



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA**  
**COMUNICACIÓN SOCIAL**



**COMUNICACIÓN INTERNA Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS**  
**TRABAJADORES DEL PROGRAMA DE APOYO AL**  
**DESARROLLO RURAL ANDINO, 2022**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**Bach. FRANZ ALEXANDER PARI HANCO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**  
**SOCIAL**

**PUNO – PERÚ**

**2024**



NOMBRE DEL TRABAJO

COMUNICACIÓN INTERNA Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE L PROGRAMA DE APOYO AL DESARROLLO RURAL ANDINO, 2022

AUTOR

FRANZ ALEXANDER PARI HANCO

RECUENTO DE PALABRAS

20654 Words

RECUENTO DE CARACTERES

112434 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

111 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

2.3MB

FECHA DE ENTREGA

May 22, 2024 2:29 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

May 22, 2024 2:34 PM GMT-5

● 14% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 12% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 8% Base de datos de trabajos entregados
- 3% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)

  
Dr. Emilio Flores Mámami  
DOCENTE

  
Dr. Mauro Octavio Tapia Cruz  
COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN  
E.P. CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



## DEDICATORIA

*El presente trabajo de investigación, lo dedico a mis padres Martin e Hilda, a mis hermanos Britney, Brat y Rodrigo, por estar conmigo en circunstancias buenas y malas e impulsarme a seguir adelante.*

**Franz Alexander.**



## AGRADECIMIENTO

*A Dios, por darme la dicha de compartir la vida junto a mi familia, quienes siempre están a mi lado apoyándome, un agradecimiento especial a todos ellos. Del mismo modo, expresar mi reconocimiento especial al Dr. Emilio Flores Mamani, quien fue mi asesor de tesis, y me orientó y apoyó durante el desarrollo de la presente investigación. También, reconocer a los docentes de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación Social, por brindarme sus enseñanzas y hacer posible mi formación profesional. A mis amigos y personas que estuvieron conmigo a lo largo de estos años, apoyándome y dándome ánimos para poder culminar mi carrera profesional.*

**Franz Alexander.**



# ÍNDICE GENERAL

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTO**

**ÍNDICE GENERAL**

**ÍNDICE DE FIGURAS**

**ÍNDICE DE TABLAS**

**ÍNDICE DE ACRÓNIMOS**

**RESUMEN ..... 13**

**ABSTRACT..... 14**

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

**1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... 15**

**1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA ..... 17**

1.2.1. Problema General..... 17

1.2.2. Problemas específicos ..... 17

**1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN ..... 18**

1.3.1. Hipótesis General..... 18

1.3.2. Hipótesis específicas ..... 18

**1.4. JUSTIFICACIÓN ..... 18**

**1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN..... 20**

1.5.1. Objetivo General ..... 20

1.5.2. Objetivos específicos. .... 20

## **CAPÍTULO II**

### **REVISIÓN DE LITERATURA**

**2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN..... 22**



2.1.1. A nivel internacional .....	22
2.1.2. A nivel nacional .....	23
2.1.3. A nivel local .....	25
<b>2.2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>26</b>
2.2.1. Comunicación Interna .....	26
2.2.2. Importancia de la comunicación interna .....	27
2.2.3. Funciones de la comunicación interna .....	28
2.2.4. Beneficios de la comunicación interna .....	30
2.2.5. Dimensiones de la comunicación interna.....	31
2.2.6. Herramientas de la CI .....	36
2.2.7. Objetivos de la CI .....	38
2.2.8. Estrategias de la CI .....	40
2.2.9. Desempeño Laboral .....	43
2.2.10. Elementos del desempeño laboral.....	45
2.2.11. Objetivos del DL.....	47
2.2.12. Evaluación del desempeño laboral.....	48
<b>2.3. MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>50</b>
2.3.1. Comunicación .....	50
2.3.2. Comunicación interna .....	50
2.3.3. Comunicación ascendente.....	51
2.3.4. Comunicación horizontal .....	51
2.3.5. Evaluación de desempeño.....	51
2.3.6. Desempeño laboral.....	51
2.3.7. Clima organizacional .....	52
2.3.8. Eficacia laboral .....	52



2.3.9. Eficiencia laboral .....	52
2.3.10. Correlación.....	52

### **CAPÍTULO III**

#### **MATERIALES Y MÉTODOS**

<b>3.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>53</b>
<b>3.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>53</b>
<b>3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>53</b>
<b>3.4. POBLACIÓN .....</b>	<b>53</b>
<b>3.5. MUESTRA.....</b>	<b>54</b>
<b>3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....</b>	<b>55</b>
3.6.1. Técnicos de recolección de datos.....	55
3.6.2. Técnicos de recolección de datos.....	55
<b>3.7. PROCEDIMIENTO Y RECOLECCIÓN DE DATOS .....</b>	<b>56</b>
3.7.1. Coordinación.....	56
3.7.2. Ejecución.....	57
<b>3.8. ANÁLISIS DE DATOS, PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>58</b>
3.8.1. Tabulación.....	58
3.8.2. Prueba estadística.....	59

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

<b>4.1. ANÁLISIS UNIVARIADO .....</b>	<b>61</b>
4.1.1. Comunicación Interna.....	61
4.1.2. Desempeño laboral.....	69
<b>4.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO .....</b>	<b>77</b>



<b>4.3. ANÁLISIS CORRELACIONAL.....</b>	<b>84</b>
<b>4.4. DISCUSIÓN .....</b>	<b>88</b>
<b>V. CONCLUSIONES .....</b>	<b>92</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>93</b>
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>94</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>102</b>

**ÁREA:** Relaciones Públicas

**LÍNEA:** Comunicación

**Fecha de Sustentación:** 29 de mayo del 2024



## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1.</b> Comunicación Interna - Dimensión Comunicación descendente .....	62
<b>Figura 2.</b> Comunicación Interna - Dimensión Comunicación ascendente .....	65
<b>Figura 3.</b> Comunicación Interna - Dimensión Comunicación horizontal .....	67
<b>Figura 4.</b> Desempeño Laboral - Dimensión Conocimiento del trabajo.....	70
<b>Figura 5.</b> Desempeño Laboral - Dimensión Producción laboral .....	73
<b>Figura 6.</b> Desempeño Laboral - Dimensión Características individuales .....	75
<b>Figura 7.</b> Comunicación interna y el desempeño laboral en los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino.....	78
<b>Figura 8.</b> Comunicación descendente y el desempeño laboral en los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino.....	80
<b>Figura 9.</b> Comunicación ascendente y el desempeño laboral en los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino.....	82
<b>Figura 10.</b> Comunicación horizontal y el desempeño laboral en los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino.....	84



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1.</b> Composición de la población del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino.....	54
<b>Tabla 2.</b> Composición de la muestra del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino.....	55
<b>Tabla 3.</b> Comunicación Interna - Dimensión Comunicación descendente .....	62
<b>Tabla 4.</b> Comunicación Interna - Dimensión Comunicación ascendente .....	64
<b>Tabla 5.</b> Comunicación Interna - Dimensión Comunicación horizontal .....	67
<b>Tabla 6.</b> Desempeño Laboral - Dimensión Conocimiento del trabajo.....	70
<b>Tabla 7.</b> Desempeño Laboral - Dimensión Producción laboral .....	72
<b>Tabla 8.</b> Desempeño Laboral - Dimensión Características individuales .....	75
<b>Tabla 9.</b> Comunicación interna y el desempeño laboral en los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino.....	77
<b>Tabla 10.</b> Comunicación descendente y el desempeño laboral en los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino.....	79
<b>Tabla 11.</b> Comunicación ascendente y el desempeño laboral en los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino.....	81
<b>Tabla 12.</b> Comunicación horizontal y el desempeño laboral en los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino.....	83
<b>Tabla 13.</b> Prueba de normalidad de distribución de datos .....	85
<b>Tabla 14.</b> Correlación de Spearman de desempeño laboral y comunicación interna ..	86
<b>Tabla 15.</b> Correlación de Spearman de desempeño laboral y comunicación descendente .....	86



<b>Tabla 16.</b> Correlación de Spearman de desempeño laboral y comunicación ascendente	
.....	87
<b>Tabla 17.</b> Correlación de Spearman de desempeño laboral y comunicación horizontal	
.....	88



## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

PRADERA:	Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino
GORE:	Gobierno Regional Puno
CI:	Comunicación interna
CD:	Comunicación Descendente
CA:	Comunicación Ascendente
CH:	Comunicación Horizontal
DL:	Desempeño Laboral



## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general determinar la relación que existe entre la comunicación interna y el desempeño laboral en los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino, PRADERA 2022, además, posibilita abordar los tres tipos de comunicación como: comunicación descendente, ascendente y horizontal. La metodología empleada es descriptiva correlacional de diseño no experimental, para corroborar con la hipótesis de la presente investigación se empleó una muestra de 74 trabajadores del programa PRADERA, y para la recolección de datos se empleó la encuesta donde el instrumento fue el cuestionario. Los resultados encontrados de la presente investigación sobre la relación existente entre comunicación interna y desempeño laboral en los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino, es positiva con un grado de correlación de 0.4825, Con respecto a la comunicación descendente presenta una correlación de 0.4071 con respecto al desempeño laboral, así mismo en lo que respecta a la comunicación ascendente presenta una correlación de 0.4480 en referencia al desempeño laboral. Finalmente, se pudo comprobar sobre la relación existente entre comunicación horizontal y desempeño laboral en los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino, la cual es positiva con un grado de correlación de 0.6230, además de ser significativos los niveles de correlación encontrados; el cual implica que cuando se tiene una mejor comunicación interna el desempeño laboral también tiende a mejorar en términos de productividad.

**Palabras Clave:** Ascendente, Comunicación Interna, Descendente, Desempeño Laboral, Horizontal.



## ABSTRACT

The general objective of this research is to determine the relationship between internal communication and work performance in the workers of the Andean Rural Development Support Program, in addition to addressing the three types of communication: top-down, bottom-up and horizontal. The methodology used is descriptive correlational of non-experimental design, to corroborate with the hypothesis of the present investigation a sample of 74 workers of the Program of Support to the Andean Rural Development was used and for the collection of data the survey was used where the instrument was the questionnaire. The results found in this research on the relationship between internal communication and work performance in the workers of the Andean Rural Development Support Program, is positive with a degree of association of 0.4825, with respect to downward communication presents a correlation of 0.4071 with respect to work performance, likewise with respect to upward communication presents a correlation of 0.4480 with respect to work performance Finally, it has also been possible to verify the relationship between horizontal communication and work performance in the workers of the Andean Rural Development Support Program, which is positive with a degree of association of 0.6230, in addition to the correlation levels found being significant; which implies that when there is better internal communication, work performance also tends to improve in terms of productivity.

**Keywords:** Communication, Downward, Horizontal, Internal Work Performance, Upward.



# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad la comunicación adquiere gran importancia puesto que en muchos casos se refleja en el desempeño laboral de las instituciones ya sea de naturaleza pública o privada, además de que está en el proceso de cambio que la globalización está generando con la finalidad de alcanzar el desarrollo económico, ello de acuerdo a (Mamani, 2022).

A pesar de que la comunicación interna ha surgido como una estrategia clave para las empresas de todo el mundo en la era de la globalización, con su promesa de importantes ventajas competitivas a través de la mejora de la productividad y, por extensión, el éxito comercial, todavía hay algunas empresas que no le prestan la atención que merece en términos de rendimiento laboral, competitividad y otras áreas ello en concordancia con (Bazan, 2018).

En ese sentido, la comunicación interna asume un papel trascendental, y es en el periodo de la Covid-19, donde el trabajo de los empleados se desarrolla de forma remota y la comunicación adquiere un rol importante, sea de tipo descendente, ascendente y horizontal. Se precisa que sí la comunicación entre trabajadores era buena entonces el desempeño laboral de los empleados era eficiente, pero tal caso no se configuró en dicho periodo, pues muchos de los empleados no podían comunicarse o reunirse de manera remota pues no conocían los instrumentos virtuales para dicho proceso comunicativo.

En ese escenario los empleados del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino (PRADERA), por disposición del Gobierno Regional de Puno, su participación



tiene como finalidad principal de promover el desarrollo integral de las actividades agrícolas, pecuarias y agroindustriales, con visión de exportación, cultura gerencial, preservación y conservación de los recursos naturales y del medio ambiente según el POI del Gore (2021). Donde los empleados del programa se han visto afectados, además de optar para adaptarse a dicha modalidad, asumiendo nuevas estrategias de comunicación interna para llegar a la población demandante en el eje de apoyo para el desarrollo de actividades agrícolas entre otros, para tal fin utilizaron el método digital para la comunicación con los empleados, consistentes en llamadas telefónicas, videoconferencias y uso de las redes sociales.

En consecuencia, la comunicación interna va asumiendo un rol importante en las entidades locales, provinciales, regionales, entre otras, pues si no se tiene una comunicación eficiente se configura un contexto de insatisfacción laboral entre los trabajadores con incidencia directa en el desempeño, y dicho de otra forma, se gesta una ineficiente producción de servicios laborales.

Consiguientemente, es importante entender la relevancia de la entidad donde se desarrolla este estudio el cual es el Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino (PRADERA). Este programa es parte del Gobierno Regional de Puno, y tiene como objetivo promover el desarrollo integral de las actividades agrícolas, pecuarias y otros relacionados dentro de la región. Su importancia radica en que, al ser la región de Puno un espacio donde la actividad más importante es la agropecuaria, se requiere de este tipo de programas para ayudar a los pequeños y medianos productores a desarrollar su trabajo, adoptando un enfoque más técnico.

En base a todo lo dicho, es importante que PRADERA, como institución pública, logre una articulación productiva de sus trabajadores para ayudar a lograr su objetivo



mencionado, y una de las formas es mejorando la gestión de su comunicación, ello posee su referencia en la observación de falencias como : deficiencias en el flujo de información desde niveles inferiores hacia los superiores, dentro del marco de la jerarquía organizacional, restando en consecuencia la oportunidad de que los empleados compartan ideas, experiencias y otros con la alta dirección; adicionalmente este problema se repite de forma inversa , es decir, desde niveles superiores hacia los inferiores, dificultando la transmisión de órdenes, directrices, objetivos y políticas de la organización a los empleados, agregando así una mayor complejidad a la coordinación de actividades y estrategias; finalmente, se observaron deficiencias en el intercambio de información entre personas o unidades de la organización que están en el mismo nivel jerárquico, afectando negativamente el intercambio de conocimientos y la colaboración en proyectos.

Bajo estos marcos de reflexión y premisas del problema, se plantearon las siguientes preguntas:

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema General**

¿Qué relación existe entre la comunicación interna y desempeño laboral en los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino?

### **1.2.2. Problemas específicos**

¿Qué relación existe entre la comunicación descendente y desempeño laboral en los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino?

¿Qué relación existe entre la comunicación ascendente y desempeño laboral en los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino?



¿Qué relación existe entre la comunicación horizontal y desempeño laboral en los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino?

### **1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. Hipótesis General**

Existe una relación significativa positiva entre la comunicación interna y el desempeño laboral en los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino.

#### **1.3.2. Hipótesis específicas**

Existe una relación significativa positiva entre la comunicación descendente y el desempeño laboral en los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino.

Existe una relación significativa positiva entre la comunicación ascendente y el desempeño laboral en los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino.

Existe una relación significativa positiva entre la comunicación horizontal y el desempeño laboral.

### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

El capital humano se constituye como el principal recurso de una organización (Porter, 2004), en tal sentido la gestión de recursos humanos es la priorización en las organizaciones públicas y privadas. Al respecto Drucker (1954), el padre moderno de la administración, sostiene que el objetivo de las organizaciones no es la utilidad, si no es el



bien social que debe buscar el desarrollo humano de los colaboradores y de los clientes a quienes se ofrece bienes y servicios.

Por lo anterior se deduce que la organización es un espacio de interacción humana, donde la comunicación es un aspecto clave que facilita dicha interacción. Al respecto los autores Laudon & Laudon (2004) afirmaban que la comunicación y la información dentro de una organización son los canales principales que facilita la coordinación entre todas las unidades que son parte de ella. En esta línea de argumentos es importante que se desarrollen estudio sobre la comunicación dentro de las organizaciones.

Se puede constatar que existe una diversidad de estudios sobre el análisis de la comunicación en las organizaciones, ya sea estudios grupales o estudios individuales sobre una organización en específico. Esto no supone una saturación de estudios; porque según Ovejero (2007) argumenta que cada organización es diferente, porque tiene su propia estructura formal e informal, y esta estructura configura e influye de manera diferente en sus miembros. En tal sentido, el presente estudio tiene como parte de su propósito de caracterizar el estado de las dimensiones de la comunicación que se desarrolla con los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino.

En ese sentido, tenemos la variable desempeño, que está relacionada a la calidad y eficiencia de labor que desarrollan el personal. El desempeño de los trabajadores según Kotler et al. (2014) es un indicador asociado a la productividad, por lo cual es posible lograr las metas que son asignadas a cada colaborador de la empresa. La lógica es que a mayor calidad de desempeño los resultados individuales de los trabajadores son mejores, lo cual ayuda a que la empresa pueda lograr sus objetivos generales (Chiavenato, 2016).

Es razonable puntualizar que una empresa, en cuanto a la gestión de sus recursos humanos, busca que los trabajadores logren un desempeño alto en las funciones que se



les asigna, y para ello la gerencia de recursos humanos debe recurrir a distintas estrategias para lograr esos niveles de desempeño. Dessler & Varela (2011) exponen que las estrategias para lograr optimizar el desenvolvimiento de los trabajadores han variado en el tiempo, desde las estrategias de especialización, estrategias de desarrollo humano, estrategias de desarrollo de capacidades, estrategia de incentivos, entre otras. Sin embargo, para implementar cualquiera de estas estrategias, es necesario partir de un análisis de la situación actual del desempeño de los trabajadores dentro de la organización; por ello, la justificación de este trabajo en abordar un análisis de cómo se encuentran los niveles de desempeño de los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino es entendible en términos de razonabilidad.

La investigación representa un diagnóstico integral en cuanto a la evaluación actual de la comunicación y desempeño de los recursos humanos, para que el programa pueda tomar decisiones estratégicas de mejora para el desarrollo más objetivo de las dimensiones de la comunicación

## **1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. Objetivo General**

Determinar la relación que existe entre la comunicación interna y el desempeño laboral en los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino.

### **1.5.2. Objetivos específicos.**

Determinar la relación que existe entre la comunicación descendente y el desempeño laboral en los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino.



Determinar la relación que existe entre la comunicación ascendente y el desempeño laboral en los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino.

Determinar la relación que existe entre la comunicación horizontal y el desempeño laboral en los trabajadores del Programa.



## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

##### 2.1.1. A nivel internacional

Wills et al., (2017), presentan un artículo para indagar en la relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional en una universidad ecuatoriana. Para el estudio los autores aplican una encuesta dirigida a una muestra de 105 trabajadores de la universidad; y los resultados en base a una Coeficiente de relación de Pearson de 0.17 indican una relación positiva débil y significativa ( $p < 0.05$ ).

Pinto (2017), en su artículo desarrolla un estudio descriptivo sobre la comunicación interna y externa en las organizaciones ecuatorianas. La autora como conclusión enuncia que la comunicación constituye un elemento de posicionamiento que permite una gestión participativa y así lograr un mejor desempeño, para alcanzar el cambio y motivar a alcanzar metas y objetivos estratégicos.

Buenaño (2014), desarrolla su tesis con el objetivo de determinar cómo el proceso de la comunicación interna afecta el desempeño laboral de la empresa Jean Up. Para esta investigación como instrumento utilizó un cuestionario aplicado a una muestra de 14 colaboradores de la empresa. Los resultados a los que arriba el autor concluye que la empresa no aplica de manera constante la comunicación formal, y no existe un cumplimiento efectivo de las actividades de



los trabajadores; por lo cual es necesario mejorar la comunicación interna para ayudar a elevar el desempeño de los colaboradores de la empresa.

### **2.1.2. A nivel nacional**

Moncada (2021) desarrolla un trabajo de investigación que tiene por objetivo evaluar la comunicación interna y su influencia en el desempeño laboral del personal policial en el área de investigación de lavado de activos de la Policía Nacional del Perú en la ciudad de Lima, para ello recurre a una encuesta a 34 policías de dicha institución, y en base a los resultados encuentra una influencia significativa ( $p < 0.05$ ) de la comunicación interna en el desempeño laboral del personal policial.

Olaya (2020), publica un estudio que tuvo como objetivo general determinar cómo la comunicación interna incide en el desempeño laboral de los servidores en la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Para ello realiza una encuesta censal a 70 servidores y como resultado no encuentra evidencias estadísticas ( $p > 0.05$ ) para afirmar la relación entre ambas variables.

Maza (2019), presenta un estudio que tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la comunicación interna y el desempeño laboral del personal del área de Recursos Humanos de la UGEL N° 04 Comas, Lima-2018. Para la recolección de datos recurrió también a una encuesta censal a los 78 trabajadores de la UGEL en estudio, y como resultado halló una Rho 0.788 que demuestra una correlación positiva y alta, significativo ( $p < 0.05$ ).

Marin (2019), en su tesis tuvo por objetivo determinar el grado de relación de la Comunicación Interna y Desempeño Laboral de los colaboradores de la



Empresa Novo Centro Universal SAC. Sede El Tambo – Huancayo; esta investigación fue de tipo descriptiva y aplica una encuesta censal a 28 colaboradores de la empresa. El autor encuentra un R de Pearson de 0.97 con lo cual corrobora la existencia de una correlación directa positiva muy alta.

Fernández (2019), presenta una investigación para determinar la influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Desarrolla su estudio en base a una encuesta dirigida a una muestra de 135 trabajadores. Los resultados a los que arriba el autor es un valor de chi cuadrada de 5.99 significativo ( $p < 0.05$ ); por lo tanto, se evidencia que existe relación entre las variables y que efectivamente la comunicación influye en el desempeño laboral.

Alfaro y De La Torre (2019), desarrolla un estudio específico sobre la comunicación interna descendente y como esta influye en el desempeño de los colaboradores de la empresa CINEPLANET Cajamarca. El estudio se basa en una encuesta aplicada a 64 colaboradores. Los resultados son significativos ( $p < 0.05$ ) e indican una relación entre las variables bajo estudio.

Charry (2018), en su artículo de investigación tuvo por objetivo establecer la correlación entre comunicación interna y clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03, la recolección de datos se hizo en base a dos cuestionarios aplicados a 200 unidades, y como resultado general encuentra un R de Pearson de 0.959 que indican una correlación positiva muy alta.

Bazán (2018), presenta un estudio donde busca diseñar un modelo de gestión de comunicación interna para mejorar el desempeño laboral en la Distribuidora Inversiones Ranevas año 2018, los resultados preliminares



mostraron una comunicación interna deficiente y un desempeño laboral bajo; por lo cual el modelo de gestión de comunicación se fundamenta en mejorar las relaciones internas entre los distintos niveles de la empresa.

Rondan y Ramirez (2017), en su tesis tuvo por objetivo identificar el impacto de la comunicación interna en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú. El estudio se desarrolla en base a una encuesta dirigida a 200 colaboradores; y los autores obtuvieron como resultado un nivel de significancia ( $p < 0.05$ ) y un R de Spearman de 0.667 que corrobora una correlación positiva moderada fuerte entre ambas variables.

### **2.1.3. A nivel local**

Serna (2020), presenta una tesis para describir la relación que existe entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Vilquechico; y en base a una encuesta dirigida a 24 trabajadores de dicha municipalidad, encuentra una relación significativa ( $p < 0.05$ ), y positiva fuerte ( $Rho = 0.756$ ) entre ambas variables.

Cruz (2019), desarrolla un estudio para determinar la relación que existe entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del Centro Poblado de Alto Puno 2019, y bajo una encuesta dirigida a 20 trabajadores, tiene como resultados significativos ( $p < 0.05$ ) un Rho de Spearman de 0.845 lo cual indica una correlación positiva y alta entre la comunicación interna y el desempeño.

Manzano (2017), en su tesis tuvo por objetivo determinar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador- Agencias Puno - Juliaca 2016,



para ello realizó una encuesta a 11 trabajadores de la Cooperativa. El resultado descriptivo indica que el 36% de trabajadores afirmaron que la comunicación interna influye en el desempeño laboral.

## **2.2. MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1. Comunicación Interna**

Se concibe a la comunicación como el intercambio de información entre las personas (Chiavenato, 2006); de acuerdo a Cordova (2018), la comunicación es un facilitador para las relaciones humanas, y en efecto; las relaciones humanas comenzaron a existir desde que el hombre tuvo la necesidad de comunicarse y expresarse para poder satisfacer sus necesidades básicas.

La comunicación interna se refiere al intercambio de información entre los elementos dentro de una organización. La importancia de este tipo de comunicación, es que es el proceso básico por el cual, todo el personal de una organización tiene contacto entre ellos; de tal manera que se busca que este proceso comunicativo sea lo más claro y eficiente (Dubrin, 2018).

De esta forma la comunicación interna contempla, en primera instancia, al público interno (líneas operativas, mandos medios, gerentes y directores) como primer público destinatario, para luego extenderse fuera del entorno de la compañía (clientes, proveedores y otros). De esta manera, el desarrollo de la comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo y genera pertenencia. (Charry, 2018).

La expresión "comunicación" y el término "estrategia" son, los dos términos que Comunicación Estratégica considera de máxima importancia para su



razón de ser. Su ámbito de actuación abarca no sólo los aspectos académicos y prácticos de la comunicación, sino también los de la planificación y ejecución estratégicas. Desde este punto de vista, la existencia de uno no puede considerarse independiente del otro.

En concordancia con Pizzolante, (2004) citado por (Linares, 2015), menciona que la Comunicación Interna es cuando se comparten, intercambian, expresiones, ideas con otros individuos, además es menester puntualizar que el pilar de la CI es la transferencia de información puesto que fortalece la conversación en torno a una empresa, por consiguiente, la reunión que se realice tiene un fin común que ha generado la Comunicación Interna y Externa.

Por otro lado, en el informe que realiza sobre diseño y comunicación la Universidad de Palermo (2009), el término "comunicación interna" se refiere a la forma en que las personas de un mismo lugar de trabajo y entorno cultural interactúan entre sí. Hay tres actores principales en este triángulo de influencia: las personas, la empresa y el mundo exterior. Si no se tienen en cuenta estas características, propias de cada empresa, a la hora de desarrollar una estrategia de comunicación interna, el plan fracasará. Por otro lado, una definición de comunicación es el acto de enviar, recibir e interpretar datos. Se considera comunicación cuando el destinatario entiende el mensaje o concepto enviado por el emisor (Bazan, 2018).

### **2.2.2. Importancia de la comunicación interna**

Para Berceruelo (2011), la CI es importante porque es la que llevará el mensaje a cada uno de los personajes internos, y porque si no llega la información correspondiente, puede interferir en la consecución de los objetivos; en



consecuencia, el procedimiento cobra mucha más importancia. considera que la importancia de la comunicación interna aumentará cuando se utilicen herramientas y canales de comunicación.

Asimismo, de acuerdo a Chiavenato (2009) citado por Bazan (2018), indica que es importante que el mensaje llegue al destinatario exactamente como fue codificado, ya que éste es el punto en el que surgen la mayoría de los malentendidos, que conducen a la generación de información imprecisa que a menudo interfiere en el crecimiento de las funciones del personal y las conexiones interpersonales. Por este motivo, es esencial que exista un sistema eficaz de gestión de la comunicación dentro de la empresa.

### **2.2.3. Funciones de la comunicación interna**

De acuerdo con distintos autores tales como Lacasa (2004) y Gonzales & Gonzalez (2019) la teoría de la CI tiene las funciones que se detallan a continuación:

#### **-Mejorar el compromiso de los empleados**

Debido a la importancia del personal y a la interacción entre el colaborador y la organización, es posible que el colaborador se implique en la organización y alcance los objetivos que se ha fijado en el contexto de la organización. Esto contribuye a la relación sana y productiva que existe entre el personal y la organización.

#### **-Gestión orientada al cambio**

El estado actual de la tecnología y el proceso de globalización han hecho posible que las nuevas economías tengan más campos de desarrollo; en



consecuencia, los requisitos que se exigen a los trabajadores son cada vez más estrictos. En consecuencia, el cambio hacia una mentalidad más positiva se ha convertido en la solución más popular de los últimos años.

### **-Facilitar el flujo de información**

El aumento de la productividad exige que la empresa haga todo lo posible por facilitar información operativa por adelantado, de modo que los empleados sean conscientes de los objetivos que se ha fijado su organización.

Asimismo, Robbins (2010) argumenta que en las estructuras organizativas es crucial considerar cuatro funciones esenciales para lograr una comunicación interna eficiente:

### **-Control de comportamiento:**

El primer método es formal, y emplea jerarquías de autoridad y directrices formales que los empleados deben tener presente; el segundo método es informal, y controla también el comportamiento de los grupos de trabajo. Si algunos de los miembros del grupo son acosados o intimidados, se lo comunican unos a otros, y el autocontrol se produce dentro del propio grupo

### **-La motivación:**

Se desarrolla mediante el proceso de recopilación de información, ya que así es como vamos a conocer el trabajo que realizan los trabajadores, si están haciendo un buen trabajo o no, y qué se puede hacer para mejorar el rendimiento si está por debajo de la media



### **-La expresión emocional:**

Esta función posibilita a los trabajadores expresar sus opiniones además es la principal red social de muchas personas está formada por las personas con las que trabajan, y puesto que el principal mecanismo por el que las personas expresan sus frustraciones y alegrías es la conversación, es lógico que una comunicación eficaz pueda servir de salida terapéutica para liberar emociones reprimidas y satisfacer necesidades humanas básicas

### **-La información:**

La función informativa que se desarrolla a través de la comunicación está directamente ligada al papel que desempeña en el proceso de toma de decisiones. La comunicación proporciona los conocimientos necesarios para identificar y evaluar las numerosas opciones disponibles.

#### **2.2.4. Beneficios de la comunicación interna**

Fernández (2005) citado por Gonzales & Gonzalez (2019), argumenta que los beneficios obtenidos a través de la práctica de la comunicación interna es expresar a los miembros lo que se espera de ellos, por qué y cómo se lograrán los objetivos institucionales, del mismo modo, se logre una mentalidad global y unida entre todos los miembros de la organización, se obtenga una mejor y mayor producción, reducción de costes, mejora del proceso productivo, y, como el involucramiento del personal para el logro de objetivos y fomentar una mentalidad institucional entre todos los miembros de la organización.



### 2.2.5. Dimensiones de la comunicación interna

#### -Comunicación ascendente

Se concibe a la comunicación que fluye hacia un nivel superior del grupo o la organización y se utiliza para proporcionar información a los superiores, informarles de los avances en torno a los objetivos, y poner de relieve los problemas actuales; también mantiene a los directivos al tanto de cómo se sienten los empleados con respecto a sus puestos de trabajo, sus compañeros y la organización en general; y los directivos también utilizan esta comunicación para obtener ideas sobre cómo se pueden mejorar las cosas (Robbins, 2010).

Se plasma cuando los individuos de los niveles inferiores de la estructura organizativa comunican una o varias señales a los niveles superiores de la estructura organizativa a través de canales oficiales e informales. Esto puede ocurrir de diferentes maneras. La ventaja más importante de este tipo de comunicación es que sirve de vía a través de la cual la dirección conoce las opiniones de los subordinados, lo que a su vez ofrece información sobre el clima de la empresa en determinados ámbitos (Linares, 2015), además indica que los directivos tienen la oportunidad de conocer la opinión de los empleados sobre su empleo, relaciones con sus compañeros y la empresa en su conjunto. Los correos electrónicos, las entrevistas con el personal, un buzón de sugerencias y los comentarios en grupo son posibles canales de contacto que pueden utilizarse.

Del mismo modo, es probable que se inicie en los niveles más bajos de la empresa y llega hasta los niveles superiores de la organización. En general, son mensajes que se envían a los niveles superiores a través del canal establecido para



las quejas, recomendaciones y preocupaciones de los trabajadores sobre la ejecución de sus responsabilidades (Gonzales & Gonzalez, 2019).

La comunicación ascendente o flujo de comunicación nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo caminos en función de cómo estén organizados los canales formales de la comunicación, a la dirección de la empresa (Enrique, 2009).

En ese sentido, para cuando la dirección obtiene la información adecuada para proponer métodos, sistemas y planes de trabajo que, en la medida en que se tiene en cuenta la opinión del personal, nacen con el aval de la credibilidad, la comunicación ascendente genera una retroalimentación positiva que impulsa las relaciones internas. Esto se debe a que la dirección es capaz de proponer métodos, sistemas y planes de trabajo que, en la medida en que se tiene en cuenta la opinión del personal de acuerdo a Berceruelo (2011), citado por Gonzales & Gonzalez (2019).

#### La comunicación ascendente y sus funciones

Las siguientes funciones de la comunicación se estructuran de acuerdo a Fiallos (2012):

- Proporcionar a los directivos el “feedback” necesario para tomar decisiones.

- Ser fuente primaria del “feedback” para la dirección, que permita determinar la efectividad de su comunicación descendente.

- Aliviar tensiones de los miembros permitiéndoles compartir información.



-Estimular la participación y el compromiso de los empleados y de ese modo.

### **-Comunicación descendente**

Es la comunicación vertical que se da de arriba hacia abajo, es decir se configura de la gerencia hacia los empleados, se produce cuando la información y los mensajes fluyen hacia abajo a través de la cadena de mando formal o estructura jerárquica de una organización.

Es la configuración de la información por parte de directivos más sensibles que preparan y comunican cuidadosamente sus mensajes con honestidad, energía y calidez es la clave de una mejor comunicación. El uso del color, la acción y las ayudas electrónicas no es la clave para mejorar la comunicación, sino la presentación de la información. Los comunicadores de éxito en los procesos de gestión están en sintonía con las necesidades de sus trabajadores como seres humanos y están dispuestos a entablar una conversación genuina con ellos (Fiallos, 2012).

Es la comunicación que se da de la gerencia a los empleados, se produce cuando la información y los mensajes fluyen hacia abajo a través de la cadena de mando formal o estructura jerárquica de una organización (Marin, 2019)

Comunicaciones transmitidas desde el mando a los subordinados; la comunicación se produce en este orden: de arriba abajo. Este tipo de comunicación vertical busca empatizar con los compañeros y unirlos en un esfuerzo por encontrar soluciones a los retos a los que se enfrenta la correlación. Los debates, las reuniones, los mensajes en las distribuciones de la correlación, los mensajes, las llamadas telefónicas, las notas, las grabaciones, los cursos, las



cartas y las guías de estrategia y táctica son posibles vías a través de las cuales el presidente puede comunicarse con los distintos niveles jerárquicos. Los siguientes temas pueden tratarse a través de la comunicación descendente (Bazan, 2018).

Para Linares (2015), la comunicación descendente es el conjunto de comunicaciones que se envían al público interno y que descienden desde los niveles más altos de dirección o jerarquía. La identificación de la comunicación descendente puede hacerse de varias maneras como: es empleado por líderes de un determinado grupo y los ejecutivos para asignar metas e instrumentos acerca de las políticas internas de la empresa, mensajes con el fin de recompensar al grupo económicamente activa ocupada de una firma.

#### La comunicación descendente y sus funciones

Las siguientes funciones de la comunicación se estructuraron de acuerdo con Fiallos (2012):

- Proporcionar a los miembros de la organización normas sobre la conducta adecuada y las medidas que deben adoptar.

- Determinar el grado de éxito de la comunicación ascendente en función de las peticiones que llegan de capas inferiores.

- Asegurarse de que todas las personas de la organización son conscientes de los objetivos que deben alcanzarse.

- Cree un sentimiento de pertenencia a la empresa entre sus empleados.

- Delinear claramente las responsabilidades jerárquicas dentro de la empresa es el primer paso para reforzar los procedimientos de comunicación.



-Es importante poner coto a la propagación de rumores siempre que haya necesidad de conocimiento por parte de los individuos que componen una organización.

-Debe fomentarse y posibilitarse el despliegue de la comunicación.

### **-Comunicación horizontal**

Es la que se crea entre individuos que están en el mismo nivel jerárquico o cuando no hay conexión de autoridad, es decir, fluye lateralmente, y puede darse entre trabajadores que están en el mismo equipo o empleados que proceden de otros departamentos o delegaciones para Hernández (2017) citado por (Marin, 2019).

Se refiere al intercambio horizontal o inicial de comunicaciones que tiene lugar entre socios o conocidos. Puede tener lugar dentro de las unidades de la correlación o entre ellas. Su objetivo no es sólo orientar, sino también solicitar ayuda y practicar la cooperación. El término "comunicación horizontal" puede referirse a uno de tres tipos diferentes (Bazan, 2018) y (Tessi, 2012).

Por otro lado, Gonzales & Gonzalez (2019), indica que ayuda a facilitar la comunicación entre expertos y/o departamentos que operan al mismo nivel. Tiene propensión a ser episódica por naturaleza y necesita una mayor devoción, así como un entorno de confianza para que funcione, dada la posibilidad de que las personas que la alimentan la consideren una actividad innecesaria.

Para Baguer (2010), es la comunicación que tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo como "comunicación horizontal". La comunicación que tiene lugar entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel también se



considera "comunicación horizontal; como consecuencia del hecho de que la organización está organizada en procesos, la comunicación se produce de forma natural. Además, la comunicación es fluida entre los numerosos componentes que integran cada equipo de proceso. Sin embargo, la comunicación entre los muchos equipos que intervienen en cada proceso es de suma importancia; como resultado, la comunicación horizontal está recuperando una nueva dimensión en la actualidad.

En concordancia con Linares (2015), es el intercambio de mensajes entre los públicos internos de la organización que se encuentran en el mismo nivel de jerarquía en la estructura organizativa. Usualmente, estos mensajes están relacionados con las tareas o factores humanos; así en los tiempos que vivimos se hace mucho uso de la tecnología para comunicarse, pensando que esto es lo más importante a la hora de comunicarnos, pero siempre será irremplazable la comunicación directa, personales, cara a cara, donde no solo se da a conocer las expresiones verbales de las comunicaciones, sino también las comunicaciones no verbales. Así se podrá llegar a una efectividad en la comunicación que las personas transmitan, ya sea a niveles descendentes, ascendentes o laterales.

#### **2.2.6. Herramientas de la CI**

La capacidad del público interno de una organización para opinar sobre las decisiones se ve facilitada por una comunicación interna eficaz. En consecuencia, es crucial para la estrategia de comunicación interna de la empresa y sirve como recurso crucial para fomentar una percepción pública positiva. Estos métodos de comunicación interna se utilizan para garantizar que la organización pueda llevar



a cabo su misión (Linares, 2015), donde se tiene los siguientes canales como herramienta de la CI:

### **- El manual del empleado**

En ella se exponen los datos esenciales del grupo para que todos puedan utilizarlos. En ella se exigen elementos de profesionalidad y autoridad. El salario, las vacaciones y las normas de seguridad son sólo algunos de los temas que deben tratarse abiertamente en la primera. En la segunda, se incluirán detalles sobre los actos culturales de la organización y otras iniciativas de cara al público (Linares, 2015).

### **-Las reuniones informativas**

Las reuniones son oportunidades para compartir información e intercambiar ideas con diversos fines, entre ellos informar, reflexionar y decidir. Los pasos más importantes son reservar un buen lugar y avisar a los asistentes con antelación. El objetivo de esta línea de comunicación abierta entre los directivos y su personal es facilitar un mejor compromiso humano y abordar preocupaciones que, de otro modo, podrían pasar desapercibidas a lo largo de una jornada laboral normal (Linares, 2015).

### **-La revista**

El objetivo es formar a los trabajadores de la empresa. Para ello, utiliza información relativa al contenido social, a la empresa y al personal. Al mismo tiempo, las publicaciones periódicas están obligadas a publicar material tan preciso y actualizado como sea humanamente factible, incluidas historias deprimentes (Linares, 2015).



### **-Los círculos de calidad**

Constituyen los grupos de discusión formados entre cuatro y ocho voluntarios que analizan problemas dentro de la organización y aportan posibles soluciones a sus dirigentes. Hacen un seguimiento tanto cualitativo como cuantitativo de las actividades que deben completarse (Linares, 2015).

### **-La realidad virtual o video conferencia**

La simulación informática en la que se genera un entorno ficticio realista mediante el uso de diferentes elementos visuales. Esta tecnología tiene el potencial de servir de puerta de entrada a las organizaciones. Son programas desenfadados para el PC. Tiene el potencial de vincular a dos personas que se encuentran físicamente en distintas partes del mundo. El uso de este método reduce la cantidad de tiempo, dinero y viajes que necesita la empresa (Linares, 2015)

#### **2.2.7. Objetivos de la CI**

Para Málaga (2014) citado en Serna (2020), la comunicación interna cumple los siguientes objetivos:

- El desarrollo y mantenimiento de relaciones interpersonales.
- La relación constante entre empresa y trabajador.
- La elaboración de la información que recibe el personal de empresa con respecto a los objetivos.
- Orienta y desarrolla información para motivar los comportamientos de los trabajadores.



Asimismo, de acuerdo a Capriotti (2012) y Linares (2015), establecen que la comunicación interna determina distintos objetivos tales como:

**-A nivel referencial**

Crear una interacción fluida entre los numerosos individuos que cohabitan en la organización (personal relacionado directamente con la empresa) estableciendo vías de comunicación adecuadas en todos los niveles de la empresa.

**-A nivel operativo**

Facilitar el flujo de información y el intercambio de ideas en los distintos niveles de la firma. Esto hará posible que los distintos departamentos funcionen de manera más ágil y dinámica, al tiempo que mejorará el grado de coordinación entre ellos. Se trata del proceso de desarrollo, evaluación y gestión de redes de información que conectan entre sí a personas y lugares.

**-A nivel motivacional**

Motivar y dinamizar el trabajo que realizan las personas de la organización, lo que contribuirá a crear un ambiente de trabajo dinámico, que a su vez redundará en una mayor calidad del trabajo, lo que mejorará la productividad y competitividad de la empresa.

**-A nivel actitudinal y formativo**

Para este nivel la confirmación e integración de los miembros de la firma debe fortalecer las competencias de comunicarse entre el personal directo de la firma o empresa



### 2.2.8. Estrategias de la CI

Los procedimientos de comunicación interna son cruciales para el establecimiento y mantenimiento de la cultura de la empresa; sin embargo, es algo en lo que hay que trabajar. Por ser el espejo de un número importante de los actos exteriores de la empresa, la comunicación interna es algo que debe construirse y mantenerse con regularidad. En la sociedad actual, no se considera una prioridad, lo cual es un grave error que ninguna organización debería cometer según Moya (Gonzales & Gonzalez, 2019).

La comunicación interna es fundamental para la creación y apoyo de la cultura corporativa, pero esto debe trabajarse. La comunicación interna se debe construir y cuidar día a día, ya que es el reflejo de muchas de las acciones externas de la empresa. Hoy en día no está considerada como una prioridad, lo que se traduce un grave error para cualquier empresa. Una buena forma de cuidar la comunicación interna es introducir dinámicas (De Mateo, Bergés, & Marta, 2009) y (Lacasa, 2004). además, las estrategias que motiven a las personas son:

#### **-Reunión diaria:**

La reunión diaria es un encuentro de grupo que tiene lugar todos los días y dura entre quince y veinte minutos. Los miembros deben hacer un breve resumen de lo que han hecho el día anterior y hablar de sus planes para el día siguiente. La forma más eficaz de llevar a cabo esta reunión es de pie, formando un círculo. Resulta útil familiarizarse con el trabajo que realizan los compañeros que te rodean, así como con el funcionamiento de los distintos departamentos.



### **-Ejercicios realizados al aire libre:**

Se trata de un ejercicio de entrenamiento más que de la técnica teórica de la que se ha hablado antes. Tras realizar diversas tareas y actividades en un entorno natural, los participantes tienen la oportunidad de comentar lo que han aprendido y cómo han mejorado sus capacidades gracias a la experiencia. Es muy beneficioso para la carrera profesional contar con las habilidades necesarias para operar tanto en solitario como en equipo.

### **-Afterworks.**

Este movimiento lleva años ganando adeptos entre los empleados. Aléjate de la oficina y desconecta mientras tú y los demás miembros de tu organización disfrutáis de un momento de relax, conectáis y encontráis puntos en común. Deja atrás el estrés.

### **-Tripulación que se va de viaje**

Consiste en que no deben confundirse con las excursiones de empresa, sino que son viajes planificados y coordinados por la empresa específicamente para sus trabajadores. Los itinerarios consistentes en un lugar predeterminado y las muchas cosas que hacer en él, a menudo a un coste reducido, suelen incluirse en este tipo de vacaciones. Es esencial que la empresa facilite al máximo la ayuda que presta a sus socios. Esto contribuye al poder general y a la cohesión de la plantilla.

Asimismo, de acuerdo con Capriotti (2012), es importante darse cuenta de que tener acceso a los resultados de una evaluación del entorno laboral es necesario para aplicar medidas que mejoren la comunicación interna, además de



acuerdo a este autor existen tres estrategias para desarrollar la comunicación interna los cuales se mencionan a continuación:

### **-Designación de funciones**

Según el autor indica que el que asume funcione requiere de gran responsabilidad, y generalmente este cargo se atribuye al director de la comunicación pues es quien asume cuando la firma tiene a crecer, sin embargo, en las medianas y pequeñas empresas debe ser asumida por un alto ejecutivo vinculado a la gestión de personas o a la gestión de la comunicación, si bien cada opción tiene sus ventajas e inconvenientes.

### **-Concepción de mensajes**

Se otorga prioridad a la información que se comparte en el interior; cualquier servicio a la comunidad que se preste a los miembros del público debe ir precedido de un contacto con los empleados que trabajan internamente. Para ello, también se aconseja que la información que se vaya a dar al exterior se difunda por canales internos dos o tres días antes de hacerla pública. Esto ayudará a garantizar que el material es preciso y completo antes de su divulgación.

### **-Empleo de instrumentos**

En este instrumento se considera el nivel de complejidad y la cantidad, lo que indica que si es de gran cantidad y alto en el nivel de complejidad en este caso se utiliza los soportes audiovisuales que ofrecen una buena narración



### 2.2.9. Desempeño Laboral

Según Chiavenato (2016) el desempeño laboral se refiere al rendimiento de cada trabajador frente a las actividades que se le encomienden dentro de su puesto de trabajo, este desempeño es evaluado de acuerdo a las capacidades que muestre el trabajador para el desarrollo de dichas actividades teniendo en cuenta la eficiencia, es decir el uso del tiempo y de los recursos necesario.

Para Bautista et al. (2020) el desempeño laboral se basa en las conductas observadas o aquellas acciones ejecutadas por los colaboradores que pueden ser medidos a través de sus capacidades y el grado de contribución que éstas brindan a la empresa. De esta forma el desempeño se relaciona al logro de las tareas y responsabilidades de un trabajo de acuerdo con las capacidades y conocimientos que están incluidas en las tareas descritas para cada puesto dentro de la organización (Bellido, 2013).

De acuerdo a Rodríguez (2007) afirma que el rendimiento laboral es el esfuerzo de una persona que se ve modificado por sus habilidades, rasgos y la forma en que percibe su papel, entendiendo que esfuerzo es sinónimo de gasto de energía, ya sea física o mental, o ambas, que se gasta cuando las personas realizan su trabajo. Esta afirmación reconoce que esfuerzo es sinónimo de gasto de energía, ya sea física o mental, o ambas, que se gasta cuando las personas realizan su trabajo.

Además, para Bazán (2018), el desempeño laboral es el rendimiento en el trabajo y se refiere a las acciones de un empleado y a los resultados que ha obtenido durante un determinado periodo de tiempo. El conjunto de



conocimientos, experiencias y competencias de una persona, incluidos los valores, determina su nivel de rendimiento.

En concordancia con Gonzales & Gonzalez (2019), rendimiento de cada trabajador en su área de responsabilidad asignada se evaluará en función de las habilidades que adquiera para la mejora de su trabajo, así como de la cantidad de tiempo y materiales que utilice en el proceso. Como resultado, las empresas sabrán si tienen o no a las personas correctas en los puestos adecuados, y si esas personas tienen o no los rasgos necesarios para llevar a cabo las tareas asociadas a esos puestos. Si no es así, la empresa puede impartir formación para resolver el problema.

Distintos autores consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

Muchos autores tales como Fiallos (2012), tienen en cuenta la interacción entre las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades de un empleado, así como la dinámica del lugar de trabajo y de la empresa en su conjunto, para determinar cómo las acciones de un trabajador pueden influir en los resultados y en las rápidas transformaciones que se están produciendo actualmente en el mundo empresarial.

El desempeño laboral es el comportamiento que demuestran los colaboradores durante la ejecución de actividades encomendadas, dicho de otra manera, es la capacidad y nivel de competitividad que posee el colaborador para



efectuar sus tareas, demostrando nivel de iniciativa, constancia, esfuerzo y compromiso, sobre todo contando con todas las herramientas necesarias.

El rendimiento en el trabajo se refiere a cómo actúa un empleado en el desempeño de sus funciones; en otras palabras, es la aptitud y el nivel de competitividad del empleado en el desempeño de sus responsabilidades, evidenciado por su iniciativa, persistencia, esfuerzo y compromiso, especialmente cuando se le proporcionan los recursos adecuados de acuerdo con Chiavenato (2002) citado por (Bazan, 2018).

#### **2.2.10. Elementos del desempeño laboral**

Campbell et al. (1993), desarrollaron una taxonomía de 8 elementos para medir el desempeño laboral: dominios de tareas específicas; habilidades en tareas no específicas; comunicación oral y escrita; mantenimiento de la disciplina personal; facilitación del rendimiento en equipo; supervisión; y administración (citado en Bautista et al., 2020).

De acuerdo con Chiavenato (2007), refrendado por Marin (2019) las dimensiones que miden el desempeño laboral dentro de una organización son: conocimiento del trabajo, condiciones laborales y características individuales.

##### **-Conocimiento del trabajo:**

Implica conocer todo lo concerniente en cuanto al trabajo que desarrolla la organización, en especial la razón de ser y los objetivos que persigue la empresa. Esto se puede lograr mediante la lectura y comprensión de los documentos de gestión de la empresa, como son los planes estratégicos y manuales internos (Koontz et al., 2012). Sus indicadores son: conocimiento del cargo, que mide el



grado de conocimiento y entendimiento del trabajo; y colaboración que se refiere a la disposición del colaborador de acatar las órdenes indicadas en los documentos internos.

#### **-Producción laboral:**

Está asociada al logro de metas del colaborador, de acuerdo a sus funciones como cumple con ellas. Sus indicadores son: la producción de servicio, que mide la producción del trabajo o la cantidad de servicios efectuados regularmente; y la calidad del trabajo que evalúa la exactitud, el orden y esmero en el trabajo realizado.

#### **-Características individuales:**

Son atributos relacionados al trabajo propias de cada colaborador, de manera que se trata del desarrollo de sus competencias profesionales como también el manejo de sus valores éticos laborales. Sus indicadores son: la responsabilidad que mide la dedicación, el trabajo, el cumplimiento de las tareas dentro de los plazos y el control requerido; y la iniciativa que tiene en consideración el sentido común y las decisiones tomadas en situación excepcionales.

Asimismo, de acuerdo con Robbins (2004), el desempeño laboral tiene tres elementos los cuales se detallan a continuación:

#### **-Ejecución de la tarea**

Se refiere al cumplimiento de las funciones que han de desarrollar en su puesto de trabajo, que contribuirán a la producción de un bien o servicio con el fin de apoyar las necesidades de la organización y de los individuos vinculadas a la



eficiencia y eficacia. Esta producción contribuirá a la satisfacción de las necesidades de la organización y de los individuos vinculadas a la eficiencia y eficacia.

#### **-Civismo**

Se dirige a la disposición de cada empleado, concretamente al trato y apoyo que puede ofrecer a sus compañeros de trabajo, siempre con tolerancia, recomendaciones constructivas y cosas agradables que decir sobre el trabajo para cumplir los objetivos de la empresa.

#### **-El nivel de rendimiento**

Se refiere a los factores que influyen en los resultados producidos por la organización. Se refiere a las acciones que disminuyen la eficacia de la empresa, reducen la calidad del trabajo producido y alargan el tiempo necesario para alcanzar los objetivos.

### **2.2.11. Objetivos del DL**

Los objetivos principales son ayudar en la toma de decisiones de RR.HH. y realizar evaluaciones en las que se determinen las necesidades de formación y desarrollo para ofrecer una imagen completa del conjunto de habilidades y niveles de competencia de un empleado. Al final del proceso, los trabajadores reciben comentarios de la dirección sobre cómo lo están haciendo (Gonzales & Gonzalez, 2019).

La evaluación del desempeño es un asunto que ha despertado numerosas manifestaciones favorables y otras sumamente adversas. No obstante, se ha hecho poco para lograr una verificación real y científica de sus efectos. La evaluación



del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

El tema de la evaluación del rendimiento ha suscitado diversas respuestas, la mayoría de ellas negativas. Por otra parte, no se han realizado demasiados trabajos para comprobar sus efectos de forma auténtica y científica. La evaluación del rendimiento de un empleado no es un fin en sí mismo, sino un medio, un instrumento, una herramienta que se utiliza para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, estos objetivos tienen la facilidad de permitir:

-Mejores niveles de cuantificación de potencial del personal para que se encuentre en condiciones óptimas de brindar el servicio.

-El tratamiento de recursos humanos para tomar ventaja competitiva en la firma, con la finalidad de que la productividad se produzca a una escala mayor.

-Establecer oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todo el personal relacionado directamente con la firma acorde a los objetivos que tenga

### **2.2.12. Evaluación del desempeño laboral**

El proceso de evaluación del rendimiento es una parte esencial de los esfuerzos de las empresas por gestionar eficazmente sus recursos humanos. La evaluación del rendimiento de los empleados es una tarea importante que suele llevarse a cabo de una forma u otra en la mayoría de las empresas contemporáneas. La organización recopila información útil para la toma de decisiones a través del proceso de evaluación del rendimiento: Si el rendimiento no está a la altura, hay



que tomar medidas correctoras; por otro lado, si el rendimiento es excelente, hay que elogiarlo según (Linares, 2015).

La gestión de los recursos humanos puede evaluar sus propias prácticas con el uso de un sistema sistemático de evaluación del rendimiento. Los datos documentados y metódicos del sistema de evaluación del rendimiento son necesarios para todas las etapas del ciclo de vida de los recursos humanos, incluidos el reclutamiento y la selección, la orientación, las opciones de promoción, la remuneración, la formación y el desarrollo; las contribuciones para el desempeño laboral son:

#### **-Capacitación de recursos humanos**

La capacitación de recursos humanos consiste en revisar aspectos para seleccionar personal, además de revisar los criterios para realizar una buena selección de personal y dejar al aire las evidencias del proceso de selección.

#### **-Compensación**

La compensación es para culminar con éxito la política retributiva basada en la responsabilidad de cada puesto y la contribución que cada individuo aporta en función de los objetivos del puesto.

#### **-Motivación**

Sin duda alguna la motivación al personal es el instrumento más eficaz para que el empleado realice su trabajo de una forma eficiente y eficaz.



### **-Productividad**

Cuando se traduce en una relación entre recursos utilizados y los productos obtenidos, la productividad también denota la eficiencia con la que se utilizan los recursos humanos, el capital y los conocimientos para producir bienes y servicios en el mercado. La productividad es un indicador que refleja lo bien que se utilizan los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios.

### **-Capacitación**

Para ello, es importante tener en cuenta que la evaluación del rendimiento de un empleado no debe verse como una actividad de revisión anual, ni como un proceso para juzgar y penalizar, sino como una forma de ayudar, cooperar y fortalecer las relaciones humanas dentro de la empresa. En pocas palabras, es un examen del pasado realizado en el aquí y ahora con el propósito de predecir el futuro

## **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.3.1. Comunicación**

La comunicación es “la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte” de acuerdo a (Tessi, 2012).

### **2.3.2. Comunicación interna**

La comunicación interna se refiere al proceso de intercambio de información entre personas de diferentes niveles o miembros internos dentro de una organización. Su objetivo es mejorar el intercambio de información entre



áreas, promover el conocimiento de la gerencia y de los trabajadores, generar una identidad y cultura organizacional sólida, y aumentar el compromiso de los empleados. La comunicación interna puede ser ascendente, descendente o horizontal, y puede ser formal o informal.

### **2.3.3. Comunicación ascendente**

Señala que la comunicación ascendente es la comunicación que fluye hacia un nivel superior del grupo o la organización y se utiliza para proporcionar información a los superiores, informarles de los avances hacia los objetivos y poner de relieve los problemas actuales (Robbins, 2010).

### **2.3.4. Comunicación horizontal**

Se refiere al intercambio horizontal o inicial de comunicaciones que tiene lugar entre socios o conocidos. Puede tener lugar dentro de las unidades de la correlación o entre ellas. Su objetivo no es sólo orientar, sino también solicitar ayuda y practicar la cooperación. El término "comunicación horizontal" puede referirse a uno de tres tipos diferentes (Tessi, 2012).

### **2.3.5. Evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño “es un sistema de retroalimentación que incluye la evaluación directa del desempeño individual o colectivo por parte del supervisor, gerente o compañero” según (Fiallos, 2012).

### **2.3.6. Desempeño laboral**

El desempeño laboral se refiere a la calidad del servicio o del trabajo que realiza un empleado dentro de una organización. Incluye desde las competencias



profesionales hasta las habilidades interpersonales, y afecta directamente los resultados de la empresa.

### **2.3.7. Clima organizacional**

De acuerdo con Fiallos (2012), clima organizacional “es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento”.

### **2.3.8. Eficacia laboral**

La eficacia es el “cumplimiento de una meta en un período establecido en relación a lo planificado y la eficacia lograr las metas trazadas con los recursos disponibles dentro de un tiempo especificado” según (Rodríguez, 2007).

### **2.3.9. Eficiencia laboral**

La eficiencia laboral se refiere a la capacidad que tiene un equipo de trabajo o un trabajador de cumplir con las tareas que le fueron asignadas en el menor tiempo posible y con el menor consumo de recursos posible. La eficiencia laboral es importante para lograr resultados positivos y administrar los recursos de forma inteligente.

### **2.3.10. Correlación**

La correlación es una medida estadística que indica el grado de relación entre dos variables. En concreto, la correlación lineal sirve para determinar cuánto de correlacionadas linealmente están dos variables distintas. La correlación puede ser positiva, negativa o nula, lo que indica si las variables varían juntas en la misma dirección, en direcciones opuestas o no están relacionadas.



## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación fue propia de un enfoque cuantitativo, pues siguiendo a Hernández (2010) este enfoque se caracteriza por poseer un problema de estudio delimitado y concreto, que se plasma en una hipótesis con variables claramente especificadas y definidas, que posteriormente serán probadas a través de datos evaluados con métodos estadísticos, para finalmente sintetizar el análisis en conclusiones relevantes y significativas que contribuyan al desarrollo del tópico en la comunidad científica.

#### 3.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La investigación fue correlacional puesto que Hernández (2010) indicó que las investigaciones de esta naturaleza tienen examinan el grado de relación presente entre dos o más variables.

#### 3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación fue no experimental puesto que según Hernández (2010) no se realizó ninguna manipulación de variables, adicionalmente fue de corte transversal, puesto que solo se analizó un periodo de tiempo concreto.

#### 3.4. POBLACIÓN

La población estuvo conformada por el total de trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino, que representaron un número de 92 trabajadores, de acuerdo a los informes de la oficina de recursos humanos, estos se distribuyeron de la siguiente forma:

**Tabla 1***Composición de la población del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino*

<b>PERSONAL GÉNERO</b>	<b>TÉCNICO - ADMINISTRATIVO</b>	<b>OBRERO</b>
MASCULINO	60	0
FEMENINO	32	0

*Nota:* Obtenido de Recursos Humanos del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino

### 3.5. MUESTRA

La muestra para la siguiente investigación fue obtenida mediante un muestreo probabilístico empleando la fórmula de muestreo recomendado por Supo (2010) y Lind *et al.* (2005), como se detalla a continuación:

$$n = \frac{NZPQ}{(N-1)e^2 + Z^2PQ} \dots (1)$$

Para la aplicación de la ecuación (1), se trabajó bajo el supuesto de que el margen de error es del 5% por consiguiente  $e = 0.05$ , donde  $z$  toma el valor de 1.96, y la proporción de  $P$  y  $Q$  equivalieron a 0.05; en consecuencia, reemplazando tales valores en la ecuación (1) se calculó:

$$n = \frac{(92)(1.96)(0.5)(0.5)}{(92-1)0.05^2 + 1.96^2(0.5)(0.5)} \dots (2)$$

$$n = 74.224$$

En ese sentido, la muestra analizada y que formó parte de la investigación la conformaron 74 trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino:

**Tabla 2**

*Composición de la muestra del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino*

<b>PERSONAL GÉNERO</b>	<b>TÉCNICO - ADMINISTRATIVO</b>	<b>OBRERO</b>
MASCULINO	60	0
FEMENINO	32	0

*Nota:* Obtenido de Recursos Humanos del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino

### **3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **3.6.1. Técnicos de recolección de datos**

La técnica de recolección de datos utilizada en la presente investigación fue la Encuesta, esta se reveló como una técnica idónea para obtener información de la muestra seleccionada, pues proporcionó datos sistemáticos y comparables, lo que facilitó el análisis y la interpretación de los resultados.

Al respecto López & Fachelli (2015) mencionó que los estudios cuantitativos tienen la posibilidad de ser replicados a distintos espacios partiendo de asumir y adaptar su metodología a un caso particular. Así pues, se recopiló datos de las 74 observaciones que constituyeron la muestra, mediante las respuestas que los mencionados encuestados registraron en los cuestionarios, ello en el lugar de trabajo, pues es el espacio geográfico donde hay más probabilidad de encontrar a todos.

#### **3.6.2. Técnicos de recolección de datos**

Se ha utilizado como instrumento al cuestionario justificada en sus ventajas para el contexto social, dentro de las cuales resalta la posibilidad de



estructurar y estandarizar las preguntas, de aplicarla a un gran número de observaciones, entre otras.

En efecto, para este estudio se tomó de referencia los trabajos de Serna (2020) y Saboya (2016), quienes nos ofrecen dos cuestionarios, uno para evaluar la comunicación interna y otra para el desempeño laboral.

Los instrumentos fueron validados por Saboya (2016) a través de juicio de expertos; y respecto al estudio de confiabilidad, la autora a través de una prueba piloto logro como confiabilidad un valor de Alfa de Cronbach de 0.864 para el cuestionario de comunicación interna y un valor de Alfa de Cronbach de 0.895 para el cuestionario de desempeño laboral; y al respecto de la confiabilidad, Serna (2020) también desarrolla tal estudio, donde encontramos valores de Alfa de Cronbach de 0.898 para el cuestionario de comunicación interna y 0.908 para el cuestionario de desempeño laboral. Todos estos valores son mayores a 0.7, lo que significa un nivel adecuado de confianza según Hernández Sampieri et al. (2014).

### **3.7. PROCEDIMIENTO Y RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **3.7.1. Coordinación**

Se establecieron coordinaciones con la Oficina de Recursos Humanos del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino para iniciar los procedimientos necesarios para llevar a cabo el estudio de investigación. A efectos de determinar la muestra, se gestionó ante la institución referida la lista de personal que labora en cada una de las áreas. A cada personal se le asignó un código de identificación, con el propósito de realizar el muestreo. Posteriormente, se procedió a realizar un sorteo aleatorio de dichos códigos para seleccionar una muestra compuesta por 74 observaciones.



### 3.7.2. Ejecución

Se gestionó ante el director ejecutivo de la institución y el jefe de Recursos Humanos los horarios disponibles para la implementación de los instrumentos de investigación. Del mismo modo, se hizo la gestión para la aprobación y acceso a las oficinas exponer y realizar una presentación al personal, donde se expuso la finalidad y objetivos de la investigación.

Previo a la distribución de las encuestas, se suministró información detallada acerca del estudio, incluyendo su título, objetivos y características. Se llevó a cabo una explicación sobre el asentimiento informado, resaltando la confidencialidad de las respuestas, la voluntariedad de la participación y el uso exclusivo de la información con fines de investigación. Se proporcionó el formato de asentimiento informado al personal y se remitió el consentimiento informado a los jefes de áreas correspondientes.

Una vez obtenido el consentimiento y asentimiento, se impartieron las instrucciones pertinentes para el llenado adecuado de los cuestionarios y se indicó el tiempo de duración. Del mismo modo, se brindó un espacio para la aclaración de dudas relacionadas con los ítems del instrumento.

Luego se procedió a recoger los cuestionarios, realizando una verificación minuciosa para asegurar que todas las preguntas estuvieran debidamente respondidas. En el transcurso de la ejecución, se aplicaron los cuestionarios en todas las oficinas.



### **3.8. ANÁLISIS DE DATOS, PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

En cuanto al análisis de datos se realizó en dos etapas, la primera consistió en el análisis univariado de las preguntas formuladas, de las dimensiones y ejes de estudio. Consideradas. La segunda etapa consistió en determinar si existe relación entre las variables consideradas en las hipótesis. Los resultados se presentaron en tablas de frecuencias y porcentajes y/o figuras. Asimismo, se trabajó con el coeficiente de correlación de Spearman

#### **3.8.1. Tabulación**

Tras la conclusión de la fase de recolección de datos, se procedió a llevar a cabo el recuento de los instrumentos de recolección que hayan sido debidamente realizados. Posteriormente, se procedió con la tabulación de los datos.

Luego se realizó la constatación de datos, considerando la cantidad aplicada y los obtenidos. Posteriormente se sometió a la prueba de Kolmogórov-Smirnov, cuyos resultados indicaron una distribución conforme a la normalidad. Ante esta circunstancia, se optó por la aplicación de un enfoque estadístico no paramétrico.

La validación de la hipótesis planteada se efectuó mediante el empleo de la prueba estadística de correlación de Rho de Spearman.

A fin de brindar una presentación clara y concisa de los resultados, se generaron tablas estadísticas que detallan tanto valores numéricos como porcentajes para ambas variables objeto de estudio.



En última instancia, los hallazgos obtenidos fueron comunicados a través de tablas de datos simples y personalizadas que representan ambas variables con precisión y adecuación.

### **3.8.2. Prueba estadística**

Mediante la aplicación de técnicas de inferencia estadística, se emprendió el análisis con el propósito de verificar y ratificar la veracidad de los datos consignados en cada cuadro. La evaluación de las hipótesis planteadas se ejecutó a través de la utilización de la prueba estadística de correlación de Spearman, donde el nivel de significancia alfa fue establecido en 0.05.

La norma de decisión adoptada fue la siguiente:

-En caso de que el valor de P fuera inferior a 0.05, la hipótesis sería aceptada.

-En situaciones donde el valor de P superara 0.05, se procedería a rechazar la hipótesis.

Los cuadros de análisis se organizaron en forma de contingencia, lo que implica que se confeccionaron cruzando datos estadísticos relacionados con las variables en estudio. Para alcanzar los objetivos específicos del estudio, se generaron tablas de frecuencia y cuatro tablas personalizadas, en las cuales se presentó la información de manera adaptada y detallada.

### **Cálculo del estadístico de prueba**

Martínez et al. (2009) señala que, si bien el coeficiente de correlación evalúa la relación entre dos magnitudes, no evalúa el grado de concordancia o



acuerdo. En situaciones en las que los instrumentos de medición sistemáticamente registran valores discrepantes entre sí, la correlación podría ser perfecta (1) mientras que la concordancia es inexistente. El coeficiente de correlación de Spearman, por su parte, resulta idóneo en casos con valores extremos, que pueden distorsionar significativamente el coeficiente de correlación de Pearson. Además, es recomendable en situaciones donde los datos no siguen una distribución normal y no se ve influenciado por cambios en las unidades de medida. En el mismo sentido, señala que la correlación puede clasificarse en: lineal o curvilínea, de acuerdo a si los puntos de datos se agrupan en torno a una línea recta o a una curva; en positivas o directas cuando el aumento en una variable se corresponde con un incremento en la otra; y en negativas o inversas cuando el crecimiento de una variable coincide con una disminución en la otra. En contraste, cuando no existe una conexión discernible entre las variables y los puntos de datos están distribuidos de manera aleatoria, la correlación es nula, indicando que no hay correlación entre ellas. Por último, una correlación es funcional cuando existe una función matemática que satisface todos los valores presentes en la nube de puntos de datos.

En cuanto a la especificación matemática de la fórmula, esta es la siguiente:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

$r_s$  = *coeficiente de correlación de Spearman*

$d$  = *diferencia de rangos*

$n$  = *número de datos*



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. ANÁLISIS UNIVARIADO

##### 4.1.1. Comunicación Interna

En cuanto a la variable presente variable, esta fue analizada con un cuestionario de 18 preguntas, que se distribuyeron simétricamente en sus tres dimensiones, obteniendo las siguientes respuestas:

Para la primera dimensión denominada Comunicación Descendente, se plantearon las siguientes interrogantes:

P1: ¿Se conoce o imparte documentos administrativos a los colaboradores?

P2: ¿Se informa a los colaboradores sobre la actual estructura orgánica de la institución?

P3: ¿Se da a conocer al personal sobre las políticas y lineamientos institucionales?

P4: ¿Se da a conocer al personal sobre los tipos de procedimientos dentro de la institución?

P5: ¿Se realizan capacitaciones o charlas en su área de trabajo?

P6: ¿Se informa cual es la visión, misión y valores de la Institución?

**Tabla 3**

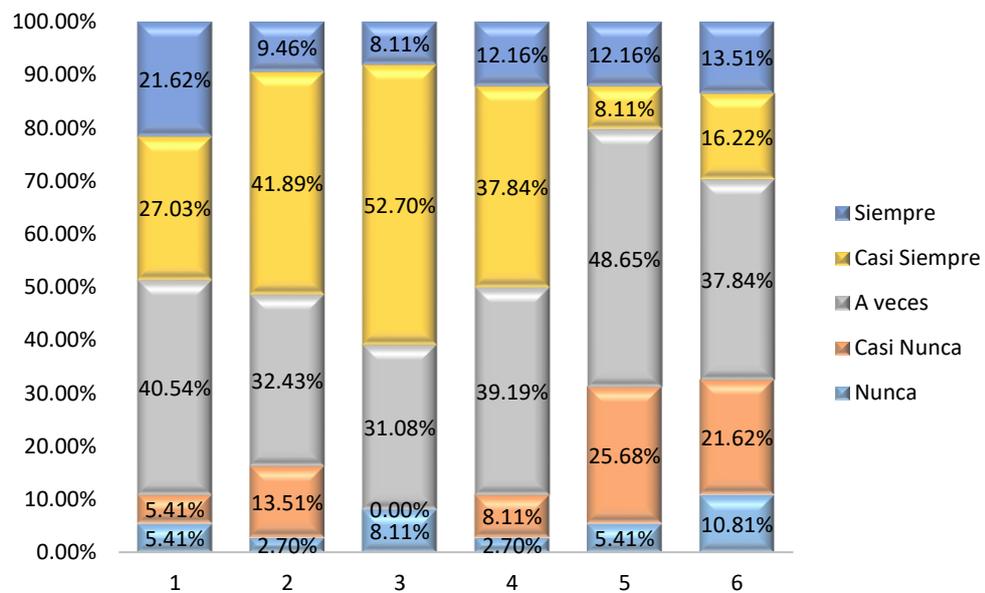
*Comunicación Interna - Dimensión Comunicación descendente*

Escala	P1	%	P2	%	P3	%	P4	%	P5	%	P6	%
Nunca (1)	4	5.41%	2	2.70%	6	8.11%	2	2.70%	4	5.41%	8	10.81%
Casi nunca (2)	4	5.41%	10	13.51%	0	0.00%	6	8.11%	19	25.68%	16	21.62%
A veces (3)	30	40.54%	24	32.43%	23	31.08%	29	39.19%	36	48.65%	28	37.84%
Casi siempre (4)	20	27.03%	31	41.89%	39	52.70%	28	37.84%	6	8.11%	12	16.22%
Siempre (5)	16	21.62%	7	9.46%	6	8.11%	9	12.16%	9	12.16%	10	13.51%
Total	74	100	74	100%	74	100%	74	100%	74	100%	74	100%

Nota: Elaboración propia

**Figura 1**

*Comunicación Interna - Dimensión Comunicación descendente*



En cuanto a la primera interrogante, el 21.62% de los encuestados aseguraron que siempre se conocen e imparten documentos administrativos a los colaboradores, denotando un nivel parcial y limitado de aceptación por parte de los colaboradores, aun con margen por cubrir.

Con respecto a la segunda interrogante, el 9.46% señaló que siempre y el 41.89% señaló que casi siempre son informados de la estructura orgánica que rige



en la institución, donde tan solo el 2.70% y 13.51% señalaron que nunca y casi nunca, ocurrió ello.

Otorgando mayor atención a la pregunta 3, tan solo el 8.11% señala que siempre se dan a conocer las políticas y lineamientos institucionales y además el 41.89% señaló que ello ocurre casi siempre, presentando así un panorama no tan desfavorable para el actuar y desarrollo de la organización.

Con respecto a la cuarta interrogante, el 12.16% precisó que siempre se da a conocer al personal sobre los procedimientos existentes dentro de la institución, en tanto el 37.84% señaló que casi siempre ocurre ello y el 39.19% mostró comportamiento dubitativo al indicar que solamente, a veces se da a conocer esos procedimientos.

En la quinta pregunta de la dimensión de análisis se observó el panorama relativamente más desfavorable, pues el 12.16% sostuvo que siempre se realizan capacitaciones o charlas en su área de trabajo, el 8.11% señaló que casi siempre y el 48.65% indicó que a veces, en consecuencia, se puede afirmar que existe una percepción de descuido de la institución para con los trabajadores y su desarrollo.

En la sexta y última pregunta de la dimensión analizada, el 13.51% de las personas encuestadas señalaron que siempre se da a conocer al personal sobre la visión, misión y valores institucionales, el 16.22% precisó que casi siempre y el 37.84% a veces, entonces es posible inferir que no es frecuente que el personal esté enterado sobre los lineamientos de largo plazo con los que cuenta la institución, a no ser que por interés propio logran conocerlos.

Para la segunda dimensión denominada Comunicación Ascendente, se plantearon las siguientes interrogantes:



P7: ¿Se comunica al jefe superior sobre las actividades realizadas?

P8: ¿Se informa sobre otras actividades realizadas fuera de su función?

P9: ¿Se realizan sugerencias sean escritas o verbales para mejorar el área de trabajo?

P10: ¿Se realizan quejas o reclamos sean escritas o verbales sobre el área de trabajo?

P11: ¿Se realiza reuniones para dialogar y conocer sus opiniones sobre su área de trabajo?

P12: ¿En su organización se dispone la tecnología que facilite la comunicación?

#### Tabla 4

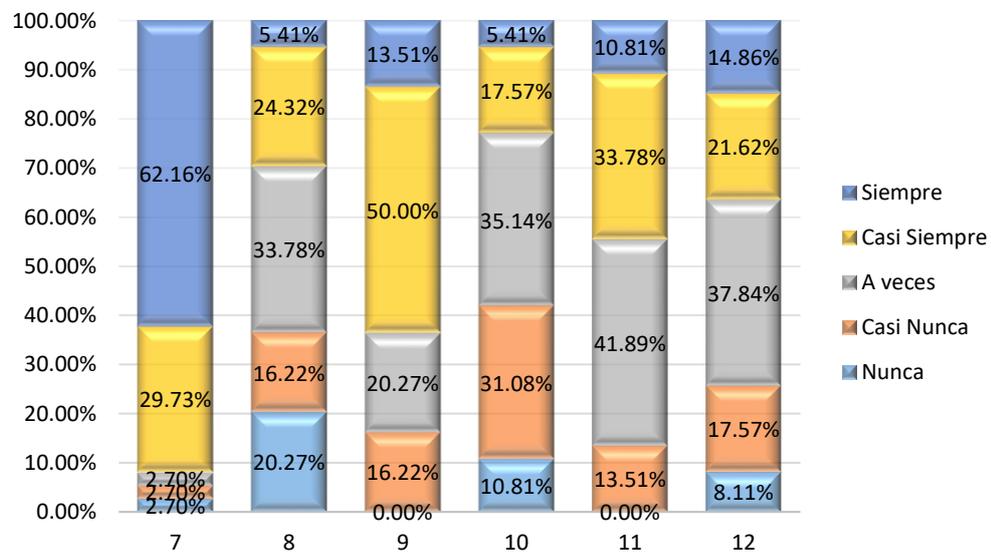
##### *Comunicación Interna - Dimensión Comunicación ascendente*

Escala	P7	%	P8	%	P9	%	P10	%	P11	%	P12	%
Nunca (1)	2	2.70%	15	20.27%	0	0%	8	10.81%	0	0.00%	6	8.11%
Casi nunca												
(2)	2	2.70%	12	16.22%	12	16.22%	23	31.08%	10	13.51%	13	17.57%
A veces (3)	2	2.70%	25	33.78%	15	20.27%	26	35.14%	31	41.89%	28	37.84%
Casi siempre												
(4)	22	29.73%	18	24.32%	37	50%	13	17.57%	25	33.78%	16	21.62%
Siempre (5)	46	62.16%	4	5.41%	10	13.51%	4	5.41%	8	10.81%	11	14.86%
Total	74	100%	74	100%	74	100%	74	100%	74	100%	74	100%

Nota: Elaboración propia

**Figura 2**

*Comunicación Interna - Dimensión Comunicación ascendente*



En cuanto a la pregunta 7 del cuestionario correspondiente a la primera variable, se observa que el 62.16% indicó que siempre se comunica al jefe superior sobre las actividades realizadas, el 29.73% señala que casi siempre, en consecuencia, se infiere que existe comunicación entre los subalternos y sus superiores, generando que los esfuerzos puedan ser coordinados.

Al analizar la pregunta 8, se observa que el 5.41% respondió siempre, 34.32% casi siempre y 33.78% a veces, lo que denota que los trabajadores en la mayoría de las ocasiones no informan sobre las actividades hechas fuera de su función.

Con respecto a la pregunta 9, el 13.51% de los encuestados respondieron siempre, el 50% señalaron que casi siempre y el 20.27% señalaron que a veces se realizan sugerencias para mejorar en el área de trabajo, lo que implica que la retroalimentación por parte del grupo de trabajadores está siempre presente y buscan lograr mejoras constantes.



En cuanto a la pregunta 10, se observó que el 5.41% respondió siempre, el 17.57% casi siempre y el 35.14% respondió que a veces se realizan quejas o reclamos sobre el área de trabajo, lo que denota temor por parte de ellos trabajadores al expresar los sustentos de sus inconformidades con el área de trabajo, limitando así la capacidad de mejorar.

En la pregunta 11, el 10.81% respondió siempre, el 33.78% casi siempre y 41.89% precisa que a veces se realizan reuniones para dialogar y conocer sus opiniones sobre su área de trabajo, evidenciando así inconformidad por parte de los trabajadores al no sentirse escuchados o que sus opiniones no son lo suficientemente relevantes para la organización.

En la pregunta 12, el 14.86% respondió siempre, el 21.62% manifiesta casi siempre y el 37.84% señaló que a veces la organización cuenta con tecnología disponible para la comunicación, demostrando que este es un aspecto a trabajar.

Para la tercera dimensión denominada Comunicación Horizontal, se planteó las siguientes interrogantes:

P13: ¿Se utiliza memorándum o cartas para realizar actividades conjuntas entre áreas?

P14: ¿Existe comunicación constante con otras áreas de trabajo para el desarrollo de sus actividades?

P15: ¿Se realizan grupos de trabajos con colegas de otras áreas para el cumplimiento de metas?

P16: ¿Se genera un ambiente de trabajo en equipo dentro de la institución?

P17: ¿Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo?

P18: ¿Su jefe escucha los planteamientos que se le hace y sabe motivar a su equipo?

**Tabla 5**

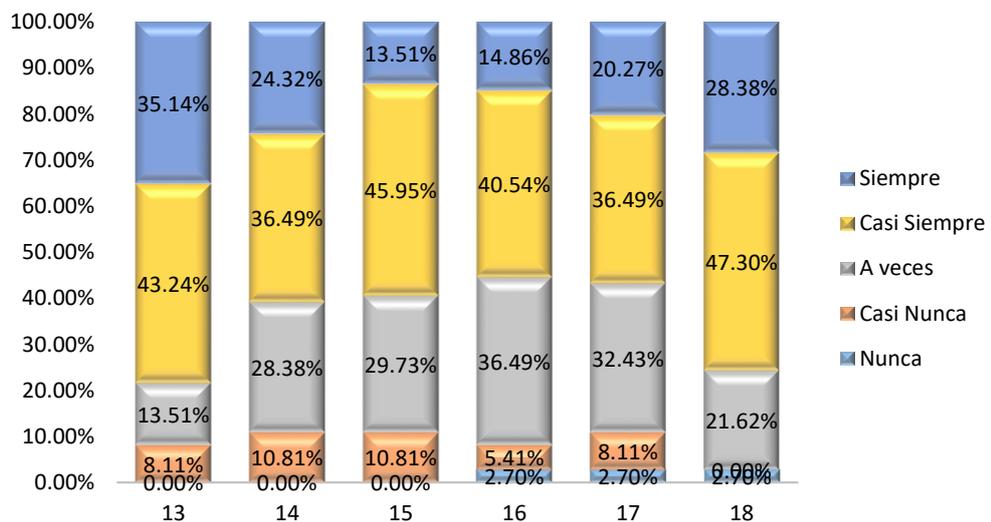
*Comunicación Interna - Dimensión Comunicación horizontal*

Escala	P13	%	P14	%	P15	%	P16	%	P17	%	P18	%	
Nunca (1)	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	2	2.70%	2	2.70%	2	2.70%	
Casi nunca	(2)	6	8.11%	8	10.81%	8	10.81%	4	5.41%	6	8.11%	0	0.00%
A veces (3)	10	13.51%	21	28.38%	22	29.73%	27	36.49%	24	32.43%	16	21.62%	
Casi siempre (4)	32	43.24%	27	36.49%	34	45.95%	30	40.54%	27	36.49%	35	47.30%	
Siempre (5)	26	35.14%	18	24.32%	10	13.51%	11	14.86%	15	20.27%	21	28.38%	
Total	74	100%	74	100%	74	100%	74	100%	74	100%	74	100%	

Nota: Elaboración propia

**Figura 3**

*Comunicación Interna - Dimensión Comunicación horizontal*



En relación a la pregunta 13, el 35.14% de los encuestados respondieron siempre, el 43.24% precisan que casi siempre, y el 13.51% señalaron que a veces se utilizan memorándums o cartas para el desarrollo de actividades conjuntas,



denotando así que los trabajadores están satisfechos con la comunicación existente en la institución.

En la pregunta 14, el 24.32% sostienen que siempre y el 36.49% señaló que casi siempre y el 28.28% indicó que a veces existe comunicación con otras áreas para el desarrollo de actividades, identificando así que parcialmente los trabajadores de las distintas áreas tienen buena comunicación que posibilita unificar esfuerzos, criterio y habilidades mediante la comunicación.

En la pregunta 15, el 13.51% refieren que siempre, el 45.95% indicó que casi siempre, y el 29.73% respondió que a veces se realizan grupos de trabajos con colegas para el cumplimiento de metas, denotando que más de la mitad de los trabajadores logran hacer sinergia al momento de velar por las metas de la institución.

En la pregunta 16, el 14.86% respondió que siempre, el 40.54% indicó que casi siempre y el 36.49% señaló que se genera un ambiente de trabajo en equipo dentro de la institución, aspecto que resulta positivo pues más de la mitad de los encuestados afirmó la existencia de trabajo en equipo.

En cuanto a la interrogante 17, del total de encuestados, el 20.27% señaló siempre, el 36.49% indicó que casi siempre y el 32.43% respondió que a veces, se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.

Con respecto a la pregunta 18, el 28.38% respondió que siempre, el 47.30% contestó que casi siempre y el 21.62% indicó que a veces, el jefe escucha los planteamientos comunicados y motiva al equipo, concluyendo que gran parte de los trabajadores afirma tener un líder que los incita a hacer mejor su trabajo en el área correspondiente



#### 4.1.2. Desempeño laboral

Con respecto a la variable desempeño laboral, esta fue analizada con un cuestionario de 18 preguntas, que se distribuyeron de manera igualitaria en sus tres dimensiones, obteniendo las siguientes respuestas:

Para la primera dimensión denominada Conocimiento del trabajo, se plantearon las siguientes:

P1: Se realizan las actividades laborales de acuerdo a lo indicado en los manuales y reglamentos internos

P2: Tus compañeros de trabajo tienen suficiente conocimiento en temas referidos a su área de trabajo, estructura política y procedimientos de la institución

P3: La institución evalúa su desempeño laboral

P4: La institución tiene una evaluación de desempeño en el que mida el cumplimiento de sus funciones y su buena labor

P5: La institución le informa sobre mi desempeño laboral

P6: Conoce los criterios con los que se mide su desempeño laboral

**Tabla 6**

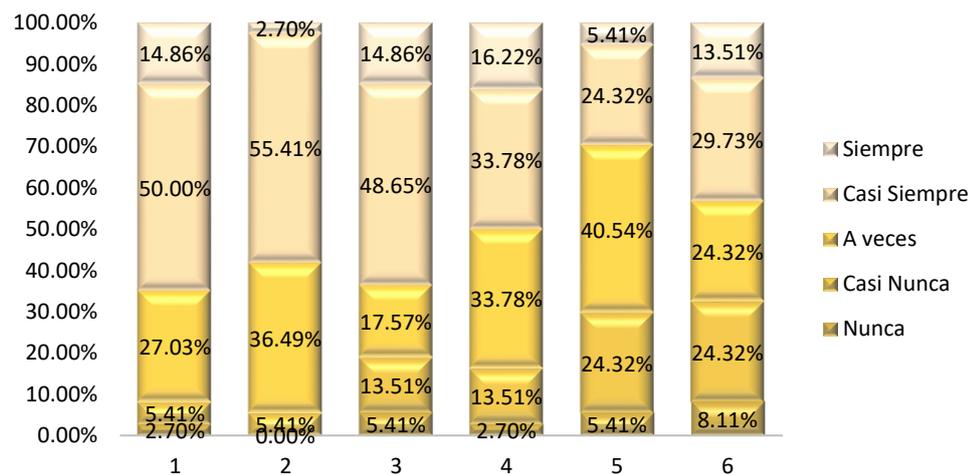
*Desempeño Laboral - Dimensión Conocimiento del trabajo*

Escala	P1	%	P2	%	P3	%	P4	%	P5	%	P6	%
Nunca (1)	2	2.70%	0	0.00%	4	5.41%	2	2.70%	4	5.41%	6	8.11%
Casi nunca												
(2)	4	5.41%	4	5.41%	10	13.51%	10	13.51%	18	24.32%	18	24.32%
A veces (3)	20	27.03%	27	36.49%	13	17.57%	25	33.78%	30	40.54%	18	24.32%
Casi siempre												
(4)	37	50.00%	41	55.41%	36	48.65%	25	33.78%	18	24.32%	22	29.73%
Siempre (5)	11	14.86%	2	2.70%	11	14.86%	12	16.22%	4	5.41%	10	13.51%
Total	74	100%	74	100%	74	100%	74	100%	74	100%	74	100%

Nota: Elaboración propia

**Figura 4**

*Desempeño Laboral - Dimensión Conocimiento del trabajo*



En cuanto a la primera interrogante, el 14.86% respondió siempre, el 50% contestó casi siempre y el 27.03% que a veces se desarrollan actividades laborales de acuerdo a lo indicado en los manuales y reglamentos internos, referenciando que más de la mitad de los trabajadores confirma la existencia de reuniones en cumplimiento al reglamento interno.

En la pregunta 2, el 2.70% respondió siempre, el 55.41% indicó casi siempre, el 36.49% contestó que a veces los compañeros tienen conocimiento



referente a su área de trabajo, demostrando así que más del 50% de los encuestados muestran conformidad en cuanto a la capacidad de sus congéneres.

En la tercera pregunta del cuestionario, el 14.86% indicó siempre, el 48.65% señaló casi siempre y el 17.57% respondió que a veces la institución evalúa el desempeño laboral, infiriendo así que el monitoreo por parte de la institución con sus trabajadores es algo que está presente.

En la cuarta pregunta, el 16.22% de los encuestados respondieron siempre, el 33.78% casi siempre y 33.78% que a veces la institución evalúa el cumplimiento de funciones y la buena labor, señalando que este podría ser potencialmente un aspecto a mejorar.

En la quinta pregunta, el 5.41% respondió siempre, el 24.32% casi siempre y el 40.54% que a veces la institución informa sobre su desempeño laboral a un determinado trabajador, lo que podría potencialmente limitar la retroalimentación laboral entre los mencionados actores.

En la sexta pregunta, el 13.51% respondió siempre, el 29.73% casi siempre y el 24.32% que a veces se conoce los criterios que toma la organización para la evaluación del desempeño de sus trabajadores, aspecto que debería tenerse en cuenta para que los trabajadores puedan estar conscientes en todo momento de los aspectos que deben mejorar en el desempeño de sus labores administrativas.

Para la segunda dimensión denominada Producción Laboral, se plantearon las siguientes interrogantes:

P7: Mis compañeros cumplen con sus funciones en el tiempo establecido

P8: Mis compañeros se esfuerzan por realizar sus trabajos con calidad.



P9: Sus compañeros de trabajo se esmeran en brindar una mejor atención, respondiendo de forma rápida, directa y adecuada a las necesidades de los usuarios

P10: Es importante la planificación para tener éxito en trabajo realizado

P11: Existe programas de capacitación y desarrollo profesional para tener un adecuado desempeño laboral

P12: Existe comunicación y relaciones interpersonales entre mis compañeros de trabajo

### Tabla 7

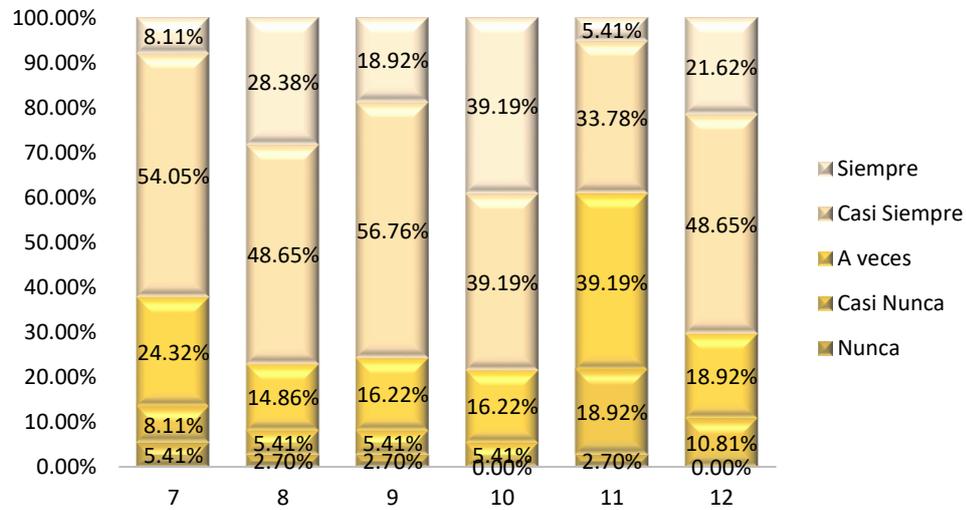
#### *Desempeño Laboral - Dimensión Producción laboral*

Escala	P7	%	P8	%	P9	%	P10	%	P11	%	P12	%
Nunca (1)	4	5.41%	2	2.70%	2	2.70%	0	0.00%	2	2.70%	0	0.00%
Casi nunca												
(2)	6	8.11%	4	5.41%	4	5.41%	4	5.41%	14	18.92%	8	10.81%
A veces (3)	18	24.32%	11	14.86%	12	16.22%	12	16.22%	29	39.19%	14	18.92%
Casi siempre (4)	40	54.05%	36	48.65%	42	56.76%	29	39.19%	25	33.78%	36	48.65%
Siempre												
(5)	6	8.11%	21	28.38%	14	18.92%	29	39.19%	4	5.41%	16	21.62%
Total	74	100%	74	100%	74	100%	74	100%	74	100%	74	100%

Nota: Elaboración propia

**Figura 5**

*Desempeño Laboral - Dimensión Producción laboral*



En cuanto a la pregunta 7, el 8.11% indican que siempre, el 54.05% casi siempre y el 24.32% que a veces los compañeros de trabajo cumplen con los plazos establecidos, dejando en claro que más de la mitad de los trabajadores están conformes con el tiempo que emplean sus compañeros de labor.

Con respecto a la pregunta 8, el 28.38% respondió siempre, el 48.65% señaló casi siempre, el 14.86% indicó que a veces lo compañeros se esfuerzas por garantizar la calidad en sus trabajos, dejando en evidencia que el esfuerzo que cada trabajador realiza es percibido por los demás como favorable.

En la pregunta 9, el 18.92% de los encuestados respondió siempre, el 56.76% contestó que casi siempre y el 16.22% que a veces los compañeros se esmeran por brindad una atención de calidad.

En la pregunta 10, del total de encuestados el 39.19% respondió siempre y casi siempre, el 16.22% señaló que a veces es importante planificar para conseguir



el éxito, denotando que los trabajadores están conscientes de la importancia de la planificación para la consecución del éxito.

En la pregunta 11, el 5.41% respondió siempre, el 33.78% señaló casi siempre y el 39.19% contestó que a veces existen programas de capacitación y desarrollo profesional para tener un adecuado desempeño laboral.

En la pregunta 12, referente a la existencia de comunicación y relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo el 21.62% respondió siempre, el 48.65% contestó casi siempre y el 18.92% que a veces.

Para la tercera dimensión denominada Características Individuales, se planteó las siguientes interrogantes:

P13: Tus compañeros de trabajo cumplen con asistir en los días y horas establecidas en el horario laboral

P14: Se traza metas personales en su centro de trabajo

P15: Para mejorar su desempeño laboral, se ha tomado en cuenta sus opiniones, ideas y sugerencias

P16: Demuestra precisión y eficiencia en la ejecución de su trabajo

P17: Le motiva que se le reconozca por los logros obtenidos en su centro laboral

P18: Recibe en forma oportuna información que le permite alcanzar sus objetivos

**Tabla 8**

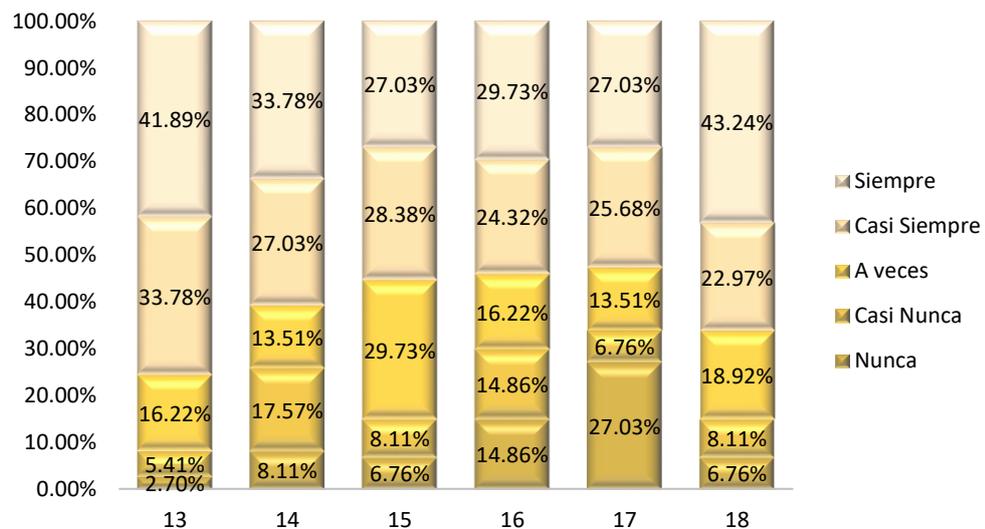
*Desempeño Laboral - Dimensión Características individuales*

Escala	P13	%	P14	%	P15	%	P16	%	P17	%	P18	%
Nunca (1)	2	2.70%	6	8.11%	5	6.76%	11	14.86%	20	27.03%	5	6.76%
Casi nunca												
(2)	4	5.41%	13	17.57%	6	8.11%	11	14.86%	5	6.76%	6	8.11%
A veces (3)	12	16.22%	10	13.51%	22	29.73%	12	16.22%	10	13.51%	14	18.92%
Casi siempre												
(4)	25	33.78%	20	27.03%	21	28.38%	18	24.32%	19	25.68%	17	22.97%
Siempre (5)	31	41.89%	25	33.78%	20	27.03%	22	29.73%	20	27.03%	32	43.24%
Total	74	100%	74	100%	74	100%	74	100%	74	100%	74	100%

Nota: Elaboración propia

**Figura 6**

*Desempeño Laboral - Dimensión Características individuales*



En relación a la pregunta 13, referente al cumplimiento de los horarios por parte de los trabajadores, el 41.89% respondió que siempre, el 33.78% que casi siempre y el 16.22% que a veces; dejando en clara evidencia que los trabajadores están comprometidos con la institución, razón por la que respetan los horarios establecidos.



En la pregunta 14, concerniente a las metas personales que los trabajadores se trazan en el trabajo, del total de trabajadores, el 33.78% respondió siempre, el 27.03% casi siempre y el 13.51% que a veces ocurre ello.

En la pregunta 15, referente a que se toman en cuenta las opiniones, ideas y sugerencias para mejorar el desempeño laboral, el 27.83% respondió siempre, el 28.38% casi siempre y el 29.73% que a veces sucede lo referido anteriormente.

En la pregunta 16, concerniente a la demostración de precisión y eficiencia en la ejecución de labores encomendadas, del total de trabajadores el 29.73% respondió siempre, el 24.32% que casi siempre y el 16.22% que a veces.

En la interrogante 17, relacionada a la motivación que perciben por el reconocimiento de los logros obtenidos, del total del total de trabajadores el 27.03% señaló que siempre ocurre ello, el 25.68% que casi siempre y el 13.51% que a veces.

En la pregunta 18, referente a la recepción oportuna de la información que permite a los trabajadores alcanzar sus objetivos, del total de trabajadores encuestados, el 43.24% señaló que ello siempre ocurre, el 22.97% casi siempre y el 18.92% que a veces.

## 4.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO

### Comunicación interna y el desempeño laboral

**Tabla 9**

*Comunicación interna y el desempeño laboral en los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino.*

Comunicación interna	Desempeño laboral										Total	
	Muy bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy alto		N	%
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Muy malo	2	3%	2	3%	0	0%	2	3%	0	0%	6	<b>9%</b>
Malo	1	1%	2	3%	2	3%	6	8%	1	1%	12	<b>16%</b>
Regular	0	0%	0	0%	6	8%	9	11%	0	0%	15	<b>19%</b>
Bueno	0	0%	0	0%	7	10%	16	22%	7	10%	30	<b>42%</b>
Muy bueno	0	0%	0	0%	1	1%	4	5%	6	8%	11	<b>14%</b>
Total	<b>3</b>	<b>4%</b>	<b>4</b>	<b>6%</b>	<b>16</b>	<b>22%</b>	<b>37</b>	<b>49%</b>	<b>14</b>	<b>19%</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

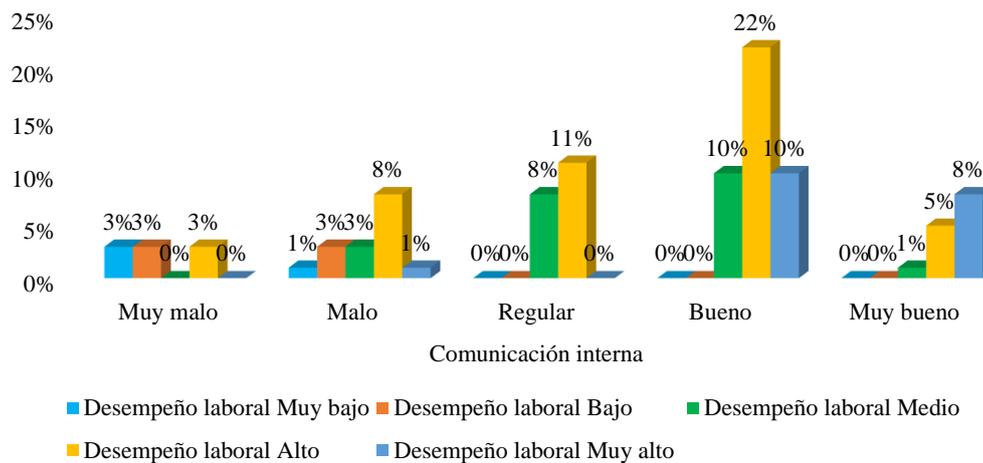
*Nota:* Elaboración propia en base a datos recopilados.

De acuerdo a la tabla anterior, se aprecia que los trabajadores del programa apoyo al desarrollo rural andino (PRADERA) que se situaron con un desempeño laboral muy bajo, el 3% de ellos señaló la existencia de una comunicación interna muy mala y finalmente el 1% de ellos afirmó que ésta es mala. Asimismo, del grupo de trabajadores cuyo desempeño laboral fue bajo, el 3% señaló la existencia de una comunicación interna muy mala, al igual que el 3% que afirmó que es mala. Concerniente a las unidades de observación analizadas cuyo desempeño laboral fue tipificado en un nivel medio, el 3% afirmó que la comunicación interna es mala, el 8% registró que la comunicación interna fue regular, el 10% calificó a la comunicación interna como buena y finalmente el 1% como muy buena. Agregando a ello, los trabajadores situados en un desempeño laboral a nivel alto, el 3% categorizó a la comunicación interna como muy mala, el 8% la clasificó como mala, el 22% señaló que esta fue buena y el restante 5% respondió clasificándola como muy buena. Finalmente, en relación al desempeño laboral muy alto, el 1% tipificó

a la comunicación interna como muy mala, el 10% como buena y el restante 8% como muy buena.

### Figura 7

*Comunicación interna y el desempeño laboral en los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino*



En resumen, podemos apreciar que el porcentaje de trabajadores, dicho de otra manera, que el número de empleados por cada cien trabajadores va incrementando cuando esta tiende a tener una buena comunicación interna, es decir, cuando se tiene una mejor comunicación interna el desempeño laboral también tiende a mejorar, ver figura 1, además de acuerdo a esa figura podemos inferir que no existe una comunicación interna muy buena y desempeño laboral muy alto, pero existe en pequeñas proporciones.

Determinar la relación que existe entre la comunicación descendente y el desempeño laboral en los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino.

**Tabla 10**

*Comunicación descendente y el desempeño laboral en los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino.*

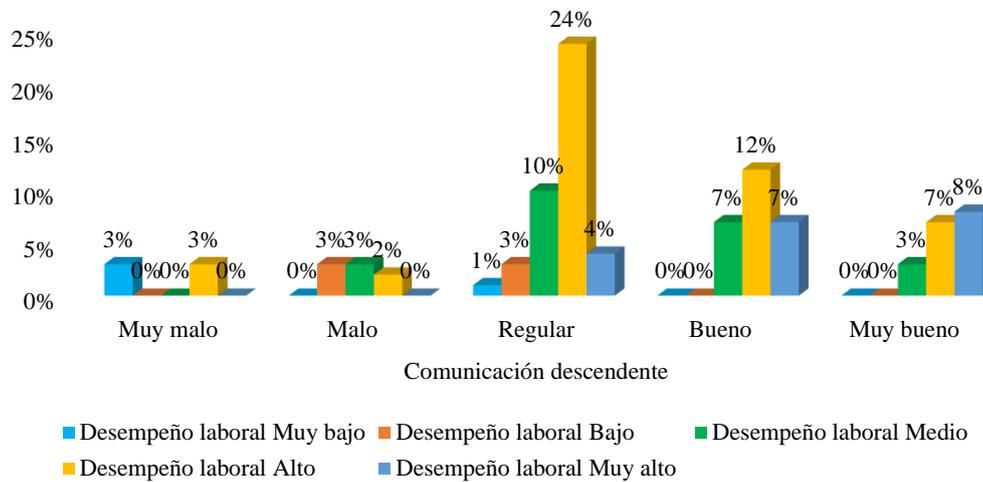
Comunicación descendente	Desempeño laboral										Total	
	Muy bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy alto		N	%
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Muy malo	2	3%	0	0%	0	0%	2	3%	0	0%	4	<b>6%</b>
Malo	0	0%	2	3%	2	3%	2	2%	0	0%	6	<b>8%</b>
Regular	1	1%	2	3%	7	10%	18	24%	3	4%	31	<b>42%</b>
Bueno	0	0%	0	0%	5	7%	10	12%	5	7%	20	<b>26%</b>
Muy bueno	0	0%	0	0%	2	3%	5	7%	6	8%	13	<b>18%</b>
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>4%</b>	<b>4</b>	<b>6%</b>	<b>16</b>	<b>23%</b>	<b>37</b>	<b>48%</b>	<b>14</b>	<b>19%</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración propia en base a datos recopilados.

En la tabla superior, se aprecia que del total de trabajadores del programa apoyo al desarrollo rural andino (PRADERA), aquellos situados en la categoría de desempeño laboral muy bajo, el 3% de ellos señalaron que la comunicación descendente fue muy mala y el 1% de afirmó que es regular; en relación al desempeño laboral bajo, el 3% de encuestados denotaron que la comunicación descendente fue regular; analizando el nivel medio, se halló que 3% de los encuestados percibieron a la comunicación interna como mala, el 10% como regular, el 7% como bueno y el restante 3% percibió que esta se situó en un nivel muy bueno; en relación al nivel de desempeño laboral alto el 3% tipificó a la comunidad descendente como muy mala, el 2% como mala, el 24% que fue el valor más predominante la percibió como regular, el 12% en un nivel bueno y finalmente el 7% como muy bueno; finalmente en el desempeño laboral alto, el 4% de las observaciones respondió que la comunicación descendente se situó en un nivel regular, el 7% en un nivel bueno y el diferencial del 8% en un nivel muy bueno.

## Figura 8

*Comunicación descendente y el desempeño laboral en los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino.*



En resumen, se aprecia que el número de empleados por cada cien trabajadores va incrementando cuando esta tiende a tener una buena comunicación descendente, es decir, cuando se tiene una mejor comunicación descendente el desempeño laboral también tiende a mejorar, ver figura 2, pero hasta cierto nivel de comunicación descendente mantiene el nivel de desempeño laboral y según el gráfico anterior el nivel de comunicación descendente (CD) óptimo es CD regular por tal nivel de comunicación concentra el mayor número de trabajadores con el desempeño alto equivalente a 18 empleados del PRADERA.

## Comunicación ascendente y el desempeño laboral

**Tabla 11**

*Comunicación ascendente y el desempeño laboral en los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino.*

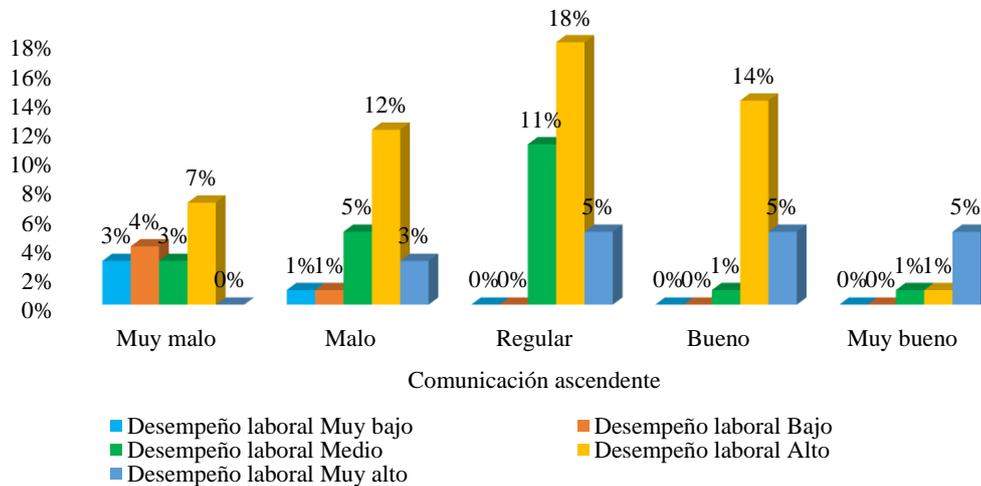
Comunicación ascendente	Desempeño laboral										Total	
	Muy bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy alto		N	%
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Muy malo	2	3%	3	4%	2	3%	5	7%	0	0%	12	17%
Malo	1	1%	1	1%	4	5%	9	12%	2	3%	17	22%
Regular	0	0%	0	0%	8	11%	12	18%	4	5%	24	34%
Bueno	0	0%	0	0%	1	1%	10	14%	4	5%	15	20%
Muy bueno	0	0%	0	0%	1	1%	1	1%	4	5%	6	7%
Total	3	4%	4	5%	16	21%	37	52%	14	18%	74	100%

*Nota:* Elaboración propia en base a datos recopilados.

En la tabla 11, se percibe los resultados propios de los trabajadores del programa apoyo al desarrollo rural andino (PRADERA), empezando con el desempeño laboral tipificado como nivel muy bajo, se encontró que el 3% de encuestados determinó que la comunicación ascendente fue muy mala, el 1% que fue mala; en relación al desempeño laboral a nivel bajo, el 4% de los encuestados denotaron evidencias claras concernientes a que la comunicación descendente fue muy mala y el 1% que fue mala; con respecto al desempeño laboral medio, el 3% afirmó que la comunicación descendente fue muy mala, el 5% que fue mala, el 11% que se situaba en un nivel regular y el diferencial del 1% se situó en bueno y muy bueno; siguiendo el análisis del desempeño laboral alto, el 7% ubicó a la comunicación ascendente como muy mala, el 12% la tipificó como mala, el 18% en un nivel regular, el 14% en una escala buena y el 1% afirmó que está en un nivel bueno y también muy bueno; finalmente en el desempeño laboral muy alto, el 3% señaló que la comunicación ascendente fue mala y para los niveles regular, bueno y muy bueno presentaron cada uno 5% respectivamente

**Figura 9**

*Comunicación ascendente y el desempeño laboral en los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino.*



En resumen, podemos apreciar que el número de empleados por cada cien trabajadores va incrementando cuando el empleado tiende a tener una buena comunicación ascendente, es decir cuando se tiene una mejor comunicación ascendente el desempeño laboral también tiende a mejorar ver figura 3, pero hasta cierto nivel de comunicación ascendente mantiene el nivel de desempeño laboral y según el gráfico anterior el nivel de comunicación ascendente (CD) óptimo es CD regular por tal nivel de comunicación concentra el mayor número de trabajadores con el desempeño alto equivalente a 13 empleados del PRADERA.

## Comunicación horizontal y el desempeño laboral

**Tabla 12**

*Comunicación horizontal y el desempeño laboral en los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino.*

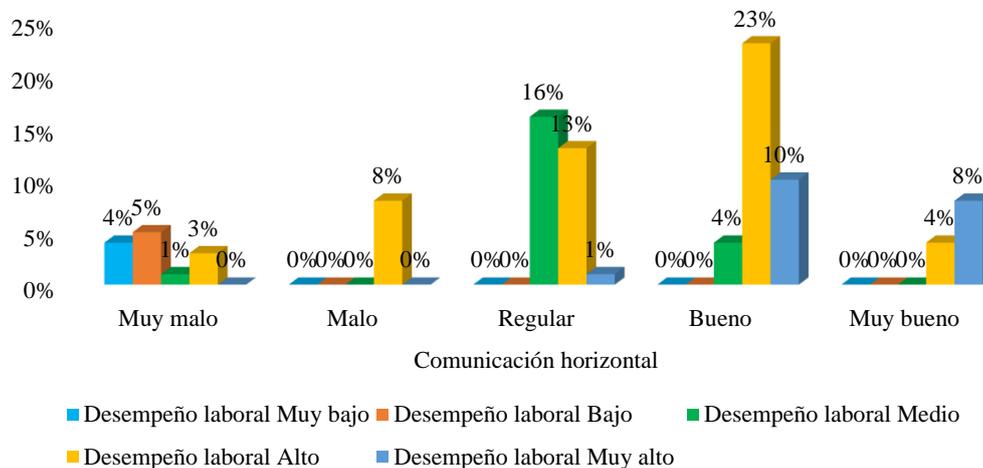
Comunicación horizontal	Desempeño laboral										Total	
	Muy bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy alto		N	%
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
<b>Muy malo</b>	3	4%	4	5%	1	1%	2	3%	0	0%	10	<b>13%</b>
<b>Malo</b>	0	0%	0	0%	0	0%	6	8%	0	0%	6	<b>8%</b>
<b>Regular</b>	0	0%	0	0%	12	16%	9	13%	1	1%	22	<b>30%</b>
<b>Bueno</b>	0	0%	0	0%	3	4%	17	23%	7	10%	27	<b>37%</b>
<b>Muy bueno</b>	0	0%	0	0%	0	0%	3	4%	6	8%	9	<b>12%</b>
<b>Total</b>	3	4%	4	5%	16	21%	37	51%	14	19%	74	100%

*Nota:* Elaboración propia en base a datos recopilados.

En la tabla correspondiente se evidenciaron los resultados tabulados de los trabajadores de PRADERA, en ese sentido, al analizar el desempeño laboral en un nivel muy bajo se halló que el 4% percibió que la comunicación horizontal se situaba en un nivel muy bajo; concerniente al desempeño laboral de nivel bajo, el 5% puntualizó que la comunicación a nivel horizontal fue muy mala; prosiguiendo en el desempeño laboral medio se determinó que el 1% lo estima como muy mala a la comunicación horizontal, el 16% la percibió como regular y el 4% lo considera como bueno; analizando el desempeño laboral alto, el 3% refiere que la comunicación horizontal fue muy mala, el 8% que fue mala, el 13% como regular, el 23% señaló que la comunicación horizontal fue buena y el 4% que fue mejor situándose en un nivel muy bueno; finalmente, en relación al desempeño laboral muy alto, el 1% de las observaciones evidenció que la comunicación horizontal fue regular, el 10% identificó a esta como buena y el diferencial 8% la clasificó como muy buena.

**Figura 10**

*Comunicación horizontal y el desempeño laboral en los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino*



En resumen, podemos apreciar que el porcentaje de trabajadores, dicho de otra manera, que el número de empleados por cada cien trabajadores va incrementando cuando esta tiende a tener una buena comunicación horizontal, es decir, cuando se tiene una mejor comunicación horizontal, el desempeño laboral también tiende a mejorar ver figura 4, pero hasta cierto nivel de comunicación horizontal mantiene el nivel de desempeño laboral y según la figura anterior, el nivel de comunicación horizontal (CH) óptimo es CH bueno porque tal nivel de comunicación concentra el mayor número de trabajadores con el desempeño alto equivalente a 17 empleados del PRADERA.

#### 4.3. ANÁLISIS CORRELACIONAL

Para poder determinar el nivel de correlación de las variables de estudio primero se determinará si las variables tienen una distribución normal o no normal, para ello empleamos el SPSS y las respectivas pruebas para determinar el tipo de distribución donde se empleará la prueba de Kolmogorov-Smirnow (debido a que se cuenta con una muestra mayor a 50) para así realizar la prueba de correlación con la prueba de Spearman

o Spearman dependiendo del tipo de distribución que presenten las variables de estudio de la presente investigación

**Tabla 13**

*Prueba de normalidad de distribución de datos*

	Kolmogorov-Smirnova		
	Estadístico	gl	Sig.
Comunicación interna	,257	74	,000
Comunicación descendente	,214	74	,000
Comunicación ascendente	,172	74	,000
Comunicación horizontal	,220	74	,000
Desempeño laboral	,294	74	,000

*Nota:* Elaboración propia en base a datos recopilados.

De acuerdo a la tabla 5, se aprecia la prueba de Kolmogorov-Smirnow que muestra la prueba de normalidad de los datos de estudio, donde se trabajó con 74 empleados del programa PRADERA. De acuerdo a valor de determinación de Prob<z que las variables independientes de comunicación muestran el P-value menor al 0.05 o que implica que presentan una distribución que no obedeció a los principios de moralidad. En consecuencia, se empleará la prueba de correlación de Spearman porque según la prueba de Kolmogorov-Smirnow cumple las condiciones necesarias para emplear tal prueba de correlación. Cabe recalcar que para determinar el nivel de correlación se utilizó el nivel de confianza del 5%, es decir para aceptar o rechazar el nivel de correlación.

En lo referente al objetivo general, el cual es, determinar la relación que existe entre la comunicación interna y el desempeño laboral en los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino. Y de acuerdo a la tabla 6, se aprecia que el grado de correlación es de 0.4825 de tipo directa o positiva, además el grado de correlación es significativo al 5% lo que implica que las variables se asocian, es decir, que la

comunicación interna se asocia al desempeño laboral de los empleados del programa PRADERA. En otros términos, lo que implica que cuando mejor sea el nivel de comunicación interna el desempeño laboral será más productivo lo cual es beneficio para los empleados del PRADERA

**Tabla 14**

*Correlación de Spearman de desempeño laboral y comunicación interna*

Variable	Desempeño laboral	
	rho	Prob > t
<b>Comunicación interna</b>	0.4825	0.0000

*Nota:* Elaboración propia en base a datos recopilados.

Con respecto al primer objetivo específico, que es determinar la relación que existe entre la comunicación descendente y el desempeño laboral en los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino. De acuerdo a la tabla 7, se aprecia que el grado de correlación es de 0.4081 de tipo directa o positiva, además el grado de correlación es significativo al 5% lo que implica que las variables se asocian, es decir que la comunicación descendente se asocia al desempeño laboral de los empleados del programa PRADERA. En otros términos, lo que implica que cuando mejor sea el nivel de comunicación descendente el desempeño laboral será más productivo lo cual es beneficio para los empleados del PRADERA.

**Tabla 15**

*Correlación de Spearman de desempeño laboral y comunicación descendente*

Variable	Desempeño laboral	
	rho	Prob > t
<b>Comunicación descendente</b>	0.4081	0.0003

*Nota:* Elaboración propia en base a datos recopilados.

De acuerdo a la teoría se infiere que, si el gerente encargado o funcionarios de altos cargos del programa apoyo al desarrollo rural andino se implementa una buena comunicación descendente con los empleados de rangos inferiores, el desempeño de tales empleados será más eficiente y productivo según el grado de correlación.

En torno al segundo objetivo específico, que es determinar la relación que existe entre la comunicación ascendente y el desempeño laboral en los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino. De acuerdo a la tabla 8, se aprecia que el grado de correlación es de 0.4480 de tipo directa o positiva, además el grado de correlación es significativo al 5%, el cual significa que las variables se asocian, es decir que la comunicación ascendente se relaciona al desempeño laboral de los empleados del programa PRADERA. En otros términos, implica que cuanto mejor sea el nivel de comunicación ascendente el desempeño laboral será más productivo y beneficioso para los empleados del PRADERA.

**Tabla 16**

*Correlación de Spearman de desempeño laboral y comunicación ascendente*

Variable	Desempeño laboral	
	rho	Prob > t
<b>Comunicación ascendente</b>	0.4480	0.0001

*Nota:* Elaboración propia en base a datos recopilados.

De acuerdo a la teoría se infiere que, si desde los subordinados hacia el gerente (que es el cargo más alto), la comunicación ascendente es buena, entonces el desempeño laboral de tales empleados será más eficiente y productivo del programa apoyo al desarrollo rural andino.

Con respecto al tercer objetivo específico, que es determinar la relación que existe entre la comunicación horizontal y el desempeño laboral en los trabajadores del Programa

de Apoyo al Desarrollo Rural Andino. De acuerdo a la tabla 9, se aprecia que el grado de correlación es de 0.6230 de tipo directa y positiva, además el grado de correlación es significativo al 5% lo que implica que las variables se asocian, es decir que la comunicación horizontal se relaciona al desempeño laboral de los empleados del programa PRADERA. En otros términos, significa que cuanto mejor sea el nivel de comunicación horizontal el desempeño laboral será más productivo y beneficioso para los empleados del PRADERA.

**Tabla 17**

*Correlación de Spearman de desempeño laboral y comunicación horizontal*

Variable	Desempeño laboral	
	rho	Prob > t
<b>Comunicación horizontal</b>	0.6230	0.0000

*Nota:* Elaboración propia en base a datos recopilados.

De acuerdo a la teoría se infiere que independientemente del cargo que ocupe el personal de servicio del PRADERA, es decir, se refleja entre mano de obra calificada y no calificada lo que implica que si la relación de comunicación es buena entonces el desempeño en términos de productividad de los trabajadores del PRADERA es más eficiente y productivo.

#### **4.4. DISCUSIÓN**

Los resultados obtenidos en la presente investigación después de haber empleado el programa SPSS, detallan los procesos de la comunicación interna y la relación que se configura con el desempeño laboral de los trabajadores de PRADERA, cuyos resultados y comparaciones con otros estudios se harán a posterior con el desarrollo de investigaciones similares.



Con respecto a la relación de comunicación interna y desempeño laboral, que existe entre los empleados del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino es positiva con un nivel de correlación de 0.4825 que es directa y/o positiva además de ser significativo al 5%, lo que implica que existe correlación entre la comunicación interna y desempeño laboral, así Olaya (2020), en la investigación que realizó sobre el desempeño laboral y comunicación interna encontró una relación positiva y directa con respecto a los colaboradores de la facultad de letras y ciencias humanas, por otro lado Maza (2019), también encontró resultados similares sobre la comunicación interna y desempeño laboral sobre los trabajadores de Recursos humanos de la UGEL 04 Comas de Lima, donde el grado de correlación asciende a 0.788, y significativo al 5%, además también empleo el grado de correlación de Spearman, en consecuencia la presente investigación realiza un gran aporte a nivel de marco teórico puesto que se evidencia una comunicación interna aceptable para el buen desempeño laboral, así como mencionan los autores (Dubrin, 2018) y (Charry, 2018).

Así mismo, la presente investigación se asemeja a los resultados de la investigación de Marín (2019), donde investigó la relación existente entre el desempeño laboral y comunicación interna con respecto a los empleados de la firma Novo Centro Universal SAC de Huancayo, donde el grado de correlación de Pearson encontrada fue de 0.97 lo cual corrobora la correlación directa positiva y alta, además de mencionar que la comunicación genera un buen clima laboral por ende mayor productividad, además de su importancia de la comunicación en el entorno laboral, por otro lado, Flores (2023), encuentra una correlación de 0.4120 entre la comunicación interna y desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Yunguyo – 2021, además de ser significativo al 1% lo que implica que existe correlación entre las variables mencionadas, en consecuencia.



Con respecto a la hipótesis específica planteada sobre: determinar la relación que existe entre la comunicación descendente y el desempeño laboral en los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino es positiva con un nivel de correlación de 0.4071 que es directa y/o positiva además de ser significativo al 5%, lo que implica que existe correlación entre la comunicación interna y desempeño laboral, así Mamani (2022), encontró que el 58 de cada cien personas con comunicación descendente presentan la eficiencia de productividad laboral regular, además indica que “el personal administrativo se rige en realizar actividades establecidas por el alto mando, por lo que su eficacia es regular en el cumplimiento de metas”, de mismo modo Ríos (2020), en su investigación el 39,99% de los encuestados están de acuerdo con la eficacia de la coordinación en la empresa McDonald’s. por otro lado, Flores (2023), encuentra una correlación de 0.423 entre la comunicación descendente y desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Yunguyo – 2021, además de ser significativo al 1% por tanto, la presente investigación encuentra resultados similares a investigaciones realizadas anteriormente.

Con respecto a la hipótesis específica planteada sobre: determinar la relación que existe entre la comunicación ascendente y el desempeño laboral en los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino es positiva con un nivel de correlación de 0.4480 que es directa y/o positiva además de ser significativo al 5%, lo que implica que existe correlación entre la comunicación interna y desempeño laboral, así Mamani (2022), encontró que el 8 de cada cien personas con comunicación descendente presentan la eficiencia de productividad laboral baja pero no existen empleado con tal comunicación que tengan la eficacia regular o alto, por otro lado, Flores (2023), encuentra una correlación de 0.401 entre la comunicación ascendente y desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Yunguyo – 2021, además de ser



significativo al 5% por tanto la presente investigación encuentra resultados similares a investigaciones realizadas.

Con respecto a la hipótesis específica planteada sobre: determinar la relación que existe entre la comunicación horizontal y el desempeño laboral en los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino es positiva con un nivel de correlación de 0.6230 que es directa y/o positiva además de ser significativo al 5%, lo que implica que existe correlación entre la comunicación horizontal y desempeño laboral, así Mamani (2022), encontró que el 22 de cada cien personas con comunicación horizontal presentan la eficiencia de productividad laboral alta, pero no existen empleado con tal comunicación que tengan la eficacia baja, puesto que es este tipo de comunicación la relación es por igual entre trabajadores de la entidad que ocupen distintos cargos, por otro lado, Flores (2023), encuentra una correlación de 0.4210 entre la comunicación horizontal y desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Yunguyo – 2021, además de ser significativo al 1% por tanto la presente investigación encuentra resultados similares en investigaciones realizadas.



## V. CONCLUSIONES

**PRIMERA:** De acuerdo a los datos en relación a la comunicación descendente y al desempeño laboral, se determina que el grado de correlación es de 0.4081 significativo al 5%, cuya manifestación en las variables es que tengan una correlación positiva media, con la incidencia que cuanto mejor sea el nivel de comunicación descendente, el desempeño laboral será más productivo y positivo para los empleados del PRADERA.

**SEGUNDA:** En relación a la comunicación ascendente y desempeño laboral de los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural, se tiene una relación significativa y positiva. Dado el valor de correlación positiva media de 0.4480 significativo al 5%, lo que implica que cuanto mejor sea el nivel de comunicación ascendente el desempeño laboral será más productivo y beneficioso para los empleados del PRADERA.

**TERCERA:** Entre la comunicación horizontal y el desempeño laboral en los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino, la correlación es de 0.6230 y significativa al 5% el cual significa la existencia de una correlación positiva considerable, en ese sentido, se precisa que cuanto mejor es el nivel de comunicación horizontal, el desempeño laboral será más eficiente y productivo en los empleados del PRADERA.



## VI. RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** El programa PRADERA, a través de la Unidad de Recursos Humanos, debe planificar y desarrollar procesos de capacitación y actualización profesional continua para los empleados, y de ese modo mejorar el nivel de desempeño laboral que contribuya al logro de objetivos estratégicos institucionales mejorando los niveles de productividad y eficiencia laboral.

**SEGUNDA:** El ente directriz del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino, debe plantear estrategias orientadas a mejorar el desempeño laboral mediante la implementación de políticas comunicativas más objetivas y funcionales entre los empleados del programa.

**TERCERA:** La Universidad Nacional del Altiplano, concretamente la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación Social debe propender a desarrollar trabajos de investigación cuyos ejes temáticos sugerentes se centran en el desempeño laboral y el rol de los procesos comunicacionales basándose en el diseño experimental para proponer políticas comunicativas orientadas a mejorar el desempeño de los trabajadores de las instituciones públicas y privada.



## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro, R., & De La Torre, C. (2019). *Influencia de las herramientas de comunicación interna descendente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Cineplanet Cajamarca 2018* [Tesis de grado: Universidad Privada del Norte]. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/22024>
- Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aguilar, J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54–60.
- Bazán, J. (2018). *Gestión de la comunicación interna para mejorar el desempeño laboral en la distribuidora Inversiones Ranevas año 2018* [Tesis de grado: Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/26984>
- Bellido, P. (2013). Relación entre dedicación, modalidad de contratación, categoría, experiencia docente y productividad académica en la Universidad Nacional Agraria la Molina. In *Tesis Martin de Porres Lima*.
- Buenaño, D. (2014). *La comunicación interna y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa Jean Up* [Trabajo de investigación: Universidad Técnica De Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/8061>
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. Comunic@ción. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682018000100003](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003)
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.).



- Chiavenato, I. (2016). *Fundamentos de Administración (Primera)*. Elsevier.
- Chiavenato, Idalberto. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración (7ma edición)*. McGraw Hill.
- Cordova, A. (2018). *Las Relaciones Humanas en la E. P. de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión Huacho – 2018*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Cruz, R. (2019). *Comunicación interna y desempeño laboral de la Municipalidad del Centro Poblado de Alto Puno 2019 [Tesis de grado: Universidad Nacional del Altiplano]*. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/11873>
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos (5ta edición)*. Pearson Educación.
- Drucker, P. (1954). *Gerencia de la Empresa (3rd ed.)*. Editorial Sudamericana.
- Dubrin, A. J. (2018). *Relaciones Humanas. Comportamiento humano en el trabajo (9th ed.)*. Pearson Educación.
- Fernández, W. (2019). *Comunicación interna y el desempeño laboral del personal administrativo de la universidad nacional Santiago Antúnez de Mayolo de Huaraz, 2015 [Tesis de grado: Universidad Nacional Santiago Antunez de Mayolo]*. <http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/3419>
- Hernández - Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill Education.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación (Sexta Edic)*. McGraw Hill.



- Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración* (14a edicic). McGraw-Hill.
- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D., & Cruz, I. (2014). *Introducción al Marketing* (10th ed.). Pearson: Prentice Hall.
- Lacasa, A. (2004). *Gestión de la comunicacion empresarial*. Barcelona: Barcelona ediciones. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=UnIn6zMNNiUC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2004). *Sistemas de información gerencial: administración de la empresa digital*. Pearson Educación.
- Lind, D., Marchal, W., & Whaten, S. (2005). *Estadística Aplicada a los Negocios y a la Economía*. McGraw Hill.
- López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. In Universidad Autónoma de Barcelona (1ra Edició, Issue 17). Universidad Autónoma de Barcelona. <https://ddd.uab.cat/record/129382>
- Manzano, H. (2017). *La comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador Agencias Puno y Juliaca-2016* [Tesis de grado: Universidad Nacional del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/4840>
- Marin, Lady. (2019). *Influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral de loa colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC sede El Tambo-Huancayo* [Tesis de grado: Universidad Continental]. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/6960>



- Martínez, R., Tuya, L., Martínez, M., Pérez, A., & Cánovas, A. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman caracterización. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 8(2). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1729-519X2009000200017&script=sci\\_arttext&tIng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1729-519X2009000200017&script=sci_arttext&tIng=en)
- Maza, V. (2019). Comunicación interna y el desempeño laboral de los trabajadores del área de Recursos Humanos de la UGEL No 04 Comas, Lima-2018 [Tesis de maestría: Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/32370>
- Mendoza, W. (2014). *Cómo Investigan Los Economistas*. In *Textos Universitarios*, PUCP (Vol. 1era).
- Moncada, S. (2021). La comunicación interna y su influencia en el desempeño laboral del personal policial en el área de investigación de lavado de activos de la Policía Nacional del Perú en la ciudad de Lima, en el periodo 2016 – 2018 [Tesis de grado: Universidad San Martín de Porres]. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/8461>
- Olaya, J. (2020). La comunicación interna en el desempeño laboral de los servidores en la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la UNMSM, año 2020 [Tesis de maestría: Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/47549>
- Ovejero, A. (2007). *Las Relaciones Humanas - Psicología Social Teórica y Aplicada* (1st ed.). Biblioteca Nueva.



- Pinto, A. (2017). La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 8(3), 179–186.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6662628>
- Porter, M. (2004). *Estrategia Competitiva*. Elsevier.
- Rondan, R., & Ramirez, M. (2017). La comunicación interna y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú [Tesis de grado: Universidad Inca Garcilaso de la Vega].  
<http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/344>
- Saboya, M. (2016). Comunicación interna y su influencia en el desempeño laboral en la Universidad Nacional de San Martín, en la ciudad de Tarapoto, año 2016.  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10331/saboya\\_nm.pdf?sequence=1 &isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10331/saboya_nm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Serna, R. (2020). Comunicación interna y desempeño laboral en los colaboradores de la municipalidad distrital de Vilquechico – Puno 2019 [Tesis de grado: Universidad Peruana Unión]. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/4195>
- Supo, J. (2010). Tamaño de la muestra para estimar prevalencias. Bioestadístico EIRL.  
<https://www.youtube.com/watch?v=Hk0Hv6GijsM>
- Wills, N., Cevallos, I., Sadi, G., & Ancin, I. (2017). La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana. *Austral Comunicación*, 6(1), 133–160.  
<https://doi.org/10.26422/aucom.2017.0601.wil>
- Baguer, A. (2010). *Dirección de personas: un timón en la tormenta* (2 ed.). Ediciones Díaz de Santos.



- Bazan, J. (2018). Gestión de la comunicación interna para mejorar el desempeño laboral en la distribuidora Inversiones Ranevas año 2018. Universidad Cesar Vallejo, Tarapoto. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26984/Baz%C3%A1n\\_TJM.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26984/Baz%C3%A1n_TJM.pdf?sequence=1)
- berceruelo, B. (2011). Comunicacion interna en la empresa: claves y desafios (1 ed.). Valencia: Wolters Kluwer.
- Capriotti, P. (2012). Claves para lograr un cambio en la comunicacion interna. España.
- De Mateo, R., Bergés, L., & Marta, S. (2009). Gestión de empresas de comunicación. Comunicación social.
- Enrique, A. (2009). la planificacion de la comunicacion empresarial. Barcelona.
- Fiallos, L. (2012). La comunicación interna y su efecto en el desempeño laboral de la institución SECAP de ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2952/1/714%20ING.pdf>
- Gobierno regional de Puno. (2021). 000906 - region Puno - Programa de apoyo al desarrollo rural andino - PRADERA. Puno. Obtenido de <https://www.regionpuno.gob.pe/descargas/informacioninstitucional/POI/2021/POI-2022-PRADERA.pdf>
- Gonzales, S., & Gonzalez, P. (2019). Comunicacion interna y desempeño laboral de los colaboradores de la agropecuaria Chimú S. R. L. UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO, Trujillo. Obtenido de [https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/5827/1/RE\\_ADMIN\\_ST](https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/5827/1/RE_ADMIN_ST)



EFHANIE.GONZALES\_PIERINA.GONZALEZ\_DESEMPE%C3%91O.LABO  
RAL\_DATOS.pdf

Hernández, R. (2010). Metodología de la investigación (5.a Ed.). Mc Graw Hill.

Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). Metodología de investigación.

Lacasa, A. (2004). Gestión de la comunicación empresarial. Barcelona: Barcelona ediciones. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=UnIn6zMNNiUC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Marin, L. (2019). Influencia de la comunicación interna en el desempeño. Universidad Continental, Huancayo. Obtenido de [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/6960/1/IV\\_FCE\\_308\\_TE\\_Marin\\_Vilchez\\_2019.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/6960/1/IV_FCE_308_TE_Marin_Vilchez_2019.pdf)

Rivero. (2008). Metodología de la investigación . Republica de Cabo Verde: A. Rubeira.

Robbins, S. (2004). comportamiento organizacional (10 ed.). Mexico: Pearson. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=OWBokj2RqBYC&oi=fnd&pg=PR23&dq=ROBBINS,+Stephen+\(2004\),+Comportamiento+Organizacional.&ots=YLa7c16&sig=ySAhc6PurS7p5gLfa1h5\\_Cz9ytQ#v=onepage&q=ROBBINS%20Stephen%20\(2004\)%20Comportamiento%20Organizaci](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=OWBokj2RqBYC&oi=fnd&pg=PR23&dq=ROBBINS,+Stephen+(2004),+Comportamiento+Organizacional.&ots=YLa7c16&sig=ySAhc6PurS7p5gLfa1h5_Cz9ytQ#v=onepage&q=ROBBINS%20Stephen%20(2004)%20Comportamiento%20Organizaci)

Robbins, S. (2010). Introduccion al comportamiento organizativo. España: Editorial pearson educación. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2952/1/714%20ING.pdf>



Rodriguez, J. (2007). Administración moderna de personal. International thomson editores.

Tessi, M. (2012). Comunicación interna en la practica: Siete premisas para la comunicacion en el trabajo. Madrid: Ediciones granica. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=ZZtfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=ZZtfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Universidad de Palermo. (2009). Cuadernos del centro de estudios en diseño y comunicación. Buenos Aires. Obtenido de <file:///C:/Users/Angeles/Downloads/Dialnet-ComunicacionEstrategica-7340813.pdf>



## ANEXOS



## ANEXO 1. Cuestionario de comunicación interna

		<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
<b>Comunicación Descendente</b>						
1	¿Se conoce o imparte documentos administrativos a los colaboradores?					
2	¿Se informa a los colaboradores sobre la actual estructura orgánica de la institución?					
3	¿Se da a conocer al personal sobre las políticas y lineamientos institucionales?					
4	¿Se da a conocer al personal sobre los tipos de procedimientos dentro de la institución?					
5	¿Se realizan capacitaciones o charlas en su área de trabajo?					
6	¿Se informa cual es la visión, misión y valores de la Institución?					
<b>Comunicación Ascendente</b>						
7	¿Se comunica al jefe superior sobre las actividades realizadas?					
8	¿Se informa sobre otras actividades realizadas fuera de su función?					
9	¿Se realizan sugerencias sean escritas o verbales para mejorar el área de trabajo?					
10	¿Se realizan quejas o reclamos sean escritas o verbales sobre el área de trabajo?					
11	¿Se realiza reuniones para dialogar y conocer sus opiniones sobre su área de trabajo?					
12	¿En su organización se dispone la tecnología que facilite la comunicación?					
<b>Comunicación Horizontal</b>						
13	¿Se utiliza memorándum o cartas para realizar actividades conjuntas entre áreas?					
14	¿Existe comunicación constante con otras áreas de trabajo para el desarrollo de sus actividades?					
15	¿Se realizan grupos de trabajos con colegas de otras áreas para el cumplimiento de metas?					
16	¿Se genera un ambiente de trabajo en equipo dentro de la institución?					
17	¿Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo?					
18	¿Su jefe escucha los planteamientos que se le hace y sabe motivar a su equipo?					



**ANEXO 2.** Cuestionario sobre desempeño laboral a los trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural Andino, 2022

DIMENSIONES		1	2	3	4	5
<b>Conocimiento del trabajo</b>						
1	Se realizan las actividades laborales de acuerdo a lo indicado en los manuales y reglamentos internos					
2	Tus compañeros de trabajo tienen suficiente conocimiento en temas referidos a su área de trabajo, estructura política y procedimientos de la institución					
3	La institución evalúa su desempeño laboral					
4	La institución tiene una evaluación de desempeño en el que mida el cumplimiento de sus funciones y su buena labor					
5	La institución le informa sobre mi desempeño laboral					
6	Conoce los criterios con los que se mide su desempeño laboral					
<b>Producción laboral</b>						
7	Mis compañeros cumplen con sus funciones en el tiempo establecido					
8	Mis compañeros se esfuerzan por realizar sus trabajos con calidad.					
9	Sus compañeros de trabajo se esmeran en brindar una mejor atención, respondiendo de forma rápida, directa y adecuada a las necesidades de los usuarios					
10	Es importante la planificación para tener éxito en trabajo realizado					
11	Existe programas de capacitación y desarrollo profesional para tener un adecuado desempeño laboral					
12	Existe comunicación y relaciones interpersonales entre mis compañeros de trabajo					
<b>Características individuales</b>						
13	Tus compañeros de trabajo cumplen con asistir en los días y horas establecidas en el horario laboral					
14	Se traza metas personales en su centro de trabajo					



15	Para mejorar su desempeño laboral, se ha tomado en cuenta sus opiniones, ideas y sugerencias					
16	Demuestra precisión y eficiencia en la ejecución de su trabajo					
17	Le motiva que se le reconozca por los logros obtenidos en su centro laboral					
18	Recibe en forma oportuna información que le permite alcanzar sus objetivos					



### ANEXO 3. Juicio de expertos

IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO	
NOMBRES Y APELLIDOS	Raúl Rodolfo Agaña Meneses
FILIACIÓN (Ocupación, grado académico y lugar de trabajo)	Docente, Maestro en Gestión Pública - UNAP.
E-mail	raul.rodolfo@unap.edu.pe
TELÉFONO O CELULAR	937595760
FECHA DE LA VALIDACIÓN (día, mes, año)	16 de Noviembre del 2022
FIRMA	

Raúl Rodolfo Agaña Meneses  
ABOGADO  
CAP 4264



**IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO**

NOMBRES Y APELLIDOS	Mario Luis García Tejada
FILIACION (Ocupación, grado académico y lugar de trabajo)	Docente; doctor en Filosofía por el Seminario; UNAP
E-mail	mario.garcia@unap.edu.pe
TELEFONO O CELULAR	953464953
FECHA DE LA VALIDACION (día, mes, año)	16 de noviembre del 2022.
FIRMA	

.....  
Dr. Mario García Tejada  
DOCENTE



## ANEXO 4. Datos utilizados para la estimación de resultados – Variable Comunicación

### Interna

Estrategia	Comunicación interna																	
	Comunicación descendente						Comunicación ascendente						Comunicación horizontal.					
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18
1	4	3	5	4	2	5	5	3	4	1	3	5	3	5	5	4	3	4
2	5	4	3	3	3	1	5	2	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5
3	2	3	1	2	1	2	1	1	2	4	3	3	5	4	2	1	1	1
4	3	2	4	3	3	4	5	4	4	3	4	3	5	4	3	3	4	3
5	3	3	4	3	3	5	5	3	4	3	4	4	5	5	3	3	5	4
6	4	4	3	3	3	3	5	3	5	3	4	3	2	5	4	4	3	5
7	5	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4
8	4	4	4	4	2	2	5	3	4	2	4	3	4	4	3	3	3	4
9	3	3	3	3	2	2	5	3	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4
10	1	2	4	3	3	5	5	4	4	5	3	3	3	2	2	3	5	4
11	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	5	5	5
12	3	2	4	4	3	1	4	2	2	3	2	2	2	2	4	3	3	3
13	5	4	4	3	3	2	4	3	4	2	3	4	4	2	2	4	4	4
14	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
15	3	3	3	4	3	2	5	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3
16	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5
17	4	4	4	4	3	3	4	3	4	2	3	2	4	4	4	4	4	4
18	3	3	4	4	2	3	4	1	2	2	2	2	5	3	3	3	4	3
19	2	2	1	1	2	1	5	1	2	1	2	3	4	2	2	3	2	4
20	5	5	5	5	3	4	5	1	4	2	5	4	5	5	4	5	5	5
21	5	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	3	4
22	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	1	2	3	3	2	3	3
23	4	4	5	3	3	3	5	1	2	3	3	5	4	4	3	5	5	5
24	3	4	3	3	3	2	5	2	4	3	4	5	5	4	4	5	3	5
25	1	3	3	5	4	5	5	3	3	2	4	3	5	3	4	3	2	4
26	3	5	4	5	4	5	5	4	4	1	3	3	5	5	4	4	3	4
27	3	3	3	3	2	3	5	2	4	2	3	1	4	3	3	3	3	5
28	4	3	3	3	2	3	5	3	5	2	4	1	5	3	3	4	4	5
29	5	4	4	3	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4
30	4	4	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	4	5	5	4	3	4
31	5	5	4	4	5	4	5	2	4	4	3	2	4	3	4	3	4	3
32	4	4	4	5	5	3	5	1	4	4	4	5	4	3	5	5	5	5
33	3	3	4	4	2	1	3	3	3	1	3	2	3	4	4	3	3	4
34	4	3	1	2	3	2	4	3	4	2	3	3	3	3	4	2	3	4
35	5	4	4	4	2	2	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3
36	3	1	4	4	1	4	5	1	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3
37	4	5	3	3	2	3	5	3	3	2	3	2	4	4	5	3	4	4
38	4	3	5	4	2	5	5	3	4	1	3	5	3	5	5	4	3	4
39	3	1	4	4	1	4	5	1	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3
40	5	4	3	3	3	1	5	2	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5
41	5	4	4	4	2	2	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3
42	2	3	1	2	1	2	1	1	2	4	3	3	5	4	2	1	1	1
43	4	3	1	2	3	2	4	3	4	2	3	3	3	3	4	2	3	4
44	3	2	4	3	3	4	5	4	4	3	4	3	5	4	3	3	4	3
45	3	3	4	4	2	1	3	3	3	1	3	2	3	4	4	3	3	4
46	3	3	4	3	3	5	5	3	4	3	4	4	5	5	3	5	5	4
47	4	4	4	5	5	3	5	1	4	4	4	5	4	3	5	3	5	5
48	4	4	3	3	3	3	5	3	5	3	4	3	2	5	4	4	3	5
49	4	4	4	5	5	3	5	1	4	4	4	5	4	3	5	5	5	5
50	5	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4
51	5	5	4	4	5	4	5	2	4	4	3	2	4	3	4	3	4	3
52	4	4	4	4	2	2	5	3	4	2	4	3	4	4	3	3	3	4
53	4	4	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	4	5	5	4	3	4
54	3	3	3	3	2	2	5	3	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4
55	5	4	4	3	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4
56	1	2	4	3	3	5	5	4	4	5	3	3	3	2	2	3	5	4
57	4	3	3	3	2	3	5	3	5	2	4	1	5	3	3	4	4	5
58	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	5	5	5
59	3	3	3	3	2	3	5	2	4	2	3	1	4	3	3	3	3	5
60	3	2	4	4	3	1	4	2	2	3	2	2	2	2	4	3	3	3
61	3	5	4	5	4	5	5	4	4	1	3	3	5	5	4	4	3	4
62	5	4	4	3	3	2	4	3	4	2	3	4	4	2	2	4	4	4
63	1	3	3	5	4	5	5	3	3	2	4	3	5	3	4	3	2	4
64	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
65	3	4	3	3	3	2	5	2	4	3	4	5	5	4	4	5	3	5
66	3	3	3	4	3	2	5	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3
67	4	4	5	3	3	3	5	1	2	3	3	5	4	4	3	5	5	5
68	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5
69	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	1	2	3	3	2	3	3
70	4	4	4	4	3	3	4	3	4	2	3	2	4	4	4	4	4	4
71	5	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	3	4
72	3	3	4	4	2	3	4	1	2	2	2	2	5	3	3	3	4	3
73	5	5	5	5	3	4	5	1	4	2	5	4	5	5	4	5	5	5
74	2	2	1	1	2	1	5	1	2	1	2	3	4	2	2	3	2	4



## ANEXO 5. Datos utilizados para la estimación de resultados – Variable Desempeño Laboral

EMPRESARIO	DESEMPEÑO LABORAL																	
	Conocimiento del trabajo						Produccion laboral						Características individuales					
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18
1	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	3	5	3
2	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	3	5	2	1	4
3	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	5	3	5	4	4
4	3	3	3	4	3	2	3	4	3	5	4	4	3	3	4	4	5	1
5	4	3	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	3	3	2	1	3
6	4	4	4	4	2	2	4	4	4	3	3	4	5	3	3	2	3	5
7	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	2	2	2	2	2
8	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	2	3	4	2	1	4	4	2
9	3	3	2	3	3	2	3	4	4	4	2	3	5	1	3	2	1	1
10	4	4	3	3	2	4	3	4	4	5	3	4	5	3	5	3	3	2
11	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	1	2	3	5	3
12	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	3	3	4
13	3	4	4	3	3	2	5	5	5	5	4	3	5	4	3	3	5	1
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	1	2
15	3	3	1	1	1	1	2	3	3	4	2	2	2	4	3	1	1	1
16	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	2	1	3	1	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	2
18	3	2	3	5	5	4	2	2	4	3	2	3	5	3	4	1	4	1
19	4	4	4	3	3	3	4	5	2	5	2	4	5	1	4	2	4	5
20	5	3	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	1	5	3	5	5
21	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	2	1	5
22	2	3	2	3	2	3	2	1	2	3	2	2	2	2	3	2	2	4
23	5	4	5	5	3	3	3	3	4	5	4	4	5	2	3	4	4	1
24	4	4	4	3	3	3	4	5	4	4	3	5	5	5	2	1	4	4
25	3	3	5	4	2	4	1	3	5	5	3	3	3	1	4	5	4	4
26	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	3	1	3	5	4
27	4	4	4	4	3	2	4	5	5	5	3	5	4	4	3	1	3	2
28	4	4	4	3	3	2	4	5	5	5	3	5	4	5	5	2	5	4
29	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	2	2	2	3	5
30	4	4	4	2	2	2	3	4	4	5	3	4	4	4	4	3	5	4
31	3	3	4	3	2	3	4	4	4	3	2	2	4	5	2	1	1	5
32	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	1	2	1	4	3
33	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	1	2	5	5	1
34	3	3	4	5	3	4	4	4	5	4	3	4	5	5	1	4	3	5
35	4	4	2	2	2	2	3	4	4	2	4	4	4	3	1	1	1	2
36	3	3	4	4	2	1	3	5	3	3	3	4	3	3	1	5	1	3
37	5	4	5	3	4	4	4	3	4	5	3	4	4	5	3	1	5	3
38	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	1	5	1	4	3
39	3	3	4	4	2	1	3	5	3	3	3	4	3	1	3	5	5	3
40	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	2	4	5	4	1
41	4	4	2	2	2	2	3	4	4	2	4	4	4	5	4	5	1	3
42	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	4	3	3	1	1
43	3	3	4	5	3	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5
44	3	3	3	4	3	2	3	4	3	5	4	4	3	3	3	2	1	1
45	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	5	5	4	4	3
46	4	3	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	2	4	1	2
47	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	2	1	2	1	1
48	4	4	4	4	2	2	4	4	4	3	3	4	5	5	5	1	2	4
49	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	2	5	4	4	3
50	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	2	1	1
51	3	3	4	3	2	3	4	4	4	3	2	2	4	1	2	4	5	4
52	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	2	3	4	3	3	1	2	2
53	4	4	4	2	2	2	3	4	4	5	3	4	4	4	4	5	1	1
54	3	3	2	3	3	2	3	4	4	4	2	3	5	4	1	1	5	4
55	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	1	3	2	1	1
56	4	4	3	3	2	4	3	4	4	5	3	4	5	5	2	5	2	1
57	4	4	4	3	3	2	4	5	5	5	3	5	4	5	3	1	5	1
58	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	2	4	4	4	4
59	4	4	4	4	3	2	4	5	5	5	3	5	4	4	2	1	1	3
60	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	1
61	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	1	3
62	3	4	4	3	3	2	5	5	5	5	4	3	5	5	1	5	5	1
63	3	3	5	4	2	4	1	3	5	5	3	3	3	1	1	1	4	4
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	1	2	4	1
65	4	4	4	3	3	3	4	5	4	4	3	5	5	2	5	5	3	2
66	3	3	1	1	1	1	2	3	3	4	2	2	2	5	5	1	2	2
67	5	4	5	5	3	3	3	3	4	5	4	4	5	1	4	2	2	3
68	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	5
69	2	3	2	3	2	3	2	1	2	3	2	2	2	5	3	2	4	1
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	2	1
71	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	2	5	1	5
72	3	2	3	5	5	4	2	2	4	3	2	3	5	3	3	5	2	2
73	5	3	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	1	1	5	4	1
74	4	4	4	3	3	3	4	5	2	5	2	4	5	2	3	1	3	5



## ANEXO 6. DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD DE TESIS



Universidad Nacional  
del Altiplano Puno



Vicerrectorado  
de Investigación



Repositorio  
Institucional

### DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD DE TESIS

Por el presente documento, Yo Franz Alexander Par. Hanco  
identificado con DNI 71059944 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional,  Programa de Segunda Especialidad,  Programa de Maestría o Doctorado  
Ciencias de la Comunicación Social

informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación denominada:  
" Comunicación Interna y Desempeño Laboral en los  
Trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo  
Rural Andino, 2022 "

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a las disposiciones legales vigentes y a las sanciones correspondientes de igual forma me someto a las sanciones establecidas en las Directivas y otras normas internas, así como las que me alcancen del Código Civil y Normas Legales conexas por el incumplimiento del presente compromiso

Puno 17 de Mayo del 20 22

  
FIRMA (obligatoria)



Huella



## ANEXO 7. AUTORIZACIÓN PARA EL DEPÓSITO DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL



Universidad Nacional  
del Altiplano Puno



Vicerrectorado  
de Investigación



Repositorio  
Institucional

### AUTORIZACIÓN PARA EL DEPÓSITO DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Por el presente documento, Yo Franz Alexander Pari Hanco  
identificado con DNI 71059944 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional,  Programa de Segunda Especialidad,  Programa de Maestría o Doctorado

Ciencias de la Comunicación Social  
informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación denominada:

“ Comunicación Interna y Desempeño laboral en los  
Trabajadores del Programa de Apoyo al Desarrollo  
Rural Andino, 2022 ”

para la obtención de  Grado,  Título Profesional o  Segunda Especialidad.

Por medio del presente documento, afirmo y garantizo ser el legítimo, único y exclusivo titular de todos los derechos de propiedad intelectual sobre los documentos arriba mencionados, las obras, los contenidos, los productos y/o las creaciones en general (en adelante, los “Contenidos”) que serán incluidos en el repositorio institucional de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

También, doy seguridad de que los contenidos entregados se encuentran libres de toda contraseña, restricción o medida tecnológica de protección, con la finalidad de permitir que se puedan leer, descargar, reproducir, distribuir, imprimir, buscar y enlazar los textos completos, sin limitación alguna.

Autorizo a la Universidad Nacional del Altiplano de Puno a publicar los Contenidos en el Repositorio Institucional y, en consecuencia, en el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, sobre la base de lo establecido en la Ley N° 30035, sus normas reglamentarias, modificatorias, sustitutorias y conexas, y de acuerdo con las políticas de acceso abierto que la Universidad aplique en relación con sus Repositorios Institucionales. Autorizo expresamente toda consulta y uso de los Contenidos, por parte de cualquier persona, por el tiempo de duración de los derechos patrimoniales de autor y derechos conexos, a título gratuito y a nivel mundial.

En consecuencia, la Universidad tendrá la posibilidad de divulgar y difundir los Contenidos, de manera total o parcial, sin limitación alguna y sin derecho a pago de contraprestación, remuneración ni regalía alguna a favor mío; en los medios, canales y plataformas que la Universidad y/o el Estado de la República del Perú determinen, a nivel mundial, sin restricción geográfica alguna y de manera indefinida, pudiendo crear y/o extraer los metadatos sobre los Contenidos, e incluir los Contenidos en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

Autorizo que los Contenidos sean puestos a disposición del público a través de la siguiente licencia:

Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visita: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

En señal de conformidad, suscribo el presente documento.

Puno 17 de Mayo del 2022

  
FIRMA (obligatoria)



Huella