los evaluadores no estarán involucrados laboralmente con los colaboradores, al tener una persona ajena a la organización ellos podrán tener una mejor disposición para expresarse y por otro lado la credibilidad de las conclusiones serán de mayor impacto. El objetivo y modelo de evaluación será de elección luego de la obtención de los resultados, entre los métodos a aplicar se encuentran:

1. Entrevistas.
2. Cuestionarios.
3. Grupos de enfoque.
4. Reuniones grupales.

El seguimiento y evaluación no tendrá ningún valor si la organización como tal no actúa sobre la información que surge de los análisis de los datos recopilados, una vez que se hayan realizado las averiguaciones, conclusiones y recomendaciones a partir del proceso se informará a los interesados directos en este caso a la junta directiva y gerencia general, se tomarán decisiones efectivas sobre cómo seguir adelante y tratar la resistencia existente dentro de la organización ante los cambios necesarios.

## CONCLUSIONES

La hipótesis planteada al iniciar el proyecto de investigación, se basaba en la incidencia de la comunicación organizacional en el desempeño laboral desde la percepción de los empleados de la empresa objeto de estudio, la cual ha sido aceptada. Para ello, se utilizó la metodología de investigación de tipo deductivo, la cual fue fundamentada en la revisión del material documental respectivo, basandose a través de un análisis y resultados coherentes, los cuáles permitieron evaluar la relación existente entre la variable dependiente y la independiente.

El tipo de investigación que se utilizó fue de tipo explicativo y correlacional, mediante la recolección de información de fuentes primarias, se pudo evidenciar los diversos factores que afectan el desempeño laboral de la empresa objeto de estudio, arrojando una correlación entre la variable comunicación organizacional y desempeño laboral; y a su vez la incidencia entre ambas.

Para comprobar la fiabilidad del cuestionario empleado, se escogió el método estadístico de cronbach arrojando un efectividad del  $\alpha = 0.920$ , por otro lado se analizó la correlación de Pearson dando como resultado un 0.338, con un valor estadístico de prueba mayor al valor crítico se rechazó la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alternativa.

En cuanto concierne al objetivo específico de determinar las teorías y conceptos relevantes de las variables de estudio como lo son la comunicación organizacional y el desempeño laboral, se llega a la conclusión que la alta dirección debe evaluar los diferentes factores tanto internos como externos que pudiesen estar incidiendo de manera directa en la afectación de la comunicación organizacionale sobre el desempeño laboral.

Para el objetivo relacionado al estudio de los principales hallazgos que fundamenten la incidencia de la comunicación organizacional sobre el desempeño laboral de una empresa privada, se analizaron diferentes modelos de estudio de la comunicación organizacional sobre el desempeño laboral, dando apertura a la obtención de un punto de vista eficaz para comprobar la hipótesis alternativa de estudio.

En el objetivo de establecer el diseño metodológico para identificar la incidencia de la comunicación organizacional sobre el desempeño laboral de una empresa privada, se utilizó una medida de dependencia lineal, es decir el coeficiente de correlación de Pearson y la regresión lineal dando como resultado una relación directa y fuerte, y una variación del 11.4% en la influencia de la comunicación organizacional sobre el desempeño laboral.

Para el presente estudio de acuerdo a los resultados, se estableció como propuesta el desarrollo de un plan de mejoras conformado por la implementación de un plan de comunicación interna, un programa de capacitaciones dirigidas a los niveles de jefatura, un plan de carrera enfocado a todo el personal y la realización de una evaluación de desempeño, para aumentar la productividad de los empleados que laboran en la empresa objeto de estudio.

## RECOMENDACIONES

Con el objetivo de incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de estudio a través de la comunicación organizacional, se recomienda la aplicación de la propuesta desarrollada, la cual está enfocada en la mejora de la productividad y cumplimiento de metas y objetivos de cada uno de los colaboradores, en vista de que, de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado, fueron de menor impacto a través de la comunicación organizacional.

Se sugiere revisar investigaciones donde se estudie el desempeño laboral asociándolo con otras variables como la motivación, la cultura organizacional, la satisfacción laboral, con lo cual se obtendría una mayor comprensión de todos aquellos criterios que de alguna manera sea directa e indirecta logran influenciar en las variables de estudio presentes.

La gerencia general debe mantener una alta participación junto con el gerente de recursos humanos, para la realización del seguimiento, efectividad y evaluación del programa propuesto sobre todo en las capacitaciones dirigidas a las jefaturas, a su vez deben incentivar la participación y colaboración de cada uno de los trabajadores de la empresa, lo cual puede ser a través de múltiples actividades de recreación y trabajo en equipo, para así otorgarles la confianza necesaria para una mejor calidad de vida, y estén motivados a tener un mayor desempeño laboral en la organización.

## REFERENCIAS

- Aguilar, L. (30 de Junio de 2015). *El amor, femenino*. Obtenido de <http://www.revistavirtualia.com/articulos/126/bordes-de-lo-femenino/el-amor-femenino>
- Alejandro Manguia, T. (2021). *VIOLENCIA DE GÉNERO: CAUSAS QUE CONLLEVAN A UNA INDEFENSIÓN APRENDIDA*. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/16831/1/ECFCS-2021-PSC-DE00028.pdf>
- Alicia Saldívar Garduño, R. D. (2015). *Roles de Género y Diversidad: Validación de una Escala en Varios Contextos Culturales*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3589/358943649003.pdf>
- Almeida Eleno, A. (2013). *Las ideas del amor de R.J. Sternberg: la teoría triangular y la teoría narrativa del amor*. Obtenido de <https://summa.upsa.es/high.raw?id=0000031322&name=00000001.original.pdf>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*. (C. Seco, Ed.) España: Netbiblo.
- Arevalo, R., & Guillen, G. (2017). *La Comunicación Para las Organizaciones en México. Evolución, Teoría y Práctica*. Mexico: Tirant lo Blanch.
- Asamblea Nacional República Del Ecuador. (Enero de 2018). *LEY PARA PREVENIR Y ERRADICAR LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES*. Obtenido de [https://www.igualdad.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/ley\\_prevenir\\_y\\_erradicar\\_violencia\\_mujeres.pdf](https://www.igualdad.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/ley_prevenir_y_erradicar_violencia_mujeres.pdf)
- Bejarano, M. A. (2016). *La investigación cualitativa*. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3645/3/document.pdf>
- Bermúdez, L., & Gonzalez, L. (2011). La competencia comunicativa: elemento clave en las organizaciones. *Quórum Académico*, 8, 95-110. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1990/199018964006.pdf>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*. (O. Fernández, Ed.) Colombia: E-Book.
- Brian Nicolás, I. (2011). EL AMOR SIGNIFICANTE. *Revista Electrónica de la Facultad de Psicología - UBA*.
- Buenaño, D. (2014). *La Comunicación interna y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa JEAN UP*. Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/8061/1/187%20o.e..pdf>
- Caamaño, V., & Cochia, S. (2011). *El amor según Lacan: "suciamezcolanza" o "división irremediable"*. Obtenido de <https://www.academica.org/000-052/723.pdf>

- Cabezas, E. D. (22 de julio de 2016). *ANÁLISIS DE LA PERMANENCIA DE MUJERES EN RELACIONES DE VIOLENCIA PSICOLÓGICA COMO UNA MANIFESTACIÓN SINTOMÁTICA*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12352/DISERTACI%C3%93N%20ERIKA%20DANIELA%20S%C3%81NCHEZ%20CABEZAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cabrera Sánchez, J. (Marzo de 2019). *Para una crítica de la violencia en psicoanálisis: de la violencia originaria de la ley a su tramitación trágica*. Obtenido de <https://www.scielo.br/j/trans/a/sZbvMhMWXjYPLtXzXFf6mZy/?format=pdf&lang=es>
- Carmelo Hernández, R., Magro Servet, V., & Cuéllar Otón, J. P. (2014). *EL MALTRATO PSICOLÓGICO. CAUSAS, CONSECUENCIAS Y CRITERIOS JURISPRUDENCIALES. EL PROBLEMA PROBATORIO*. Obtenido de [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/46929/1/2014\\_Hernandez-Ramos\\_et al\\_Aequitas.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/46929/1/2014_Hernandez-Ramos_et al_Aequitas.pdf)
- Castelar Caicedo, A. (2018). *La concepción freudiana del amor*. Obtenido de <https://psicologiacultural.org/Pdfs/Trabajos%20de%20grado/Sampson/La%20concepcion%20freudiana%20del%20amor.pdf>
- Castro, D. A. (2016). *Una paradoja freudiana del amor*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/391408728/Dialnet-UnaParadojaFreudianaDelAmor-4647669>
- Chanquin, M. R. (2013). *Violencia contra la mujer: marco teórico y jurídico*. Obtenido de [http://recursosbiblio.url.edu.gt/publicjlg/url/IIJ/cuadren\\_estu126.pdf](http://recursosbiblio.url.edu.gt/publicjlg/url/IIJ/cuadren_estu126.pdf)
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA. Obtenido de [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- CIDH, C. I. (14 de 11 de 2019). *Violencia sexual contra niñas y adolescentes*. Obtenido de <http://www.oas.org/es/cidh/mujeres/factsheets/03.pdf>
- Collado, C. F. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas. Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3223/1/Definici%C3%B3n%20y%20alcance%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional.PDF>
- Contreras, E., & Garibay, N. (2020). *Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina*. *In Mediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70. Obtenido de <https://revistas.ort.edu.uy/inmediaciones-de-la-comunicacion/article/view/3018>
- Cooper, V., & Pinto, B. (2008). *ACTITUDES ANTE EL AMOR Y LA TEORÍA DE STERNBERG. UN ESTUDIO CORRELACIONAL EN JOVENES UNIVERSITARIOS DE 18 A 24 AÑOS*. Obtenido de <http://www.scielo.org.bo/pdf/rap/v6n2/v6n2a4.pdf>
- Córdoba, A.-I., & Rodríguez, E. R. (31 de ENERO de 2020). *AMOR ROMÁNTICO Y VIOLENCIA DE GÉNERO*. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.12960/TSH.2020.0005>



- Cuervo Montoya, E. (27 de 02 de 2016). *Exploración del concepto de violencia y sus implicaciones en educación*. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/polcul/n46/0188-7742-polcul-46-00077.pdf>
- Dal Maso Otano, S. I. (2011). *Una mirada desde el psicoanálisis: lo femenino, el poder y el amor*. Obtenido de <https://www.academica.org/000-052/739.pdf>
- De Castro, A. (2014). *Comunicación Organizacional: Técnicas y estrategias*. Barranquilla, Colombia: Universidad Del Norte.
- Delfín, O. (2019). *La Comunicación en la Organización*. Caracas: COASFI. Obtenido de [https://www.academia.edu/38492030/LA\\_COMUNICACION%20EN\\_LA\\_ORGANIZACION%203N\\_pdf](https://www.academia.edu/38492030/LA_COMUNICACION%20EN_LA_ORGANIZACION%203N_pdf)
- Delgado, O., & Gatibay, N. (2020). Comunicación Organizacional. Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *SCIELO*, 15(2), 28.
- Díaz, Á. (2021). *La importancia de la comunicación*. Ensayo, Universidad Privada San Juan Bautista, Perú.
- Fajardo, L. (2009). *On Verbal Communication*. Artículo de investigación , España. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/fyf/v22n2/v22n2a06.pdf>
- Faria, F. D. (2004). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. México: Limusa S.A.
- Felix, A. (2019). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. *Historia y Comunicación Social*, 19. Obtenido de <https://revistas.ucm.es/index.php/hics/article/download/45021/42392>
- Fernández, A. P. (13 de 10 de 2015). *SOBRE EL MITO DEL AMOR ROMÁNTICO*.
- Fernández-Hernández, Z. (2012). El comunicador en la gestión integral de la comunicación. *Redalyc*(2). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181324082007>
- Fiscalía General del Estado*. (8 de marzo de 2021). Obtenido de <https://twitter.com/FiscaliaEcuador/status/1369042778647375877/photo/1>
- Fisher, D. (1993). *Dalmar Fisher* (Second ed.). USA: Minneapolis/St. Paul : West Publishing.
- Flores Fonseca, V. M. (08 de Octubre de 2018). *Mecanismos en la construcción del amor romántico*. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-94362019000200282](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-94362019000200282)
- Forbes. (2017). *Naturalización de violencia contra mujeres genera cultura de impunidad*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/naturalizacion-de-violencia-contra-mujeres-genera-cultura-de-impunidad/>
- FREUD, S. (1930). *EL MALESTAR EN LA CULTURA* .
- g, B. e. (Mayo de 2006). La mujer freudiana. «*Homenaje al natalicio de Sigmund Freud*». Medellín : Universidad Nacional de Colombia.

- Gallo Acosta, J. (2011). *Clínica del deseo y el amor: La clínica psicoanalítica*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7823323>
- Gallego, D. C. (2012). *Autonomía e interdependencia*. Obtenido de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/rh/v10n2/2215-3934-rh-10-02-00099.pdf>
- García Falconi, S., & Olvera Chávez, G. (2020). *El amor romántico, su socialización en familias con adolescentes de Querétaro*. Obtenido de <http://ri.ujat.mx/bitstream/20.500.12107/3301/1/3753-Texto%20del%20art%C3%ADculo-19766-2-10-20200512.pdf>
- García Manjarrés, J. E., & Martínez Franco, D. (1 de JUNIO de 2018). *Reflexiones sobre el amor en Psicoanálisis: una lectura a la enseñanza de Freud y Lacan*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6849779>
- Gorgas Berges, A. (2015). *Reescritura del amor romántico en la literatura de masas*. Obtenido de <https://www.zaragoza.es/contenidos/sectores/mujer/reescritura-amor.pdf>
- Gómez Perea, L., & Viejo, C. (19 de 02 de 2020). *Mitos del amor romántico y calidad de las relaciones sentimentales adolescentes*. Obtenido de Mitos del amor romántico y calidad de las relaciones sentimentales adolescentes Myths of romantic love and quality of teen's relationships
- Gómez, F. S. (Diciembre de 2016). *La Comunicación . 20*. Obtenido de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-71382016000300002](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-71382016000300002)
- Gómez., A. L. (2014). *LA SUBJETIVIDAD FEMENINA O EL DEVENIR MUJER*. Obtenido de <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/2258/SUBJETIVIDAD%20FEMENINA%20OCTUBRE%2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- González Camacho, C., Ayllón Trujillo, M., Nuño Gutiérrez, M., Méndez Martínez, S., García Martínez, M., Lucio Blanco., M., . . . Villanueva Naquid, I. (2006). *Diagnóstico Sobre las Causas, Efectos y Expresiones de Violencia Contra las Mujeres en los Hogares de la Microrregión Huasteca Centro del Estado de San Luis Potosí (DICEEVIMH)*. Obtenido de <http://cedoc.inmujeres.gob.mx/PAIMEF/SLP/slp01.pdf>
- González, G. C. (Febrero de 2016). *EL AMOR A LO LARGO DE LA HISTORIA*. Obtenido de [https://psiquiatria.com/trabajos/usr\\_1299974717.pdf](https://psiquiatria.com/trabajos/usr_1299974717.pdf)
- Gonzalez Barrientos, M., & Napolitano, S. (2016). *El sueño amoroso y sus lógicas de guerra. Notas psicoanalíticas sobre el amor, el deseo y el odio*. Obtenido de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-56652016000300006](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-56652016000300006)
- Guanipa, M. (2012). Elementos del proceos de comunicación que orientan el discurso de los profesores universitarios. *VivatAcademia*(118), 33-60. Obtenido de <https://redalyc.org/pdf/5257/525752945003.pdf>
- Gutiérrez Prieto, M. (205). *Psicoanálisis y Género. La Subjetividad de las Diferencias entre los Sexos*. Obtenido de <https://docplayer.es/39738612-Convergencia-revista-de-ciencias-sociales-issn-universidad-autonoma-del-estado-de-mexico-mexico.html>

- Herrera-Hugo, B. d., Tapia Segarra, J. I., Cárdenas Lata, B. J., & Calderón Bustamante, K. N. (2021). *Violencia intrafamiliar en tiempos de Covid-19: Una mirada actual*. Obtenido de [10.23857/pc.v6i2.2334](https://doi.org/10.23857/pc.v6i2.2334)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). México: Interamericana Editores.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Vol. quinta edición). México: INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Hernández, Y. A. (26 de AGOSTO de 2020). *Creencias del amor romántico en adolescentes*. Obtenido de <https://sinectica.iteso.mx/index.php/SINECTICA/article/view/1095>
- Jaramillo, A. M. (2002). *La tiranía de los ideales. La subjetividad femenina y la violencia intrafamiliar*. Obtenido de [https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/15212/1/Jaramillo%C3%81ngela\\_2002\\_TiraniaSubjetividadViolencia.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/15212/1/Jaramillo%C3%81ngela_2002_TiraniaSubjetividadViolencia.pdf)
- JIMÉNEZ, V. K. (2012). "EL SÍNDROME DE INDEFENSIÓN APRENDIDA Y SU RELACIÓN CON LOS TRASTORNOS ANSIOSOS Y DEPRESIVOS EN LAS MUJERES VICTIMAS DE VIOLENCIA INTRAFAMILIAR DEL HOSPITAL PROVINCIAL ISIDRO AYORA, PERIODO 2012". Obtenido de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/6696/1/Cabrera%20Jim%C3%A9nez%20Valeria%20Katherine%20.pdf>
- Jiménez Fernández, A. (2021). *MITOS DEL AMOR ROMÁNTICO: PREVENCIÓN E INTERVENCIÓN EN ADOLESCENTES. UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA*. Obtenido de <https://rodin.uca.es/xmlui/bitstream/handle/10498/25201/Jim%C3%A9nez%20Fern%C3%A1ndez%20C%20A.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Laca Arocena, F. A., & Mejía Ceballos, J. C. (2017). *DEPENDENCIA EMOCIONAL, CONSCIENCIA DEL PRESENTE Y ESTILOS DE COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CONFLICTO CON LA PAREJA*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29251161006.pdf>
- Larrosa, M. P. (2018). *Violencia de género: violencia psicológica*. Obtenido de <file:///C:/Users/makina/Downloads/37248-Texto%20del%20art%C3%ADculo-40324-1-10-20111026.pdf>
- Lolín Párraga, G. (2021). *Mujeres y violencia de género en el Cantón La Libertad Provincia de Santa Elena. Una mirada desde el psicoanálisis*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15891/1/T-UCSG-POS-PSCO-77.pdf>
- Maldonado, J. A. (2017). *Comportamiento, Desarrollo y Cambio Organizacional*. Obtenido de [https://www.academia.edu/en/34600879/COMPORTAMIENTO\\_DESARROLLO\\_Y\\_CAMBIO\\_ORGANIZACIONAL](https://www.academia.edu/en/34600879/COMPORTAMIENTO_DESARROLLO_Y_CAMBIO_ORGANIZACIONAL)
- Méndez, C., & Palacios, N. (2020). Gestión de Información y Gestión de Comunicación en empresas que utilizan normas de comercio seguro. *Revista Científic*, 5(16). doi:<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.16.1.20-39>

- Montesdeoca, J. S. (2017). *La comunicación interna y su incidencia en el desempeño laboral de una empresa privada en Quito*. Tesis, Universidad de las Américas, Quito. Obtenido de <https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/6815/1/UDLA-EC-TPO-2017-01.pdf>
- Mora Montes, J. (2007). *Comprensión del enamoramiento*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2280124>
- Newman, D. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus-Revista de Educación*, 12. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>
- Núñez, R. B. (22 de Agosto de 2010). *ALGUNAS PUNTUALIZACIONES SOBRE EL PROBLEMA DE LA VIOLENCIA EN LA INTERVENCIÓN PSICOANALÍTICA. UNA PERSPECTIVA SOCIOPOLÍTICA*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83617301006>
- OMS. (2017). *La violencia contra la mujer es omnipresente y devastadora: la sufren una de cada tres mujeres*. Obtenido de <https://www.paho.org/es/temas/violencia-contra-mujer#:~:text=Las%20Naciones%20Unidas%20definen%20la,producen%20en%20la%20vida%20p%C3%BAblica>
- Organización Panamericana de la Salud, O. (2021). *COVID-19 y violencia contra la mujer*. Obtenido de [https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/52034/OPSNMHMHCovid19200008\\_spa.pdf](https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/52034/OPSNMHMHCovid19200008_spa.pdf)
- Parra de Párraga, E., Rojas, L. R., & Arapé, E. (2008). *Comunicación y conflicto: el arte de la negociación*. Fundación Miguel Unamuno y Jugo. Venezuela: Negotium. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78241003.pdf>
- Patricia Gonzalez, A. Y. (2013). *BUENAS PRÁCTICAS EN INTERVENCIÓN SOCIO-SANITARIA DESDE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO Y DERECHOS HUMANOS*. Obtenido de [https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos\\_digitales/5270/violencia-contra-las-mujeres-quien-calla-otorga5-2.pdf](https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos_digitales/5270/violencia-contra-las-mujeres-quien-calla-otorga5-2.pdf)
- Payares, M. J. (MAYO de 2019). *DECONSTRUCCIÓN DEL AMOR ROMÁNTICO: MITOS Y NARRATIVAS*. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/46711/Tesis%20Mari%CC%81a%20Jose%CC%81%20Oliveros%20P.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Paz, V. G. (2012). *Comunicación Organizacional*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3). Obtenido de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182010000300010](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010)
- Pérez, L. A. (2 de 2019). *VIOLENCIA CONTRA LA MUJER Y SUICIDIO FEMENINO*. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/331313245>
- Perez, R. (2008). *Estrategias de comunicación* (Vol. 4 edición ). Barcelona: Ariel.

- Picanzo, A. R. (2016). *¿Y si la historia no es cómo te la contaron? Exploración sobre el vínculo entre el amor romántico y la violencia en las relaciones de pareja*. Obtenido de [https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/17962/1/TTS\\_Rodr%C3%ADguezPicanzoAna.pdf](https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/17962/1/TTS_Rodr%C3%ADguezPicanzoAna.pdf)
- PINEDA, G. C. (2019). *Estereotipos de género: una aproximación a la violencia de género desde la percepción de los/as jóvenes estudiantes de la Escuela N° 711 Federico Brandsen, 2019*. Obtenido de <https://margen.org/tesis/Pineda.pdf>
- Pons, S. C. (2012). Usos del coeficiente alfa de Cronbach en el análisis de instrumentos inscritos. *Rev Med Electron*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rme/v34n1/spu01112.pdf>
- Primicias. (2021). Una mujer ha sido asesinada cada 38 horas en lo que va del año en Ecuador. págs. <https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/violencia-mujer-asesinada-horas-ecuador/>.
- Proulx, D. (2014). *Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves*. Lima. Obtenido de <https://infolibros.org/pdfview/6276-diagnostico-y-cambio-organizacional-elementos-claves-denis-proulx/>
- Quispe, M. B. (2013). ESTILOS DE ENAMORAMIENTO COMO EXPRESIÓN CULTURAL Y ANCESTRAL EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS JOVENES EN LA ISLA AMANTANI PUNO. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 2-3.
- Ramos, D., Paredes, M., Terán, E., & Lema, L. (2017). *Comunicación organizacional*. Guayaquil, Ecuador: Grupo Compás.
- Rendon Perez, S., & Ruiz Jaramillo, C. (2018). *Reafirmación de la cultura patriarcal y naturalización de la violencia contra la mujer a través de la percepción dualista de la realidad en las mujeres de la Asociación Municipal de Mujeres Unidas por el Progreso de Nechí, Antioquia*. Obtenido de [https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/7781/1/TM.PDC\\_RuizJaramilloClaudiaElena\\_2018.pdf](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/7781/1/TM.PDC_RuizJaramilloClaudiaElena_2018.pdf)
- Rivero, D. B. (2008). *Metodología de la Investigación*. Shalom.
- Rocha, B., Avendaño, C., Barrios, M., & Polo, A. (JUNIO de 2017). *Actitudes hacia el amor en relaciones románticas de jóvenes universitarios1*. Obtenido de <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.19053/22160159.v8.n16.2017.4596>
- Rodríguez Rincón, P. A., Triviño Cervera, L. N., Reyes Roncancio, J. D., & Bustos Velasco, E. H. (27 de ENERO de 2021). *Construcciones sociales y actitudes hacia el enamoramiento en la adolescencia*. Obtenido de <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/1397/1312>
- Rodriguez, I. (2001). *Comunicación organizacional: selección de lecturas*. Cuba: Felix Valera.
- Ruiz, J., Silva, N., & Vanga, M. (Septiembre de 2008). Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT). *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(43). Obtenido de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842008000300006](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842008000300006)

- Sáez, R. H. (2016). *Los mitos del amor romántico y su relación con la violencia de género*. Obtenido de <https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/239/TFG%20Raquel%20Herrezuelo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Safranof, A. (2017). *Violencia psicológica hacia la mujer: ¿cuáles son los factores que aumentan el riesgo de que exista esta forma de maltrato en la pareja?* Obtenido de <https://www.scielo.org/pdf/scol/2017.v13n4/611-632/es>
- Salud, O. P. (2022). *Informe mundial sobre a violencia y la salud: resumen*. Obtenido de [https://www.who.int/violence\\_injury\\_prevention/violence/world\\_report/es/summary\\_es.pdf](https://www.who.int/violence_injury_prevention/violence/world_report/es/summary_es.pdf)
- SAMPSON, A. (2012). *GÉNERO: UNA MIRADA A LA TEORÍA PSICOANALÍTICA*. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/7860/CB-0472950.pdf;jsessionid=A5A24D60A4F3B552D0F03594A45424C0?sequence=1>
- Sánchez, F. L. (2019). Los afectos sexuales: (3) el enamoramiento. *Revista de Formación Continuada de la Sociedad Española de Medicina de la Adolescencia*, 1-2.
- Santiago, S. C., & Villanueva, J. G. (2019). *Desarrollo Organizacional y la comunicación interna en la empresas H&T*. Tesis, UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN, Peru.
- Souza, L., Spiller, L., & Martini, M. (2017). Knowledge and synergy as drivers of regional innovation in tourism: the case of the Tourism Observatory of the Federal District, Brazil. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 19-38. Obtenido de <https://www.scielo.br/j/rbtur/a/NqtRNj6ZKrfF5fdPYFtWrhC/?format=pdf&lang=en>
- Tituaña, N. d. (2015). *La Comunicación Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la la empresa PARIS QUITO S.A*. Tesis, Universidad Central del Ecuador , Quito. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7843/1/T-UCE-0007-328i.pdf>
- Urban, J. (2019). *Algunas versiones sobre el amor en la teoría psicoanalítica freudiana*. Obtenido de <https://www.aacademica.org/000-111/522>
- Valderrama, L. H. (2019). VIOLENCIA Y PSICOANÁLISIS. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*, 6-7.
- Valdez, Abreu, & Badii. (2008). La relación entre la comunicación formal e informal en las organizaciones: Un estudio de caso. *ISSN*, 186-222. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20186-222.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20186-222.pdf)
- Velásquez Contreras, A. (2007). La Organización, el Sistema y su dinámica: Una versión desde Niklas Luhmann. *Escuela de Administración de Negocios*(61), 129-155. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495014.pdf>
- Victoria, F. P., & Esperanza, B. F. (1 de Enero de 2017). *DEL AMOR ROMÁNTICO A LA VIOLENCIA DE GÉNERO. PARA UNA COEDUCACIÓN*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/567/56726350008.pdf>
- Vieyra Moreno, C. I., Gurrola Peña, G. M., Balcázar Nava, P., Bonilla Muñoz, M. P., & Virseda Heras, J. A. (junio de 2009). *Estado de Salud Mental en Mujeres Víctimas de Violencia Conyugal que acuden a la Procuraduría*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1339/133912613007.pdf>

Yugueros García, A. J. (2014). *LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES: CONCEPTOS Y CAUSAS* . Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3221/322132553010.pdf>





**REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Incidencia de la Comunicación Organizacional en el Desempeño Laboral de una Empresa Privada		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Vélez Lecaro, María Ivette		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Ph.D. Andrea Ocaña Ocaña / Econ. Laura María Zambrano Chumo, Mgs		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Gestión del Talento Humano		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magister en Gestión del Talento Humano		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	Guayaquil, 15 de diciembre de 2023	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	116
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Comunicación Organizacional, Desempeño Laboral.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Comunicación Organizacional, Desempeño laboral, capacitación, estabilidad laboral, trabajo en equipo.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):			
<p>El presente estudio tiene como finalidad analizar la incidencia de la Comunicación Organizacional en el Desempeño Laboral de una Empresa Privada, que permita generar un alto desempeño para los colaboradores y este incida de forma positiva en el negocio de la organización.</p> <p>El desarrollo del proyecto incluyó cuatro capítulos, el primero mencionó temas concernientes al marco teórico y conceptual; continuando en la segunda parte con el marco referencial, de acuerdo con experiencias nacionales e internacionales del problema objeto de estudio. El tercer capítulo contiene la metodología estadística aplicada, en la cual el enfoque fue de tipo cuantitativo con alcance descriptivo, se utilizó como técnica de investigación una encuesta con un sistema de medición basado en la escala de Likert. La muestra estuvo conformada por un total de 175 colaboradores. Se concluyó que existe una correlación significativa entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral por lo que se estableció como propuesta el desarrollo de un plan de mejoras conformado por la implementación de un plan de comunicación interna, un programa de capacitaciones dirigida a los niveles de jefatura, un plan de carrera enfocado a todo el personal y la realización de una evaluación de desempeño, para aumentar la productividad de los empleados que laboran en la empresa objeto de estudio.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0978920903	<b>E-mail:</b> mariavelez_95@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Bustos Goya, Zoila Rosa		
	<b>Teléfono:</b> +593992410481		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:zoila.bustos@cu.ucsg.edu.ec">zoila.bustos@cu.ucsg.edu.ec</a>		

**SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA**

**Nº. DE REGISTRO (en base a datos):**

**Nº. DE CLASIFICACIÓN:**

**DIRECCIÓN URL (tesis en la web):**