

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL  
CUSCO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,  
ECONÓMICAS Y TURISMO**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y  
PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS TRABAJADORES  
DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE ENERGÍA Y MINAS  
CUSCO - 2018**

**Tesis presentada por:**

Br. Enihd Hilares Villegas

Br. Diomira Rayme Valenzuela

**Para optar al título profesional de  
Licenciada en Administración.**

**Asesor:** Dr. Gabriel Suyo Cruz

**CUSCO - PERÚ**

**2021**

## DEDICATORIA

*A mis padres, Claudio Hilaes y Avelina Villegas, por su inmenso amor, paciencia, enseñanzas y valores que me inculcaron.*

*A Stéphano Manuel y Sebastian Jordan, mis adorados hijos y el motor de mi vida.*

*A Manuel mi esposo, mi amor, mi mejor amigo, por no dejar que me rinda, por su paciencia y su apoyo incondicional.*

*A mis hermanos a quienes tengo siempre en mi corazón.*

*A mi suegra Isabel Espinoza por sus consejos y su cariño.*

***Enihd***

*A Dios*

*Por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los  
anhelos más deseados.*

*A mi Padre*

*A la memoria de mi padre Filiberto Rayme Sánchez, quien*

*H*

*ja.*

*A mis hermanos*

*A mis queridos hermanos Henry, Yoel, Susy, Rina y Luz Violeta por estar siempre  
presentes, acompañándome y por el apoyo moral, que me brindaron a lo largo de esta  
etapa de mi vida.*

*A mi esposo*

*Walter D. Cahuana. En el camino encontré una persona que ilumina mi vida, que con su  
apoyo alcance de mejor manera mis metas, a través de sus consejos, de su amor, y su  
paciencia me ayudo a concluir.*

*A mis hijos*

*A Darlyn Jael, Walter Danilo y Piero Kalet por el amor que me transmiten y hacen que  
todo sea posible.*

*A mis amigos*

*A mis amigas y amigos incondicionales por su ayuda y sus palabras de aliento en los  
momentos más difíciles y por compartir juntos una trayectoria de vida con muchos  
momentos inolvidables.*

**Diomira**

## AGRADECIMIENTO

*A mi querida familia quienes estuvieron siempre conmigo apoyándome y alentándome a seguir adelante para lograr mis objetivos, a mi compañera de tesis Diomira y amigos por darme ánimos en todo momento.*

*A la Universidad San Antonio Abad del Cusco, ella me abrió las puertas para seguir mis estudios superiores, a mis docentes por transmitirme sus conocimientos y brindarme las bases para mi vida profesional.*

*A mi asesor Dr. Gabriel Suyo Cruz por la orientación acertada en el proceso de este estudio de investigación.*

*A la Dirección Regional de Energía y Minas, al director Ing. Iván Prado Barreto, al Administrador Lic. Héctor Irrarazabal Paredes y a todo el personal de esta prestigiosa institución, por darnos las facilidades para hacer el presente trabajo de investigación.*

***Enihd***

*A Dios*

*Agradezco a Dios por bendecirme, por guiarme a lo largo de mi existencia, por ser la fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.*

*A mi Familia*

*Gracias a mi familia por apoyarme en cada decisión y proyecto, Gracias por creer en mí. No ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a su amor, a su inmensa bondad y apoyo, lo complicado de lograr esta meta se ha notado menos. Les agradezco, y hago presente mi gran afecto hacia ustedes, mi hermosa familia.*

*A mis Amigos*

*Hermanos de corazón, gracias por su apoyo, no importo la distancia, el tiempo, siempre presentes en mi vida, son parte importante en la realización de mis proyectos.*

*A mi Universidad.*

*Gracias a mi universidad, por haberme permitido formarme en ella, gracias a todos mis Maestros que fueron partícipes de este proceso, ya sea de manera directa o indirecta, gracias a todos ustedes, fueron ustedes los responsables de realizar su pequeño aporte, que el día de hoy se vería reflejado en la culminación de mi paso por la universidad.*

*A mi Asesor*

*Quiero agradecerle a él por cada detalle, por las enseñanzas tanto de conocimientos y superación personal que nos transmite, su exigencia de continuar y no dejarnos, ayudo a culminar esta tesis, gracias Dr. Gabriel Suyo.*

**Diomira**

## PRESENTACIÓN

Señor Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y Turismo.

Dr. Roger Venero Gibaja

Señores miembros del Jurado.

En conformidad a lo establecido en el Reglamento de Grados y Títulos vigentes de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y Turismo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, alcanzamos el trabajo de investigación titulado: ***“Comunicación organizacional y productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco – 2018”***, el cual es presentado para optar al Título Profesional de Licenciadas en Administración.

El objetivo del trabajo de investigación fue determinar la relación de la comunicación organizacional con la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco - 2018.

Las tesistas.

## ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iv
PRESENTACIÓN.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRAC .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	xiv

### CAPÍTULO I

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática.....	1
1.2. Formulación del problema .....	4
1.2.1. Problema general .....	4
1.2.2. Problemas específicos.....	4
1.3. Objetivos de la investigación .....	4
1.3.1. Objetivo general.....	4
1.3.2. Objetivos específicos .....	5
1.4. Justificación de la investigación.....	5
1.4.1. Justificación metodológica.....	5
1.4.2. Justificación práctica.....	5
1.4.3. Justificación teórica .....	6
1.5. Hipótesis.....	6
1.5.1. Hipótesis general.....	6
1.5.2. Hipótesis específicas.....	6
1.6. Variables del estudio .....	7
1.7. Operacionalización de variables.....	7
1.8. Delimitación de la investigación .....	8
1.8.1. Delimitación Espacial .....	8
1.8.2. Delimitación temporal .....	8

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO

2.1. Estado de arte de la investigación .....	10
2.1.1. A nivel internacional.....	10
2.1.2. A nivel nacional .....	15

2.1.3.	A nivel nacional .....	19
2.2.	Bases teóricas .....	21
2.2.1.	Comunicación organizacional.....	21
2.2.1.1.	Comunicación.....	22
2.2.1.2.	Importancia de la comunicación organizacional .....	23
2.2.1.3.	Tipos de comunicación organizacional .....	25
2.2.1.4.	Barreras de la comunicación organizacional .....	26
2.2.1.5.	Herramientas de la comunicación organizacional .....	28
2.2.1.6.	Flujos de comunicación .....	29
2.2.1.7.	La organización telaraña y la comunicación organizacional .....	30
2.2.1.8.	Los nuevos paradigmas de la comunicación .....	33
2.2.1.9.	Dimensiones de la comunicación organizacional.....	34
2.2.2.	Productividad laboral .....	37
2.2.2.1.	Productividad.....	39
2.2.2.2.	El Factor humano como elemento clave en la productividad.....	41
2.2.2.3.	Participación y productividad laboral.....	42
2.2.2.4.	Beneficios e importancia de la productividad laboral .....	44
2.2.2.5.	Medición de productividad laboral.....	45
2.2.2.6.	Barreras de la productividad laboral.....	46
2.2.2.7.	Factores que influyen en la productividad laboral.....	47
2.2.2.8.	Caracterización de la productividad .....	49
2.2.2.9.	Dimensiones de la productividad laboral .....	50
2.3.	Marco conceptual .....	53
2.4.	Dirección Regional de Energía y Minas Cusco.....	56
2.4.1.1.	Funciones generales.....	56
2.4.1.2.	Su organización .....	57
2.4.1.3.	Líneas de interrelación.....	58

### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1.	Tipo de investigación .....	60
3.2.	Nivel de investigación.....	60
3.3.	Diseño de la investigación.....	60
3.4.	Enfoque de la investigación .....	61
3.5.	Unidad de análisis .....	61
3.5.1.	Criterios de inclusión .....	62
3.5.2.	Criterios de exclusión .....	62
3.6.	Población y muestra .....	62



3.6.1. Población de la Investigación .....	62
3.6.2. Muestra de la Investigación .....	62
3.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	63
3.7.1. Técnicas .....	63
3.7.2. Instrumentos.....	63
3.7.3. Fiabilidad de los instrumentos de investigación .....	64
3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	65
3.8.1. Análisis descriptivo.....	65
3.8.2. Análisis inferencial .....	66
3.8.3. Baremos para la categorización de las variables.....	69
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	
4.1. Procesamiento, análisis e interpretación de los resultados .....	74
4.1.1. Resultados descriptivos de la variable comunicación organizacional y sus dimensiones.....	74
4.1.2. Resultados descriptivos de la variable productividad laboral y sus dimensiones	81
4.2. Prueba de hipótesis.....	89
4.2.1. Prueba de hipótesis general.....	89
4.2.2. Prueba de hipótesis específicas .....	91
4.3. Discusión de resultados .....	98
CONCLUSIONES .....	100
RECOMENDACIONES .....	102
BIBLIOGRAFÍA.....	104
ANEXOS.....	109

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas del Cusco, 2018. ....	62
Tabla 2. Técnicas e instrumentos utilizados para obtener información .....	63
Tabla 3. Baremos variable comunicación organizacional y sus dimensiones .....	69
Tabla 4. Baremos variable productividad laboral y sus dimensiones .....	71
Tabla 5. Frecuencia de la variable comunicación organizacional .....	74
Tabla 6. Frecuencia de la variable comunicación organizacional por género .....	75
Tabla 7. Frecuencia de la variable comunicación organizacional por tiempo de servicio ..	76
Tabla 8. Frecuencia de la dimensión comunicación descendente .....	77
Tabla 9. Frecuencia de la dimensión comunicación ascendente .....	79
Tabla 10. Frecuencia de la dimensión comunicación lateral u horizontal.....	80
Tabla 11. Frecuencia de la variable productividad laboral.....	81
Tabla 12. Frecuencia de la variable productividad laboral por género .....	82
Tabla 13. Frecuencia de la variable productividad laboral por tiempo de servicio.....	84
Tabla 14. Frecuencia de la dimensión competencias laborales .....	85
Tabla 15. Frecuencia de la dimensión eficiencia laboral.....	86
Tabla 16. Frecuencia de la dimensión compromiso laboral .....	87
Tabla 17. Relación entre la comunicación organizacional y la productividad laboral.....	89
Tabla 18. Relación entre la comunicación descendente y la productividad laboral.....	91
Tabla 19. Relación entre la comunicación ascendente y la productividad laboral.....	93
Tabla 20. Relación entre la comunicación lateral u horizontal y la productividad laboral.	96

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Distribución del Chi cuadrado de Pearson y región de rechazo y aceptación. ....	68
Figura 2. Frecuencia de la variable comunicación organizacional.....	74
Figura 3. Frecuencia porcentual de la variable comunicación organizacional por género..	75
Figura 4. Frecuencia porcentual de la variable comunicación organizacional por tiempo de servicio .....	76
Figura 5. Frecuencia de la dimensión comunicación descendente .....	78
Figura 6. Frecuencia de la dimensión comunicación ascendente .....	79
Figura 7. Frecuencia de la dimensión comunicación lateral u horizontal .....	80
Figura 8. Frecuencia de la variable productividad laboral .....	81
Figura 9. Frecuencia porcentual de la variable productividad laboral por género .....	83
Figura 10. Frecuencia porcentual de la variable productividad laboral por tiempo de servicio .....	84
Figura 11. Frecuencia de la dimensión competencias laborales.....	85
Figura 12. Frecuencia de la dimensión eficiencia laboral .....	87
Figura 13. Frecuencia de la dimensión compromiso laboral.....	88
Figura 14. Frecuencia porcentual entre la comunicación organizacional y la productividad laboral. ....	90
Figura 15. Frecuencia porcentual entre la comunicación descendente y la productividad laboral. ....	92
Figura 16. Frecuencia porcentual entre la comunicación ascendente y la productividad laboral. ....	94
Figura 17. Frecuencia porcentual entre la comunicación lateral u horizontal y la productividad laboral. ....	96

## RESUMEN

La coordinación entre persona que laboran en una misma organización es fundamental para alcanzar el objetivo en común con éxito, lo cual es posible a través de una comunicación organizacional que favorezca una buena productividad laboral. En ese entender el objetivo del estudio fue determinar la relación de la comunicación organizacional con la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas del Cusco. Los materiales y métodos utilizados fueron el cuestionario, previamente con la selección de trabajadores que llevan por lo menos dos años continuos laborando en la institución, para lo cual se hizo uso del tipo de investigación básica, porque se buscó observar los hechos tal como ocurren en la jornada laboral, para de esta forma cuantificar la comunicación organizacional y la productividad laboral, y posterior determinación de la relación entre ambas variables. Los resultados evidencian que a mayor comunicación organizacional favorece en la productividad laboral del trabajador, generando un mejor ambiente laboral y mayor rendimiento laboral, esto se evidencia por el estadígrafo Chi cuadrado de Pearson y el coeficiente de correlación Tau-B de Kendall = 0,668 el cual indica una buena correlación, validando la importancia de ambas variables en administración de instituciones públicas.

**Palabras clave:**

Comunicación organizacional, productividad laboral.

## ABSTRAC

Coordination between people who work in the same organization is essential to successfully achieve the common goal, which is possible through organizational communication that favors good work productivity. In this understanding, the objective of the study was to determine the relationship of organizational communication with the labor productivity of the workers of the Regional Directorate of Energy and Mines of Cusco. The materials and methods used were the questionnaire, previously with the selection of workers who have been working in the institution for at least two continuous years, for which the type of basic research was used, because it sought to observe the facts as they occur in working hours, to quantify organizational communication and labor productivity, and subsequent determination of the relationship between both variables. The results show that greater organizational communication favors the worker's labor productivity, generating a better work environment and greater work performance, this is evidenced by Pearson's Chi-square statistic and Kendall's Tau-B correlation coefficient = 0.668 which indicates a good correlation, validating the importance of both variables in the administration of public institutions.

**Keywords:**

Organizational communication, labor productivity.

## INTRODUCCIÓN

La comunicación organizacional durante mucho tiempo fue conceptualizada como comunicación planeada, fundamentada en la comunicación formal, y en algunos casos como comunicación informal, también se considera las relaciones organizacionales, como parte del conjunto de relaciones que se practican en la organización, en ese entender, la comunicación organizacional es un proceso de construcción y disputa de sentido en el ámbito de las relaciones organizacionales, de manera que, las relaciones de comunicación se dan a partir del discurso formal. (Baldissera, 2010, pp.6-8)

En la actualidad también se observa aún en Latinoamérica perspectivas con estructuras jerárquicas y burocráticas que, caracterizan a las organizaciones o instituciones públicas, generan que la comunicación organizacional se ajuste a esta forma de estructura organizacional. Pero en un mundo globalizado y orientado a encontrar novedosas formas de organizar el trabajo, con un enfoque orientado a maximizar la productividad, mediante practicas organizativos y comunicativas que generen un balance adecuado, entre los objetivos y metas de la organización.

En ese entender, en el estudio se realizó un análisis de la forma en como se viene desarrollando la comunicación en la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco, con el fin de identificar específicamente la forma en como se viene efectuando la comunicación interna, desde lo ascendente, descendente y horizontal.

Para realizar el informe final de la tesis y de acuerdo al método científico y la estructura final del informe exigido por la universidad, el estudio consta de los siguientes capítulos:

- Capítulo I: Planteamiento del problema

Se describe la situación problemática, la formulación de los problemas, los objetivos, justificación, hipótesis, además de las variables de estudio y su operacionalización y finalmente la delimitación de la investigación.

- Capítulo II: Marco teórico

Este capítulo está referido a los antecedentes de la investigación, marco teórico de las variables en estudio y el marco conceptual.

- Capítulo III: Metodología de la investigación

Establece la metodología de la investigación, así como el tipo, nivel, diseño, método, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de procesamiento de datos.

- Capítulo IV: Análisis y discusión de resultados

Considera la descripción, análisis e interpretación de datos, comprobación de la hipótesis, prueba de hipótesis e interpretación de resultados.

Posteriormente a los capítulos desarrollados en la presente tesis se da a conocer las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y los anexos correspondientes al presente estudio.

Las tesisistas.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Situación problemática

La comunicación interna cumple un papel esencial en las organizaciones ya que contribuye a que el personal este comprometido con la estrategia corporativa y que los empleados sean lo suficientemente efectivos y productivos para alcanzar el éxito con los objetivos estratégicos. Si no hay comunicación no hay actividad organizada. La comunicación interna no es una “ ” , es una realidad que se puede comprobar de modo empírico e inmediato.

Las actitudes colaborativas de los trabajadores contribuyen y permiten al logro de procesos creativos e innovadores y el incremento de sus capacidades, donde el aporte importante es a través del aporte de cada trabajador, se produce más conocimiento, además de genera un sentido de trabajo sincronizado.

Hablar de un trabajo individualizado, es mucho menos eficaz que un trabajo realizado por varias personas, aparte de compartir el conocimiento siempre como seres sociales es muy importante el contacto con otras personas, de manera que las relaciones interpersonales favorecen a generar un sentido cooperativo, de trabajo colaborativo y comunicación interpersonal, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

El hecho de cuidar y gestionar formalmente la comunicación es esencial para la vida de las organizaciones. Gran parte de los problemas en las organizaciones están directamente



relacionados con una mala o no planificada comunicación interna. No resolver estos problemas a tiempo por falta de conocimiento, análisis, herramientas adecuadas comprometerá a la organización y acabará teniendo consecuencias como desorientación en el personal, dificultades en la circulación de información y desmotivación.

De la misma manera, según José Miguel Arraigada, Director de Consultora Chilena INSIDECOM afirmó que, desde comienzos del 2000, las empresas se dieron cuenta del valor estratégico de la comunicación interna para la efectividad de la compañía. Se demostró con datos que hay una relevancia en la capitalización bursátil de la compañía y en el clima laboral, la comunicación interna si aportaba valor, pero en nuestro continente todavía esta valorización no tiene un desarrollo completo, ya que no se ha tomado la verdadera importancia que merece.

Se puede ver que las empresas mayormente toman importancia a la presentación exterior que dan a sus públicos, toman más importancia a su fachada y sus relaciones públicas que a la misma relación en el interior. Sin embargo, una empresa, aparte de cuidar su imagen exterior, debe estar al tanto de su imagen hacia el interior, hacia sus clientes internos, por lo tanto, se debe vigilar la cara que da a sus empleados, quienes, estando animados por una buena comunicación interna, se sentirán más vinculados con su empresa, retrasando y en algunos casos evitando que estos abandonen la empresa.

En la realidad específica de la Dirección Regional de Energía y Minas, donde la mayoría de los trabajadores se dedican a realizar proyectos, de manera que es necesario una comunicación organizacional fluida y asertiva, en el cual se comparta la experiencia, ideas y conocimiento. Como toda gestión pública, lo más notorio es que usualmente siempre enfrentan problemas en cuanto al rendimiento y productividad laboral, lo cual se refleja en la calidad del servicio que brindan a los usuarios.

La Dirección Regional de Energía y Minas del Gobierno Regional Cusco, es responsable de la implementación y ejecución de las políticas nacionales y regionales, en materia de energía y minas, así como, de la promoción de la participación de la inversión privada en estos subsectores. En este entender se hace necesario que los trabajadores se enfoquen a generar una comunicación organizacional interna efectiva entre la comunicación descendente, ascendente y horizontal, que se busque el desarrollo de los proyectos que se

tiene a cargo, además de la actual problemática en materia de la conservación ambiental que es otro de los aspectos que viene ser muy reclamada por las comunidades que viven cerca de las diferentes mineras.

Samaniego (1998) citado por Ccollana (2015), señala que existen factores directamente asociados para organizar y diseñar la productividad laboral, con el fin de alcanzar una efectividad organizacional, tales como la capacitación, selección, motivación y socialización con el fin de reducir el ausentismo y rotación de personal, por otra parte hablar de recompensas intrínsecas y extrínsecas (remuneración) son también otros factores que afectan directamente a la productividad del capital humano (p.52). Para que estos factores no afecten negativamente a la productividad laboral de los trabajadores, es necesario contar con una comunicación organizacional eficaz, porque es un proceso fundamental para las organizaciones, la cual no debe ser vista como una simple transmisión de información entre los directivos y trabajadores, el cual debe ser parte de la política de la organización, lo cual viene a ser una: —~~Rd~~ que se va tejiendo entre las diferentes unidades y departamentos dotándole de una característica esencial porque mantener interconectado comunicativamente, como parte del sistema” (Queris, Almirall, Capote, & Alfonso, 2012, pp.162-163).

El diagnóstico del estudio se fundamenta en las fortalezas y debilidades de la comunicación, donde se tienen fortalezas por ser aprovechadas y debilidades que no son apropiadamente eludidas, visto desde el ejercicio práctico y no tan teórico, donde la acción comunicativa deberá ser organizada y dirigida. Desde la experiencia de las investigadoras, quienes llevan laborando más de 10 años; la comunicación organizacional se desarrolla de acuerdo al liderazgo de cada director que asume la responsabilidad de la Dirección Regional de Energía y Minas del Cusco, se observa que existen altibajos notorios, como las características del ambiente interno, la cooperación entre áreas, principales canales de comunicación, el tipo de información que se comunica, condiciones laborales y el sistema de valores compartidos, siendo estos los elementos más resaltantes, porque el proceso comunicativo, del directivo debería ser competente en comunicar, donde se valora la comunicación oportuna y comprensible, que evite la confusión e incumplimiento de las acciones a ser efectuadas.

Del párrafo anterior se desprende que la comunicación involucra las tareas o funciones laborales que deben realizar los trabajadores, porque a través de la comunicación organizacional es posible alcanzar una conveniente productividad laboral de los trabajadores, asimismo incidir positivamente en su desempeño laboral. Un pronóstico poco favorable en la productividad laboral, cuando no se valore e instituya una comunicación organizacional pertinente de manera constante, afectará negativamente en las competencias laborales, eficiencia laboral y compromiso de los trabajadores, debido a que desde el nivel estratégico de la institución no promueve una comunicación como proceso de mejora continua de la Dirección Regional de Energía y Minas, por lo que se observa que uno de los factores preponderantes es la comunicación organizacional, lo cual es fundamento y propósito de estudio.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cómo se relaciona la comunicación organizacional con la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco - 2018?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a) ¿Cómo se relaciona la comunicación descendente con la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco - 2018?
- b) ¿Cómo se relaciona la comunicación ascendente con la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco - 2018?
- c) ¿Cómo se relaciona la comunicación horizontal con la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco – 2018?

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la relación de la comunicación organizacional con la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco – 2018.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- a) Establecer la relación entre la comunicación descendente y la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco - 2018.
- b) Establecer la relación entre la comunicación ascendente y la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco - 2018.
- c) Establecer la relación entre la comunicación horizontal y la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco – 2018.

## **1.4. Justificación de la investigación**

### **1.4.1. Justificación metodológica**

El estudio no solamente se fundamenta en describir la comunicación organizacional y la productividad laboral, sino también determinar la relación entre ambas variables, para lo cual se ha recurrido a Hernández, Fernández, & Baptista (2010), quienes menciona que los estudios de alcance correlacional, teniendo como finalidad conocer el grado de asociación o relación entre dos o más variables, conceptos o categorías, en una muestra determinada o contexto en particular, para evaluar el grado de relación se ha recurrido como ya se ha mencionado, en cuantificar o medir las variables comunicación organizacional y la productividad laboral, donde la relación a ser establecida, se fundamenta en su respectivo contraste de hipótesis. (p.93)

### **1.4.2. Justificación práctica**

Determinar el grado de relación entre las variables comunicación organizacional y la productividad laboral, donde su utilidad práctica recae en comprobar un concepto o variable al conocerse su magnitud, es conocer el comportamiento de las mediciones realizadas previamente y si estas guardan relación, es decir, que se intenta predecir el valor aproximado que tendrá el grupo de trabajadores o casos a darse a partir de los resultados o valores que poseen la variables asociadas o relacionadas. Además, servirá como referencia para otros trabajos relacionados, las cuales forma parte de encontrar las soluciones concretas sobre problemas en la comunicación organizacional y la productividad laboral dentro de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco.

### **1.4.3. Justificación teórica**

La investigación propuesta busca, mediante fundamentación teórica, definiciones, conceptos básicos y antecedentes de la comunicación organizacional y la productividad laboral de trabajadores, orientado a encontrar explicaciones a situaciones internas y del entorno, contrastar diferentes conceptos de las variables del estudio, en la realidad de una organización pública, como es el caso de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco.

## **1.5. Hipótesis**

### **1.5.1. Hipótesis general**

La comunicación organizacional se relaciona significativamente con la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco – 2018.

### **1.5.2. Hipótesis específicas**

- a) La comunicación descendente se relaciona significativamente con la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco – 2018.

- b) La comunicación ascendente se relaciona significativamente con la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco – 2018.
- c) La comunicación horizontal se relaciona significativamente la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco – 2018

## 1.6. Variables del estudio

**Variable 1:** Comunicación organizacional.

Dimensiones:

- Comunicación descendente
- Comunicación ascendente
- Comunicación horizontal

**Variable 2:** Productividad laboral.

Dimensiones:

- Competencias laborales
- Eficiencia laboral
- Compromiso laboral

## 1.7. Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Comunicación organizacional	Es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y	La comunicación organizacional conlleva a una adecuada articulación entre la comunicación descendente, ascendente y la horizontal.	1. Comunicación descendente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Designación de tareas y roles.</li> <li>- Difusión de políticas de la organización.</li> <li>- Medios de comunicación.</li> <li>- Trato hacia el trabajador.</li> <li>- Toma de decisiones.</li> </ul>	Ordinal
			2. Comunicación ascendente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de normas y</li> </ul>	

	los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida (De Castro, 2014, p.5).			<ul style="list-style-type: none"> <li>funciones.</li> <li>- Responsabilidad de funciones.</li> <li>- Capacidad de propuesta.</li> </ul>	
			3. Comunicación horizontal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frecuencia de coordinación de actividades.</li> <li>- Intercambio de información.</li> <li>- Relaciones laborales</li> </ul>	
Productividad laboral	La Productividad laboral consiste en la utilización eficaz y eficiente de todos los recursos y que se deben rechazar los errores más frecuentes (Pedraza, 1999, pp. 153-154).	La productividad laboral de los trabajadores se fundamenta en el despliegue de sus competencias laborales, eficiencia y compromiso laborales hacia con la institución donde labora.	1. Competencias laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de conflictos</li> <li>- Comunicación laboral</li> <li>- Asertividad laboral</li> </ul>	Ordinal
			2. Eficiencia laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendimiento laboral</li> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Logro de objetivos</li> </ul>	
			3. Compromiso laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento de la misión y visión</li> <li>- Proactividad</li> <li>- Identificación institucional</li> </ul>	

Fuente: Adaptación propia en base a De Castro (2014, p.5), comunicación organizacional: Técnicas y estrategias y productividad laboral de la revisión a lo establecido por Cabana & Rojas (2018, pp.44-46).

## 1.8. Delimitación de la investigación

### 1.8.1. Delimitación Espacial

El presente trabajo de investigación se realiza en la Dirección Regional de Energía y Minas, está ubicada en Confraternidad 408, del distrito de Wanchaq, provincia y departamento de Cusco.

### 1.8.2. Delimitación temporal

El presente trabajo de investigación se realizó en el año 2018.





## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Estado de arte de la investigación

##### 2.1.1. A nivel internacional

Balarezo (2014), realizó un trabajo de investigación que tiene como título: *“La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive”*. Investigación que fue presentada en la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un tipo de investigación descriptivo y diseño de investigación correlacional explicativa; la población estuvo conformada por 30 trabajadores de la empresa San Miguel Drive. Obteniendo las siguientes conclusiones:

- Las falencias que presenta la comunicación organizacional interna están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización.
- La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad de la empresa San Miguel Drive, así como también en las actitudes de los trabajadores.

- Muchos de los trabajadores de la empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como regulares los medios de comunicación internos con los que cuenta San Miguel Drive.
- La distribución de funciones afecta directamente sobre el trabajo en equipo y además hay que resaltar que el clima organizacional de la empresa San Miguel Drive no es el más adecuado para el correcto desenvolvimiento de los trabajadores.
- Se concluye que la comunicación organizacional interna de la empresa San Miguel Drive no está cumpliendo las funciones que debería, como son generar identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa y tampoco fortalece las relaciones interpersonales entre los colaboradores

Jiménez (2017), realizó un trabajo de investigación que tiene como título: “*L comunicación organizacional satisfactoria en el ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones (min tic) de C b* ” . Investigación que fue presentada en la Universidad del Rosario, Colombia. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un tipo de investigación experimental; la población estuvo conformada por 456 trabajadores del ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones. Obteniendo las siguientes conclusiones:

- En promedio, aproximadamente el 50 % de los trabajadores del Min TIC perciben que la comunicación interna u organizacional es satisfactoria y aproximadamente el 40 % de ellos la perciben como diferente a satisfactoria. Los anteriores valores son comparativamente cercanos, lo cual amerita iniciar actividades encaminadas a mejorar la percepción en LCO del Min TIC. Al 10 % de la población esta le resulta indiferente, lo cual resulta preocupante en una organización del conocimiento de carácter técnico, en donde la calidad de la información es fundamental y puede así impactarse el desempeño y el logro de los objetivos institucionales.
- En los resultados se describió de manera cabal lo observado en los datos consecuencia de la aplicación del CSQ, lo que se conjetura como la realidad de LCO en el Min TIC. Entre estos resultados, se evidencia falta de reconocimiento

a los esfuerzos femeninos, como parte de la retroalimentación personal, una de las dimensiones del CSQ. Con esto se puede concluir que la retroalimentación es un factor determinante en la percepción de LCO en el Min TIC y, por ese motivo, debe ser parte de las actividades a practicar para su mejoramiento.

- Gran parte de nuestras costumbres de comunicación con otras personas parte de supuestos, creencias, prejuicios, experiencias anteriores, costumbres y tradiciones aceptadas como propias. Estas impiden una comunicación objetiva basada en evidencias (Echeverría, 2005), debido a la necesidad de facilidad y la rapidez en la gestión. Hacerse consciente de esa situación podría dar condiciones iniciales para la obtención de habilidades demandadas actualmente en el campo laboral, como son la comunicación interpersonal, trabajo en equipo, habilidades sociales, entre otras
- De los resultados tanto en respuestas relacionadas con información y de los generales de la investigación se infiere que hay compartimentación de la información, lo cual invita a investigar más sobre ese fenómeno en este tipo de organizaciones

Ochoa (2014), realizó un trabajo de investigación que tiene como título: “*Motivación y productividad laboral*”. Investigación que fue presentada en la Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. El estudio se desarrolló con un diseño de investigación descriptivo; y la población estuvo conformada por 86 colaboradores de la empresa entre ellos directores, subdirector, jefes inmediatos, trabajadores de oficina y trabajadores de campo. Obteniendo las siguientes conclusiones:

- La motivación influye de manera absoluta en la productividad laboral de cada empleado, como lo confirma en la investigación que se realizó, en donde se demuestra que desde las motivaciones que se viven en el ambiente familiar hasta en la relación con los compañeros de trabajo tiene que ver en el desarrollo integral de los colaboradores.
- Se comprobó que el nivel de motivación influye grandemente en el nivel de productividad laboral, el nivel de motivación que tiene la empresa según

resultados estadísticos es de un 75%, es la motivación con la que se cuenta para lograr una productividad laboral efectiva, eficaz y de alto grado.

- El nivel de motivación que se encontró en la empresa al momento de la aplicación de la escala demuestra un 75% en total de todos los trabajadores que se evaluaron, lo que indica que generalmente tienen una motivación aceptable pero no la indicada para realizar su trabajo, porque ese 25% que hace falta es un indicador de que se debe aplicar algún proceso, método o proyecto en donde el principal objetivo sea aumentar esa motivación en los empleados, para que ese porcentaje aumente, pero no solamente eso sino que se vea reflejado en la productividad laboral de cada trabajador que es realmente lo que le favorece a la empresa.
  
- Se concluye afirmando que, si es necesario reforzar la motivación en los trabajadores de la empresa, lo cual de una forma metódica se presenta una propuesta en la cual se informa sobre uno de los métodos que se puede realizar para aumentar el nivel de motivación dentro de la empresa.

Bueno (2001), realizó un trabajo de investigación que tiene como título: “*La productividad del capital humano en la empresa informativa*”. Investigación que fue presentada en la Universidad Complutense de Madrid, España. El estudio se desarrolló bajo un diseño de investigación descriptivo; y la población estuvo conformada por las empresas informativas de Madrid. Obteniendo las siguientes conclusiones:

- Para conseguir la máxima productividad posible en el factor de producción trabajo, las personas que elaboran el producto informativo deben ser profesionales de la información. Tienen que poseer unos conocimientos básicos adquiridos en las Facultades de Ciencias de la Información. Pensamos que es indiferente que el profesional de la información haya cursado sus estudios en una universidad pública o privada ya que lo verdaderamente importante es el cúmulo de conocimientos que le aporta el estudio de esta Ciencia. De esta manera, el profesional será consciente de la importancia de los bienes inmateriales que maneja cuando convierte la noticia en información. También podrá apreciar la especificidad del trabajo que realiza debido a que consiste en

una tarea intelectual o creativa. En consecuencia, habrá advertido la necesidad de realizar su labor con sumo cuidado ya que sabe que contribuirá a que el público al que va destinado la noticia conforme su propia opinión de los hechos. Indudablemente, la profesionalidad del factor de producción trabajo influye favorablemente en la productividad del mismo y en la calidad del producto informativo. Lógicamente, aumentará la competitividad de la empresa y los beneficios del dueño del capital.

- Al igual que cualquier otra empresa, las empresas informativas deben poseer una estructura formal de organización referida al factor de producción trabajo. El organigrama y la descripción de puestos de trabajo son los dos elementos en los que se debe apoyar. Esta estructura debe ser realizada por el Departamento de Recursos Humanos, que lo diseñará atendiendo a las necesidades de la empresa. Estimamos que el profesional de la información que conoce perfectamente su lugar dentro del organigrama de la empresa y el contenido de las funciones de su puesto de trabajo es más productivo. Cuanto mayor sea el grado de conocimiento del profesional de estos dos elementos de organización de las empresas informativas, más definidas estarán las labores que cada empleado tiene que desarrollar. Este hecho influirá favorablemente en el desarrollo de su trabajo y tendrá efectos positivos en su productividad.
  
- La productividad del factor de producción trabajo depende del dueño de ese factor que es la persona humana. Por lo tanto, mientras más favorables sean las condiciones jurídicas y económicas, mejor realizará el profesional de la información sus funciones y más productividad prestará al empresario. De este modo, se hace necesario la existencia de una política adecuada de recursos humanos que incida y favorezca la productividad del profesional. Ésta vendrá determinada por la correcta planificación de los recursos humanos, una adecuada selección de los trabajadores, la formación continua y la capacitación profesional, la evaluación de las tareas realizadas por los empleados, la promoción interna en la empresa informativa y los adecuados controles de calidad del producto informativo. Estas acciones deben ir unidas al respeto de los derechos laborales básicos y específicos del trabajador dentro de la empresa, lo que indudablemente aumentará su motivación, y ésta, su productividad.

- El empresario de la empresa informativa debe medir la productividad de todos sus factores de producción, y muy especialmente la de su capital humano. Para ello, previamente debe establecer la unidad de medida de la productividad sin olvidar la calidad del producto informativo. La calidad del producto informativo vendrá determinada por el grado de comunicabilidad de su mensaje. Como el factor de producción trabajo es valorado por el empresario según la productividad que aporta, éste deberá instrumentar los medios adecuados para poder evaluarla. Así, podrá valorar los resultados y tomar las medidas oportunas para aumentarla. De este modo, el empresario de la información conseguirá el logro de sus objetivos que son máximo beneficio lícito y posible y el máximo grado de difusión de la información elaborada.

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

Ramos & Muñoz (2017), realizaron un trabajo de investigación que tiene como título: “*La comunicación organizacional y la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte, Lima. 2016*”. Investigación que fue presentada en la Universidad César Vallejo, Lima, Perú. El tipo de investigación corresponde al básico descriptivo con un diseño no experimental de corte transversal y la población estuvo conformada por 90 trabajadores del poder judicial del cono Norte de Lima. Alto de Alianza en la ciudad de Tacna (plazas presupuestadas). Obteniendo las siguientes conclusiones:

- La comunicación organizacional se relaciona con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte de Lima. Siendo esta relación directa y alta ( $r= 0.716^{**}$ ), es decir que a medida que se mejore la comunicación organizacional, también se mejorará la percepción de la gestión administrativa en el Poder Judicial del Cono Norte de Lima. Se determinó además que el 56.1 % de los trabajadores consideraban que la comunicación organizacional era aceptable y que el 56.8% percibió a la gestión administrativa buena.

- La comunicación ascendente se relaciona con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte de Lima. Siendo esta relación directa y alta ( $r= 0.785^{**}$ ), es decir que a medida que se mejore la comunicación ascendente, también se mejorará la percepción de la gestión administrativa en el Poder Judicial del Cono Norte de Lima.
- La comunicación descendente se relaciona con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte de Lima. Siendo esta relación directa y alta ( $r= 0.775^{**}$ ), es decir que a medida que se mejore la comunicación descendente, también se mejorará la percepción de la gestión administrativa en el Poder Judicial del Cono Norte de Lima.
- La comunicación horizontal se relaciona con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte de Lima. Siendo esta relación directa y alta ( $r= 0.793^{**}$ ), es decir que a medida que se mejore la comunicación ascendente, también se mejorará la percepción de la gestión administrativa en el Poder Judicial del Cono Norte de Lima.

Laureano (2018), realizó un trabajo de investigación que tiene como título: “*L comunicación organizacional como instrumento estratégico de gestión administrativa en el Agrobanco - 2016*”. Investigación que fue presentada en la Universidad Nacional de Educación, Lima, Perú. La investigación se desarrolló desde un enfoque exploratorio descriptivo y explicativo y la población estuvo representada por el personal profesional y administrativo que labora en Agrobanco, ascendiendo a un total de 521 trabajadores. Obteniendo las siguientes conclusiones:

- Se ha determinado que la comunicación organizacional como instrumento estratégico, permitirá optimizar la gestión administrativa en el Agrobanco, por cuanto la gestión permite que la comunicación defina un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones.

- A través de la Gestión en la Comunicación Interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de Promover la comunicación entre los miembros.
- Se ha concluido que la adecuada comunicación como medio de cultura organizacional, incidirá en un mejor desarrollo en la gestión administrativa del Agrobanco, por cuanto esta actividad como idea y ejecución en las organizaciones y la gestión administrativa describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. Se ha definido como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior.
- Se ha establecido que la comunicación como transmisor de tecnología en la información, contribuirá a una mejora de la calidad en la gestión administrativa del Agrobanco, por cuanto al utilizar eficientemente la tecnología de las comunicaciones se pueden obtener ventajas competitivas, pero es preciso encontrar procedimientos acertados para mantener tales ventajas como una constante, así como disponer de cursos y recursos alternativos de acción para adaptarlas a las necesidades del momento, pues las ventajas no siempre son permanentes.
- La Comunicación Corporativa se compone de un sin número de elementos, tanto internos como externos, que, desarrollándolos, constituyen la plataforma de proyección de la imagen en una forma eficiente.
- En la comunicación corporativa, la percepción que tengan los públicos/target es uno de los aspectos más importantes, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo cual repercutirá en la respuesta al mensaje y la forma de retroalimentación que generará.

Facho (2017), realizó un trabajo de investigación que tiene como título: “*Gestión Administrativa y Productividad Laboral en Trabajadores de la Subgerencia de Operaciones y Mantenimiento de la Línea 2016*”. Investigación que fue



presentada en la Universidad César Vallejo, Lima, Perú. El estudio se desarrolló bajo un tipo de investigación básica, con un diseño no experimental - transeccional; y la población estuvo conformada por los trabajadores que laboran en la sede del proyecto CPV del Instituto Nacional de Estadística e Informática, Jesús María, Lima. Obteniendo las siguientes conclusiones:

- Con respecto al objetivo general se ha llegado a la conclusión que el nivel es regular de gestión administrativa y que existe una relación directa y significativa entre la Productividad laboral de los trabajadores en la SOF de la Municipalidad de Lima, 2016, que no es lo óptimo, y que su incidencia influye si se implementa y se aplica adecuadamente para mejorar el rendimiento laboral.
- Con respecto al objetivo específico 1 se llega a la conclusión que existe un nivel regular de planificación administrativa en la Subgerencia de Operaciones de Fiscalización de la Municipalidad de Lima, 2016, el cual no es el ideal.
- En relación al objetivo específico 2 se determina que existe un nivel regular de organización administrativa en la Subgerencia de Operaciones de Fiscalización de la Municipalidad de Lima, 2016, el cual no es el mejor, ello debido a que no se implementa adecuadamente el debido proceso.
- En relación al objetivo específico 3 se ha concluido con que existe un nivel regular de dirección administrativa en la Subgerencia de Operaciones de Fiscalización de la Municipalidad de Lima, 2016, que no es lo esperado, y eso debido a que la dirección administrativa en los trabajadores no se siente identificadas plenamente con ella y no conocen los objetivos previstos en la planeación
- En relación al objetivo específico 4 se ha concluido que existe un nivel regular de control administrativo en la Subgerencia de Operaciones de Fiscalización de la Municipalidad de Lima, 2016, que no es lo satisfactorio debido a que consideran que no están siendo valorados, no sienten una adecuada retroalimentación para enriquecer y mejorar sus tareas.

Vásquez (2017), realizó un trabajo de investigación que tiene como título: *“El clima laboral y su influencia en la productividad de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de ciudad Eten, 2016”*. Investigación que fue publicada en la Universidad Privada Juan Mejía Baca, Chiclayo, Perú. Y se desarrolló bajo un tipo de investigación cuantitativo, con un diseño no experimental - transversal; y la población estuvo conformada por los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Eten, la cual está conformada por 6 áreas. Obteniendo las siguientes conclusiones:

- En la presente investigación se ha podido observar claramente que el clima laboral influye positiva y directamente sobre la productividad de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Eten, como lo demuestra la correlación de Pearson, cuyo valor es de 0.681, aceptándose la hipótesis, dando respuesta a los objetivos trazados.
- Según los trabajadores administrativos, la Municipalidad Distrital de Ciudad Eten tiene un clima laboral favorable, sin embargo, adolece de algunas deficiencias respecto a las recompensas, agradecimiento y apoyo de sus superiores.
- Según la percepción de los trabajadores de la MDCE, poseen un nivel de productividad alto, basado en sus esfuerzos por cumplir con los objetivos trazados y su empeño en utilizar los recursos de manera adecuada, sin embargo, reconocen que aún podrían aumentar su nivel.
- La propuesta planteada para mejorar el clima laboral se encamina en fortalecer sus dos puntos más débiles que son la recompensa y la consideración, el agradecimiento y apoyo de sus superiores, esto se desarrollaría por medio de conferencias, seminarios, cartas de reconocimiento, entre otras herramientas que permitan que el colaborador sienta que se recompensa por su esfuerzo. El área de Recursos Humanos de la MDCE debe abocar esfuerzos para planificar, ejecutar, y supervisar dicha propuesta.

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

Corrales (2019), realizó un trabajo de investigación que tiene como título: *“Comunicación organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación de la Provincia Del Cusco, 2018”*. Investigación que fue publicada en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Y se desarrolló bajo un tipo de investigación mixto (cuantitativo y cualitativo), un nivel de investigación descriptivo y correlacional, con un diseño no experimental y de corte transeccional o transversal, la población estuvo conformada por colaboradores del Banco de la Nación de la provincia del Cusco. Obteniendo las siguientes conclusiones:

- Se ha evidenciado que la comunicación organizacional influye de manera directa y significativa en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación de la provincia del Cusco, 2018.
- La intensidad de la relación hallada es el coeficiente de correlación Pearson ( $r=0,759^{**}$ ), que tienen asociados una probabilidad  $0,000 < 0,05$ , y según la percepción de los colaboradores, es una relación positiva fuerte significativa entre estas variables, es decir la adecuada comunicación organizacional contribuye eficazmente en la mejora continua del desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación de la provincial del Cusco.

Corrales (2019), realizó un trabajo de investigación que tiene como título: *“La comunicación organizacional y su influencia en la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Cusco, 2019”*. Investigación que fue publicada en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Y se desarrolló bajo un tipo de investigación cualitativa, correlacional, transversal, con un diseño descriptivo, la población estuvo conformada por los trabajadores del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, con datos tomados el año 2019. Obteniendo las siguientes conclusiones:

- La investigación demuestra que sí existe relación e incidencia entre comunicación organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Cusco. Pues a una

adecuada comunicación organizacional le corresponde una adecuada satisfacción laboral. Es decir, la satisfacción laboral está directamente relacionada con los componentes laborales ofertados al trabajador. Los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones consideran a la comunicación organizacional como un poderoso instrumento que permite fortalecer las capacidades interpersonales y generar la sinergia que contribuye al desarrollo de la institución.

- La comunicación organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Cusco, es horizontal y de cooperación entre trabajadores, mientras que a nivel de la relación jefe-empleados administrativos, es más formal y menos coloquial y empática.
- Los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Cusco presentan satisfacción laboral en el componente comunicativo entre trabajadores de manera horizontal, mientras que la satisfacción laboral relacionada a la comunicación con los jefes es mediana y baja en relación a la infraestructura y materiales otorgados al trabajador.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Comunicación organizacional**

Chiavenato (2005); Dessler & Varela (2011), definen la comunicación organizacional como un sistema racional de cooperación puesto que las personas que la constituyen están dispuestas a cooperar entre sí de manera racional e intencional para alcanzar los objetivos planteados en conjunto, mismos que no podrían ser alcanzados de forma individual.

El aporte de Fernández (1999), propone que la comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se

intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio. Así mismo expresa que la comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Para Castro (2012), la comunicación organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo.

Por su parte la comunicación organizacional, se considera como un proceso que sucede entre los miembros de una colectividad. Es una actividad dinámica, en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación estructural. La comunicación organizacional es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados. De esta forma, el estudio de la comunicación en las organizaciones requiere el análisis de las relaciones entre el comportamiento del mensaje (a nivel individual, grupal y organizacional), las características de la organización y las propiedades del ambiente organizacional. (Ramos & Muñoz, 2017)

#### **2.2.1.1. Comunicación**

Bonilla & Torres (2017), menciona que la comunicación es un fenómeno inherente a la relación que mantienen los seres vivos cuando se encuentran en grupo. A través de la comunicación, las personas o animales obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto

Berges (2011), define a la comunicación organizacional como el proceso de transmitir una información de un emisor a un receptor, en este contexto considera los siguientes elementos de la comunicación:

- **Emisor:** Aquél que transmite la información (un individuo, un grupo o una máquina).
- **Receptor:** Aquél, individual o colectivamente, que recibe la información. Puede ser una máquina.
- **Código:** Conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje.
- **Canal:** Elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta por los sentidos corporales. Se denomina canal tanto al medio natural (aire, luz) como al medio técnico empleado (impresión, telegrafía, radio, teléfono, televisión, ordenador, etc.) y se perciben a través de los sentidos del receptor (oído, vista, tacto, olfato y gusto).
- **Mensaje:** La propia información que el emisor transmite.
- **Contexto:** Circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje en su justa medida.

#### 2.2.1.2. Importancia de la comunicación organizacional

Balarezo (2014), indica que la comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de las empresas, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos; creando una imagen e identidad propia. Para ello es importante el uso de herramientas de comunicación organizacional como estrategia

Las comunicaciones en las organizaciones deben suministrar información precisa con los tonos emocionales apropiados para todos los miembros que necesitan el contenido de las comunicaciones. La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Por lo que también se distinguen tres aspectos:

- La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Por otra parte, Gómez (2007), resalta las razones en las que radica la importancia de la comunicación organizacional:

- A través de ella podemos comunicar el proyecto, los objetivos y las metas a los empleados, haciendo que se sientan integrados en él y que adopten los objetivos de la organización como propios. De esta forma los objetivos y metas individuales irán ligados a los de la organización.
- La comunicación da a conocer y hace evolucionar la cultura de la empresa.
- En momentos de cambio es importante mantener informados a los empleados sobre el mismo, en qué va a consistir, porqué se produce, qué consecuencias va a tener y en qué medida les va a afectar.
- Una comunicación adecuada es sinónimo de una mayor productividad, ya que los empleados se comportarán de un modo más eficaz y habrá una mayor cooperación entre ellos, así como una mejor relación con sus superiores.
- El personal ha de sentirse valorado y conocer cuáles son sus posibilidades en la organización

- Todas las ideas, sugerencias, opiniones y quejas de los empleados han de ser atendidas. Por lo que se deben habilitar canales y medios a través de los cuáles puedan expresarse y ser contestadas.
- En aquellas organizaciones con una gestión participativa la comunicación es la encargada de transmitir toda la información necesaria para que la decisión final que se adopte sea la adecuada y la que más convenga.
- La comunicación actúa como una palanca de cambio. No expresa sólo la identidad de la empresa, sino su identidad proyectada, siguiendo un deseo de anticipación a los deseos de los clientes

### **2.2.1.3. Tipos de comunicación organizacional**

#### **a) Comunicación organizacional interna:**

Para Andrade (2010), la Comunicación Organizacional Interna es un eje fundamental de las empresas y tiene como principal objetivo contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios.

Chiang (2010), el objeto de la comunicación interna de las empresas es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. El carácter fundamental de la comunicación interna radica en el afianzamiento re-relaciones y lazo entre distintas áreas de la organización

Balarezo (2014), precisa que cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su función en el trabajo y se sienten más comprometidos con él. En el caso contrario los efectos son muy perniciosos para la organización,



pudiendo producir un cuadro típico donde la comunicación interna no funciona o es deficiente. Este cuadro se caracteriza por:

- ✓ Una directiva que ignora si los procedimientos se están siguiendo; si siguen siendo eficientes, si son inútiles, si se estorban entre sí o si se están generando procedimientos alternativos ajenos a su control.
- ✓ Unos departamentos que deshacen el trabajo realizado por los otros o lo impiden, en la medida en que ignoran los objetivos de éstos y los medios por los que pensaban llevarlos a cabo.
- ✓ Unos individuos que desacreditan constantemente a sus responsables, evitándoles innovar o insistir en procedimientos que para ellos son demostradamente disfuncionales.

En razón a la comunicación organizacional interna cabe mencionar que se genera tanto una comunicación formal como una informal. En este entender García (2011), propone las siguientes definiciones

- ✓ **Formal:** Donde el contenido está referido, a aspectos laborales únicamente. En general, utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todos los procedimientos burocráticos.
- ✓ **Informal:** Donde el contenido de la comunicación, a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión en estancias fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, las pausas del café o la comida, etc.).

## b) Comunicación organizacional externa

Para Balarezo (2014), es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos; a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

### 2.2.1.4. Barreras de la comunicación organizacional

En el marco organizacional existen barreras que impiden la comunicación eficaz de los miembros de la misma, estas se pueden dividir de la siguiente manera de acuerdo con Bonilla & Torres (2017):

**a) Barreras en el desarrollo de la comunicación organizacional**

También llamado barreras operativas y obedece a que mientras se presente algún obstáculo que frene parcial o totalmente el desarrollo natural del trabajo, no se podrán alcanzar los objetivos previstos.

**b) Barreras de tipo operativo**

- ✓ Físicas que abarcan a los medios que pueden ser de origen puramente mecánico, eléctrico, magnético, etc., según el canal que se emplee.
- ✓ Fisiológicas cuando existe algún mecanismo de deformación del mensaje en la persona que lo emite o en la que lo recibe. Como anomalías en los sentidos, sordera, ceguera, etc. La falta de concentración, fatiga, conflictos internos o alguna imprevista que impida o reste al receptor capacidad intelectual para captar en su esencia el mensaje.

**c) Barreras de tipo administrativo**

- ✓ Omisión de testimonios o pruebas: no podemos emitir mensaje alguno sin previa información. Con la carencia de una buena base (teórica o practica), invariablemente se presentarán barreras en nuestra comunicación organizacional.
- ✓ Preparación hay que preparar adecuadamente el mensaje; es preciso ofrecer el mensaje lo más atractivo y, sobre todo, lo más adecuado posible a nuestro auditorio
- ✓ Falta de sinceridad esta barrera es trascendente. Si los emisores no presentamos una actitud sincera para escuchar y para informar y aplicar adecuadamente nuestros medios y sistemas de comunicación, daremos pie a un malentendido en los mensajes expuestos, o bien, perderemos totalmente la confianza y credibilidad del auditorio

- ✓ Complejidad un mensaje complejo produce confusión y una ineficaz aplicación de los medios y sistemas de comunicación.
- ✓ Aumentar los niveles jerárquicos siempre hay que tratar de analizar si los niveles de nuestra organización son complejos o son demasiados
- ✓ Carencia de coordinación fomentar la unión y coordinación de funciones, con esto se evitará duplicidad de trabajos.

### **2.2.1.5. Herramientas de la comunicación organizacional**

Existe una serie de instrumentos que contribuyen a la mejora de la comunicación de los miembros de una organización. Bonilla & Torres (2017), menciona los siguientes:

#### **a) Reuniones informativas**

Es uno de los instrumentos de los que dispone la organización para comunicarse directamente con sus públicos internos. Siempre serán realizadas por personal responsable y se concretan para mejorar la interacción personal y establecer elementos dinamizadores. Deberán estar convenientemente planificadas, secuenciadas y estructuradas con la estrategia de comunicación interna.

#### **b) Periódico mural**

Los objetivos son crear una identidad organizativa, conocer las inquietudes de los miembros de la organización, establecer canales fluidos de comunicación entre todos los miembros —independientemente de la posición jerárquica— e informar a los empleados. Para ello, la estructura abarca informaciones de contenido social (actividades culturales y deportivas, anuncios de personal, crónicas sobre empleados), informaciones de la organización (sobre el sector económico en el que se encuadra, noticias financieras o de producción) y contenidos relacionados con los empleados (relaciones con el trabajo, promociones, beneficios

económicos o sociales). De estas tres grandes temáticas, casi siempre se ha potenciado la primera y la segunda, mientras que el tercer aspecto no se encontraba privilegiado.

### **c) Buzón de sugerencias**

Instrumento de comunicación ascendente que tiene como objetivo que los empleados puedan expresar sus opiniones o sugerencias. Su éxito se basa, principalmente, en que el usuario perciba su utilidad manifiesta, ya que debe ser un instrumento activo al tener que tomar la iniciativa y concretarla de manera argumentativa. Además, debe dedicar tiempo a la reflexión, en primer lugar, y a la redacción, en segundo. Esa actividad exige respuesta de la organización al esfuerzo que ello supone.

### **d) Circulares (comunicados)**

Son el conjunto de mensajes que se dirigen a un determinado sector de la organización o a su globalidad. Se utiliza un sistema que irradie a todos los miembros de la organización (de ahí el concepto de circular), y se refiere a determinadas temáticas de índole organizativa (administrativas, avisos, convocatoria de reuniones).

### **e) Intranet**

Es como una pequeña Internet, se puede elegir conectar la intranet a Internet, o se puede decidir mantener la intranet local y no conectarla jamás a Internet.

## **2.2.1.6. Flujos de comunicación**

Fernández (2010), indica en su investigación que internamente en la organización se generan flujos de comunicación en razón a la interacción jerárquica y, disposiciones de gerencia.

### **a) Comunicación Descendente**

La comunicación descendente se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directrices, políticas, etc.

La comunicación descendente se utiliza, en general, para transmitir indicaciones respecto de la tarea, explicar los propósitos, informar sobre normas y procedimientos, enviar feedback a los subordinados o comentar los objetivos, las metas y la filosofía de la empresa. (Sanz, 2011)

#### **b) Comunicación Ascendente**

La comunicación ascendente es aquella que al contrario de la descendente se da desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos. Este flujo de comunicación permite que los colaboradores trabajen de manera proactiva en la toma de decisiones y participen constantemente en la creación e innovación de la organización

#### **c) Comunicación Horizontal**

La comunicación horizontal es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc. Se da entre los empleados de un mismo nivel jerárquico.

#### **2.2.1.7. La organización telaraña y la comunicación organizacional**

De acuerdo con De Cossío (2004) y Formanchuk (2002), la comunicación organizacional dentro de las organizaciones es de suma relevancia debido a que viene ser un factor de productividad y des buen desenvolvimiento; la organización

telaraña en la comunicación hace referencia a la circulación de información en una organización se puede realizar de múltiples formas por las cuales debe fluir la información hasta llegar a sus destinatarios, lo que se denomina redes de comunicación.

En la organización estas redes, permiten combinar las distintas direcciones que pueden tomar la información: ascendente, descendente y horizontal.

Estas redes pueden ser formales, establecidas por la empresa, e informales, surgidas espontáneamente entre los trabajadores.

#### **a) Redes de comunicación formal**

Estas son fijadas por la organización con el propósito de hacer llegar la información necesaria en el momento preciso y a la persona adecuada. Éstas respetan la jerarquía empresarial.

Representa el orden jerárquico oficial que consta en documentos; la teoría de este sistema establece que toda autoridad se delega de un nivel a otro y reside en última instancia, en el máximo ente administrativo.

La comunicación formal define las reglas de comunicación establecen la organización. Se establece} que la comunicación formal, cumple dos principales funciones en la organización:

- Permitir la toma de decisiones
- Motivar al personal de la empresa

Para garantizar la toma de decisiones y lograr niveles adecuados de motivación en los miembros, la organización conforma estructuras que facilitan la transmisión de la información. Para que la información sea adecuadamente transmitida es necesario que exista un flujo de comunicación que lo permita.

Este flujo de comunicación debe cumplir los siguientes objetivos de información:

- Transmitir la información útil para la toma de decisiones.
- Transmitir la información con exactitud.
- Transmitir la información con rapidez.
- Transmitir la información sin errores

Los flujos de estas redes han de ser regulares, estables y previsibles, evitando así la insuficiencia de información, la cual sería fuente de rumores incontrolados.

Seguidamente se presentan los tipos más frecuentes de redes de comunicación formal:

- Red en cadena
- Red en estrella
- Red en Y
- Red en círculo
- Red de vías múltiples

Las redes en “ ”, en “Y” y en “ ” están enfocadas a la centralización de la información, siendo más eficaz. En cambio, las restantes son más descentralizadas, pero aumentan el grado de satisfacción de los trabajadores al sentirse partícipe de las informaciones transmitidas.

#### **b) Redes de comunicación informal**

Estas redes surgen espontáneamente de las relaciones que establecen las personas por su afinidad. El fin de esta red es satisfacer las necesidades sociales de las personas. Estas redes ayudan a los colaboradores a crecer y desenvolverse mejor en su entorno laboral. Representa un efecto positivo para la empresa, aunque a veces pueden tener efectos negativos que absorben en exceso el interés de los empleados.

Éstas sustituyen redes formales ineficientes y crea canales alternativos, siendo en ocasiones más rápidos y eficaces que los formales. El principal medio de comunicación empleado en la comunicación informal es el cara a cara, la relación interpersonal directa.

La principal distorsión de la comunicación informal es la causada por los rumores, que se forman con cierta facilidad; pues al ser una comunicación no controlada; Sin embargo, en ocasiones la comunicación informal puede resultar beneficiosa para una organización. Cuando por medio de ésta se logra complementar la comunicación formal, lo cual permite que el mensaje enviado fluya más rápido por la organización; de este modo, se logra una forma de comunicación más eficaz.

A continuación, se presentan los tipos más frecuentes de redes de comunicación informal:

- Cadena en línea
- Cadena reticular
- Cadena casual
- Rumor

#### **2.2.1.8. Los nuevos paradigmas de la comunicación**

Así como lo menciona Orihuela (2021), la internet ha trastocado gran parte de los paradigmas que hasta ahora nos ayudaban a comprender los procesos de comunicación pública en medios masivos, estos también se trasladaron a los diversos ámbitos de la vida, como el educativo, empresarial y de gobierno.

Los paradigmas de la comunicación planteados por el autor se muestran de la siguiente manera:

- De audiencia a usuario: Debido a que la comunicación en la actualidad por el avance tecnológico y la innovación se desarrolla de manera personal, por tanto, esta se individualiza.



- De periodicidad a tiempo real: Esto por el hecho de que hoy en día la comunicación es instantánea, inmediata y rápida.
- De escasez a abundancia: Por la innovación tecnológica con la que se cuenta actualmente, se tiene diversos medios, canales por los cuales se puede transmitir un mensaje de manera que llegue en el menos tiempo posible a su receptor.
- De intermediación a desintermediación: Por el cambio y empleo de las tecnologías de la información y comunicación la comunicación es directa.
- Unidireccionalidad a interactividad: La comunicación actualmente no solo va en una dirección, sino que es interactiva, no existiendo limitantes de tiempo ni espacio.

#### **2.2.1.9. Dimensiones de la comunicación organizacional**

De acuerdo con De Castro (2014), la comunicación organizacional se dimensiona de la siguiente manera:

##### a) Comunicación descendente

Montoya & De la Rosa (2014), consideran que esta es la comunicación predominante en organizaciones donde se da un estilo autoritario de liderazgo. Por otra parte, la comunicación descendente tiende a ser considerada como la forma natural de transmitir información en la organización. Es más fácil que el subordinado esté atento a recibir información que los niveles superiores. En esta los mensajes fluyen de los superiores a sus subordinados. Así lo afirman, la comunicación descendente es la que se lleva a cabo cuando los supervisores juegan el rol de emisores y los subordinados son los receptores, asumiendo que los mensajes son concernientes a las responsabilidades, funciones y a la producción que se lleva a cabo dentro de la organización.

Es el tipo de comunicación más básico y el que más se utiliza. Suele ser considerado como la forma natural más espontánea de transmitir información en

las organizaciones. Surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores. Es una herramienta de gestión muy importante para dirigir correctamente el desarrollo de las tareas que se realizan en la institución. Las funciones de la comunicación descendente son informar, coordinar, motivar y estimular a los miembros de la organización. Su misión es transmitir instrucciones y órdenes basadas en actividades y objetivos que deben conseguir todos los miembros (responsables y subordinados), así como de todos aquellos que son necesarios para su correcto funcionamiento

Para el desarrollo del estudio a las variables dimensionadas les corresponde sus propios indicadores para facilitar de este modo la recolección de datos, De Castro (2014), considera que la comunicación descendente cuenta con los siguientes indicadores:

- Designación de tareas y roles.
- Difusión de políticas de la organización.
- Medios de comunicación.
- Trato hacia el trabajador.
- Toma de decisiones.

#### b) Comunicación ascendente

De acuerdo con Montoya & De la Rosa (2014), esta surge de los niveles bajos (posiciones jerárquicas inferiores) de una organización y su recorrido es justo el contrario de la descendente, nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo están organizados los canales formales de comunicación hacia la alta dirección de la organización. Suele ser casi inexistente en la práctica debido a las constantes trabas que se le aplican. En la mayoría de los casos, no se suele creer en este tipo de comunicación o no se le presta la atención que merece.

Los equipos directivos no perciben la comunicación ascendente como un elemento fundamental para conocer el clima social de la organización. Su

mantenimiento y gestión requiere la institucionalización de determinados canales de comunicación: buzones de sugerencias, reuniones, concursos, etc.

La comunicación ascendente es el final de una política de relaciones internas, que aporta seguridad a las personas y las estimula a participar. La existencia de comunicación ascendente es un claro indicador de la buena gestión del activo humano de la organización, ya que los directivos y mandos estiman a sus empleados como personas capaces de aportar valor a la empresa en forma de conocimientos, sugerencias, ideas y actitudes.

De Castro (2014), considera que la comunicación ascendente cuenta con los siguientes indicadores:

- Cumplimiento de normas y funciones.
- Responsabilidad de funciones.
- Capacidad de propuesta.

#### c) Comunicación horizontal

Montoya & De la Rosa (2014), considera que esta comunicación es la que se da entre personas y departamentos que están en un mismo nivel o rango, produciendo un intercambio de información entre compañeros. Esta comunicación es directa entre los empleados, y está vinculada con la formación de grupos. Ya que ciertas actividades que tienen que hacerse en la organización implican la participación de varios trabajadores. Entonces, para lograr las metas y objetivos propuestos, se requiere cierta convivencia por lo que debe preverse una buena comunicación, integración y coordinación entre ellos.

Es un tipo de comunicación que ocurre con más frecuencia, ya que los iguales comparten un marco común de referencia, hecho que influye de forma directa en la transmisión fidedigna de la información. Los mensajes horizontales son principalmente de naturaleza coordinadora. Para que sean efectivos es imprescindible que existan relaciones interpersonales ágiles y de cooperación entre los miembros, que les permita desarrollar confianza entre y comunicarse de

forma eficaz. La comunicación horizontal sin flujo vertical es una manera de mantener el control en muchas organizaciones. Mientras más autoritaria es la estructura, más restringido es el flujo horizontal.

Tiene tres propósitos básicos: primero, proporciona apoyo socioemocional entre los compañeros; segundo, permite la coordinación entre compañeros en el proceso laboral, de tal manera que puedan llevar a cabo un trabajo más eficiente, tercero, difundir un punto de control en la organización, o extender la autoridad o responsabilidad.

De Castro (2014), considera que la comunicación horizontal cuenta con los siguientes indicadores:

- Frecuencia de coordinación de actividades.
- Intercambio de información.
- Relaciones laborales

### **2.2.2. Productividad laboral**

De acuerdo con Blanquicett, González, Jiménez, Álvarez, & Cuadrado (2008), la productividad laboral es un elemento relevante para estudiar cambios en la utilización del trabajo, analizar la movilidad ocupacional, proyectar los requerimientos futuros de mano de obra, determinar la política de formación de recursos humanos, examinar los efectos del cambio tecnológico en el empleo y el desempleo, evaluar el comportamiento de los costos laborales, comparar entre países los avances de productividad y estudiar muchos otros problemas económicos. (p.37)

Van Der (2005), explica que la productividad laboral es como el acto más valioso de la empresa en el capital humano, pero especialmente los colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización, pues en ellos está asegurado el futuro y el crecimiento de la empresa por lo tanto se debe considerar como un activo, no como un costo para tener en cuenta sus resultados y no un salario, pero para hacerlos más

productivos, la gerencia y la organización deben cambiar de actitud. Las compañías requieren gerentes de avanzada, con sentido futurista, que las haga sobre salir dentro del contexto empresarial y suministre las bases para una permanencia en el mercado; así el gerente del futuro debe realizar los principios, siempre con su personal y analizar el entorno macroeconómico, tener como meta el aumento en la productividad, y por ende una mayor competitividad y ganancia para la empresa. Los principios para una buena productividad son:

- Despertar el sentido de pertenencia hacia la empresa
- Motivar al personal
- Considerar la importancia de cada cargo
- Permitir tomar decisiones
- Compensar salarialmente acorde con los resultados
- Aplicar la mega gerencia

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento, en un enfoque sistemático, se dice que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas, no así con el recurso humano o los trabajadores, se debe considerar factores que influyen en ella.

La productividad laboral es un objetivo y un indicador. Es la mejora continua del logro colectivo, la consecuencia de la eficiencia con que se administra el talento humano en su conjunto. Tener el valor de medirla inducirá a accionistas, y profesionales a dirigir los esfuerzos en invertir sin cuestionar que los recursos financieros que se inviertan en el capital humano, de esta manera tendrán un retorno, a tasas significativas y en menor tiempo. Permitirá a los profesionales de otros campos comprender la importancia de nuestra profesión. Para nuestros colegas será el principal indicador que hará visible su capacidad de gestión y el nivel de aporte que otorgan a su organización (Hernández & Rodríguez, 2011). La productividad es el resultado de la correcta utilización de los recursos en relación con los productos y servicios generados.

Robbins & Coulter (2000), la definen como el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar bienes o servicios. Se puede agregar que en la producción sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra, pero se debe tomar en cuenta, que la productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelanto, además del mejoramiento de las habilidades del recurso humano.

Koontz & Weirhrich (2004), explicaron que la productividad laboral es la relación insumos productos en cierto periodo con especial consideración a la calidad. Productividad la definen como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Desde un enfoque económico la productividad laboral, se basa en una relación entre la producción y el personal ocupado. Refleja que también se está utilizando el personal ocupado en el proceso productivo. Además, permite estudiar los cambios en la utilización del trabajo, en la movilidad ocupacional, proyectar los requerimientos futuros de mano de obra, determinar la política de formación de recursos humanos, examinar los efectos del cambio tecnológico en el empleo y el desempleo, evaluar el comportamiento de los costos laborales, comparar entre países los avances de productividad. (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2009)

#### **2.2.2.1. Productividad**

Chiavenato (2009), menciona que la productividad es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia. La eficiencia es el uso adecuado de los recursos disponibles, es decir, hace hincapié en los medios y los procesos. La eficacia es el cumplimiento de metas y objetivos perfectamente definidos; en este caso lo más importante son los fines y los resultados. En una organización se crea el éxito cuando logras satisfacer al cliente con bajos costos, si una empresa mejora sus métodos y procesos está mejorando también con su productividad en la organización.

La productividad es relevante en el cumplimiento de las metas nacionales, comerciales y/o personales. Los principales beneficios de un mayor incremento de la productividad son, en gran parte, del dominio público: es posible producir más en el futuro, usando los mismos o menores recursos, y el nivel de vida puede elevarse.

La productividad se define en su expresión más elemental como la relación entre insumo y producto. La mejora de esta relación conllevaría teóricamente a mayores niveles de bienestar. Este axioma es cuestionable por múltiples razones. Sobre todo porque las estadísticas nacionales o de empresas no consideran todos los insumos posibles. Especialmente omiten aquellos que no tienen precio, pero que tienen valor social, como por ejemplo la afectación del medio ambiente, el deterioro de las condiciones de trabajo, la fatiga física y mental de los trabajadores el estrés para mencionar algunos.

Por su parte Rodríguez (2006), afirma que es la relación que existe entre los insumos y los productos de un sistema productivo, a menudo es conveniente medir esta relación como el cociente de la producción entre los insumos. Mayor producción, mismos insumos, la productividad mejora; o también se tiene que menor número de insumos para misma producción, por tanto, la productividad mejora.

De acuerdo con Ortiz, Ortiz, Coronell, Hamburger, & Orozco (2019), la importancia que ha obtenido la concepción de productividad en el reciente contexto debido a que: —La insuficiencia de los países por usar eficaz y racionalmente los escasos recursos, incluso de conservar una estrecha conexión con el bienestar de la comunidad, específicamente en niveles reales de empleabilidad e ingresos” (p.189).

Desde un punto de vista nacional, la elevación de la productividad es la única manera de incrementar la auténtica riqueza nacional. Un constante aumento en la productividad es la única forma como cualquier país puede resolver problemas tan opresivos como la inflación, el desempleo, una balanza comercial deficitaria y una paridad monetaria inestable. La relevancia de la productividad para aumentar el bienestar nacional se reconoce ahora universalmente. No existe ninguna actividad humana que no se beneficie de una mejor productividad. Es importante porque una parte mayor de aumento del ingreso nacional bruto se produce mediante el

mejoramiento de la eficacia y la calidad de la mano de obra, y no mediante la utilización de más trabajo y capital. En otras palabras, el ingreso nacional crece más rápido que los factores del insumo cuando la productividad mejora. Por tanto, el mejoramiento de la productividad produce aumentos directos de los niveles de vida cuando la distribución de los beneficios de la productividad se efectúa conforme a la contribución. (Lefcovich, 2005)

Asimismo, Pizarro (2017), menciona que la productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizada para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad, la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

Además, Gamba (2015), plantea que la productividad se puede considerar como una medida global de la forma como organizaciones satisfacen los criterios de objetivo que es la medida en que se alcanzan, eficiencia que es el grado de eficacia con que se utilizan los recursos para crear un producto útil y eficacia que es el resultado logrado en comparación con el resultado posible.

Al respecto Robbins & Judge (2013), consideran que la productividad es el nivel de análisis más elevado en el comportamiento organizacional. Una empresa es productiva si logra sus metas al transformar insumos en productos, al menor costo. Por lo tanto, la productividad requiere tanto de eficacia como de eficiencia. Una compañía de negocios es eficaz cuando alcanza sus metas de ventas o de participación de mercado, pero su productividad también depende de lograr esas metas de manera eficiente.

Macroeconómicamente, productividad se define como la maximización del valor real de la producción obtenida en una dotación dada de factores de producción. Lo ideal es obtener el alto nivel del PBI con un nivel dado de inversión, lo que reflejaría un elevado nivel de productividad. (Sánchez, 2009)

#### **2.2.2.2. El Factor humano como elemento clave en la productividad**



Ochoa (2014), menciona que si una organización desea que el personal desempeñe un trabajo con altos niveles de calidad y se incremente considerablemente la productividad, es importante que aprendan a administrar los recursos que se tienen, para lograr esto se necesita que cada uno de los colaboradores tengan una inteligencia emocional apropiada, ya que de ella influye grandemente en la establecida de la empresa, entre las que se incluyen las de seguridad y salud laboral; se debe motivar al personal para enseñarles cómo se realizan las cosas de una forma óptima, de no ser así difícilmente se puede incrementar la productividad del personal, si no están satisfechas adecuadamente las necesidades intrínsecas individuales se debe recurrir a los colaboradores más cercanos para programar todo tipo de capacidades, y así el desarrollo será mucho más adecuado para las promociones y elementos de motivación en el aspecto económico.

De acuerdo con Gutierrez & Huaman (2014), la productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento, en un enfoque sistemático, se dice que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas, no así con el recurso humano o los trabajadores, se debe considerar factores que influyen en ella.

Se puede mejorar la productividad del empleado para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad. Organización y sistemas. Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles.

### **2.2.2.3. Participación y productividad laboral**

Gómez (2010), explica que la participación tiene efectos positivos o negativos sobre la productividad, esto depende de una serie de factores que concurren en cada caso determinado, conviene pues enfocar la cuestión desde una perspectiva práctica en lugar de estar en un estudio teórico, en principio la participación tiene un efecto positivo sobre la productividad, aunque en ocasiones sea limitado, prácticamente no condiciona por sí sola la aparición de efectos negativos, la existencia de efectos positivos derivados de la participación depende, en principio, de dos factores fundamentales la actividad económica que realiza la empresa o sector industrial en que opera y la concepción y el modelo de relaciones laborales que están presentes en la organización.

La participación parece tener efectos positivos sobre la productividad en los siguientes puestos:

- Si los colaboradores participan en base a su competencia y a nivel del puesto de trabajo.
- Si desarrolla un ambiente de auto implicación de los trabajadores donde la confianza y la comunicación sean características de las relaciones entre la dirección y los colaboradores.

El hecho de implantar la productividad como valor preferente para la empresa en medio de un mercado cada vez más competitivo, significa que cada empresa asume su cuota de responsabilidad consciente de que el resultado final es la consecuencia de los obtenidos en cada una de las etapas del proceso productivo y que, su progresiva mejora, requiere la participación y aportación de ideas innovadoras de todos los colaboradores de la empresa en sus respectivas áreas, tener siempre presente que el objetivo del máximo rendimiento debe ser compatible con la óptima utilización de las facultades físicas, y psíquicas de los colaboradores, conciliar su mayor satisfacción con un máximo de productividad, porque se acomodan los objetivos económicos a los sentimientos personales, de los que depende el buen funcionamiento de la empresa, procura para ello estimular la participación, se puede establecer así cinco características que deben estar presentes en todas las empresas donde la implantación y permanencia de sistemas participativos han dado lugar a una mejora de la productividad laboral.

- La empresa comparte con los colaboradores los beneficios económicos que se derivan, directa o indirectamente del incremento de la productividad.
- Las relaciones entre la dirección y los trabajadores se apoyan en un modelo de relaciones laborales consistente y permanente en el tiempo, hay que evitar que los colaboradores perciban la participación como un mecanismo o sistema de organización que pueda afectar la seguridad de los puestos de trabajo.
- Se introducen sistemas para garantizar el cumplimiento de los derechos laborales de los colaboradores.
- Se necesita que la filosofía y el estilo de dirección de la empresa se concreten en la política de recursos humanos.

En definitiva, el vínculo existente entre participación y productividad no puede determinarse a priori ni apoyarse en fundamentos teóricos lo que si ocurre es la concepción que se tiene de las personas y de la empresa tiene clara repercusión en materia de productividad laboral como ha venido señalándose, así pues, tanto la productividad como otros indicadores del estado de la empresa, no pueden observarse sin tener en cuenta el entorno en que se mueven, la concepción de la persona y de la empresa.

#### **2.2.2.4. Beneficios e importancia de la productividad laboral**

Bain (2003), indica que la importancia radica en que es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresas, ingenieros industriales, economistas y políticos; pues compara la producción en diferentes niveles del sistema económico (organización, sector o país) con los recursos consumidos.

Por otro lado, se reconoce que los cambios de la productividad tienen una gran influencia en numerosos fenómenos sociales y económicos, tales como el rápido crecimiento económico, el aumento de los niveles de vida, las mejoras de la balanza de pagos de la nación, el control de la inflación e incluso el volumen y la calidad de

las actividades recreativas. El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad o sus utilidades es aumentar su productividad. El instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

La productividad laboral es un objetivo y un indicador. Es la mejora continua del logro colectivo, la consecuencia de la eficiencia con que se administra el talento humano en su conjunto. Tener el valor de medirla inducirá a accionistas, y profesionales a dirigir los esfuerzos en invertir sin cuestionar que los recursos financieros que se inviertan en el capital humano tendrán un retorno, a tasas significativas y en menor tiempo. Permitirá a los profesionales de otros campos comprender la importancia de nuestra profesión. Para nuestros colegas será el principal indicador que hará visible su capacidad de gestión y el nivel de aporte que otorgan a su organización. (Delgado, 2010)

Asimismo, Cajamarca (2016), menciona que la importancia de la productividad laboral radica en:

- Genera un mejor desempeño en las funciones que realiza la institución, generando competitividad e incrementa las utilidades de la organización.
- Se presentan indicadores de mejora y ahorro económico, brindando servicios y productos de calidad en menor tiempo.
- Sirve como análisis de la fuerza de trabajo existente en la organización.

#### **2.2.2.5. Medición de productividad laboral**

De acuerdo con Tito (2012); Blanquicett, González, Jiménez, Álvarez, & Cuadrado (2008), la productividad laboral se comprende como la producción promedio por trabajador en un período de tiempo. Puede ser medido en volumen físico o en términos de valor (precio por volumen) de los bienes y servicios producidos.

Es factible su medición en la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto.

Las empresas, organizaciones para medir su productividad, frecuentemente emplean formulas.

- En el caso de las organizaciones, empresas u entidades productoras u generadoras de bienes la medida de productividad estaría dada por la relación existente entre:

*Productividad:*

$$\frac{\text{Insumos empleados}}{\text{Número, cantidad de unidades producidas}}$$

- En el caso de las organizaciones, empresas u entidades prestadoras de servicios la medida de productividad estaría dada por la relación existente entre:

*Productividad:*

$$\frac{\text{Número de actividades realizadas por hora, día}}{\text{Por colaborador, trabajador}}$$

Para la medición de la productividad laboral se pueden considerar indicadores y dimensiones los cuales puedan cuantificar de mejor manera la medición de la productividad y se puede reflejar en las competencias laborales profesionales, el compromiso con la organización y la eficiencia laboral, las mismas que se puede apoyar en escalas de medición.

#### **2.2.2.6. Barreras de la productividad laboral**

En la investigación realizada por Cajamarca (2016), indica que las barreras importantes que limita el desarrollo de la productividad para los trabajadores, que son una parte importante de la economía.

Las tres barreras de la productividad que explican son las siguientes:

##### **a) Barreras físicas y técnicas:**

Están relacionadas con la administración de funciones en las distancias y horarios de trabajo. Dificultades de integrar a la organización personas con el conocimiento, experiencia, perfil adecuado y carencia de herramientas que faciliten encontrar al personal idóneo.

**b) Barreras sociales y culturales:**

El sistema de jerarquías de cada organización se maneja de forma rígida con incentivos ineficaces para mantener y motivar al personal a realizar un trabajo correcto.

**c) Barreras contextuales:**

Dificultad de comunicación laboral dentro de los diferentes departamentos que conforman la organización, (culturas, formación y educación).

**d) Barrera del tiempo.**

Los colaboradores no administran adecuadamente el tiempo del trabajo, existe una carencia de tiempo para maximizar y desarrollar un índice diario de productividad potencial.

**2.2.2.7. Factores que influyen en la productividad laboral**

Schroeder (2002), indica que los factores que influyen en la productividad fundamentalmente son; la inversión de capital, la investigación y desarrollo, la tecnología, los valores, actitudes sociales y las políticas gubernamentales.

De acuerdo con las teorías más aceptadas, existen cuatro factores determinantes primarios en la productividad en las organizaciones; el entorno y las características del trabajo.

#### **a) El entorno**

La mayoría de las variables producidas por el entorno son incontrolables. Entre otras, se encuentran las leyes y normativas dictadas por el Estado, los cambiantes valores y actitudes sociales que influyen en los individuos, los cambios en la tecnología, los precios de la materia prima, la energía y el capital.

#### **b) Características del trabajo**

La cultura organizacional, influye a los individuos, su conducta en el trabajo, su desempeño laboral y la efectividad de la organización. La manera en que las personas se tratan entre sí, e incluso, la manera en que se tratan a sí mismas tiene una gran influencia en la forma cómo se realizan las actividades dentro de las organizaciones. Para que la organización sea productiva, es necesario desarrollar una estructura capaz de ejecutar la estrategia con Desarrollar las habilidades y capacidades necesarias.

- ✓ Seleccionar a las personas para las posiciones claves.
- ✓ Establecer un presupuesto que apoye a la estrategia.
- ✓ Instalar un sistema administrativo interno.
- ✓ Diseñar un sistema de incentivo y recompensas relacionados estrechamente con los objetivos y la estrategia.

La Organización Internacional del Trabajo (2016), indica que Los factores de la productividad se pueden dividir en internos y externos:

Los factores internos de la productividad son aquellos sobre los que tiene control el propietario de la empresa. Estos pueden incluir problemas con la mercadería, la calidad del producto, el precio, los equipos, las materias primas, el uso de la energía,

las competencias y la motivación de los trabajadores, el almacenamiento, la organización, etc.

Los factores externos de la productividad son aquellos que están fuera del control de la empresa. Incluyen el acceso a la infraestructura, el clima, la situación del mercado, los impuestos, etc. No se puede hacer nada sobre estos factores, siempre y cuando el negocio siga funcionando en su configuración actual. Si éstos tienen un grave efecto negativo, el propietario de la empresa puede considerar reubicarse o cambiar la naturaleza del negocio.

#### **2.2.2.8. Caracterización de la productividad**

De acuerdo con Sesame (2019), muchas son las teorías existentes que analizan la productividad laboral, pero ninguna de ellas explica dado su complejidad qué es lo que hace a las personas productivas y cuáles son las pautas que se han de seguir para motivar al personal a que alcance un mayor rendimiento en su trabajo.

Las personas, en este caso los colaboradores de una organización, que tienen una buena productividad diaria tienen en común muchos factores o características:

El primero es saber **priorizar** lo que realmente es importante para cumplir las metas y objetivos.

Por otro lado, **la planificación** del día a día es fundamental para poder llevar un orden de las actividades.

Poseer una mirada y una **perspectiva** de la situación, mismas que despejen el camino de posibles obstáculos indeseados.

Otro punto fundamental, es la **disciplina**, debido a que solo con el enfoque adecuado se logran los fines propuestos, aprovechar al máximo el tiempo, ya que este es limitado.



Adicionalmente se debe contar con un alto **sentido crítico**, con lo cual seamos capaces de saber cuándo algo lo están realizando de mal o buena manera.

### **2.2.2.9. Dimensiones de la productividad laboral**

De acuerdo con Cabana & Rojas (2018), la productividad laboral se dimensiona de la siguiente manera:

#### a) Competencias laborales

De acuerdo con Gil (2007), hace referencia al conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas u actitudes que son aplicables al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo, mismas que son requeridas para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo.

Hace referencia a aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales podamos diferenciar a las personas. Es la habilidad para desempeñar un conjunto de actividades de manera competente. Sin embargo, hoy día es cada vez más común encontrar las descripciones de puestos, o los requerimientos de nuestros superiores en términos de competencia.

La definición de competencias exigibles a quienes van a desempeñar una determinada tarea ha de descender a niveles de concreción mayores. La identificación de las competencias propias de un puesto de trabajo constituye una de las primeras actuaciones que deben cubrirse en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, y que forma parte de la descripción de los puestos de trabajo de la organización. Esa descripción del perfil competencial propio de un puesto de trabajo será precisamente la referencia común a la hora de llevar a cabo la evaluación de competencias.

Se debe destacar tres puntos importantes de las competencias laborales, el saber que se determina a través de los conocimientos: el saber hacer que involucre la aplicación de los conocimientos, a través de las destrezas y habilidades, y que

también incluye el saber crear e innovar vinculado con las experiencias; el último punto, pero no menos importante es el saber ser que involucra las actitudes y valores de la persona en el trabajo, los cuales son muy importantes ya que la ausencia de estos no permite el desempeño de las funciones productivas con calidad.

En base a la revisión establecida por Cabana & Rojas (2018), se considera que la dimensión competencias laborales cuenta con los siguientes indicadores:

- Manejo de conflictos
- Comunicación laboral
- Idoneidad para el puesto

#### b) Eficiencia laboral

De acuerdo con Koontz, Weihrich, & Cannice (2012), la eficiencia laboral hace referencia a la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado, siendo la expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos, es decir la eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos, lo cual se logra operando de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada

La eficiencia laboral es la acción, la capacidad de hacer una tarea, actividad, de forma correcta, es conseguir algo a través de ciertas especificaciones, es conseguir un efecto esperado. Utilizar materiales o productos eficientemente para reducir costos y recursos.

La eficiencia muestra la profesionalidad de una persona competente que cumple con su deber de una forma asertiva realizando una labor impecable. La eficiencia muestra la capacidad de un ser humano que a través de la práctica de la experiencia ha perfeccionado una técnica hasta el punto de ser muy eficaz. Es decir, la eficiencia es un aprendizaje que se adquiere sumando la información teórica al entrenamiento práctico.

En base a la revisión establecida por Cabana & Rojas (2018), se considera que la eficiencia laboral se apoya en los siguientes indicadores:

- Rendimiento laboral
- Toma de decisiones
- Logro de objetivos

### c) Compromiso laboral

En base a lo mencionado por Robbins (2004), el compromiso laboral es una actitud hacia el trabajo, es un estado en el que un empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella. El compromiso es un estado psicológico que caracteriza una relación entre una persona y una organización.

El compromiso de los empleados se refleja en la implicación intelectual y emocional de los mismos con su empresa, así como su contribución personal al éxito de la compañía. El compromiso laboral en toda organización es de gran importancia ya que este influirá mucho en el desempeño eficiente que tengan los colaboradores.

El compromiso laboral es uno de los principales factores que ayudan a establecer una cultura de alto rendimiento y productividad, con lo cual se afirma que el compromiso laboral es un factor que hace que los empleados se involucren tanto con su trabajo como con los objetivos y los valores de la empresa. Un empleado comprometido es alguien que siente pasión con su trabajo, y esto lo demostrará realizando un esfuerzo mayor a la hora de realizar sus tareas.

El compromiso inicial de los empleados con una organización está determinado en gran parte por las características individuales, como la personalidad y los valores; Así como también, si las experiencias de trabajo iniciales afectan a las expectativas.

En base a la revisión establecida por Cabana & Rojas (2018), se considera que el compromiso laboral se apoya en los siguientes indicadores:

- Conocimiento de la misión y visión
- Proactividad
- Identificación institucional

## **2.3. Marco conceptual**

### **2.3.1. Comunicación organizacional**

Es el conjunto de acciones, procedimientos y tareas que se llevan a cabo para transmitir o recibir información a través de diversos medios, métodos y técnicas de comunicación interna y externa con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa u organización.

### **2.3.2. Clima laboral**

Es la situación que los colaboradores de la organización perciben como producto de una serie de peculiaridades propias de la entidad. Por ello, el medio ambiente que hay dentro de la organización es la que define los comportamientos de los empleados, independientemente de si son adecuados o no para el bienestar de la empresa.

### **2.3.3. Comunicación**

Es el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante el habla, escritura u otro tipo de señales. Todas las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje y un receptor destinado.

### **2.3.4. Comunicación interna**

Son procesos comunicativos que se llevan a cabo dentro de la organización, es decir, aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que

fluyan de manera eficiente en el interior, de relaciones satisfactorias entre sus miembros, un ambiente de trabajo agradable, entre otras cosas.

### **2.3.5. Comunicación externa**

Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos; a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

### **2.3.6. Compromiso organizacional**

Hace referencia al grado de identificación y pertenencia que un individuo tiene con la empresa. La relación entre empresa y empleado es crucial para que todo funcione correctamente, por lo que una de las tareas más importantes de la empresa es la gestión del compromiso.

### **2.3.7. Competencias laborales**

La competencia laboral es tener los conocimientos y la habilidad para responder satisfactoriamente la demanda de una tarea o actividad, cumpliendo los objetivos establecidos por una institución o empresa.

### **2.3.8. Conocimiento tecnológico**

Es todo el conocimiento que tiene una organización respecto a la tecnología. Básicamente de las maquinarias y procesos actualizados y modernos, que ayudan a realizar con mayor calidad, al menor costo y a tiempo los productos o servicios que ofrecen.

### **2.3.9. Desempeño laboral**

Es el cumplimiento efectivo de las actividades y funciones inherentes a un cargo, un trabajo. El desempeño de un trabajador se encuentra en estrecha vinculación con el éxito de la empresa y esto es justamente porque su trabajo, sumado al del resto de los trabajadores, incide en el correcto funcionamiento de la misma, por tanto, es una

práctica habitual que el área, sector o profesional que corresponda realice un pormenorizado seguimiento del desempeño.

### **2.3.10. Efectividad**

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivitas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo.

La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.

### **2.3.11. Medio ambiente interno**

Es el ambiente que los empleados perciben de una serie de características propias de la organización. De acuerdo con el medio ambiente que hay dentro de la organización es como se define si los comportamientos de los empleados son adecuados o no para el bienestar de la empresa.

### **2.3.12. Organización**

Grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

### **2.3.13. Solidaridad en el trabajo**

Entendemos por solidaridad, la adhesión o apoyo incondicional a causas o intereses ajenos, especialmente en situaciones comprometidas o difíciles. La solidaridad a día de hoy, a pesar de ser uno de los valores que se nos intenta inculcar en el periodo educativo, es un bien escaso, sobre todo en el ámbito laboral.

### **2.3.14. Relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales en dentro del trabajo (y fuera, también) constituyen un papel crítico en una empresa agrícola. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.

### **2.3.15. Rendimiento laboral**

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

### **2.3.16. Talento humano**

Son las personas que toman las decisiones, gobiernan, controlan y evalúan los procesos. El capital humano es el activo más importante que tiene una empresa, ya que el capital humano hace operar los demás recursos de la organización.

## **2.4. Dirección Regional de Energía y Minas Cusco**

En la actualidad la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco cambio su denominación a la Gerencia Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos Cusco, mima que es un órgano desconcentrado de segundo nivel organizacional, responsable de la implementación y ejecución de las políticas nacionales y regionales, en materia de energía, minas e hidrocarburos, así como, de la promoción de la participación de la inversión privada en estos subsectores.

### **2.4.1.1. Funciones generales**

La Gerencia Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos Cusco, tiene entre sus principales funciones generales los siguientes aspectos:

- Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, fiscalizar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia de energía, minas e hidrocarburos de la región, en concordancia con las políticas nacionales y los planes sectoriales.
- Promover las inversiones en el sector, con las limitaciones de ley.
- Fomentar y supervisar las actividades de la pequeña minería y la minería artesanal y la exploración y explotación de los recursos mineros de la región con arreglo a ley.
- Impulsar proyectos e inversiones de generación de energía y electrificación urbana rural, así como para el aprovechamiento de hidrocarburos de la región. Asimismo, otorgar concesiones para minicentrales de generación eléctrica.
- Conducir, ejecutar, supervisar y cooperar en programas de electrificación rural regionales, en el marco del Plan Nacional de Electrificación Rural.
- Otorgar concesiones para pequeña minería y minería artesanal de alcance regional.
- Inventariar y evaluar los recursos mineros y el potencial minero y de hidrocarburos regionales.
- Aprobar y supervisar los Programas de Adecuación y Manejo Ambiental - PAMA de su circunscripción, implementando las acciones correctivas e imponiendo las sanciones Correspondientes.

#### **2.4.1.2. Su organización**

La Gerencia Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos Cusco, se organiza de la siguiente manera:

- Órgano de Dirección  
Gerencia Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos
- Unidades Orgánicas de Asesoramiento  
Oficina de Asesoría Jurídica



Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización

- Unidades Orgánicas de Apoyo
  - Oficina de Administración
  - Oficina de Supervisión y Liquidación de Inversiones
  - Oficina de Imagen Institucional
  
- Unidades Orgánicas de Línea
  - Subgerencia de Gobernanza Energética, Minera e Hidrocarburos
  - Subgerencia de Cobertura Energética, Minera e Hidrocarburos
  - Subgerencia de Prestaciones Energéticas, Mineras e Hidrocarburos
  - Subgerencia de Facilitación de la Calidad Energética, Minera e Hidrocarburos

#### **2.4.1.3. Líneas de interrelación**

La Gerencia Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos Cusco, mantiene las siguientes líneas de interrelación:

- De Jerarquía: Posee dependencia jerárquica de la Gerencia General Regional a quien facilitará información y realizará la rendición de cuentas sobre su gestión y resultados obtenidos. Depende de la Gerencia General Regional en la implementación, ejecución, gestión y evaluación del Sistema Interventor Preventor.
- De Autoridad: Ejerce autoridad sobre el personal asignado a su Gerencia Regional y las unidades orgánicas que la integran. Depende funcionalmente de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico, quien le proporcionará el alineamiento estratégico y el marco normativo interno, a través de metodologías, instrumentos y herramientas de gestión de desempeño para las intervenciones de política pública que realice. Mantiene relación técnico normativa con el Ministerio de Energía y Minas.
- De Coordinación: Mantiene relaciones de coordinación con los diferentes órganos del Gobierno Regional de Cusco y unidades orgánicas de la Gerencia Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos, así como con las entidades nacionales, regionales y locales relacionadas al ámbito de su competencia.

- De Financiamiento: Depende de la sede central los recursos financieros asignados en el presupuesto institucional de apertura y/o presupuesto institucional modificado.

Gerencia Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos Cusco (GREMH-CUSCO) es una entidad adscrita a Gobierno Regional de Cusco.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Tipo de investigación

De acuerdo a la justificación metodológica y lo señalado por Sierra (2001), el estudio corresponde al tipo de investigación social según su finalidad, es “*básica*”, la cual tiene por finalidad por estudiar una mayor comprensión y conocimiento de los fenómenos sociales, de tal forma que se fundamenta en realizar observaciones a través de mediciones que ocurren en el contexto natural o cotidiano, sin la manipulación o intervención. (p. 32)

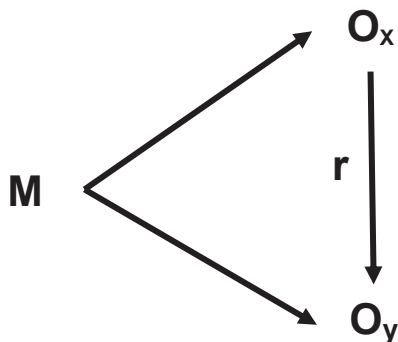
#### 3.2. Nivel de investigación

El estudio se fundamentó en la “*investigación descriptiva*”, cuyo principal objetivo es recopilar información y datos de las características, propiedades, aspectos, clasificación de los objetos, personas, agentes o instituciones de los procesos naturales y sociales en que ocurren. De manera que comprende la recolección de datos para probar hipótesis. (Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagómez, 2014, pp.91-92)

#### 3.3. Diseño de la investigación

Considerando el tipo y nivel de la investigación antes mencionado, se tiene que el diseño del estudio es el “*transversal, correlacional y no experimental*”, por cuanto en respuesta al objetivo de la investigación se fundamenta en la búsqueda de la relación de la comunicación organizacional con la productividad laboral de los trabajadores, a lo cual se

le aplicó la técnica estadística de análisis de la correlación (Sánchez & Reyes, 2017, pp.119-120). El diagrama del estudio correlacional sería el siguiente:



El diagrama representa:

- M : Muestra en la que se realiza el estudio
- O<sub>x</sub> : Observaciones obtenidas de la variable comunicación organizacional
- O<sub>y</sub> : Observaciones obtenidas de la variable productividad laboral
- r : Relación posible existente entre las variables estudiadas

### 3.4. Enfoque de la investigación

El enfoque del estudio fue el *cuantitativo*, considerando el tipo, nivel o alcance y diseño de la investigación, de acuerdo a lo mencionado por Hernández, Fernández, & Baptista (2010), los estudios cuantitativos se fundamentan en la cuantificación de las variables, considerando a la estadística como elemento principal, además del planteamiento de hipótesis con el fin de ser probadas a partir de los estadígrafos pertinentes, de acuerdo al tipo de variable final a ser analizada. En el estudio como se puede observar se presenta la matriz de operacionalización de las variables con el fin de cuantificar las variables, además se tiene la aplicación de métodos estadísticos para alcanzar el objetivo de la investigación.

### 3.5. Unidad de análisis

La unidad de análisis estuvo conformada de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco. Como población objetivo son los trabajadores, no existen muchas diferencias en cuanto su condición laboral, porque la mayoría son contratados y están enfocados en

brindar apoyo en la revisión o elaboración de expedientes de proyectos de inversión pública.

### 3.5.1. Criterios de inclusión

- Trabajadores que vienen laborando durante dos años ininterrumpidos.

### 3.5.2. Criterios de exclusión

- No formaran parte de la unidad de análisis los trabajadores que se hallan bajo la modalidad de servicios diversos, por terceros o eventuales, que realizan o realizaron tareas específicas de forma eventual para la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco.

## 3.6. Población y muestra

### 3.6.1. Población de la Investigación

La población estuvo conformada por los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas, que asciende a un total de 64 trabajadores, como se detalla a continuación:

Tabla 1

*Trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas del Cusco, 2018*

<b>Personal</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Nombrados + director	9	14,1%
Personal en proyectos	42	65,6%
Contrato Administrativo de Servicio (CAS)	7	10,9%
CONVENIO MEM (pagados por el Ministerio de Energía y Minas)	4	6,3%
Locación de servicios	2	3,1%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Plan Operativo Institucional 2018.

### 3.6.2. Muestra de la Investigación

En el estudio se consideró un total de 60 trabajadores. Lo cuales responden a un muestreo no probabilístico por conveniencia.

### 3.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

#### 3.7.1. Técnicas

Las técnicas son procedimientos de los que se vale el investigador para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento. La técnica empleada la encuesta, por permitir cuantificar o medir las variables en estudio para determinar la correlación entre las variables comunicación organizacional y productividad laboral.

La *encuesta* como una de las técnicas más usadas para medir el comportamiento de la variable en estudio, con la capacidad de brindar información primaria, respecto a la percepción de la comunicación organizacional y la productividad laboral, por parte de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas del Cusco. (Bernal, 2010, p.194-195)

#### 3.7.2. Instrumentos

A cada técnica le corresponde su propio instrumento:

La encuesta tuvo como instrumento de recolección de datos al *cuestionario*, conformado por una serie de ítems formulado de acuerdo con cada dimensión e indicador dado en la matriz de operacionalización de variables, el cual buscó recabar los datos de los trabajadores con respecto a la forma en cómo se practica la comunicación organizacional y la productividad laboral, para lo cual se tiene un conjunto de preguntas que no tienen respuesta correcta o incorrecta. (Bernal, 2010, p. 194-195)

Tabla 2

*Técnicas e instrumentos utilizados para obtener información*

<b>Variables</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
Comunicación organizacional	Encuesta	Cuestionario de percepción de la comunicación organizacional de los

		trabajadores.
Productividad laboral	Encuesta	Cuestionario de percepción de la productividad laboral de los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.7.3. Fiabilidad de los instrumentos de investigación

Para George & Mallery (2003, p.231), citado por Frías-Navarro (2019), considera los siguiente criterios o niveles de aceptación del Alfa de Cronbach.

- Coeficiente alfa > 0,9 a 0,95 es excelente
- Coeficiente alfa > 0,8 es bueno
- Coeficiente alfa > 0,7 es aceptable
- Coeficiente alfa > 0,6 es cuestionable
- Coeficiente alfa > 0,5 es pobre
- Coeficiente alfa < 0,5 es inaceptable

De los resultados del programa estadístico IBM SPSS, se tiene:

a) Para la variable comunicación organizacional

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		Muestra	Porcentaje
	Válido	47	100,0
Casos	Excluido <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	47	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	# de ítems
0,916	26

**Interpretación:**

El resultado obtenido de 0,916 es  $> 0,9$  por lo tanto nos permite calificar el instrumento de investigación como excelente para poder aplicar a la muestra de estudio.

b) Para la variable productividad laboral

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		Muestra	Porcentaje
Casos	Válido	47	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	47	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	# de ítems
0,801	22

### **Interpretación:**

El resultado obtenido de 0,801 es  $> 0,8$  por lo tanto nos permite calificar el instrumento de investigación como bueno para poder aplicar a la muestra de estudio.

## **3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Para el procesamiento de la información se utilizó una computadora, la hoja de cálculo de Excel para elaborar la matriz de datos. Para el procesamiento, análisis y contraste de hipótesis, se hizo uso del programa estadístico IBM SPSS, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

### **3.8.1. Análisis descriptivo**

Se verifico que los instrumentos aplicados tengan la información solicitada a los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco, para luego elaborar una matriz de datos en una hoja de cálculo de Excel.



- ✓ Frecuencia absoluta (fi)
- ✓ Frecuencia relativa (ni%)
- ✓ Gráfico de barras según la cantidad de categorías analizadas, el cual de acuerdo a las normas de publicación en APA 6ta Edición pertenece a la clasificación de “*figuras*”.

### 3.8.2. Análisis inferencial

Triola (2004), señala que los métodos de estadística inferencial se dividen en dos grandes grupos denominados “*métodos paramétricos y no paramétricos*”. Los métodos paramétricos se fundamentan en el muestreo de una población con parámetros específicos, tales como la media  $\mu$ , desviación típica o estándar  $\sigma$  o la proporción  $p$ . (pp.638-639)

#### a) Pruebas paramétricas

Las pruebas paramétricas requieren de algunas condiciones bastante estrictas, como es el requisito de que los datos muestrales provengan de una población cuya distribución sea normal, debe ser una variable numérica, es decir, que sea discreta o continua, o de ser el caso debe presentar homocedasticidad u homogeneidad de varianzas.

#### b) Pruebas no paramétricas

Las pruebas no paramétricas son contrariamente a lo mencionado a las pruebas paramétricas, por tanto, no requiere supuestos acerca de las distribuciones poblacionales. También suelen llamarse “*pruebas de distribución libre*”. Triola (2004, p.638), menciona las principales ventajas de los métodos no paramétricos:

1. Los métodos no paramétricos se aplican a una amplia variedad de situaciones, puesto que no tienen los requisitos más estrictos de los métodos paramétricos correspondientes. En particular, los métodos no paramétricos no requieren poblaciones distribuidas normalmente.

2. A diferencia de los métodos paramétricos, los métodos no paramétricos con frecuencia se aplican a datos categóricos, como el género de quienes responden una encuesta.
3. Los métodos no paramétricos por lo regular implican cálculos más sencillos que los métodos paramétricos correspondientes; por lo tanto, son más fáciles de entender y aplicar.

Es por este motivo que se ha seleccionado la prueba no paramétrica de Chi cuadrado de Pearson, el cual no requiere que los datos muestrales presenten distribución normal, además de la facilidad para entender y aplicar los resultados para las interpretaciones y conclusiones del estudio.

Luego del procesamiento de datos de las variables independiente y dependiente se realizará probablemente la prueba de hipótesis mediante el Chi cuadrado de Pearson, también se le aplicó las pruebas estadísticas de simetría respectivas, determinando la validez de los valores obtenidos siempre y cuando sean significativos o menores al 5%, donde se cumple la siguiente regla:

✓ **Para aceptar o rechazar la hipótesis del investigador**

$H_0$ : La comunicación organizacional y productividad laboral de los trabajadores son independientes (Lectura del  $p$ -valor  $> 5\%$ ).

$H_1$ : La comunicación organizacional y productividad laboral de los trabajadores son dependientes o (Lectura del  $p$ -valor  $< 5\%$ ).

✓ **Prueba estadística Chi cuadrado de Pearson**

En el contraste de hipótesis fue necesario aplicar las pruebas de simetría para determinar el grado de relación entre variables, además de la prueba estadística de Chi cuadrado de Pearson.

Para la aplicación de la prueba estadística se deben cumplir los siguientes supuestos:

1. Los datos muestrales se seleccionan aleatoriamente.

2. Se acepta la hipótesis del investigador si las frecuencias de las filas demuestran dependencia, caso contrario se acepta la hipótesis nula.
3. La frecuencia esperada en cada caso de las celdas de la tabla de contingencia debe ser al menos 5, lo cual no aplica a la frecuencia observada, además no es necesario la aplicación de la prueba de distribución normal

La fórmula de estadístico de contraste para una prueba de independencia o Chi cuadrado de independencia es:

$$\chi^2 = \frac{(o_1 - e_1)^2}{e_1} + \frac{(o_2 - e_2)^2}{e_2} + \dots + \frac{(o_k - e_k)^2}{e_k} = \sum_{j=1}^k \frac{(o_j - e_j)^2}{e_j}$$

$o_j$ : Frecuencia observada

$e_j$ : Frecuencia esperada

$\chi^2$ : Resultado del valor de Chi cuadrado

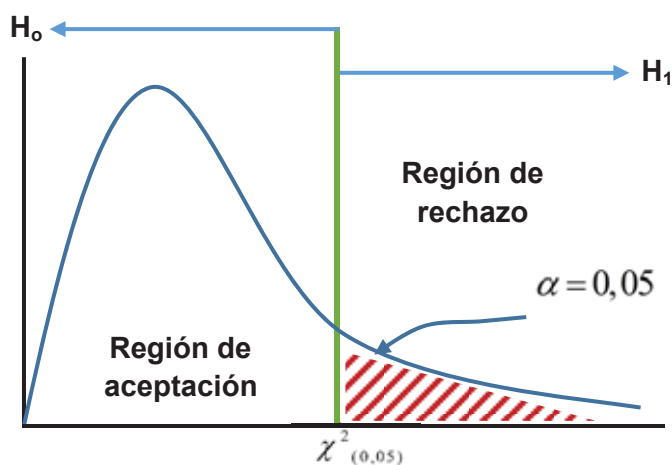


Figura 1. Distribución del Chi cuadrado de Pearson y región de rechazo y aceptación.

Para estimar la relación entre las variables comunicación organizacional y productividad laboral como se ha mencionado en los párrafos anteriores, pero para determinar la intensidad de la relación o también denominadas “*pruebas de simetría*”.

### **Prueba de simetría: Coeficiente Tau ( $\tau$ ) de Kendall**

El coeficiente de Tau de Kendall pertenece a las pruebas no paramétricas, “coeficiente de correlación que se usa para indicar la magnitud de la relación entre datos de nivel ordinal”, cuyo valor siempre está comprendido entre -1 y 1. Los valores próximos a 1, en valor absoluto, indican una fuerte relación entre las dos variables. Los valores próximos a cero indican que hay poca o ninguna relación entre las dos variables. (Johnson & Kubby, 2008, p.671)

Para interpretar el valor del coeficiente Tau de Kendall, se tiene la siguiente escala:

- a) De 0,00 a 0,19 muy baja correlación
- b) De 0,20 a 0,39 baja correlación
- c) De 0,40 a 0,59 moderada correlación
- d) De 0,60 a 0,79 buena correlación
- e) De 0,80 a 1,00 muy buena correlación

### **3.8.3. Baremos para la categorización de las variables**

Los baremos considerados en el trabajo de investigación fueron para poder realizar una mejor interpretación o hacer más comprensible la interpretación de los resultados, producto del trabajo de campo.

Los baremos tuvieron por finalidad facilitar la comprensión e interpretación de los resultados de las variables comunicación organizacional y productividad laboral. Lo cual permite que la comunidad de investigadores, puedan entender fácilmente los resultados estadísticos, sin la necesidad de ser especialistas o profesionales en estadística.

#### **a) Baremos de la variable comunicación organizacional**

Tabla 3

*Baremos variable comunicación organizacional y sus dimensiones*

Variable/ Dimensiones	Categorías de interpretación	Rango	Descripción
Comunicación organizacional	Pésimo	[26 - 60]	La comunicación organizacional de los trabajadores presenta un nivel pésimo ya que no existe una adecuada articulación entre la comunicación descendente, ascendente y horizontal por lo que no existe una comunicación fluida.
	Óptimo	[61 - 95]	La comunicación organizacional de los trabajadores presenta un nivel óptimo ya que a pesar de que exista una comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, esta comunicación no siempre se desarrolla de manera fluida.
	Excelente	[96 - 130]	La comunicación organizacional de los trabajadores presenta un nivel excelente ya que la comunicación tanto entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes, los subordinados y los directivos se desarrolla de forma fluida generando conexión entre todos los miembros.
Comunicación descendente	Pésimo	[12 - 27]	La comunicación descendente que practican los trabajadores presenta un nivel pésimo ya que no difunden las políticas de la organización y los medios de comunicación que utilizan para tomar decisiones o designar tareas y roles no son las adecuadas, haciendo más complicado la labor del personal.
	Óptimo	[28 - 43]	La comunicación descendente que practican los trabajadores presenta un nivel óptimo ya que a pesar de que difundan las políticas de la organización, no siempre las respetan haciendo que los medios de comunicación que manejen suelen ser deficientes a la hora de tomar decisiones.
	Excelente	[44 - 60]	La comunicación descendente que practican los trabajadores presenta un nivel excelente ya que entre los trabajadores se difunde las políticas de la organización y que a su vez estas son respetadas y aplicadas dentro de la organización, haciendo que sean eficientes los medios de comunicación que ellos utilicen para tomar decisiones o para designar tareas o roles.
Comunicación ascendente	Pésimo	[7 - 16]	La comunicación ascendente que practican los trabajadores presenta un nivel pésimo ya que no cumplen con las normas y funciones que se realizan dentro de la organización repercutiendo a que los trabajadores no demuestran responsabilidades a la hora de realizar sus funciones.
	Óptimo	[17 - 25]	La comunicación ascendente que practican los trabajadores presenta un nivel óptimo ya que ellos demuestran ser responsables con las funciones que se les asignen, pero no siempre demuestran tener capacidad de propuesta o no cumplen a cabalidad con las normas y funciones de la organización.

Comunicación horizontal	Excelente	[26 - 35]	La comunicación ascendente que practican los trabajadores presenta un nivel excelente ya que ellos demuestran tener la capacidad de brindar propuestas en la organización demostrando así que son responsables con sus funciones y que cumplen con las normas de la organización.
	Pésimo	[7 - 16]	La comunicación horizontal que practican los trabajadores presenta un nivel pésimo porque no demuestran generar una buena relación laboral, haciendo que no logren coordinar las actividades que tienen y mucho menos no logran intercambiar la información de manera eficiente y práctica.
	Óptimo	[17 - 25]	La comunicación horizontal que practican los trabajadores presenta un nivel óptimo porque a pesar de que manejan sus relaciones laborales no siempre llegan a coordinar las actividades ya que tienen diferentes puntos de vista y no logran encajar con los objetivos y metas de la organización.
	Excelente	[26 - 35]	La comunicación horizontal que practican los trabajadores presenta un nivel excelente porque entre ellos logran coordinar sus actividades e intercambiar información de manera eficiente y práctica y esto gracias a que manejan una adecuada relación laboral.

Fuente: Elaboración en base a la revisión de Cazau (2004).

## b) Baremos de la variable productividad laboral

Tabla 4

*Baremos variable productividad laboral y sus dimensiones*

Variable/ Dimensiones	Categorías de interpretación	Rango	Descripción
Productividad laboral	Mala	[22 - 51]	La productividad laboral de los trabajadores es mala porque no demuestran ser competitivos o eficientes dentro de la organización y esto hace que no se sientan comprometidos con la institución.
	Regular	[52 - 80]	La productividad laboral de los trabajadores es regular porque no siempre llegan a cumplir de manera eficiente con sus actividades laborales y esto suele ser a causa de que no siempre tienen los recursos para cumplir dicha función, es por lo que en ocasiones suelen cometer errores.
	Buena	[81 - 110]	La productividad laboral de los trabajadores es buena porque cuentan con las herramientas necesarias para cumplir eficientemente su labor dentro de la organización lo que le permite evitar cometer errores, lo cual beneficia a la organización.
Competencias	Mala	[8 - 18]	Las competencias laborales de los trabajadores son

laborales			malas ya que no saben manejar los conflictos que pueda existir dentro de la organización afectando así a la comunicación laboral y llegan a existir dudas por el puesto que ocupan.
	Regular	[19 - 29]	Las competencias laborales de los trabajadores son regulares ya que tienen la capacidad de manejar conflictos y tener buena comunicación laboral pero la falta de conocimientos y experiencia hace que no siempre lleguen a ser los idóneos para el puesto.
	Buena	[30 - 40]	Las competencias laborales de los trabajadores son buenas ya que tienen la capacidad de manejar conflictos y de generar una buena comunicación laboral, esto sumando con la experiencia y conocimientos del trabajador hace que sea el idóneo para el puesto que ocupa.
Eficiencia laboral	Mala	[7 - 16]	La eficiencia laboral de los trabajadores es mala ya que las decisiones que toman y el bajo rendimiento laboral hace que no cumplan con el logro de los objetivos.
	Regular	[17 - 25]	La eficiencia laboral de los trabajadores es regular porque a pesar de que toman buenas decisiones y suelen tener un buen rendimiento laboral, no siempre cumplen con el logro de los objetivos.
	Buena	[26 - 35]	La eficiencia laboral de los trabajadores es buena ya que son personas que toman buenas decisiones y demuestran tener un buen rendimiento laboral, factores que les permite lograr con los objetivos de la organización.
Compromiso laboral	Mala	[7 - 16]	El compromiso laboral de los trabajadores es malo porque no son proactivos y esto sumado con la falta de conocimiento de la misión y visión, hacen que no se identifiquen con la institución.
	Regular	[17 - 25]	El compromiso laboral de los trabajadores es regular porque a pesar de que se sientan identificados con la institución y demuestran ser proactivos no siempre actúan en base a la misión y visión de la institución.
	Buena	[26 - 35]	El compromiso laboral de los trabajadores es bueno porque son ellos quienes tienen bien clara la misión y visión institucional, por lo que se sienten identificados y demuestran ser proactivos.

Fuente: Elaboración en base a la revisión de Cazau (2004).

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados están en relación con el objetivo de la investigación, de tal forma que el diseño, fundamenta, la forma en como se ha ejecutado el plan de análisis de los datos, considerando los siguientes criterios:

- Objetividad de la información recolectada, a través de un proceso de análisis de la consistencia interna.
- Elaboración de una matriz de datos, que evidencia el registro de los datos para ser corridos en el programa estadístico.
- El procesamiento de los datos fue realizado en el programa estadístico IBM SPSS, considerando previamente un tamizaje exhaustivo, de la información recolectada, la misma que fue codificada.
- El análisis de la información recolectada consideró un análisis descriptivo de las variables en estudio y sus respectivas dimensiones, representadas en tablas de frecuencia y gráficos de barras.
- El análisis inferencial consideró la aplicación de un estadígrafo, en relación al tipo de dato resultante después de haber realizado la categorización respectiva, en tal sentido se hizo uso del estadígrafo Chi cuadrado de Pearson, de establecer si dos variables son independientes o dependientes.
- Las interpretaciones fueron relacionadas según los resultados procesados, con la matriz de operacionalización de las variables en estudio.



#### 4.1. Procesamiento, análisis e interpretación de los resultados

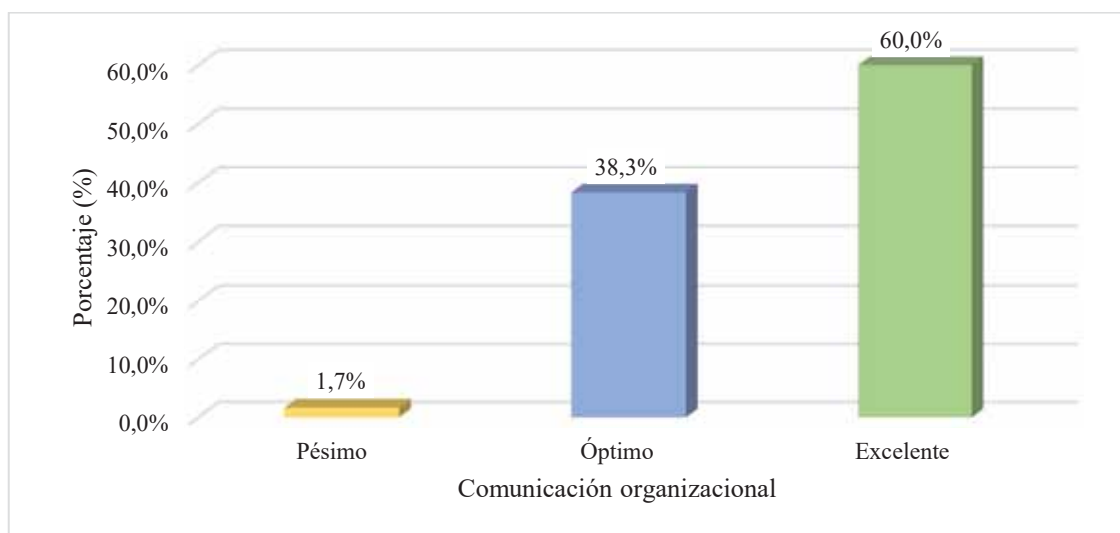
##### 4.1.1. Resultados descriptivos de la variable comunicación organizacional y sus dimensiones

Tabla 5

*Frecuencia de la variable comunicación organizacional*

Categorías/Niveles	fi	ni%	Fi	Ni%
Pésimo	1	1,7%	1	1,7%
Óptimo	23	38,3%	24	40,0%
Excelente	36	60,0%	60	100,0%
Total	60	100,0%		

Fuente: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.



**Figura 2.** Frecuencia porcentual de la variable comunicación organizacional

Fuente: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.

#### Análisis e interpretación:

En la Tabla 5 y Figura 2 se observa la distribución de las frecuencias de la variable comunicación organizacional, de tal manera que la comunicación organizacional está ubicada mayormente en la categoría excelente, representada por 60,0%; en menor medida en la categoría óptimo, representada por 38,3% y en medida inferior en la categoría pésimo, representada por tan solo el 1,7%.

Los hallazgos reflejan que la comunicación organizacional que se da entre los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas tiende a ser usualmente excelente en un 60%, es decir que la comunicación entre ellos es fluida en todas sus dimensiones, involucrando

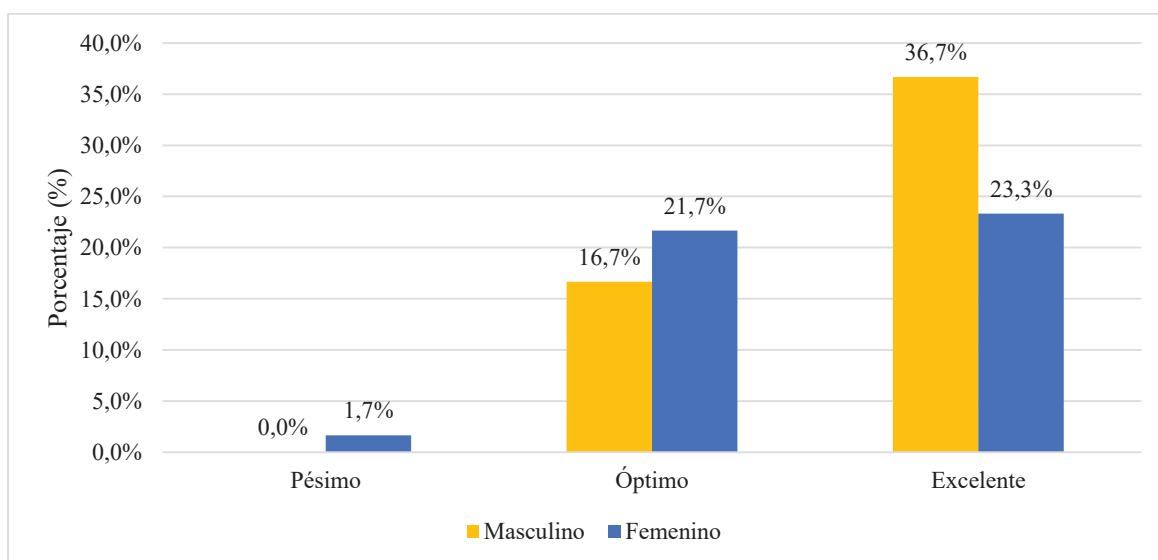
una adecuada articulación entre la comunicación descendente, ascendente y horizontal, situación que no ocurre en el 40% restante, que, a pesar de incentivar la comunicación, ocasionalmente esta es deficiente.

En un porcentaje de 38,3% la comunicación organizacional se da de forma óptima, que indica que la comunicación entre los trabajadores en buena, vale decir la que se da entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y subordinados al igual que la de los directivos y el resto de la organización.

Tabla 6  
*Frecuencia de la variable comunicación organizacional por género*

Género	Comunicación organizacional						Total	
	Pésimo		Óptimo		Excelente		fi	%
	fi	%	fi	%	fi	%		
Masculino	0	0,0%	10	16,7%	22	36,7%	32	53,3%
Femenino	1	1,7%	13	21,7%	14	23,3%	28	46,7%
Total	1	1,7%	23	38,3%	36	60,0%	60	100,0%

Fuente: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.



**Figura 3.** Frecuencia porcentual de la variable comunicación organizacional por género

Fuente: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.

Análisis e interpretación:

En la Tabla 6 y Figura 3 se muestra la distribución de frecuencias de la variable comunicación organizacional por género, de tal modo que en su mayoría está ubicada en la

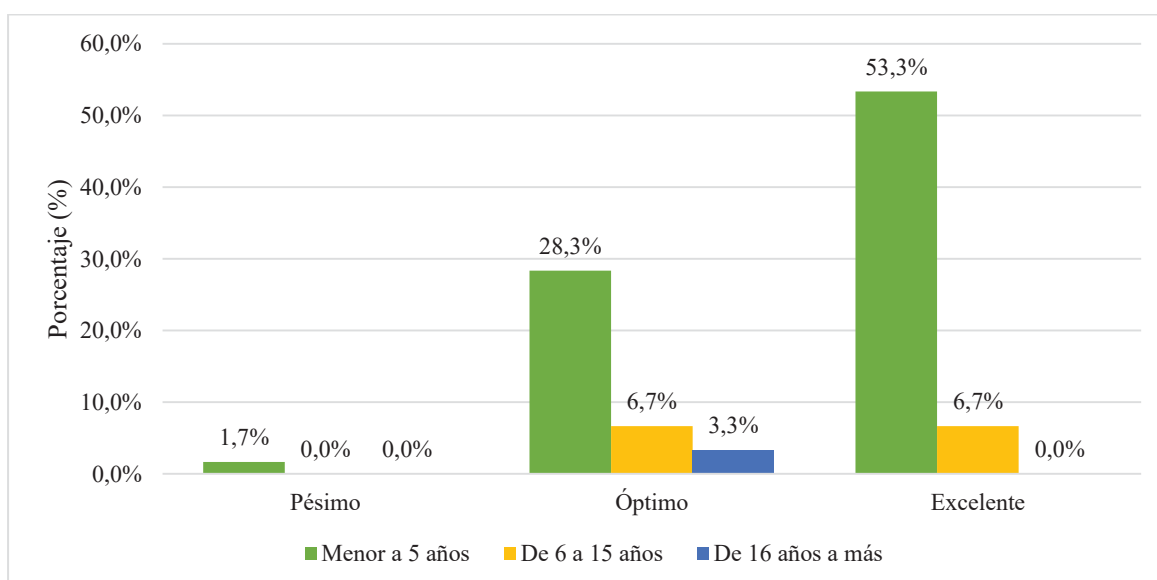
categoría excelente, representada por 60,0%; en menor medida en la categoría óptimo, con proporción de 38,3% y en medida inferior en la categoría pésimo, representada por tan solo el 1,7%.

La comunicación organizacional comparada según el género de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas mayormente muestra una propensión a ser excelente, siendo más notorio entre los trabajadores del género masculino en un 36,7% y para el género femenino en un 23,3%; la comunicación organizacional en el nivel óptimo en cambio se da principalmente en el género femenino representado por 21,7% y en un 16,7% para los trabajadores del género masculino; para el nivel pésimo de comunicación organizacional alcanza solo al 1,7% en el género femenino.

Tabla 7  
*Frecuencia de la variable comunicación organizacional por tiempo de servicio*

Tiempo de servicio	Comunicación organizacional						Total	
	Pésimo		Óptimo		Excelente		fi	%
	fi	%	fi	%	fi	%		
Menor a 5 años	1	1,7%	17	28,3%	32	53,3%	50	83,3%
De 6 a 15 años	0	0,0%	4	6,7%	4	6,7%	8	13,3%
De 16 años a más	0	0,0%	2	3,3%	0	0,0%	2	3,3%
Total	1	1,7%	23	38,3%	36	60,0%	60	100,0%

Fuente: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.



**Figura 4.** Frecuencia porcentual de la variable comunicación organizacional por tiempo de servicio

Fuente: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.

### Análisis e interpretación:

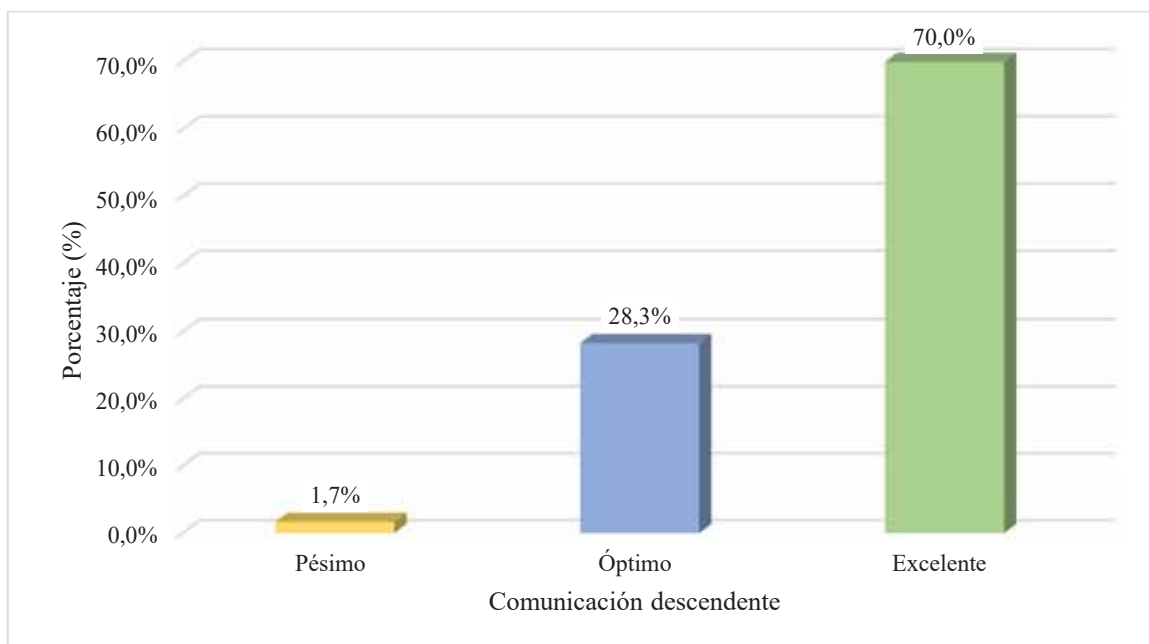
En la Tabla 7 y Figura 4 se observa la distribución de las frecuencias de la variable comunicación organizacional por el tiempo de servicio, de manera que está mayormente ubicada en la categoría excelente, representada por 60,0%; en menor medida en la categoría óptimo, representada por 38,3% y en medida inferior en la categoría pésimo, representada por tan solo el 1,7%.

La comunicación organizacional por el tiempo de servicio entre los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas muestra una tendencia a ser excelente a percepción de la mayoría, de tal manera que se hace más notorio en los trabajadores que cuentan con un tiempo de servicio menor a 5 años representado por 53,3% y en un 6,7% los que tienen un tiempo de servicio de 6 a 15 años; en el nivel de comunicación organizacional óptimo se tiene que en su mayoría son los trabajadores que cuentan con el tiempo de servicio menor a 5 años en un 28,3%, los que tienen de 6 a 15 años de tiempo de servicio en porcentaje de 6,7% y solo el 3,3% son los trabajadores con tiempo de servicio de 16 años a más; el nivel pésimo de comunicación organizacional es representado por tan solo el 1,7% siendo los trabajadores que cuentan con tiempo de servicio menor a 5 años. Por lo tanto, se hace evidente que mientras los trabajadores estén laborando durante menor cantidad de años en la Dirección, tienen una predisposición a que la comunicación organizacional se de en un mejor nivel.

Tabla 8  
*Frecuencia de la dimensión comunicación descendente*

Categorías/Niveles	fi	ni%	Fi	Ni%
Pésimo	1	1,7%	1	1,7%
Óptimo	17	28,3%	18	30,0%
Excelente	42	70,0%	60	100,0%
Total	60	100,0%		

Fuente: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.



**Figura 5.** Frecuencia porcentual de la dimensión comunicación descendente

Fuente: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.

#### Análisis e interpretación:

En la Tabla 8 y Figura 5 se aprecia la distribución de las frecuencias de la dimensión comunicación descendente, esta está ubicada mayormente en la categoría excelente, representada por 70,0%; en menor medida en la categoría óptimo, representada por 28,3% y en medida inferior en la categoría pésimo, representada por solo el 1,7%.

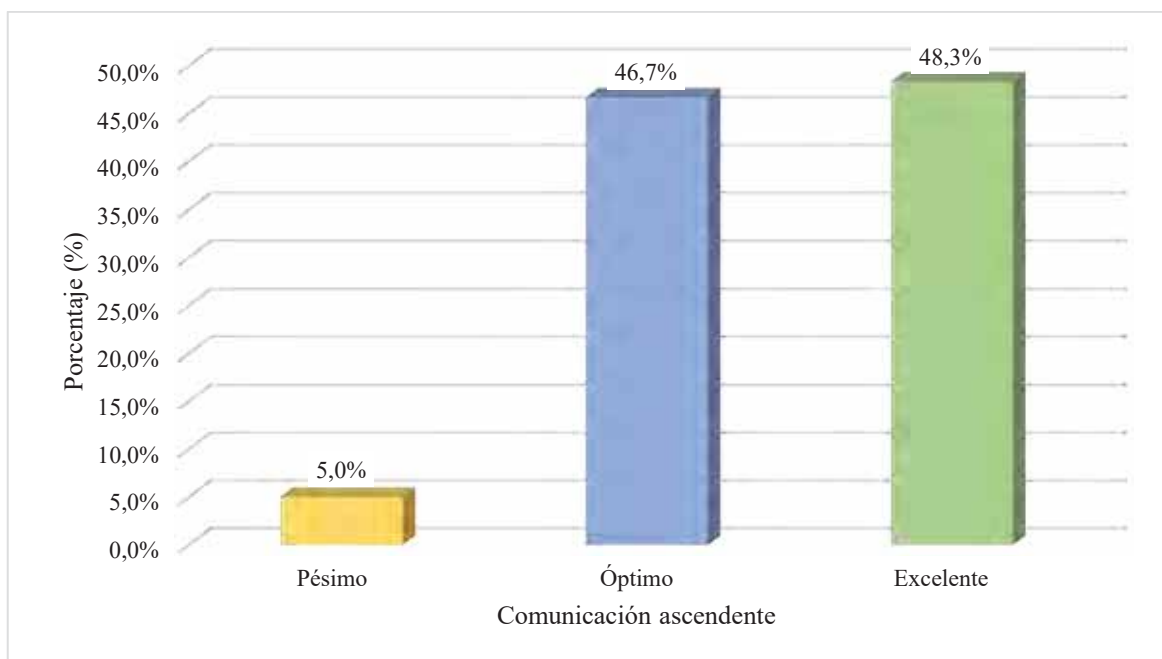
La comunicación organizacional en la Dirección Regional de Energía y Minas en su forma descendente se inclina a ser excelente, de manera que la designación de tareas y roles de los trabajadores es apropiada e impulsa en la difusión de políticas de la organización y la utilización de diversos medios de comunicación a través de correos personales o corporativos y las redes sociales como WhatsApp, así como un adecuado trato hacia el trabajador y toma de decisiones, pero esto aun requiere mejorar en el 30,0%, porque hablar de una comunicación integral es cuando se alcance un 80,0% a 90,0% de efectividad.

En un 28,3% la comunicación organizacional de forma descendente se da de manera óptima, existiendo una correcta designación de tareas y roles, se transmiten las políticas de la organización y se da lugar a un buen trato a los trabajadores.

Tabla 9  
Frecuencia de la dimensión comunicación ascendente

Categorías/Niveles	fi	ni%	Fi	Ni%
Pésimo	3	5,0%	3	5,0%
Óptimo	28	46,7%	31	51,7%
Excelente	29	48,3%	60	100,0%
Total	60	100,0%		

Fuente: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.



**Figura 6.** Frecuencia porcentual de la dimensión comunicación ascendente

Fuente: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.

#### Análisis e interpretación:

En la Tabla 9 y Figura 6 se observa la distribución de las frecuencias de la dimensión comunicación ascendente, de manera que se ubica mayormente en la categoría excelente, representada por 48,3%; en menor medida en la categoría óptimo, representada por 46,7% y en medida inferior en la categoría pésimo, representada por el 5,0%.

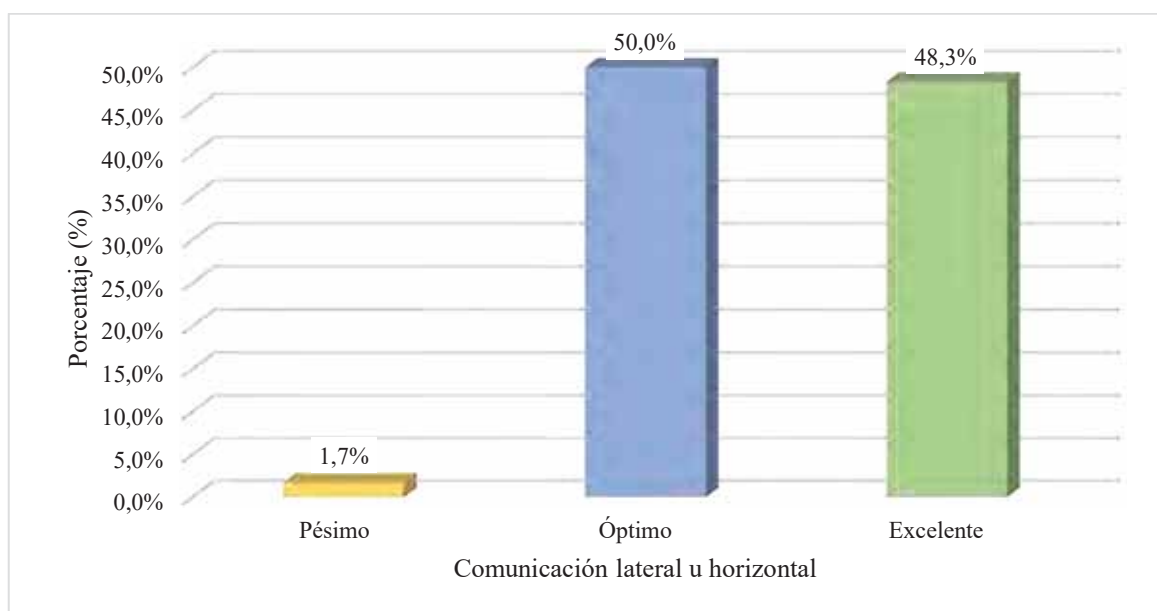
Por lo que la comunicación organizacional en la Dirección Regional de Energía y Minas en su forma ascendente se orienta a ser excelente, significa que existe un esfuerzo por cumplir con las normas y funciones organizacionales, los trabajadores buscan asumir las responsabilidades de sus funciones y cuentan con muy buena capacidad de propuesta.

En un porcentaje de 46,7% la comunicación organizacional en su forma ascendente se da de manera óptima, existe un cumplimiento de forma adecuada de normas y funciones en la organización, hay responsabilidad funcional además de que cuentan con capacidad de propuesta.

Tabla 10  
*Frecuencia de la dimensión comunicación lateral u horizontal*

Categorías/Niveles	fi	ni%	Fi	Ni%
Pésimo	1	1,7%	1	1,7%
Óptimo	30	50,0%	31	51,7%
Excelente	29	48,3%	60	100,0%
Total	60	100,0%		

Fuente: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.



**Figura 7.** Frecuencia porcentual de la dimensión comunicación lateral u horizontal

Fuente: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.

#### Análisis e interpretación:

En la Tabla 10 y Figura 7 se tiene la distribución de las frecuencias de la dimensión comunicación lateral u horizontal, está ubicada mayormente en la categoría óptimo, representada por 50,0%; en menor medida en la categoría excelente, representada por 48,3% y en medida inferior en la categoría pésimo, representada por tan solo 1,7%.

En consecuencia, la comunicación organizacional en la Dirección Regional de Energía y Minas en su estilo lateral u horizontal mayormente se da de manera óptima, quiere decir que los trabajadores buscan participar en esta, hay intercambio de información y en su mayoría se relacionan laboralmente.

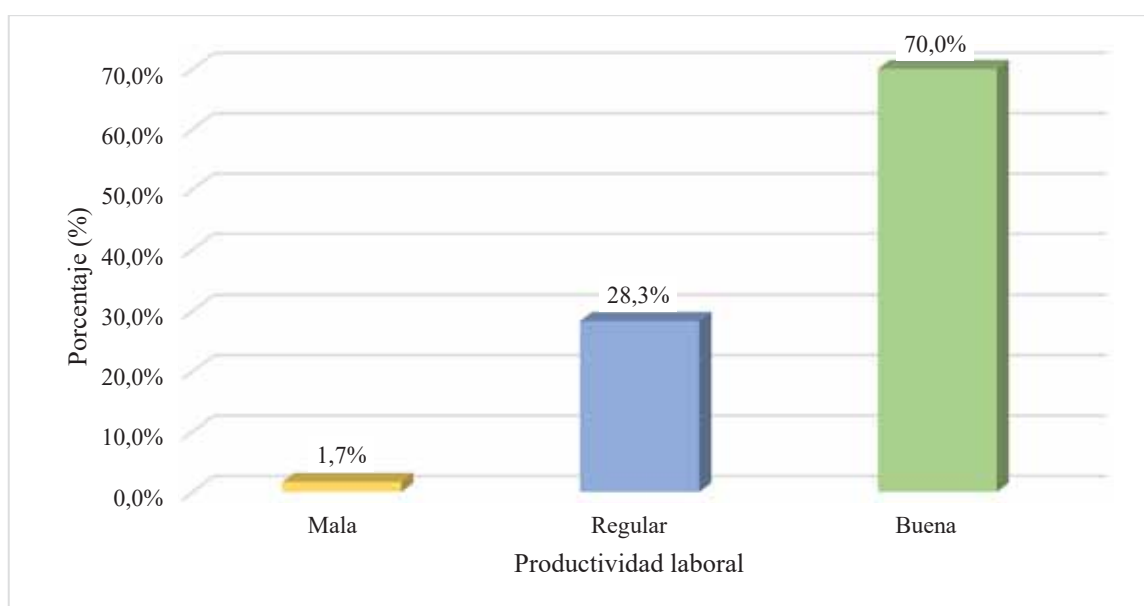
En un 48,3% la comunicación organizacional en su forma lateral u horizontal se da de manera excelente, de modo que existe un alto grado de participación de los trabajadores en la organización, un importante grado de intercambio de información entre ellos y una favorable relación laboral.

#### 4.1.2. Resultados descriptivos de la variable productividad laboral y sus dimensiones

Tabla 11  
*Frecuencia de la variable productividad laboral*

Categorías/Niveles	fi	ni%	Fi	Ni%
Mala	1	1,7%	1	1,7%
Regular	17	28,3%	18	30,0%
Buena	42	70,0%	60	100,0%
Total	60	100,0%		

Fuente: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.



**Figura 8.** Frecuencia porcentual de la variable productividad laboral  
Fuente: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.



### Análisis e interpretación:

En la Tabla 11 y Figura 8 se muestra la distribución de las frecuencias de la variable productividad laboral, de manera que está ubicada mayormente en la categoría buena, representada por 70,0%; en menor medida en la categoría regular, representada por 28,3% y en medida inferior en la categoría mala, representada por 1,7%.

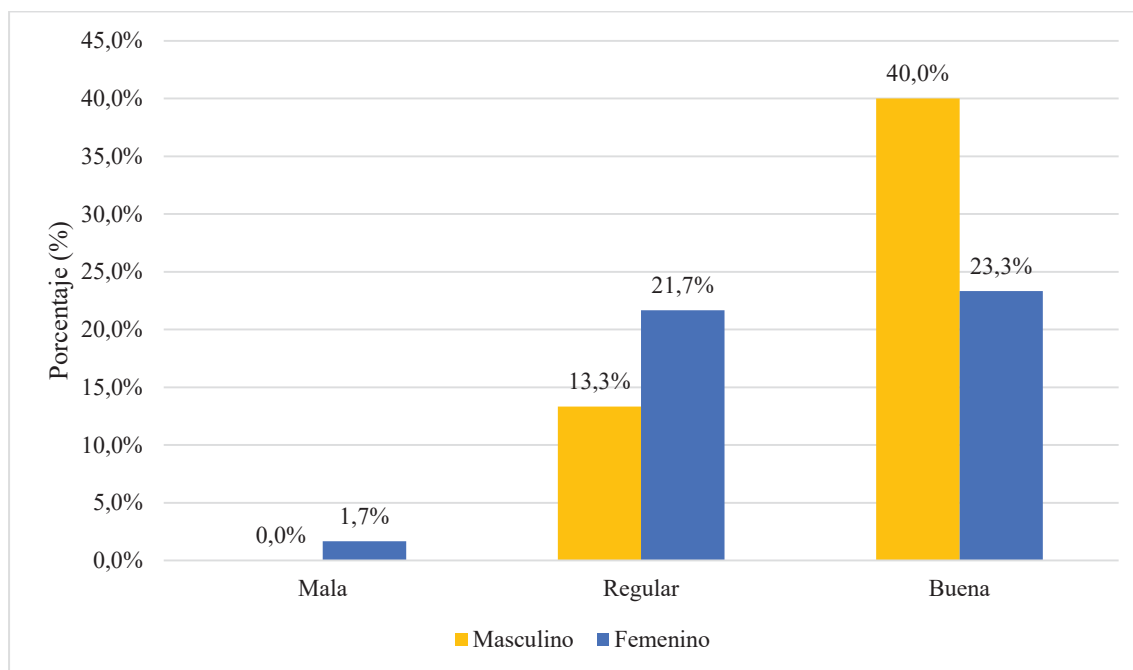
De tal manera que la productividad laboral de los trabajadores en la Dirección Regional de Energía y Minas principalmente es buena, es decir que tiende a ser eficaz y eficiente la utilización de todos los recursos con los que cuentan los trabajadores para realizar sus funciones y esto a su vez beneficiará a la organización y usuarios de la misma, lo cual ocurre en un 70% de los casos, mientras que en el 30% todavía no se puede observar una apropiada productividad laboral.

En porcentaje de 28,3% la productividad laboral de los trabajadores se da de forma regular, quiere decir que no siempre los trabajadores buscan desempeñarse de manera eficaz y eficiente, no utilizan todos los recursos que tienen a su alcance para realizar su trabajo, siendo de esta forma que a veces se cometen errores y esto no favorece a la organización.

Tabla 12  
Frecuencia de la variable productividad laboral por género

Género	Productividad laboral						Total	
	Mala		Regular		Buena		fi	%
	fi	%	fi	%	fi	%		
Masculino	0	0,0%	8	13,3%	24	40,0%	32	53,3%
Femenino	1	1,7%	9	15,0%	18	30,0%	28	46,7%
Total	1	1,7%	17	28,3%	42	70,0%	60	100,0%

Fuente: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.



**Figura 9.** Frecuencia porcentual de la variable productividad laboral por género  
Fuente: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.

#### Análisis e interpretación:

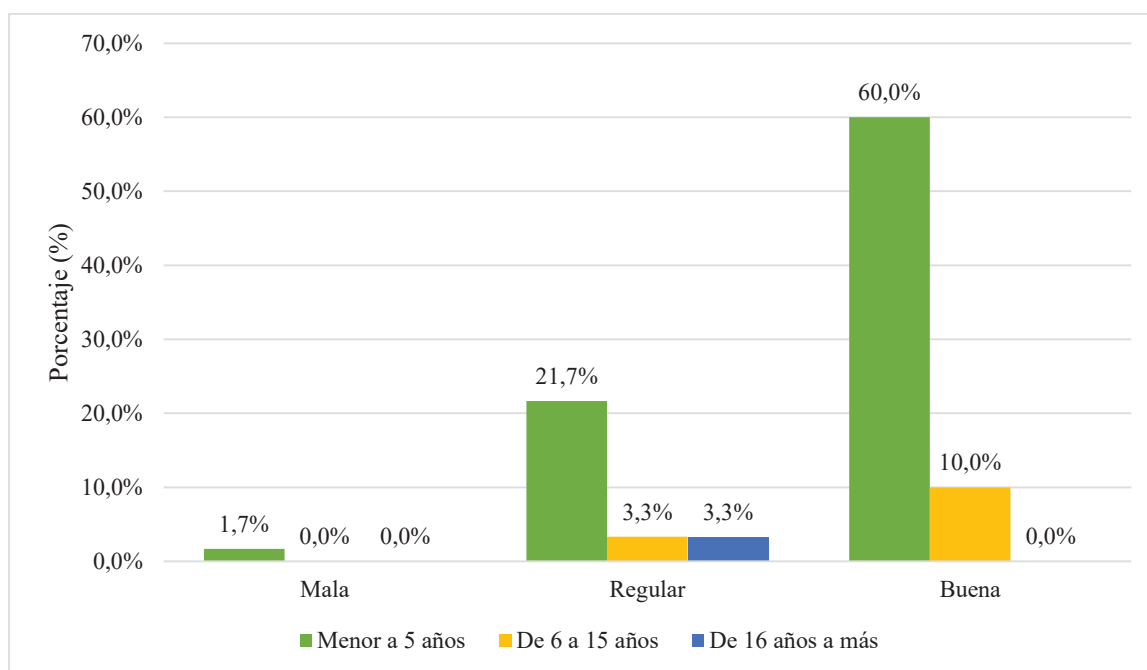
En la Tabla 12 y Figura 9 se observa la distribución de las frecuencias de la variable productividad laboral por género, de tal manera que está mayormente ubicada en la categoría excelente, representada por 60,0%; en menor medida en la categoría optimo, representada por 38,3% y en medida inferior en la categoría pésimo, representada por tan solo el 1,7%.

La productividad laboral por género en los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas mayormente se da de manera excelente, siendo más evidente en los trabajadores del género masculino en porcentaje de 40,0% y en un 23,3% el género femenino; en el nivel de productividad laboral regular se hace más notorio en los trabajadores del género femenino representado por 21,7% y para el género masculino en un 13,3%; por último en el nivel malo de productividad laboral se presenta solamente el 1,7% del género femenino.

Tabla 13  
Frecuencia de la variable productividad laboral por tiempo de servicio

Tiempo de servicio	Productividad laboral						Total	
	Mala		Regular		Buena		fi	%
	fi	%	fi	%	fi	%		
Menor a 5 años	1	1,7%	13	21,7%	36	60,0%	50	83,3%
De 6 a 15 años	0	0,0%	2	3,3%	6	10,0%	8	13,3%
De 16 años a más	0	0,0%	2	3,3%	0	0,0%	2	3,3%
Total	1	1,7%	17	28,3%	42	70,0%	60	100,0%

Fuente: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.



**Figura 10.** Frecuencia porcentual de la variable productividad laboral por tiempo de servicio

Fuente: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.

#### Análisis e interpretación:

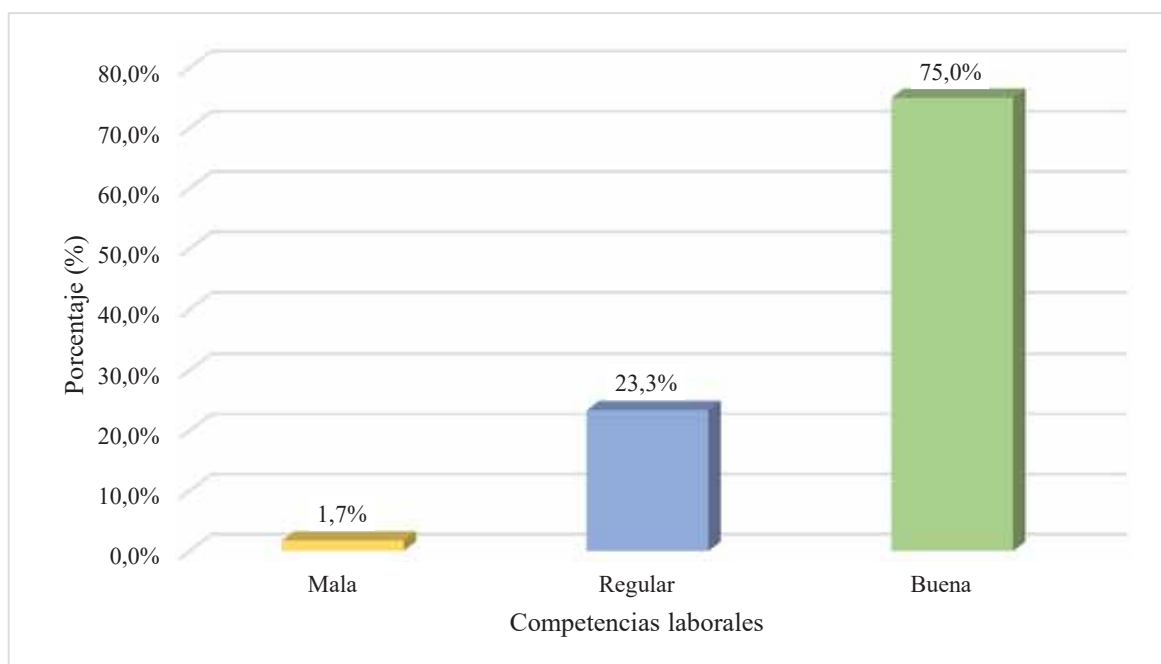
En la Tabla 13 y Figura 10 se tiene la distribución de las frecuencias de la variable productividad laboral por el tiempo de servicio, de tal manera que está mayormente ubicada en la categoría excelente, representada por 60,0%; en menor medida en la categoría optimo, representada por 38,3% y en medida inferior en la categoría pésimo, representada por tan solo el 1,7%.

La productividad laboral por el tiempo de servicio en los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas mayormente busca ser buena, se hace más evidente en los trabajadores con tiempo de servicio menor a 5 años representado por 60,0% y los que cuentan con tiempo de servicio de 6 a 15 años en un 10,0%; para en nivel regular de productividad laboral se muestra que en su mayoría son los trabajadores que cuentan con tiempo de servicio menor a 5 años representados por 21,7%, los que tienen tiempo de servicio de 6 a 15 años y de 16 años a más en un 3,3% cada uno; para el nivel de productividad laboral malo solamente en un 1,7% que representan a los trabajadores con tiempo de servicio menor a 5 años. De lo anterior se hace evidencia de que en particular los trabajadores que tienen un tiempo de servicio menor a 5 años demuestran contar con mejores niveles de productividad laboral.

Tabla 14  
*Frecuencia de la dimensión competencias laborales*

Categorías/Niveles	fi	ni%	Fi	Ni%
Mala	1	1,7%	1	1,7%
Regular	14	23,3%	15	25,0%
Buena	45	75,0%	60	100,0%
Total	60	100,0%		

Fuente: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.



**Figura 11.** Frecuencia porcentual de la dimensión competencias laborales

Fuente: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.

### Análisis e interpretación:

En la Tabla 14 y Figura 11 se observa la distribución de las frecuencias de la dimensión competencias laborales, que está ubicada mayormente en la categoría buena, representada por 75,0%; en menor medida en la categoría regular, representada por 23,3% y en medida inferior en la categoría mala, representada por 1,7%.

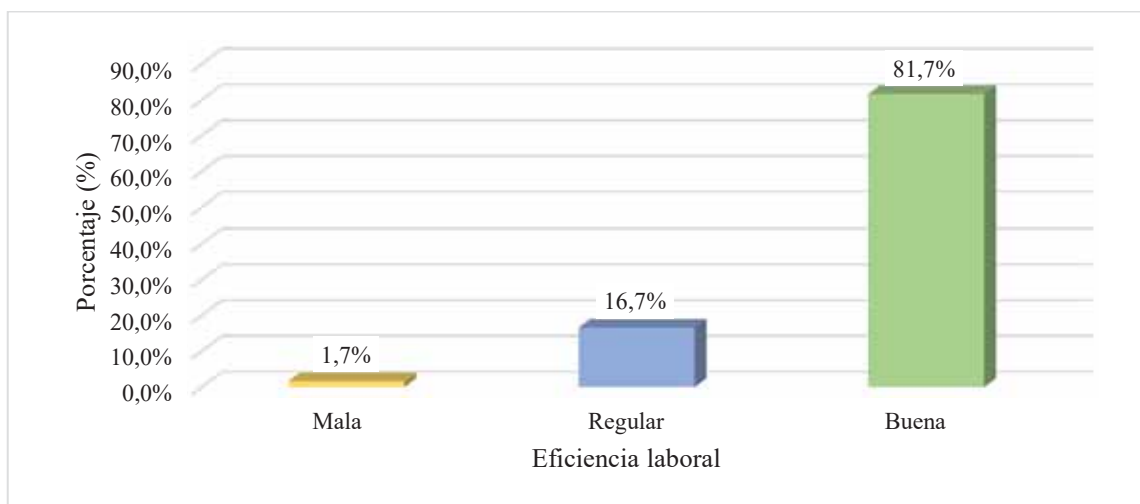
En su mayoría los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas cuentan con competencias laborales adecuadas a la labor que realizan, tienden a tener un apropiado manejo de conflictos, demuestran que la comunicación laboral que se da entre ellos es favorable, además de que los trabajadores evidencian ser competentes para los puestos en los que ejercen su labor.

En menor porcentaje las competencias laborales de los trabajadores no están del todo relacionadas con los puestos laborales que desempeñan en la organización, muchas veces no manejan los conflictos adecuadamente, ocasionalmente la comunicación laboral falla y no siempre los trabajadores son idóneos para sus puestos.

Tabla 15  
*Frecuencia de la dimensión eficiencia laboral*

Categorías/Niveles	fi	ni%	Fi	Ni%
Mala	1	1,7%	1	1,7%
Regular	10	16,7%	11	18,3%
Buena	49	81,7%	60	100,0%
Total	60	100,0%		

Fuente: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.



**Figura 12.** Frecuencia porcentual de la dimensión eficiencia laboral

Fuente: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.

#### Análisis e interpretación:

En la Tabla 15 y Figura 12 se observa la distribución de las frecuencias de la dimensión eficiencia laboral, está ubicada mayormente en la categoría buena, representada por 81,7%; en menor medida en la categoría regular, representada por 16,7% y en medida inferior en la categoría mala, representada por 1,7%. Estos hallazgos dan cuenta de que en un 81,7% de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas existe una propensión por la eficiencia laboral, es decir, los trabajadores buscan alcanzar un buen rendimiento laboral, toman decisiones adecuadas respecto a lo esperado y logran sus objetivos organizacionales.

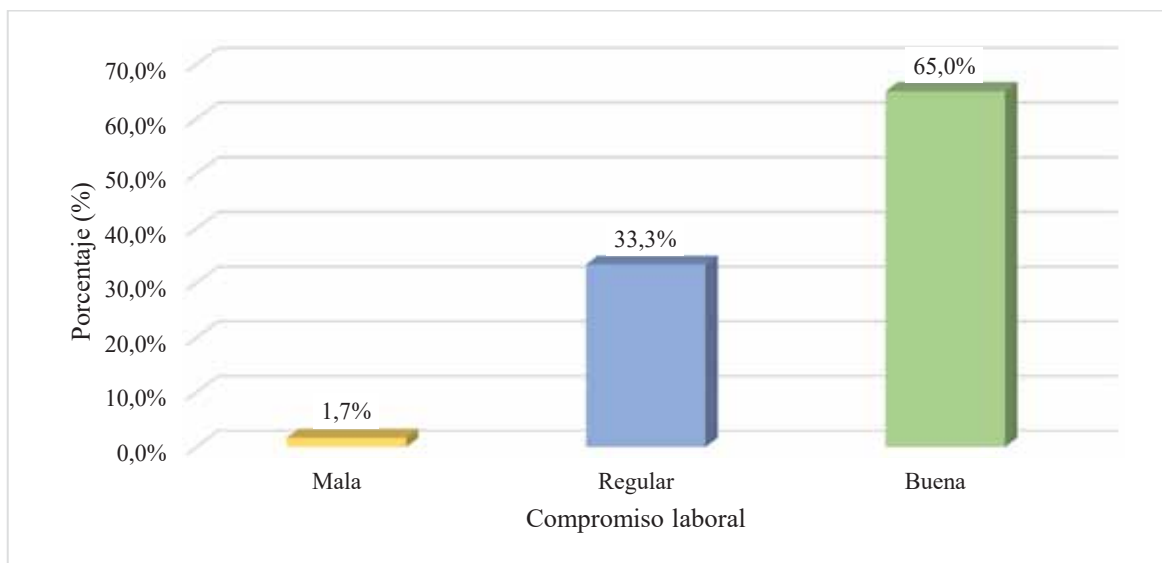
La eficiencia laboral en un 16,7% es regular, significando que los trabajadores no se desenvuelven del todo bien en el trabajo y no rinden laboralmente como se espera, en ocasiones no toman las decisiones requeridas y por esto no siempre logran los objetivos deseados.

Tabla 16

#### *Frecuencia de la dimensión compromiso laboral*

Categorías/Niveles	fi	ni%	Fi	Ni%
Mala	1	1,7%	1	1,7%
Regular	20	33,3%	21	35,0%
Buena	39	65,0%	60	100,0%
Total	60	100,0%		

Fuente: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.



**Figura 13.** Frecuencia porcentual de la dimensión compromiso laboral

Fuente: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.

#### Análisis e interpretación:

En la Tabla 16 y Figura 13 se aprecia la distribución de las frecuencias de la dimensión compromiso laboral, de modo que está ubicada mayormente en la categoría buena, representada por 65,0%; en menor medida en la categoría regular, representada por 33,3% y en medida inferior en la categoría mala, representada por tan solo el 1,7%.

Los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas en su mayoría están comprometidos laboralmente con la organización, tienen conocimiento acerca de la misión y visión institucional, así mismo son proactivos laboralmente y se identifican con la institución, pero solamente en un 65,0%.

En un 33,3% el compromiso laboral de los trabajadores con la institución se da de forma regular, poseen conocimiento de la misión y visión de la organización sin embargo no internalizan las mismas, es decir no siempre las recuerdan, son proactivos en algunas ocasiones y en otras no, es más, no se identifican del todo con la institución.

## 4.2. Prueba de hipótesis

Dentro de la prueba de hipótesis se utilizó dos tipos de análisis estadístico, que son:

- Chi cuadrado: que nos permite reconocer si existe o no asociación entre dos variables categóricas, en este caso entre las variables de comunicación organizacional y la productividad laboral y sus respectivas dimensiones.
- Tau – b de Kendall: es un coeficiente de correlación que permite medir el grado de covariación que pueda existir entre dos variables (comunicación organizacional y productividad laboral)

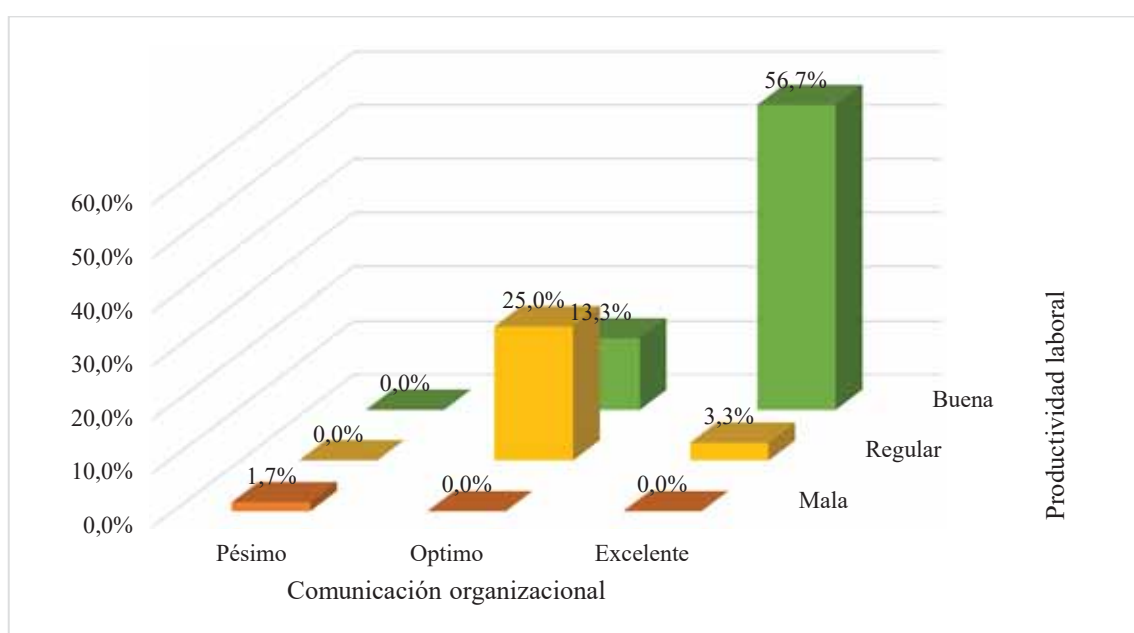
### 4.2.1. Prueba de hipótesis general

Tabla 17

*Relación entre la comunicación organizacional y la productividad laboral*

		Productividad laboral						Total	
		Mala		Regular		Buena			
		fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%
Comunicación organizacional	Pésimo	1	1,7%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,7%
	Optimo	0	0,0%	15	25,0%	8	13,3%	23	38,3%
	Excelente	0	0,0%	2	3,3%	34	56,7%	36	60,0%
Total		1	1,7%	17	28,3%	42	70,0%	60	100,0%

Fuente: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.





**Figura 14.** Frecuencia porcentual entre la comunicación organizacional y la productividad laboral.

Fuente: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.

**Descripción:**

En la tabla 17 y figura 14, se observa que la comunicación organizacional está asociada con la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco, de manera que, para evidenciar la relación entre las variables, es necesario evidenciar el comportamiento de las frecuencias observadas deben corresponderse; donde una excelente comunicación organizacional la productividad laboral es buena en un 56,7%.

**A. Prueba estadística**

**Hipótesis de contraste**

$H_0$ : La comunicación organizacional NO se relaciona con la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco - 2018.

$H_1$ : La comunicación organizacional se relaciona con la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco - 2018.

**Nivel de significancia**

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

**Estadístico de prueba: Prueba de independencia chi-cuadrado**

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	84,767 <sup>a</sup>	4	0,000
Razón de verosimilitud	35,859	4	0,000
Asociación lineal por lineal	29,168	1	0,000
N de casos válidos	60		

a. 5 casillas (55,6%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,02.

$$\chi^2 = 84,767$$

$$\text{Valor } P \text{ (significancia asintótica)} = 0,000$$

### Estadístico para determinar la correlación o fuerza de relación

		Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	0,668	,095	5,455	0,000
N de casos válidos		60			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

### Se acepta $H_1$ y se rechaza $H_0$ :

$H_1$ : La comunicación organizacional se relaciona con la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco – 2018 (Valor  $P = 0,000 < 0,05$ ). Demostrando una **buena correlación**, dado por el coeficiente de correlación Tau-B de Kendall = 0,668.

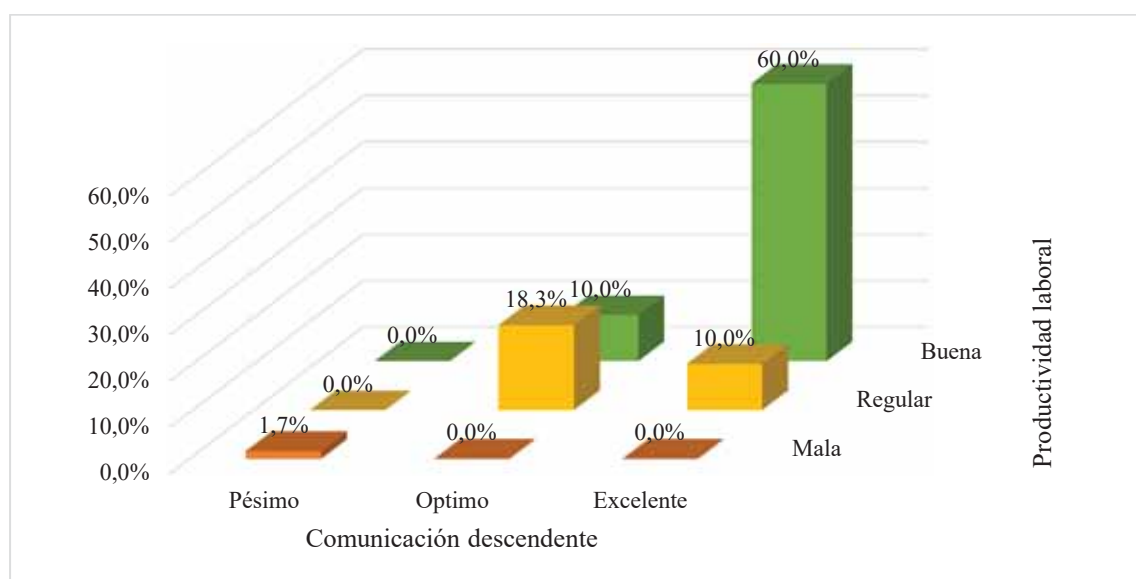
### 4.2.2. Prueba de hipótesis específicas

Tabla 18

*Relación entre la comunicación descendente y la productividad laboral*

		Productividad laboral						Total	
		Mala		Regular		Buena			
		fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%
Comunicación descendente	Pésimo	1	1,7%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,7%
	Optimo	0	0,0%	11	18,3%	6	10,0%	17	28,3%
	Excelente	0	0,0%	6	10,0%	36	60,0%	42	70,0%
Total		1	1,7%	17	28,3%	42	70,0%	60	100,0%

Fuente: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.



**Figura 15.** Frecuencia porcentual entre la comunicación descendente y la productividad laboral.

Fuente: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.

**Descripción:**

En la tabla 18 y figura 15, se observa que la comunicación descendente está asociada con la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco, la relación se demuestra observando que cuando la comunicación descendente es pésima la productividad laboral es mala representado en un 1,7%; mientras que si la comunicación descendente es óptima la productividad laboral se da en el nivel regular esto representado en 18,3% y cuando la comunicación descendente se da de forma excelente la productividad laboral es buena, representado en 60,0% lo cual evidencia la correspondencia entre ambas variables. Así se demuestra la relación directa entre la comunicación descendente que consiste en la designación de tareas y roles, la difusión de políticas de la organización, la gestión del conocimiento y el trato hacia los trabajadores con la productividad laboral.

**A. Prueba estadística**

**Hipótesis de contraste**

$H_0$ : La comunicación descendente NO se relaciona con la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco - 2018.

$H_1$ : La comunicación descendente se relaciona con la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco - 2018.

**Nivel de significancia**

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

**Estadístico de prueba: Prueba de independencia chi-cuadrado**

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	75,253 <sup>a</sup>	4	0,000
Razón de verosimilitud	24,504	4	0,000
Asociación lineal por lineal	21,209	1	0,000
N de casos válidos	60		

a. 6 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,02.

$$\chi^2 = 75,253$$

Valor P (significancia asintótica) = 0,000

### Estadístico para determinar la correlación o fuerza de relación

		Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	0,542	0,120	3,775	0,000
N de casos válidos		60			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

### Se acepta H<sub>1</sub> y se rechaza H<sub>0</sub>:

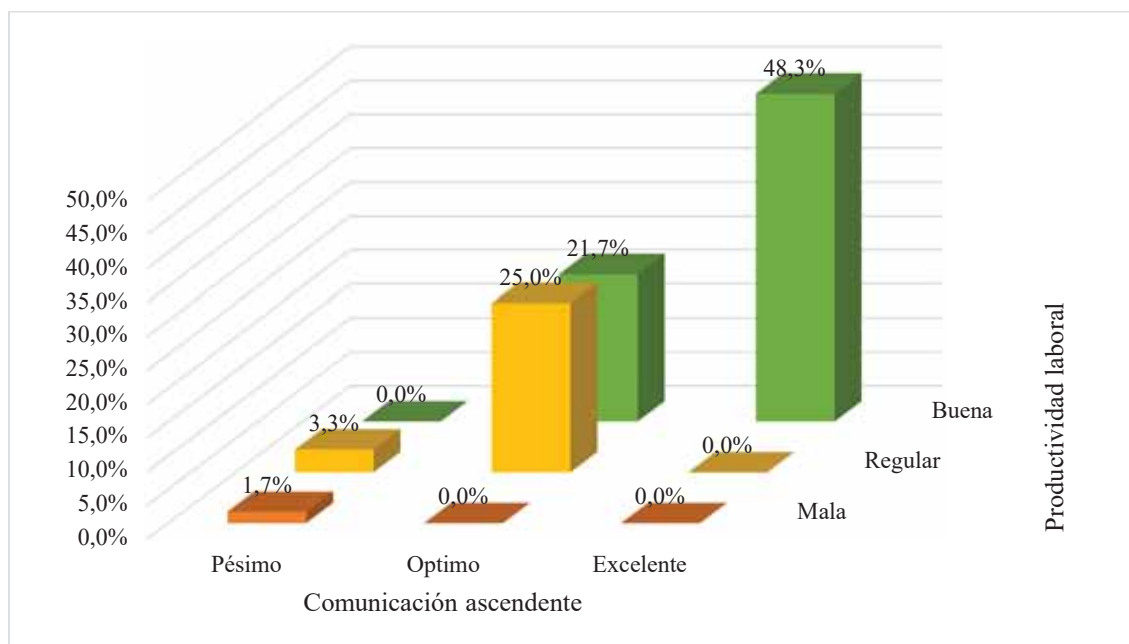
H<sub>1</sub>: La comunicación descendente se relaciona con la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco - 2018 (Valor P = 0,000 < 0,05). Demostrando una **moderada correlación**, dado por el coeficiente de correlación Tau-B de Kendall = 0,542.

Tabla 19

*Relación entre la comunicación ascendente y la productividad laboral*

		Productividad laboral						Total	
		Mala		Regular		Buena			
		fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%
Comunicación ascendente	Pésimo	1	1,7%	2	3,3%	0	0,0%	3	5,0%
	Optimo	0	0,0%	15	25,0%	13	21,7%	28	46,7%
	Excelente	0	0,0%	0	0,0%	29	48,3%	29	48,3%
Total		1	1,7%	17	28,3%	42	70,0%	60	100,0%

Fuente: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.



**Figura 16.** Frecuencia porcentual entre la comunicación ascendente y la productividad laboral.

Fuente: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.

### Descripción:

En la tabla 19 y figura 16, se observa que la comunicación ascendente está asociada con la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco, para establecer la relación entre ambas variables, se observa que cuando la comunicación ascendente es pésima la productividad laboral es mala, esto representado en 1,7%; mientras que si la comunicación ascendente se da en el nivel óptimo la productividad laboral es regular esto representado en 25,0% y cuando la comunicación ascendente es excelente la productividad laboral es buena, representado en 48,3% demostrando la correspondencia entre ambas variables. De esta manera se demuestra la relación directa de la comunicación entre el clima laboral, la toma de decisiones, la responsabilidad de funciones y la apertura de propuestas con la productividad laboral.

### A. Prueba estadística

#### Hipótesis de contraste

$H_0$ : La comunicación ascendente NO se relaciona con la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco - 2018.

H<sub>1</sub>: La comunicación ascendente se relaciona con la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco - 2018.

### Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

### Estadístico de prueba: Prueba de independencia chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	43,118 <sup>a</sup>	4	0,000
Razón de verosimilitud	38,535	4	0,000
Asociación lineal por lineal	28,423	1	0,000
N de casos válidos	60		

a. 5 casillas (55,6%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,05.

$$\chi^2 = 75,253$$

$$\text{Valor } P (\text{significancia asintótica}) = 0,000$$

### Estadístico para determinar la correlación o fuerza de relación

	Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall	0,661	0,065	6,576	0,000
N de casos válidos	60			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

### Se acepta H<sub>1</sub> y se rechaza H<sub>0</sub>:

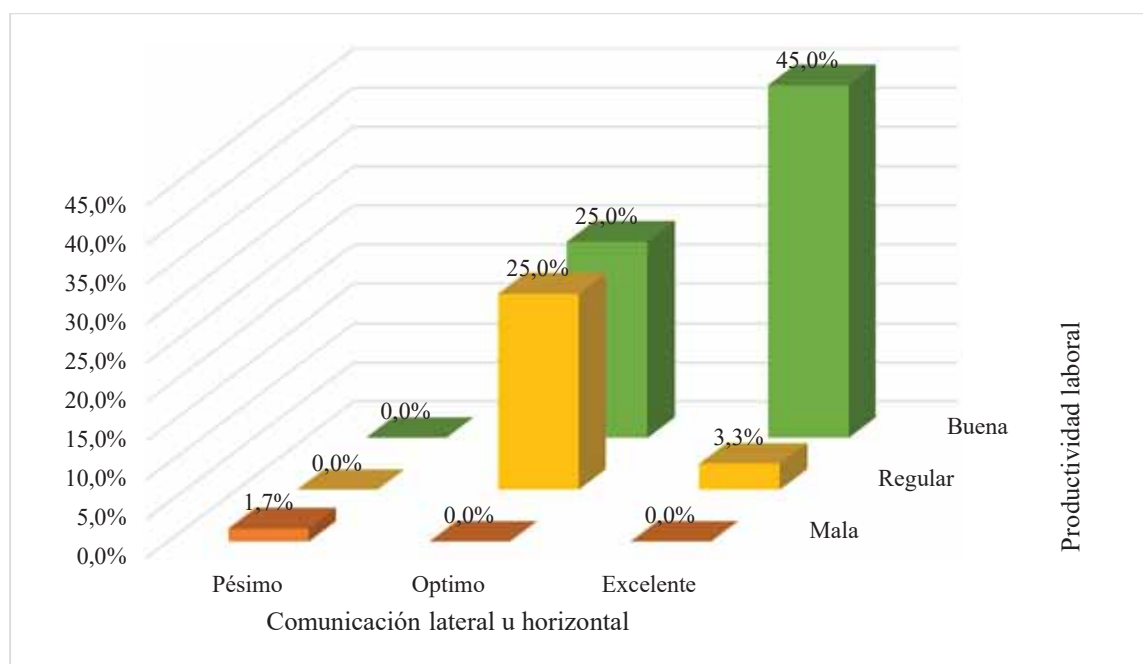
H<sub>1</sub>: La comunicación ascendente se relaciona con la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco - 2018 (Valor P = 0,000 < 0,05). Demostrando una **buena correlación**, dado por el coeficiente de correlación Tau-B de Kendall = 0,661.

Tabla 20

*Relación entre la comunicación lateral u horizontal y la productividad laboral*

		Productividad laboral						Total	
		Mala		Regular		Buena			
		fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%	fi	ni%
Comunicación lateral u horizontal	Pésimo	1	1,7%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,7%
	Óptimo	0	0,0%	15	25,0%	15	25,0%	30	50,0%
	Excelente	0	0,0%	2	3,3%	27	45,0%	29	48,3%
	Total	1	1,7%	17	28,3%	42	70,0%	60	100,0%

Fuente: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.



**Figura 17.** Frecuencia porcentual entre la comunicación lateral u horizontal y la productividad laboral.

Fuente: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.

### Descripción:

En la tabla 20 y figura 17, se observa que la comunicación lateral u horizontal está asociada con la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco, para establecer la correlación entre las variables, se observa que cuando la comunicación lateral u horizontal es pésima la productividad laboral es mala esto representado en 1,7%; mientras que si la comunicación lateral u horizontal es óptimo la productividad laboral es regular esto representado en 25,0% y cuando la comunicación lateral u horizontal es excelente la productividad laboral es buena esto representado en 45,0% donde se evidencia la correspondencia entre ambas variables. De esta manera se

demuestra la afinidad entre la participación, el intercambio de información y las relaciones laborales con la productividad laboral.

## A. Prueba estadística

### Hipótesis de contraste

$H_0$ : La comunicación lateral u horizontal NO se relaciona con la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco - 2018.

$H_1$ : La comunicación lateral u horizontal se relaciona con la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco - 2018.

### Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

### Estadístico de prueba: Prueba de independencia chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	73,583 <sup>a</sup>	4	0,000
Razón de verosimilitud	24,884	4	0,000
Asociación lineal por lineal	18,282	1	0,000
N de casos válidos	60		

a. 5 casillas (55,6%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,02.

$$\chi^2 = 73,583$$

$$\text{Valor } P \text{ (significancia asintótica)} = 0,000$$

### Estadístico para determinar la correlación o fuerza de relación

	Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall	0,512	0,100	4,339	0,000
N de casos válidos	60			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

### Se acepta $H_1$ y se rechaza $H_0$ :

$H_1$ : La comunicación lateral u horizontal se relaciona con la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco - 2018 (Valor  $P = 0,000 < 0,05$ ). Demostrando una **moderada correlación**, dado por el coeficiente de correlación Tau-B de Kendall = 0,512.



### 4.3. Discusión de resultados

Los hallazgos del estudio evidencian la dependencia entre las variables comunicación organizacional y productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco, de manera que se acepta la hipótesis alterna: *Existe relación directa entre la comunicación organizacional y la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco – 2018.*

En el estudio realizado por Balarezo (2014), sus hallazgos hacen notorio de las falencias que presenta la comunicación organizacional interna en la Empresa San Miguel, lo cual repercute en la coordinación de las actividades de la empresa, por tanto, el desarrollo organizacional es afectado negativamente, conllevando a una baja productividad, donde las actitudes de los trabajadores, los medios de comunicación interna deben ser lo más eficaces, para garantizar el cumplimiento de las funciones laborales de los trabajadores, además que contribuye a que el trabajador no se estrese y tenga el temor de no estar realizando bien sus tareas, también es importante recordar que mientras la comunicación sea más fluida entre los jefes o funcionarios permitirá que los trabajadores estén predispuestos para ejecutar las solicitudes internas o externas. Con respecto, a los resultados de la investigación, es evidente que los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco, muestran un nivel excelente en un 60% de comunicación organizacional, mientras que su productividad laboral alcanza un nivel bueno del 70%, y mediante el estadístico Chi cuadrado de Pearson indica que dependientes la comunicación organizacional con la productividad laboral, esto demuestra que la comunicación descendente, ascendente y horizontal entre los trabajadores de las distintas dependencias tiende a ser adecuada, lo cual contribuye al desarrollo de sus competencias laborales, la eficiencia laboral y en el compromiso laboral, a través de la identificación con los objetivos institucionales.

Ramos & Muñoz (2017), señalan que la comunicación organizacional es fundamental para gestión administrativa de las organizaciones, caso específico del Poder Judicial del Cono Norte de Lima, es decir que a medida que se mejore la comunicación organizacional, también se mejorará la percepción de la gestión administrativa, evidenciando que el 56,1 % de los trabajadores consideraban que la comunicación organizacional era aceptable y que el 56,8% percibió a la gestión administrativa buena. Ante este hallazgo en el caso de

los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco, implícitamente la comunicación organizacional, por estar relacionado con la productividad laboral, esto favorece a que la gestión administrativa, sea más eficiente y eficaz, cumpliendo cabalmente sus requerimientos y funciones.

## CONCLUSIONES

### Primera:

Los resultados evidencian que la comunicación organizacional se relaciona significativamente con la productividad laboral, donde la forma en cómo se desarrolle la comunicación descendente, ascendente y horizontal, directamente inciden las competencias laborales, la eficiencia y el compromiso laboral, es decir, que a mejor comunicación organizacional es posible predecir un mayor productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco, dado por el coeficiente de correlación Tau-B de Kendall = 0,668 generando un mejor manejo de conflictos, cumplimiento de objetivos y la identificación institucional, este último porque genera confianza con lo comunicado de verbal, plasmado en acciones y el rendimiento laboral del trabajador.

### Segunda:

La comunicación descendente se relaciona directamente con la productividad laboral de los trabajadores, de manera que, la manera en cómo se designan la tareas y roles, la difusión de políticas organizacionales y la utilización de diferentes medios de comunicación, tales como los correos y las redes sociales como WhatsApp desde una perspectiva que favorezca una comunicación en tiempo real, son aspectos que contribuyen al desarrollo de la asertividad laboral toma de decisiones y la consideración de la iniciativa del trabajador, porque puede participar mediante mensajes que contribuyan a la atención y resolución de problemas.

### Tercera:

La comunicación ascendente se relaciona directamente con la productividad laboral de los trabajadores, esto se fundamenta en el desarrollo de un clima laboral favorable, con capacidad de propuesta para promover alternativas de solución a las solicitudes que no están previstas en el Manual de Organización y Funciones así como en Texto Único de

Procedimientos Administrativos, con un mayor sentido de responsabilidad de las funciones y apertura a la comunicación, de manera que favorece al manejo de conflictos de forma asertiva y el óptimo rendimiento de los trabajadores.

Cuarta:

La comunicación horizontal se relaciona directamente con la productividad laboral de los trabajadores, la forma en como los trabajadores se comunican de forma horizontal, es decir que no se tiene un jefe o subordinado, sino que en el mismo rango laboral, es importante que exista la participación colaborativa, el intercambio de información y un adecuado despliegue de relaciones entre trabajadores, conforman la base para un mejor despliegue de las competencias laborales, compromiso y eficiencia laboral del trabajador.

## RECOMENDACIONES

### Primera:

Al Director de la Dirección Regional de Energía y Minas, se propone la implementación de un *“Taller de estrategias para mejorar la comunicación interna en la institución”*, el cual deberá incidir en cuatro aspectos fundamentales, como la comunicación directa, a través del uso de plataformas virtuales tales como correos corporativos, sistemas de mensajes internos, redes sociales de preferencia WhatsApp corporativo; comprensión de la diversidad y dinámicas de trabajo de los trabajadores; construir equipos de trabajo, que fomente la confianza y afianzar la comunicación entre trabajadores, lo cual fomente el compromiso y el bienestar entre trabajadores así como el uso de métodos de comunicación para cumplir adecuadamente las actividades del día a día y finalmente el taller debe enfocarse en la solución de conflictos, evitando las diferencias entre compañeros de trabajo, con un sentido que promueva el trato igualitario, así como saber aceptar las opiniones de los demás y favorezca un ambiente laboral satisfactorio.

### Segunda:

Al Director de la Dirección Regional de Energía y Minas, se le sugiere crear un manual de inducción y bienvenida al personal que es contratado recientemente, debido a que la mayoría de los trabajadores son contratados y llevan laborando hasta que los proyectos emprendidos se terminen de ejecutar, considerando que es una herramienta imprescindible para difundir la misión, visión, política y valores institucionales. Socializar el organigrama, los procedimientos básicos, normatividad interna y recursos con los que cuenta para llevar a cabo sus funciones.

### Tercera:

Al Director de la Dirección Regional de Energía y Minas, se recomienda implementar un buzón de sugerencias, lo cual podría convertirse útil para conocer las opiniones e inquietudes de los trabajadores, lo cual evitaría pasar por situaciones desagradables e

incómodas, el mismo que haría dualidad con un tablero de anuncios, para evitar saturar de comunicados los correos electrónicos de los trabajadores, donde se publiquen noticias puntuales e importantes, cuestiones urgentes y circunstanciales.

Cuarta:

Proponer a la Dirección Regional de Energía y Minas, la implementación de reuniones de trabajo, porque no solo es importante la comunicación escrita, sino también las relaciones interpersonales a través de reuniones de camaradería, cohesionan los equipos de trabajo, así como conocerse entre trabajadores con experiencia y nuevos, lo cual fomenta compartir información y experiencias con el fin de promover un ambiente más distendido y menos estresante o aburrido.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, H. (2010). *Comunicación organizacional interna, proceso, disciplina, técnica*. Madrid: Gesbiblo S.L.
- Bain, R. (2003). *La productividad*. Bogotá: McGraw Hill Colombia.
- Balarezo, B. D. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Baldissera, R. (2010). Comunicación organizacional: Dimensiones, tensiones e interdependencias. *Revista Comunicación*, 5-10.
- Berges, L. (2011). *Gestión de empresas de comunicación*. Sevilla: Comunicación Social C.S.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson Educación.
- Blanquicett, O., González, J., Jiménez, J., Álvarez, A., & Cuadrado, R. (2008). *Gestión: Estudio interdisciplinario de su práctica en las pymes metalmecánicas en Cartagena*. Cartagena de indias: Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco.
- Bonilla, A. M., & Torres, C. (2017). *Deficiencias en la comunicación organizacional y sus implicancias en el desarrollo de los fines corporativos de la empresa Global Sandvik del Perú S.A., durante el segundo semestre del año 2015*. Arequipa: Universidad San Agustín de Arequipa.
- Bueno, M. (2001). *La productividad del capital humano en la empresa informativa*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Cabana, F., & Rojas, G. P. (2018). *Proceso de selección de personal y su relación con la productividad laboral en las convocatorias cas de la MPHZ-2018*. Huaraz: Universidad César Vallejo.
- Cajamarca, J. (2016). *El empoderamiento y la productividad laboral de los miembros del sindicato de mecánicos del Cantón Salcedo*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Castro, J. (2012). *Comunica. Lecturas de comunicación organizacional*. Madrid: Gesbiblo S.L.
- Cazau, P. (2004). Categorización y operacionalización. *Revista apuntes sobre metodología de la investigación*, 5-12.
- Ccollana, Y. (2015). Rotación del personal, ausentismo laboral y productividad de los trabajadores. *Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martín de Porres*, 50-59.

- Chiang, M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: R.B. Servicios Editoriales.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México D.F.: Thomson Learning.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: McGraw Hill - Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Corrales, J. (2019). *Comunicación organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación de la Provincia Del Cusco, 2018*. Cusco: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias*. Barranquilla: Ecoe Ediciones, Editorial Universidad del Norte.
- De Cossío, J. L. (2004). La organización en red: ¿Técnica extranjera o desarrollo peruano? *Gestión en el Tercer Milenio*, 58-77.
- Delgado, J. (2 de Octubre de 2010). *Productividad laboral*. Obtenido de Aptitus.com: <https://aptitus.com/blog/productividad-laboral/>
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México D.F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Facho, J. E. (2017). *Gestión administrativa y productividad laboral en trabajadores de la Subgerencia de Operaciones de Fiscalización, Municipalidad de Lima, 2016*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Fernández, C. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. México D.F.: Trillas.
- Fernández, D. (2010). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid: Paraninfo.
- Formanchuk, A. E. (11 de Junio de 2002). *Redes y canales de comunicación en la empresa*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/redes-canales-comunicacion-empresa/>
- Gamba, J. (2015). *La motivación y su relación con la productividad*. Querétaro: Universidad Autónoma de Querétaro.
- García, J. (2011). *La comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, 83-106.
- Gómez, J. M. (2010). *Recursos humanos fundamentos del comportamiento en la empresa*. Madrid: Ed. Encuentro.
- Gómez, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. Málaga: Universidad de Málaga.



- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw Hill - Interamericana Editores.
- Hernández, S., & Rodríguez, S. (2011). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: Origen, evolución y vanguardia*. México: McGraw Hill - Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Jiménez, N. A. (2017). *La comunicación organizacional satisfactoria en el ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones (min tic) de Colombia*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Johnson, R., & Kubly, P. (2008). *Estadística elemental: Lo esencial*. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (14 ed.). México D.F.: McGraw Hill - Interamericana Editores S.A de C.V.
- Laureano, C. D. (2018). *La comunicación organizacional como instrumento estratégico de gestión administrativa en el Agrobanco - año 2016*. Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Lefcovich, M. (17 de Marzo de 2005). *Gestión de la productividad*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/gestion-productividad/>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2009). *Boletín de estadísticas ocupacionales N°9. Industria de bienes de consumo de textil, confecciones y calzado*. Lima: MTPE.
- Montoya, M., & De la Rosa, L. (2014). Flujos de comunicación en organizaciones privadas de Tijuana. *Razón y Palabra*, 1-25.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación: Cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Ochoa, K. A. (2014). *Motivación y productividad laboral*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Mejore su negocio: El recurso humano y la productividad*. Ginebra: Creative Commons Reconocimiento.
- Orihuela, J. L. (2021). *Culturas digitales. Textos breves para entender cómo y por qué internet nos cambió la vida*. Pamplona: Ediciones Eunete.
- Ortiz, L., Ortiz, L. E., Coronell, R. D., Hamburger, K., & Orozco, E. (2019). Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de

servicios de salud (IPS): un estudio correlacional. *Revista Latinoamericana de Hipertensión*, 187-193.

Pizarro, M. (2017). *Motivación y productividad laboral en los colaboradores de la oficina de admisión de una institución privada, 2016*. Lima: Universidad César Vallejo.

Queris, M., Almirall, A., Capote, L., & Alfonso, D. (2012). Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA. *Ingeniería Industrial*, 161-174.

Ramos, M., & Muñoz, J. (2017). *La comunicación organizacional y la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte, Lima. 2016*. Lima: Universidad César Vallejo.

Robbins, J., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Pearson Educación.

Robbins, S., & Coulter, M. (2000). *Administración*. México: Prentice Hall.

Rodríguez, M. L. (2006). *Evaluación, balance y formación de competencias*. Barcelona: Laertes.

Samaniego, C. (1998). *Absentismo, rotación y productividad*. Madrid: Pirámide.

Sánchez, G. (2009). *Las micro y pequeñas empresas mexicanas ante la crisis del paradigma económico de 2009*. Málaga: EUMED, Universidad de Málaga.

Sánchez, H., & Reyes, C. (2017). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Business Suport Aneth SRL.

Sanz, M. (2011). *Identidad corporativa, claves de la comunicación empresarial*. Madrid: ESIC.

Schroeder, R. (2002). *Administración de operaciones*. México D.F.: McGraw Hill - Interamericana Editores S.A. de C.V.

Sesame. (13 de Noviembre de 2019). *Productividad*. Obtenido de Sesametime: <https://www.sesametime.com/assets/productividad/>

Sierra, R. (2001). *Técnicas investigación social*. Madrid: Thomson Editores España.

Tito, P. L. (2012). *Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Triola, M. (2004). *Estadística*. México D.F.: Pearson Educación.

Vásquez, J. G. (2017). *El clima laboral y su influencia en la productividad de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de ciudad Eten, 2016*. Chiclayo: Universidad Privada Juan Mejía Baca.

# ANEXOS

## ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tema: Comunicación organizacional y productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco - 2018.

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b> ¿Cómo se relaciona la comunicación organizacional con la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco - 2018?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Determinar la relación de la comunicación organizacional con la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco - 2018</p>	<p><b>HIPOTESIS GENERAL</b> La comunicación organizacional se relaciona significativamente con la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco – 2018.</p>	<p><b>VARIABLE 1:</b> <b>Comunicación organizacional.</b></p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación descendente</li> <li>▪ Comunicación ascendente</li> <li>▪ Comunicación horizontal</li> </ul> <p><b>VARIABLE 2:</b> <b>Productividad laboral.</b></p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competencias laborales</li> <li>▪ Eficiencia laboral</li> <li>▪ Compromiso laboral</li> </ul>
<p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b></p>	<p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</b></p>	
<p>1. ¿Cómo se relaciona la comunicación descendente con la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco - 2018?</p> <p>2. ¿Cómo se relaciona la comunicación ascendente con la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco - 2018?</p> <p>3. ¿Cómo se relaciona la comunicación horizontal con la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas</p>	<p>1. Establecer la relación entre la comunicación descendente y la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco - 2018.</p> <p>2. Establecer la relación entre la comunicación ascendente y la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco - 2018.</p> <p>3. Establecer la relación entre la comunicación horizontal y la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco</p>	<p>1. La comunicación descendente se relaciona significativamente con la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco – 2018.</p> <p>2. La comunicación ascendente se relaciona significativamente con la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco – 2018.</p> <p>3. La comunicación horizontal se relaciona significativamente la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco</p>	

JUSTIFICACIÓN	MÉTODO	UNIVERSO POBLACIÓN Y MUESTRA	
Cusco – 2018?	– 2018.	– 2018.	

<p>Los principales problemas que toda organización enfrenta en las relaciones interpersonales es la poca comunicación organizacional efectiva, la mayoría solamente se esfuerza por realizar sus propias tareas, sin comprender que la comunicación es una herramienta fundamental para alcanzar los objetivos de la organización.</p> <p>La investigación se centra en identificar de qué manera la práctica la comunicación organizacional entre trabajadores, y además de realizar un análisis si está relacionado con la productividad laboral en la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco.</p>	<p><b>ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN</b> Es cuantitativo, por cuanto es analítico, hace uso de la estadística y se plantea hipótesis.</p> <p><b>ALCANCE DE INVESTIGACIÓN</b> El estudio tiene un alcance correlación, que se fundamenta en la relación de la comunicación organizacional con la productividad laboral de los trabajadores.</p> <p><b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b> Corresponde al diseño transversal correlacional (no experimental), por cuanto no se manipulan las variables de manera deliberada, orientado a no manipular la variable comunicación organizacional y productividad laboral para observar o estudiar sus efectos entre ambas variables. Por tanto, solamente se observará los fenómenos que ocurran tal y como están en su contexto natural, lo cual será objeto de análisis. Es transversal por que los datos son recopilados en un único momento.</p>	<p><b>POBLACIÓN</b> Corresponde a un total de 64 trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco.</p> <p><b>MUESTRA</b> La muestra está constituida por 60 trabajadores, obtenidos de la aplicación de un muestreo no probabilístico por conveniencia.</p> <p><b>TÉCNICAS Y INSTRUMENTOS</b> <b>Técnica:</b> Observación. Encuesta. <b>Instrumentos:</b> Guía de observación. Cuestionario de percepción.</p> <p><b>MÉTODO ESTADÍSTICO</b> Se representarán las variables mediante tablas de frecuencias, como parte del análisis descriptivo. En el caso de las pruebas de hipótesis estas serán efectuadas mediante el Chi cuadrado de Pearson.</p>
---	---	--

## ANEXO 2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tema: Comunicación organizacional y productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco - 2018.

VARIABLES	CONCEPTUAL	CONCEPTUAL OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Comunicación organizacional	Es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida (De Castro, 2014, p.5).	La comunicación organizacional conlleva a una adecuada articulación entre la comunicación descendente, ascendente y la horizontal.	1. Comunicación descendente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Designación de tareas y roles.</li> <li>- Difusión de políticas de la organización.</li> <li>- Medios de comunicación.</li> <li>- Trato hacia el trabajador.</li> <li>- Toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nunca</li> <li>-Rara vez</li> <li>-Algunas veces</li> <li>-Casi siempre</li> <li>-Siempre</li> </ul>
			2. Comunicación ascendente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de normas y funciones.</li> <li>- Responsabilidad de funciones.</li> <li>- Capacidad de propuesta.</li> </ul>	
			3. Comunicación horizontal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frecuencia de coordinación de actividades.</li> <li>- Intercambio de información.</li> <li>- Relaciones laborales</li> </ul>	
Productividad laboral	Consiste en la utilización eficaz y eficiente de todos los recursos con el que cuenta el trabajador para realizar sus funciones, de manera que evita cometer errores, lo cual beneficia a la organización y a los usuarios (Pedraza, 1999, pp. 153-154).	La productividad laboral de los trabajadores se fundamenta en el despliegue de competencias, eficiencia y compromisos laborales con la institución donde labora.	1. Competencias laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de conflictos</li> <li>- Comunicación laboral</li> <li>- Idoneidad para el puesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nunca</li> <li>-Rara vez</li> <li>-Algunas veces</li> <li>-Casi siempre</li> <li>-Siempre</li> </ul>
			2. Eficiencia laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendimiento laboral</li> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Logro de objetivos</li> </ul>	
			3. Compromiso laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento de la misión y visión</li> <li>- Proactividad</li> <li>- Identificación institucional</li> </ul>	

Fuente: Adaptación propia en base a De Castro (2014, p.5), comunicación organizacional: Técnicas y estrategias y productividad laboral de la revisión a lo establecido por Cabana & Rojas (2018, pp. 44-46).



### ANEXO 3: MATRIZ DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Tema: Comunicación organizacional y productividad laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco - 2018.

#### 3.1. Variable 1: Comunicación organizacional.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	#ÍTEMS	%	ESCALA VALORATIVA	INSTRUMENTO
Comunicación organizacional	1.1. Comunicación descendente	1.1.1. Difusión de políticas de la organización.	1. ¿La dirección difunde oportunamente las disposiciones del Gobierno Regional y del Estado? 2. ¿La dirección cumple con comunicar oportunamente a los trabajadores las funciones o disposiciones a realizar?	12	46%	Escala de medición: Ordinal  Puntuación de 1 a 5. Muy en desacuerdo=1 En desacuerdo=2 Indiferente=3 De acuerdo=4 Muy de acuerdo=5	Cuestionario de Encuesta
		1.1.2. Toma de decisiones	3. ¿El Gobierno Regional se reúne con el director para tomar alguna decisión? 4. ¿La dirección realiza reuniones de coordinación con los responsables de cada unidad, departamento u oficina para tomar decisiones?				
		1.1.3. Designación de tareas y roles.	5. ¿Tu jefe inmediato explicó claramente las funciones de tu puesto de trabajo? 6. ¿Tu jefe inmediato te ha explicado sobre los límites de responsabilidad de tu puesto de trabajo? 7. ¿La instrucción que recibes de tu jefe inmediato son claras y precisas?				
		1.1.4. Medios de comunicación.	8. ¿Resulta efectiva la comunicación a través de correo electrónico? 9. ¿La dirección promueve la comunicación mediante redes				

			<p>sociales (WhatsApp, Facebook, YouTube y otros)?</p> <p>10. ¿El director utiliza un lenguaje apropiado para dirigirse a tu persona?</p> <p>11. ¿El director procura un trato equitativo con todos los trabajadores de la institución?</p> <p>12. ¿Existe un clima de confianza con tu jefe inmediato?</p>				
		1.1.5. Trato hacia el trabajador.					
	1.2. Comunicación ascendente	1.2.1. Cumplimiento de normas y funciones.	<p>13. ¿La dirección coordina periódicamente con el Gobierno Regional para informar el cumplimiento de las tareas o disposiciones?</p> <p>14. ¿Tu jefe inmediato te solicita que le alcances un informe del cumplimiento de tus funciones?</p>	7	27%		
		1.2.2. Coordinación de tareas o funciones.	<p>15. ¿Periódicamente o según la necesidad del caso informas a tu jefe inmediato de las necesidades de tu oficina o dependencia para evitar el incumplimiento de tus funciones?</p> <p>16. ¿Participas en alguna toma de decisión con tu jefe inmediato?</p> <p>17. ¿Tu jefe inmediato incluye la participación integral de los trabajadores?</p>				
		1.2.3. Capacidad de propuesta.	<p>18. ¿Tus jefes y demás superiores escuchan tus ideas y comentarios?</p> <p>19. ¿Tu jefe se interesa por escuchar lo que tienes que decir?</p>				

	1.3. Comunicación horizontal	1.3.1. Frecuencia de coordinación de actividades.	<p>20. ¿Los jefes o responsables de cada unidad, departamento u oficina se reúnen para coordinar las actividades o acciones a realizar?</p> <p>21. ¿Crees que existe una integración y coordinación entre tus compañeros del mismo nivel para la solución de problemas y tareas laborales?</p>	7	27%		
		1.3.2. Intercambio de información.	<p>22. ¿El lenguaje que emplean tus compañeros de trabajo de la misma jerarquía es claro?</p> <p>23. ¿La información que recibes es a través de rumores o canales informales de comunicación?</p> <p>24. ¿La información que recibes es útil e importante para el desarrollo de tus actividades laborales?</p>				
		1.3.3. Relaciones laborales	<p>25. ¿Existe un ambiente de trato cordial entre los responsables de cada unidad, departamento u oficina?</p> <p>26. ¿Existe un clima de confianza entre compañeros de la misma jerarquía o condición laboral?</p>				

### 3.2. Variable 2: Productividad laboral

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	#ÍTEMS	%	ESCALA VALORATIVA	INSTRUMENTO
Productividad laboral	2.1. Competencias laborales	2.1.1. Manejo de conflictos.	1. ¿Cuándo se presentan problemas entre trabajadores, el director asume la responsabilidad de resolverlo? 2. ¿Tratas de encontrar soluciones, de manera que cedas para buscar el beneficio mutuo? 3. ¿Intentas luchar simultáneamente con todas tus preocupaciones y las de tu compañero de trabajo?	8	36%	Escala de medición: Ordinal  Puntuación de 1 a 5. Nunca=1 Rara vez=2 Algunas veces=3 Casi siempre=4 Siempre=5	Cuestionario de Encuesta
		2.1.2. Comunicación laboral.	4. ¿En la institución se promueve el trabajo en equipo a través de una comunicación permanente? 5. ¿Recibes toda la información necesaria para poder realizar eficientemente tu trabajo? 6. ¿Crees que la comunicación entre trabajadores es muy importante para alcanzar los objetivos institucionales?				
		2.1.3. Idoneidad para el puesto.	7. ¿Te esfuerzas por evitar ofender los sentimientos de otras personas (trabajadores y/o usuarios) aun cuando te hayan molestado? 8. ¿Cuándo una persona (trabajador y/o usuario) se ha molestado mucho, haces lo posible por evitar una discusión?				
	2.2. Eficiencia laboral	2.2.1. Rendimiento laboral.	9. ¿Has presentado alguna dificultad durante los últimos meses para realizar tus tareas asignadas? 10. ¿Demuestras interés por capacitarte,	7	32%		

			<p>lo cual contribuye a mejorar tu desempeño laboral?</p> <p>11. ¿Sueles aportar con ideas o soluciones que beneficien a la institución?</p>				
		2.2.2. Toma de decisiones.	<p>12. ¿Las decisiones que toma generalmente son directas y prácticas?</p> <p>13. ¿Cuándo se le presenta un problema generalmente, aplica un análisis riguroso para darle solución?</p>				
		2.2.3. Logro de objetivos.	<p>14. ¿El director exige constantemente el cumplimiento de los objetivos institucionales?</p> <p>15. ¿La dirección toma acciones oportunas para corregir las deficiencias, y de esta manera alcanzar los objetivos institucionales?</p>				
	2.3. Compromiso laboral	2.3.1. Conocimiento de la misión y visión.	<p>16. ¿La dirección difunde a cada oficina o dependencia la misión y visión de la institución?</p> <p>17. ¿La misión y la visión son revisados o ajustados anualmente para ser articulados con los objetivos institucionales?</p>	7	32%		
		2.3.2. Proactividad.	<p>18. ¿Propones formas para mejorar tus tareas laborales a tu jefe inmediato?</p> <p>19. ¿Tomaste alguna decisión sin haber consultado a tu jefe inmediato, con el fin de solucionar problemas?</p> <p>20. ¿Te adelantas acertadamente a las necesidades (equipamiento y materiales) de tus tareas laborales?</p>				

		2.3.3. Identificación institucional.	21. ¿La dirección muestra interés por alcanzar los objetivos y metas institucionales? 22. ¿Te identificas con los objetivos y metas institucionales?				
--	--	--------------------------------------	---	--	--	--	--

## ANEXO 4: INSTRUMENTO



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO  
ABAD DEL CUSCO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,  
CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y  
PRODUCTIVIDAD LABORAL**

Nro. de cuestionario \_\_\_\_\_

**Datos generales del trabajador:**

1. **Edad:** \_\_\_\_\_ años.
2. **Sexo:** Masculino  Femenino
3. **Tiempo de servicios:** \_\_\_\_\_ años.
4. **Situación laboral:** Nombrado  Contratado

**Instrucciones:**

Estimado trabajador:

A continuación, le presentamos una serie de preguntas que no tienen una respuesta correcta o incorrecta, concerniente a como en la Dirección Regional de Energía y Minas Cusco se desarrolla la comunicación organizacional y la productividad laboral que aportan al logro de los objetivos y metas institucionales.

En cada ítem marque con una "X" en el número que corresponde a su respuesta de acuerdo con la percepción y valoración que usted tiene sobre el tema; agradecemos su importante aporte que constituye una valiosa información que recabamos para el trabajo de investigación que nos permitirá optar el título profesional en el campo de las Ciencias Administrativas.

**I. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

#	Ítems/Reactivos:	(1) Nunca	(2) Rara vez	(3) Algun as veces	(4) Casi siempre	(5) Siempre
1	¿La dirección difunde oportunamente las disposiciones del Gobierno Regional y del Estado?	1	2	3	4	5
2	¿La dirección cumple con comunicar oportunamente a los trabajadores las funciones o disposiciones a realizar?	1	2	3	4	5
3	¿El Gobierno Regional se reúne con el director para tomar alguna decisión?	1	2	3	4	5

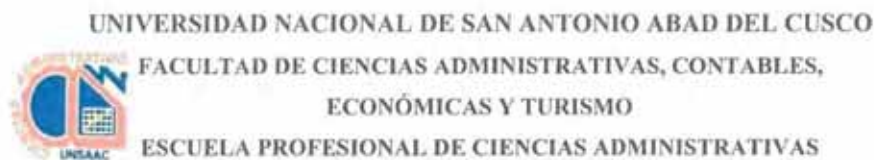
4	¿La dirección realiza reuniones de coordinación con los responsables de cada unidad, departamento u oficina para tomar decisiones?	1	2	3	4	5
5	¿Tu jefe inmediato explicó claramente las funciones de tu puesto de trabajo?	1	2	3	4	5
6	¿Tu jefe inmediato te ha explicado sobre los límites de responsabilidad de tu puesto de trabajo?	1	2	3	4	5
7	¿La instrucción que recibes de tu jefe inmediato son claras y precisas?	1	2	3	4	5
8	¿Resulta efectiva la comunicación a través de correo electrónico?	1	2	3	4	5
9	¿La dirección promueve la comunicación mediante redes sociales (WhatsApp, Facebook, YouTube y otros)?	1	2	3	4	5
10	¿El director utiliza un lenguaje apropiado para dirigirse a tu persona?	1	2	3	4	5
11	¿El director procura un trato equitativo con todos los trabajadores de la institución?	1	2	3	4	5
12	¿Existe un clima de confianza con tu jefe inmediato?	1	2	3	4	5
13	¿La dirección coordina periódicamente con el Gobierno Regional para informar el cumplimiento de las tareas o disposiciones?	1	2	3	4	5
14	¿Tu jefe inmediato te solicita que le alcances un informe del cumplimiento de tus funciones?	1	2	3	4	5
15	¿Periódicamente o según la necesidad del caso informas a tu jefe inmediato de las necesidades de tu oficina o dependencia para evitar el incumplimiento de tus funciones?	1	2	3	4	5
16	¿Participas en alguna toma de decisión con tu jefe inmediato?	1	2	3	4	5
17	¿Tu jefe inmediato incluye la participación integral de los trabajadores?					
18	¿Tus jefes y demás superiores escuchan tus ideas y comentarios?	1	2	3	4	5
19	¿Tu jefe se interesa por escuchar lo que tienes que decir?	1	2	3	4	5
20	¿Los jefes o responsables de cada unidad, departamento u oficina se reúnen para coordinar las actividades o acciones a realizar?	1	2	3	4	5
21	¿Crees que existe una integración y coordinación entre tus compañeros del mismo nivel para la solución de problemas y tareas laborales?	1	2	3	4	5
22	¿El lenguaje que emplean tus compañeros de trabajo de la misma jerarquía es claro?	1	2	3	4	5
23	¿La información que recibes es a través de rumores o canales informales de comunicación?	1	2	3	4	5
24	¿La información que recibes es útil e importante para el desarrollo de tus actividades laborales?	1	2	3	4	5
25	¿Existe un ambiente de trato cordial entre los responsables de cada unidad, departamento u oficina?	1	2	3	4	5
26	¿Existe un clima de confianza entre compañeros de la misma jerarquía o condición laboral?	1	2	3	4	5



## II. PRODUCTIVIDAD LABORAL

#	Ítems/Reactivos:	(1) Nunca	(2) Rara vez	(3) Algunas veces	(4) Casi siempre	(5) Siempre
1.	¿Cuándo se presentan problemas entre trabajadores, el director asume la responsabilidad de resolverlo?	1	2	3	4	5
2.	¿Tratas de encontrar soluciones, de manera que cedas para buscar el beneficio mutuo?	1	2	3	4	5
3.	¿Intentas luchar simultáneamente con todas tus preocupaciones y las de tu compañero de trabajo?	1	2	3	4	5
4.	¿En la institución se promueve el trabajo en equipo a través de una comunicación permanente?	1	2	3	4	5
5.	¿Recibes toda la información necesaria para poder realizar eficientemente tu trabajo?	1	2	3	4	5
6.	¿Crees que la comunicación entre trabajadores es muy importante para alcanzar los objetivos institucionales?	1	2	3	4	5
7.	¿Te esfuerzas por evitar ofender los sentimientos de otras personas (trabajadores y/o usuarios) aun cuando te hayan molestado?	1	2	3	4	5
8.	¿Cuándo una persona (trabajador y/o usuario) se ha molestado mucho, haces lo posible por evitar una discusión?	1	2	3	4	5
9.	¿Has presentado alguna dificultad durante los últimos meses para realizar tus tareas asignadas?	1	2	3	4	5
10.	¿Demuestras interés por capacitarte, lo cual contribuye a mejorar tu desempeño laboral?	1	2	3	4	5
11.	¿Sueles aportar con ideas o soluciones que beneficien a la institución?	1	2	3	4	5
12.	¿Las decisiones que toma generalmente son directas y prácticas?	1	2	3	4	5
13.	¿Cuándo se le presenta un problema generalmente, aplica un análisis riguroso para darle solución?	1	2	3	4	5
14.	¿El director exige constantemente el cumplimiento de los objetivos institucionales?	1	2	3	4	5
15.	¿La dirección toma acciones oportunas para corregir las deficiencias, y de esta manera alcanzar los objetivos institucionales?	1	2	3	4	5
16.	¿La dirección difunde a cada oficina o dependencia la misión y visión de la institución?	1	2	3	4	5
17.	¿La misión y la visión son revisados o ajustados anualmente para ser articulados con los objetivos institucionales?	1	2	3	4	5
18.	¿Propones formas para mejorar tus tareas laborales a tu jefe inmediato?	1	2	3	4	5
19.	¿Tomaste alguna decisión sin haber consultado a tu jefe inmediato, con el fin de solucionar problemas?	1	2	3	4	5
20.	¿Te adelantas acertadamente a las necesidades (equipamiento y materiales) de tus tareas laborales?	1	2	3	4	5
21.	¿La dirección muestra interés por alcanzar los objetivos y metas institucionales?	1	2	3	4	5
22.	¿Te identificas con los objetivos y metas institucionales?	1	2	3	4	5

## ANEXO 5: FICHAS DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS



### FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

#### I. ASPECTOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación: **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE ENERGÍA Y MINAS CUSCO - 2018.**

Nombre del instrumento: **Cuestionario comunicación organizacional.**

Investigadores: **Br. Enid Hilares Villegas**  
**Br. Diomira Rayme Valenzuela.**

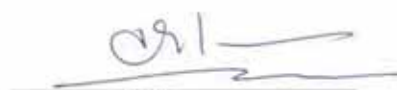
CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	May Buena 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.					X
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.					X
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.				X	
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					X
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.					X
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación en ciencias administrativas.					X
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables.					X
	10. METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.				X	

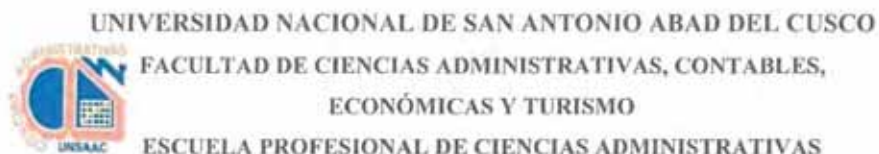
#### II. CALIFICACIÓN FINAL DEL INSTRUMENTO:

PROMEDIO: 90%

Procede su aplicación

Debe corregirse

  
 Firma  
 Mg. o Dr.: Gladys Georgina Concha Flores  
 DNI: 23864977  
 Teléfono: 944 689007



### FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

#### I. ASPECTOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación: **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE ENERGÍA Y MINAS CUSCO - 2018.**

Nombre del instrumento: **Cuestionario de productividad laboral.**

Investigadores: **Br. Enhd Hilares Villegas**  
**Br. Diomira Rayme Valenzuela.**

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.					X
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.					X
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.				X	
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					X
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.					X
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación en ciencias administrativas.					X
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables.					X
	10. METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.				X	

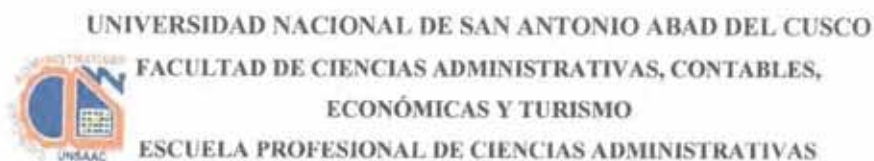
#### II. CALIFICACIÓN FINAL DEL INSTRUMENTO:

PROMEDIO: 90 %

Procede su aplicación

Debe corregirse

*Orl*  
 Firma  
 Mg. o Dr.: *Glady Gregoria Concha Flores*  
 DNI: *23804927*  
 Teléfono: *944 609007*



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,  
ECONÓMICAS Y TURISMO

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

**I. ASPECTOS GENERALES:**

Título del trabajo de investigación: **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE ENERGÍA Y MINAS CUSCO - 2018.**

Nombre del instrumento: **Cuestionario comunicación organizacional.**

Investigadores: **Br. Enid Hilares Villegas  
Br. Diomira Rayme Valenzuela.**


CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.				X	
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				X	
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					X
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					X
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.				X	
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación en ciencias administrativas.					X
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables.					X
	10. METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					X

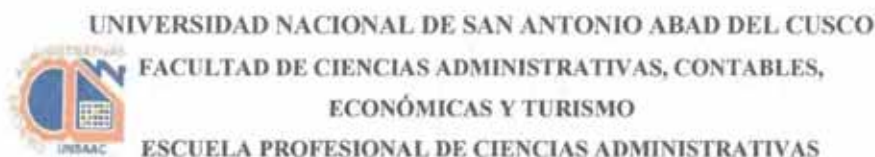
**II. CALIFICACIÓN FINAL DEL INSTRUMENTO:**

PROMEDIO: 93 %

Procede su aplicación

Debe corregirse

  
 Yhobany Venegas Linguithy  
 Mg. en MARKETING SOCIAL Y COMUNICACIÓN  
 PARA EL DESARROLLO  
 UCCENTE  
 Firma  
 Mg. o Dr. *Yhobany Yhobany Venegas Linguithy*  
 DNI: 42.848.8392  
 Teléfono: 983.438.120



### FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

#### I. ASPECTOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación: **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE ENERGÍA Y MINAS CUSCO - 2018.**

Nombre del instrumento: **Cuestionario de productividad laboral.**

Investigadores: **Br. Enihd Hilares Villegas**  
**Br. Diomira Rayme Valenzuela.**


CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.				X	
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				X	
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					X
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					X
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.				X	
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación en ciencias administrativas.				X	
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables.				X	
	10. METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					X

#### II. CALIFICACIÓN FINAL DEL INSTRUMENTO:

PROMEDIO: 85 %

Procede su aplicación

Debe corregirse

  
Yohany Y. Venegas Linguithy  
Mg. EN MARKETING SOCIAL Y COMUNICACIÓN  
PARA EL DESARROLLO  
DOCENTE

Firma  
Mg. o Dr. Yohany Y. Venegas Linguithy  
DNI: 72898392  
Teléfono: 987478120



**ANEXO 6: EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS**



