



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**“COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL  
RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES EN LA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUACHIS – HUARI”.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER:**

**MARILÚ MARÍA PAREDES FLORES**

**ASESOR:**

**Dra. FLOR DE MARÍA LIO JORDAN**

**Huacho – Perú**

**2019**

## **MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR**

-----  
Dra. Viviana Inés Vellón Flores  
Presidenta

-----  
Mg. Daniel Alberto O. Valenzuela Narvaez  
Secretario

-----  
Mg. Danilo Hugo Carreño Ramírez  
Vocal

-----  
Dra. Flor De Maria Lioo Jordan  
Asesor

## **DEDICATORIA**

A mis padres, hermanos e hija

## **AGRADECIMIENTO**

A las personas que lideran nuestra universidad.

Al personal docente de la Facultad de Ciencias Empresariales.

Al personal docente por su esmero.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
RESUMEN	IX
ABSTRACT	X
INTRODUCCIÓN	XI

### CAPÍTULO I

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

I.1. Descripción de la realidad problemática	01
I.2. Formulación del Problema	03
I.2.1. Problema General	03
I.2.2. Problemas Específicos	03
I.3. Objetivos de la Investigación	03
I.3.1. Objetivo General	03
I.3.2. Objetivos Específicos	03
I.4. Justificación de la investigación	04
I.5. Delimitación del estudio	04
I.6. Viabilidad del estudio	05

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación	06
2.2. Bases Teóricas	08
2.3. Definiciones conceptuales	29
2.4. Formulación de las hipótesis	30
2.4.1. Hipótesis General	30
2.4.2. Hipótesis Específicas	30

### **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

3.1. Diseño metodológico	31
3.1.1. Tipo de investigación	31
3.1.2. Nivel de investigación	31
3.1.3. Diseño	31
3.1.4. Enfoque	31
3.2. Población y muestra	32
3.3. Operacionalización de variables e indicadores	32
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	33
3.4.1. Técnicas a emplear	33
3.4.2. Descripción de los instrumentos	33
3.5. Técnicas para el procesamiento de la información	34

### **CAPÍTULO IV RESULTADOS**

4.1. Presentación de tablas, figuras e interpretaciones	35
---	----

### **CAPÍTULO V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. Discusión	50
5.2. Conclusiones	52
5.3. Recomendaciones	53

### **CAPÍTULO VI FUENTES DE INFORMACIÓN**

6.1. Fuentes bibliográficas	55
6.2. Fuentes electrónicas	56

### **ANEXO**

1. Cuestionario	58
-----------------	----

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Género de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari	35
Tabla 2.	Edad de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari	36
Tabla 3.	Grado académico de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari	37
Tabla 4.	Comunicaciones verticales	38
Tabla 5.	Comunicaciones transversales	39
Tabla 6.	Comunicación informal	40
Tabla 7.	Relaciones laborales	41
Tabla 8.	Habilidades y capacidades	42
Tabla 9.	Relaciones interpersonales	43
Tabla 10.	Pruebas de normalidad	44
Tabla 11.	Correlación de Rho de Spearman entre la comunicación organizacional y rendimiento de los trabajadores	45
Tabla 12.	Correlación de Rho de Spearman entre la comunicación vertical y rendimiento de los trabajadores	46
Tabla 13.	Correlación de Rho de Spearman entre la comunicación transversal y rendimiento de los trabajadores	47
Tabla 14.	Correlación de Rho de Spearman entre la comunicación informal y rendimiento de los trabajadores	48
Tabla 15.	Correlación de Rho de Spearman entre las relaciones laborales y rendimiento de los trabajadores	49

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Género de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari	35
Figura 2.	Edad de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari	36
Figura 3.	Grado académico de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari	37
Figura 4.	Comunicaciones verticales	38
Figura 5.	Comunicaciones transversales	39
Figura 6.	Comunicación informal	40
Figura 7.	Relaciones laborales	41
Figura 8.	Habilidades y capacidades	42
Figura 9.	Relaciones interpersonales	43



## RESUMEN

**Objetivo:** Establecer de que manera la comunicación organizacional afecta el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019. **Métodos:** La investigación es de tipo aplicada, de nivel explicativo, de diseño no experimental, y de enfoque mixta. La población fue 30 trabajadores. Se consideraron las dimensiones: comunicaciones verticales, comunicaciones transversales, comunicaciones informales, relaciones laborales, habilidades y capacidades, relaciones interpersonales. Se realizó la confiabilidad dando como resultado un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.858. **Resultados:** Respecto a la comunicación organizacional, el 40% de los encuestados manifestaron que solo a veces existe un buen flujo de comunicación en el centro laboral; el 40% determinó que a veces existe un buen flujo de comunicación en el centro laboral; el 60% manifestó que no existen personas en tu centro laboral con poca credibilidad por andar creando rumores inciertos; el 43,3% determinó que en su centro laboral no existe un buzón de ideas y sugerencias con la finalidad de dar oportunidad a los trabajadores a contribuir con ideas que coadyuve en algún aspecto a la institución. Así mismo, respecto al rendimiento de los trabajadores, el 73,3% manifestó que casi siempre conocen perfectamente cómo desarrollar tus actividades laborales dentro de tu centro de trabajo, en el caso del 56,7% determinó que casi siempre aplican sus conocimientos adquiridos en tus años de experiencia laboral al momento de realizar tus actividades laborales dentro de la institución; el 43,3% manifestó que siente empatía por tus compañeros de trabajo y en el caso del 26,6% determiné que ejerce influencia en los demás trabajadores, con el fin de realizar o comenzar cosas positivas en la institución. **Conclusión:** Con el estudio se determinó que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,602$ ), por lo que se concluye que la comunicación organizacional afecta significativamente el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019.

**Palabras clave:** *comunicaciones verticales, comunicaciones transversales, comunicaciones informales, relaciones laborales, habilidades y capacidades, relaciones interpersonales.*

## ABSTRACT

**Objective:** To establish how organizational communication affects the performance of workers in the District Municipality of Huachis - Huari, 2019. **Methods:** The research is of an applied type, explanatory level, non-experimental design, and mixed focus. The population was 30 workers. The dimensions were considered: vertical communications, transversal communications, informal communications, labor relations, skills and abilities, interpersonal relations. Reliability was performed resulting in a Cronbach's alpha coefficient of 0.858. **Results:** Regarding organizational communication, 40% of respondents stated that only sometimes there is a good flow of communication in the workplace; 40% determined that there is sometimes a good flow of communication in the workplace; 60% said there are no people in your workplace with little credibility for walking creating uncertain rumors; 43.3% determined that there is no mailbox of ideas and suggestions in their workplace in order to give workers the opportunity to contribute ideas that contribute in some way to the institution. Also, regarding the performance of workers, 73.3% said they almost always know perfectly how to develop your work activities within your workplace, in the case of 56.7% determined that they almost always apply their knowledge acquired in your years of work experience at the time of carrying out your work activities within the institution; 43.3% stated that they feel empathy for your co-workers and in the case of 26.6% I determined that it exerts influence on the other workers, in order to do or start positive things in the institution. **Conclusion:** With the study it was determined that there is a moderate and very significant positive correlation ( $p = 0.00 < 0.05$ ;  $r = 0.602$ ), so it is concluded that organizational communication significantly affects the performance of workers in the District Municipality of Huachis - Huari, 2019.

**Keywords:** *vertical communications, transversal communications, informal communications, labor relations, skills and abilities, interpersonal relations.*

## INTRODUCCIÓN

Es negativo no contar con la información que podría ser útil, o contar demasiada información que dificulte realizar una clasificación eficiente. En algunas situaciones se presenta la contradicción de que se cuenta con demasiada información poco útil o escasa información útil. En el caso de las instituciones es necesario que se cuente con información a medida, práctica, adecuada y valiosa, siendo así un recurso importante y necesario no solo porque la información es poder, sino también porque la falta de información no permite realizar ninguna labor. La comunicación organizacional es un recurso que genera un determinado valor en el momento que incrementa su rol en lo que de alguna manera afecta a la entidad y cuando repercute en el mejoramiento del rendimiento del personal. Es así que hay que tener claro que los integrantes de la entidad son los usuarios potenciales de la comunicación organizacional en los distintos niveles jerárquicos de responsabilidad, tratando de no restringir la comunicación en ningún nivel.

Es por ello que tiene como objetivo general la presente investigación el establecer de que manera la comunicación organizacional afecta el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Descripción de la realidad problemática

Huachis es uno de los 16 distritos que comprende la Provincia de Huari, que se encuentra ubicada en el Departamento de Ancash, formando parte de la Región Ancash, Perú. La capital del distrito de Huachis tiene el mismo nombre y fue legalizado por Ramon Castilla el 2 de enero de 1857. Posee una gran variedad de microclimas. Tiene temperaturas cálidas, frías, secas y húmedas.

El hombre para poder realizar sus labores de una manera eficiente ha experimentado distintos requerimientos de información tanto en el ámbito personal y en el profesional, motivo por el cual es importante que esté atento a cualquier cambio o novedad que pueda repercutir en el progreso de sus labores. Lo que significa que debe manipular información que se caracteriza por su cantidad, variedad y difusión. Así mismo, es negativo no contar con la información que podría ser útil, o contar demasiada información que dificulte realizar una clasificación eficiente. En algunas situaciones se presenta la contradicción de que se cuenta con demasiada información poco útil o escasa información útil. En el caso de las instituciones es necesario que se cuente con información a medida, práctica, adecuada y valiosa, siendo así un recurso importante y necesario no solo porque la información es poder, sino también porque la falta de información no permite realizar ninguna labor. La comunicación organizacional es un recurso que genera un determinado valor en el momento que incrementa su rol en lo que de alguna manera afecta a la entidad y cuando repercute en el mejoramiento del rendimiento del personal. Es así que hay que tener claro que los integrantes de la entidad son los usuarios potenciales de la comunicación organizacional en los distintos niveles jerárquicos de responsabilidad, tratando de no restringir la comunicación en ningún nivel. Se debe evitar limitar la comunicación al

personal con la finalidad de que éstos conozcan bien todo lo relacionado al cargo que ocupa, asegurando de tal manera que éste sepa que hacer y cómo hacerlo información que ayudara a mejorar su rendimiento dentro de la entidad en beneficio de ésta y en beneficio propio. En caso la comunicación organizacional no es aplicada de manera adecuada entre los miembros de la entidad y en los distintos niveles jerárquicos esto influirá de forma negativa en la manera como se debe realizar las tareas, afectará negativamente el rendimiento del personal el cual se verá evidenciado en la falta de cumplimiento de los objetivos de la entidad.

En la Municipalidad Distrital de Huachis, Huari el rendimiento del personal tiene niveles bajos que afecta de manera directa el cumplimiento de los objetivos; por falta de desconocimiento claro de las funciones que se deben cumplir; la infraestructura no es la más adecuada; falta de capacidad para trabajar en equipo; se ha evidenciado que existe egoísmo por compartir los conocimientos adquiridos que podría ayudar a cumplir con las metas; las áreas de trabajo no tienen los aparatos ni los instrumentos necesarios para llevar a cabo de manera eficiente con las labores; falta de motivación; el personal manifiesta que sus labores no son debidamente reconocidas; las remuneraciones no cubren sus expectativas; falta de liderazgo que oriente y guíe el trabajo de los miembros de la entidad.

En caso de la comunicación organizacional se ha podido evidenciar que en la entidad evidencia deficiencias a causa de que el sistema de comunicación no es debidamente aplicado; los superiores no son claros al momento de delegar una función; la comunicación entre niveles es escasa y poco clara ocasionando que el personal que debe cumplir la tarea no tiene claro el objetivo a lograr; no se cuenta con la información requerida para llevar a cabo de manera satisfactoria con las funciones encargadas; en la municipalidad la comunicación es vertical.

En caso la entidad no tome medidas para poder resolver los problemas que se han mencionado entonces, seguirá evidenciando niveles bajos de rendimiento y una comunicación organizacional deficiente que afecta el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Es por ello que se enfatiza lo fundamental para la entidad el implementar un sistema de reconocimiento y valoración del trabajo que realiza el personal; también el optimizar los ambientes de trabajo y mejorar el clima laboral con la finalidad de incrementar el rendimiento.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿De qué manera la comunicación organizacional afecta el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- a. ¿De qué manera las comunicaciones verticales afectan el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019?
- b. ¿De qué manera las comunicaciones transversales afectan el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019?
- c. ¿De qué manera las comunicaciones informales afectan el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019?
- d. ¿De qué manera las relaciones laborales afectan el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019?

## **1.3. Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1. Objetivo General**

Establecer de que manera la comunicación organizacional afecta el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a. Establecer de que manera las comunicaciones verticales afectan el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019.
- b. Establecer de que manera las comunicaciones transversales afectan el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019.

- c. Establecer de que manera las comunicaciones informales afectan el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019.
- d. Establecer de que manera las relaciones laborales afectan el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019.

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

*Justificación por su conveniencia:* pues el estudio tiene por finalidad hallar si se viene dando la comunicación organizacional en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, con el objetivo de poder realizar un análisis de que manera en el rendimiento del personal, por lo que es esencial para la propia Municipalidad Distrital de Huachis – Huari.

*Justificación metodológica:* Su utilidad metodológica está en el planteamiento de un instrumento científico de recolección de datos pues proporcionará información a diversos estudios evaluar la inteligencia emocional de sus trabajadores y así mismo evaluar su trabajo en equipo, la cual se apoya de una base teórica elegida a apreciación con el fin de que el estudio alcance los frutos anhelados.

#### **1.5. Delimitación del estudio**

Delimitación geográfica: Municipalidad Distrital de Huachis, distrito de Huachis, provincia de Huari, departamento de Ancash.

Delimitación social: trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huachis.

Delimitación temporal: Enero del 2019 a diciembre del 2019.

Delimitación semántica: Comunicación organizacional y Rendimiento de los trabajadores.

La comunicación organizacional es la transmisión de datos de entre uno y otro trabajador (entre todos los niveles jerárquicos), siempre y cuando el que recibe comprenda la información (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

El rendimiento de trabajadores es aquel que, con la finalidad de lograr las actividades trascendentales requeridas en el puesto, utiliza para ello la cualidad que tiene para lograr los objetivos propuestos y su capacidad para lograr estos con menos recursos posibles o en el caso que se alcanzar los blancos con los propios recursos (Robbins & Judge, 2013).

#### **1.6. Viabilidad del estudio**

Se garantizó la viabilidad de la investigación ya que se contó con los recursos necesarios para su ejecución.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

Toribio (2017) realizó la investigación titulada “La comunicación organizacional y gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica - año 2015”, la cual fue aprobada por Universidad César Vallejo. Perú. La investigación tuvo como objetivo el conocer la relación de la comunicación organizacional y la gestión por objetivos del personal administrativo. Es una investigación aplicada, descriptivo de diseño no experimental. La población fue 40 trabajadores. La investigación utilizó como técnicas de recolección de datos la encuesta, la observación y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó en que a comunicación organizacional tienen una incidencia significativa con la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica -año.

Bautista (2017) realizó la investigación titulada “El estrés y el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huatasani - Huancané Puno 2017”, la cual fue aprobada por Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Perú. La investigación tuvo como objetivo el determinar de qué manera el estrés influye en el rendimiento laboral de los trabajadores. Es una investigación no experimental transeccional - correlacional. La población fue 31 trabajadores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó en que existe correlación entre el estrés y el rendimiento laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Huatasani.

Gamboa (2016) realizó la investigación titulada “Diagnóstico y estrategia de comunicación organizacional interna y externa para la Municipalidad de San Miguel

Petapa”, la cual fue aprobada por Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. La investigación tuvo como objetivo el determinar la situación comunicacional tanto interna como externa de la municipalidad de San Miguel Petapa con relación sus públicos, enfocando oportunidades de mejora para dicha comuna. Es una investigación descriptiva. La población fue 350 colaboradores, asimismo la muestra fue 43 colaboradores. La investigación utilizó como técnicas de recolección de datos la encuesta, la observación y la observación y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó en que es elemental tener conocimiento de la labor que se hace en cada área corporativa pues únicamente no puede tener solo saberes del cargo asignado, teniendo todos estos saberes el trabajador se convertirá en vocero de la organización pues informará al entorno exterior lo que se maneja en la organización lo cual optimiza la cultura de esta.

López (2015) realizó la investigación titulada “La comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014”, la cual fue aprobada por Universidad Nacional José María Arguedas. Perú. La investigación tuvo como objetivo el argumentar la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas. Es una investigación descriptivo no experimental. La población fue 245 personas, así mismo la muestra 130 personas. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó en que no existe una comunicación organizacional moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.

Ávalos (2014) realizó la investigación titulada “El estrés laboral y su impacto en el rendimiento de los colaboradores de la empresa automotriz DIATSA”, la cual fue aprobada por Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. México. La investigación tuvo como objetivo el medir el nivel de estrés en los colaboradores de la empresa para plantear un plan de intervención que ayude a mejorar el rendimiento de los mismos. Es una investigación cualitativa y cuantitativa. La población fue 73 empleados. La investigación concluyó en elaborar un plan para mejorar la calidad de vida de los empleados y empleadas de DIATSA, igualmente creando conciencia del equilibrio que debe existir entre la vida laboral y la vida personal de cada persona.

## 2.2. Bases teóricas

### Variable independiente: Comunicación organizacional

#### A. *Definiciones*

Robbins & Judge (2017) indica que es la transmisión y comprensión de un significado (p. 344).

Koontz, Weihrich & Cannice (2012) manifiesta que la comunicación es la transmisión de datos de entre uno y otro trabajador siempre y cuando el que recepciona comprenda la información (p. 456).

Griffin & Moorhead (2010) establece que es el proceso social en el que dos o más individuos realizan intercambio de información y comparten significados (p. 278).

Shermerhon (2010) lo define como el sistema de envío y recepción de símbolos que contienen mensajes (p. 424).

#### B. *Dimensiones*

Sánchez (2015) indica que la comunicación interna es básicamente la comunicación que tiene como principio y destino el mismo entorno de la institución. Dentro sus dimensiones tenemos las siguientes:

##### a. *Comunicaciones verticales*

Son las que se presentan en los diferentes niveles jerárquicos dentro de la empresa. Según lo mencionado, están las siguientes:

- Verticales descendentes
- Verticales ascendentes

##### b. *Comunicaciones transversales*

En la institución esta comunicación recorre de manera diagonal como horizontal, permitiendo la suplencia de información por medio de los sujetos y unidades que pertenecen de otros departamentos. Teniendo en cuenta lo anterior:

- Horizontales
- Diagonales

Ambas son esenciales para el intercambio de informes, comunicados interiores, transferencia de datos, reuniones, etc.

*c. Comunicaciones informales*

Muy aparte de las disposiciones formales, en todos los niveles de la organización que difunden informaciones de persona a persona o que van de grupo a grupo.

Mediante esta comunicación su origen se basa en las relaciones directas de los individuos y suelen acoger de manera de rumores o noticias frescas con la finalidad que se expanda de forma rápida por todos los niveles de la institución.

Se debe garantizar mucha atención a los rumores de una manera de divulgación en las instituciones, según múltiples estudios acerca del comportamiento de las personas ponen en evidencia que el rumor es provocado mediante los resultados de juntar varios factores:

- Incertidumbre
- Ansiedad
- Deseo de tener información de primera mano
- Credibilidad

Dentro de la institución por medio del sistema de relaciones no se puede prescindir ni mucho menos subestimar las comunicaciones informales, ya que en ciertas circunstancias puede cambiar o distorsionar a las formales.

Contrariamente, si se emplean de manera adecuada, proporcionara a los dirigentes y cargos organizativos de la empresa prosperar su gestión y las relaciones con todos los integrantes de la empresa.

*d. Relaciones laborales*

Ningún dirigente administrador, o responsable de una empresa le interesa que los trabajadores estén de mal humor o enemistados entre sí, que haya un mal ambiente, porque gobernara entre el personal la insatisfacción, y así todos pierden. Contrariamente, se desea contar con empleados motivados y colaboradores, que se sientan identificados con los propuesto por la compañía.

Muchos son los mecanismos que se utilizan para lograr comunicación interna adecuada de las organizaciones. Algunos son conocidos desde antiguas: condiciones de trabajo adecuadas, sistema de remuneración justo e igualitario, etc. Aunque existen, asimismo, estrategias más nuevas y menos evidentes; vamos a estudiar a continuación algunas de las que funcionan en organizaciones líderes en el tratamiento de los recursos humanos.

- Plan de acogida
- Buzón de ideas y sugerencias
- Encuestas y sondeos

### ***C. Propósito de la comunicación***

Koontz, Weihrich & Cannice (2012) mencionan que en términos más extensos, la comunicación tiene como propósito que una organización disponga del uso de información y con ello actuar en cambios y viabilizarlo. En otras palabras, es incidir en las acciones para obtener lo mejor para la organización. La comunicación es importante para dar marcha a las funciones internas de una organización ya que vincula funciones gerenciales; es importante también en funciones como:

- Fijar y transmitir los objetivos corporativos.
- Promover proyectos para su realización.
- Coordinar al personal, y aquellos que están en otras áreas eficiente, efectiva, por consiguiente, eficaz.
- Elegir, promover y evaluar al personal de la empresa.
- Conducir, guiar, incentivar y concebir un ambiente en donde los individuos deseen colaborar.
- Monitorizar el rendimiento (p. 456).

#### **D. *Importancia de la comunicación***

Newstrom (2007) manifiesta que sin la comunicación las empresas no pueden existir. Cuando no existe comunicación, el personal no sabrá de lo que están realizando sus colegas, el personal encargado de la administración no tendrá forma de recepcionar informes y el jefe o el supervisor no puede brindar órdenes.

Se puede decir con confianza de algún modo toda actividad de comunicación incide en una organización. La comunicación contribuye a lograr cada función principal de la administración (planeación, organización y control), de tal forma que una organización logre y sobrepase lo propuesto.

La comunicación es efectiva se inclina a motivar un rendimiento superior y satisfacción laboral. La gente entiende adecuadamente su lugar de trabajo y se siente más comprometida con ellos. En algunas ocasiones, inclusive cederá voluntariamente ciertos privilegios a futuro ya que tiene en cuenta que su sacrificio tiene justificación (p. 45).

#### **E. *Funciones de la comunicación***

Robbins & Judge (2017) mencionan que la comunicación posee cinco principales en el interior de un equipo o una empresa; administración, feedback, reacciones afectivas, sugerencias o un trueque de datos.

Para *controlar* el comportamiento de los integrantes a varias maneras por las que actúa la comunicación. Las compañías poseen cadena escalar y reglas de poder como formales impuestos para que el personal lo cumpla. En caso de que estos se ajusten a detalles de cada puesto laboral o obedecen las políticas de conducta. En caso los equipos labores tiene tratos inadecuados hacia un integrante con alta productividad, se comunican con él informalmente e intentan controlar su conducta.

La comunicación crea *retroalimentación*, ya que establece un panorama más claro a las personas sobre sus labores, la forma como lo debe de realizar, la manera adecuada de como hace y que aspectos mejorar. La determinación de

objetivos particulares, el feedback de la evaluación con ello y el enriquecimiento de la conducta requerida motiva el incentivo y necesita de la comunicación.

A la gran cantidad personas, su equipo de labor es el factor esencial de interacción en la sociedad. Este equipo es un mecanismo efectivo porque en las personas expresan sus sentimientos de satisfacción y frustración. De tal manera la comunicación es un medio de expresión de emociones como también de satisfacción para con sus necesidades.

Al igual que la expresión de las emociones, la *persuasión* es buena o mala todo depende de, por ejemplo, en caso que el líder debe de convencer a un grupo para que tenga un compromiso con la organización en términos de responsabilidad social corporativa (RSE) o, al contrario, cuando intenta de convencer a un grupo para transferir la ley y de este modo llevar a cabo lo propuesto por la organización, ambos son ejemplos extremos, pero es fundamental considerar que la persuasión puede otorgar beneficios o daños a una organización.

La quita función es el *intercambio de información* que por es dado con el fin de agilizar la toma de decisiones. La comunicación brinda información a las personas y equipos que requiere tomar decisiones, estos debido a la transferencia de datos requeridos para reconocer y controlar las posibilidades.

Toda interrelación de comunicación se cumple en un grupo o empresa que ejerce más de dos funciones, todas tienen igual importancia. A fin de obtener un rendimiento efectivo, los equipos requieren conservar la expresión emocional, supervisar los trabajos de persuasión de las personas e incentivar la transferencia de información.

Antes que la comunicación ocurra, se requiere de un mensaje hecho que transmite un individuo a otro. El emisor cifra el mensaje y lo transfiere a un receptor, este lo descifra. Como resultado es el intercambio de información entre dos o más personas (p. 345).

## **F. Formas de comunicación**

Koontz, Weihrich & Cannice (2012) mencionan que existen tres formas de comunicación:

### *a. Comunicación descendente*

Esta forma de comunicación circula a partir de aquellos que se encuentran en la alta jerarquía a los inferiores en la estructura organizativa. La comunicación descendente hay en empresas u organizaciones de clima dictatorial. Los recursos empleados en esta forma de comunicación comprenden ordenes, discursos, entre otros. Casos de esta forma de comunicación son cartas, folletos, procesos, entre otros.

Desafortunadamente a menudo la información se echa a perder o tergiversar al bajar por la jerarquía. La difusión de políticas o proceso que parte de la cúspide no asegura una comunicación, efectivamente, gran número de directivas no son de total entendimiento. Como resultado, es importante considerar un sistema de feedback para establecer en caso la información se percibe tal como el transmisor lo quería.

### *b. Comunicación ascendente*

Esta forma de comunicación pasa desde el personal a los jefes y asciende a la cúspide. Desafortunadamente, por lo general los directivos obstaculizan la secuencia de la comunicación, puesto que difunden los mensajes y no brindan información en particular las noticias desagradables a sus directivos, no obstante, su emisión real es importante para llevar a cabo las finalidades del control. La cúspide, datos de marketing, financieros lo que creen de los subordinados, entre otros.

La comunicación ascendente tiene como característica no ser directiva, a menudo, está en climas organización democráticos y participativos. Los tipos particulares de esta forma de comunicación, aparte de la cadena de mando, se encuentran procedimientos de solicitudes y disputas, reuniones de equipo, sistemas de quejas, entre otros.



### *c. Comunicación cruzada*

Esta forma de comunicación mezcla el flujo horizontal con el flujo diagonal, es decir, la comunicación cruzada emplea mejor el entendimiento y la coordinación de trabajos para lograr lo propuesto. Hay muchas comunicaciones que cruzan la cadena de mando, y que no continúan la jerarquía organizacional.

En el clima organizacional brinda alternativas de comunicación oral, a partir de reuniones no formales al momento del refrigerio que el personal pasa junto, hasta aquellas reuniones formales como reuniones de comité. La comunicación cruzada también se puede dar cuando los integrantes de las diversas áreas integran equipos de proyectos. Para finalizar, este tipo de comunicación atraviesa fronteras corporativas en el caso de que los integrantes de un grupo con autoridad funcional se interrelacionan con directivos de diversas áreas.

Asimismo, las formas escritas de comunicación informan constantemente a los miembros acerca de la organización, como publicaciones sobre esta y los anuncios en el talento en el tablero de noticias.

Las organizaciones actuales emplean gran cantidad de clase de comunicación cruzada oral y escrita para perfeccionar el flujo de vertical de información.

La comunicación cruzada tiene que centrarse en incentivar vínculos cruzados que sean adecuadas, el personal dejar de obtener compromisos y mantener al tanto a los directivos acerca de las tareas de cada departamento. En conclusión, este tipo de comunicación posibilita concebir problemas, sin embargo, en diversas organizacionales es un requerimiento para contestar a las necesidades en el clima corporativo difícil y activo (pp. 461 – 462).

### **G. Barreras de la comunicación**

Shermerhon (2010) menciona que existe diversos obstáculos que participan en el proceso de comunicación:

a. *Elección errónea del canal*

El canal de comunicación es el medio por el que se da la información de una persona a otra. Los administradores eficientes eligen un canal adecuadamente, o lo mezclan varios canales de forma adecuada, a menudo para alcanzar el objetivo en momento determinado, los canales escritos son útiles para enviar mensajes simples y sencillos de difundir, así como en mensajes extensos y veloces. Además, son esenciales en documentos, en el caso de transmisión de una política formal o directrices a seguir. Para aquellos mensajes de mayor complejidad al momento de difundirlos, en el cual el feedback inmediato es útil para el emisor. Además, son muy propios y posibilitan concebir un clima emocional de apoyo o de estímulo.

b. *Expresión oral o escrita erróneas*

La comunicación tendrá efectividad solamente respecto a que el emisor manifestará un mensaje de modo que destinatario manifieste un mensaje de modo que el receptor entienda de forma clara.

Tanto la comunicación oral como la escrita necesita de destrezas. Es complicado, como en caso, redactar un email transparente, breve y entendible. Se necesita de mucha práctica y labor para expresarnos adecuadamente. De igual forma se emplea en la comunicación oral por medio del término dicho en las llamadas por teléfono, reuniones cara a cara sesiones informativas, videoconferencias, etc.

c. *Incapacidad para identificar señales no verbales*

La comunicación no verbal se da a través de movimientos de extremidades, gestos del rostro y todo lo que respecta los movimientos en el cuerpo. Tiene la potestad fuerte de transmitir mensajes. Las miradas en los ojos o la tonalidad de la voz pueden dar uso en acentuar ciertas palabras en una comunicación oral. El observador perspicaz identifica el “lenguaje corporal” manifestado por demás individuos. En algunas ocasiones el cuerpo expresa cosas diferentes al lenguaje dicho.

Un mensaje turbulento cuando una persona expresa palabras que en tanto sus gestos corporales manifiestan lo contrario.

*d. Distractores físicos*

Existe un gran número de distractores que de alguna forma intervienen en una comunicación adecuada. Estos son, por ejemplo, visitas imprevistas, la falta de privacidad, entre otras.

*e. Efectos del estatus*

“¿criticar a mi superior? No sería de mi potestad. “Me despedirían”. “Es su compañía, no la mía”. Como estos comentarios se recomiendan, la jerarquía de autoridad en compañías concibe obstáculos competentes en una comunicación óptimo. Muy menudo alguna persona le “dice al jefe lo que éste quiere escuchar”. Puesto que es el motivo tras de esto pueda ser una sanción, la renuncia a indicar las deficiencias personales o por la sencilla razón de agradar, al final el resultado es igual. El individuo que recepciona comunicaciones divulgadas puede tomar decisiones erróneas ya que su fuente de información ha sido imprecisa (pp. 426 – 247).

## **H. Comunicación en equipos**

Chiavenato (2015) menciona que los en un mundo global y de mucha competencia, las empresas usan equipos para confrontar dificultades. Como también, en el caso de que las tareas de los equipos sean complejos, cada integrante tiene que compartir información en una jerarquía descentralizado con el objetivo de dar solución óptima a dichas deficiencias. En dichas circunstancias, los equipos necesitan que la información fluya en toda la organización. Los integrantes tienen que destinar la mayor cantidad de su tiempo en procesar información y debatir deficiencias.

No obstante, en el caso de que los equipos empleen actividades de rutina y procesa la información con menos tiempo, el flujo de comunicación podrá ser centralizada. La información se canaliza ya sea en el líder o el jefe, lo que permite a los integrantes dedicar mayor tiempo en realizar sus actividades.

El trabajo en equipo casi siempre demanda una fuerte comunicación. El equipo utiliza una estructura de intercambio de información que incide en el rendimiento y en la satisfacción de cada miembro. En red centralizada en un

supervisor, los integrantes del equipo se comunican a través de ella para dar solución a sus deficiencias o tomar decisiones. También dicha red brinda soluciones rápidas a las deficiencias. En una descentralizada, los integrantes procesan los datos hasta llegar a un acuerdo acerca de una decisión. Además, esta red es muy gradual en el manejo de las dificultades sencillas ya que los datos atraviesan por distintos individuos que juntan partes y dan solución a la dificultad. Sin embargo, la red descentralizada se utiliza para dar solución a problemas muy complejos rápidamente ya que los datos no se centran solamente en un individuo. Las decisiones son muy aceleradas y eficaces. También existe un detalle de vital importancia respecto de la centralización a la descentralización de la comunicación, como lo complicado de las deficiencias que tiene que confrontar el equipo. Cuando se trata de problemas dificultosos, la red centralizada tiene mayores errores y menos errores en problemas simples. En el caso de la red centralizada tiene menos exactitud en problemas sencillos y más exactos al confrontar problemas dificultosos (p. 326).

## **Variable dependiente: Rendimiento de los trabajadores**

### **A. Definiciones**

Mochón, Mochón & Sáez (2014) mencionan que el rendimiento de los trabajadores es el resultado final que se ha obtenido al realizar una actividad (p. 486).

Chiavenato (2011) menciona que el rendimiento de los trabajadores es la actitud condicionada al logro efectivo de los objetivos (p. 204).

Louffat (2012) señala que el rendimiento de los trabajadores está ligado a su nivel competitivo ya que permite que este sea evaluado para a futuro optar por mecanismos que permitan fortalecerlo, y superarlo explotando sus cualidades para lograr el desarrollo de la empresa (p. 159).

Robbins & Judge (2013) mencionan que el rendimiento de trabajadores es aquel que, con la finalidad de lograr las actividades trascendentales requeridas en el puesto, utiliza para ello la cualidad que tiene para lograr los objetivos propuestos y su capacidad para lograr estos con menos recursos posibles o en el caso que se alcanzar los blancos con los propios recursos (p. 555).

## **B. Dimensiones**

Coello (2014) manifiesta en su investigación que el desempeño es aquel que se da dentro del ejercicio laboral, que es ejercido por los individuos conformantes del grupo respecto a sus aptitudes y talentos, estando condicionadas a mejoras. Sus dimensiones para poder evaluarlo son las siguientes:

### *a. Habilidades y capacidades*

Son el conjunto de competencias y destrezas con las que cuentan las personas para desarrollarse en cierta actividad dentro de la organización donde laboran. Sus indicadores son los siguientes:

- Aplicación de los conocimientos.
- Modelo sistematizado que ejercerá para lograr lo que le ha sido encomendado.
- Tareas con grados de conocimiento
- Responsabilidad demostrada en sus labores.

### *b. Relaciones interpersonales*

Estas vienen a ser uniones dentro de un centro laboral por un periodo de tiempo largo producidos entre dos o más individuos dentro de la misma organización. Sus indicadores son los siguientes:

- Empatía.
- Influencia que ejerce.
- Liderazgo.

## **C. Parámetros de rendimiento laboral**

Werther & Davis (2014) mencionan para evaluar el rendimiento se requiere definir parámetros que se utilizaran, esto es, lograr la resolución más ecuánime utilizando para ello mediciones o modelos. A menudo, se les denota dentro del lenguaje administrativo en términos de *benchmarking*.

Con el fin de que sean útiles, estos tienen que guardar una ceñida vinculación con lo que se quiere obtener de los puestos, esto es, el resultado. Se obtiene como análisis del puesto y no pueden decidirse de manera arbitraria.

Es preciso señalar que las evaluaciones con este fin, no solo se centran en análisis del rendimiento interno. Como es evidente, si se logra el incremento, es en definitiva un gran avance dentro de los objetivos dinerarios de la empresa.

#### *Medición del rendimiento laboral*

Este análisis mencionado anteriormente necesita también medir el rendimiento actividad que debe basarse en el método para calificar de cada puesto. Es necesario esclarecer la diferencia de que el enunciado se realiza entre los criterios de realización y la medición de este.

Para que estas mediciones sean provechosas, necesitan ser creíbles, fáciles de usar y evaluar los elementos necesarios y sin los cuales no se podría determinar el desempeño.

##### *a. Observaciones del rendimiento laboral*

Estas pueden ejercerse o ejecutarse de forma inmediata o mediata. La primera es aquella en la que el calificador lo hace de manera presencial, el mismo. La segunda, cuando se sustenta en otros componentes. En general, estas últimas son menos fiables porque valoran circunstancias supuestas. A pesar de ellos y no ser tan fiables, en muchas ocasiones resultan logran ser irremplazables, de acuerdo al inconveniente.

Las observaciones de forma mediata de circunstancias opuestas, por no ser objetivas, suelen provocar errores.

##### *a. Las mediciones objetivas*

Este tipo de mediciones pueden ser verificadas por otros individuos. Suelen usualmente, ser de naturaleza proporcional. Se fundamentan en criterios como la cantidad de productos fabricados, las que se obtienen con imperfecciones, entre otros criterios que puedan denotarse en forma matemática.

*b. Mediciones subjetivas*

Del rendimiento, no se verifican y pueden definirse como parte del criterio personal del calificador. Cuando las mediciones también son indirectas y objetivas (p. 219).

**D. Evaluación del rendimiento de los trabajadores**

Martínez (2013) menciona que el inicio para una evaluación correcta de los trabajadores de la empresa es una total descripción de los cargos dentro del trabajo. Estos, perfectamente estimados, observados, y detallados se encuentran a cargo de individuos de los cuales su intervención se diferencia respecto a su eficacia y eficiencia.

Es entonces, relevante el crear un mecanismo de evaluación y rendimiento mediante el cual se logre estimar la participación de cada uno de los individuos y su legado a la meta de objetivos personales, regionales y universales.

Desde otra perspectiva, esta evaluación va a causar gran impacto en el desempeño dentro del trabajo, ya que no solo marcará la partida para las resoluciones referidas a los trabajadores, salarios, etc., sino que impactará la motivación de estos, que es el eje fundamental que los mantendrá satisfechos y a la vez mermará en su rendimiento.

El que los trabajadores se sientan satisfechos ha sido criterio de muchas investigaciones, siendo atractivo remarcar que, acogiendo la existencia de una correspondencia ceñida entre la eficiencia y eficacia del trabajador con su nivel de satisfacción, es muy factible que la organización mejore el logro de sus objetivos y metas a través de la estructura antes mencionada.

Es menester que la empresa, vea la necesidad de satisfacer ciertas expectativas que tiene el trabajador, las cuales son:

- El dominio general de los objetivos de su área y el colaborar en su realización.
- Dominio de las expectativas que tiene la organización en alusión al trabajador y sobre los parámetros bajo los que será evaluada su participación.

- Representación adecuada sin dejar de lado al trabajador.
- Probabilidad de crecimiento dentro de la empresa. Saber que realizar para obtenerlo.
- Dialogo recurrente con el inspector haciendo uso de sus relaciones interpersonales.
- Ser informado para lograr la eficacia y la eficiencia.

Buena parte de estas, van a satisfacerse con la evaluación de desempeño personal.

Esta evaluación es un cargo esencial de la autoridad, es decir, un cargo que implica obligaciones, una de las cuales es tener bajo su autoridad un grupo de individuos que puede ser pequeño o numeroso.

Usualmente este procedimiento no tan sólo analiza la ejecución en el pasado y la efectividad con que los individuos han realizado sus actividades, sino así mismo es útil para manifestar un presagio del esfuerzo del individuo analizado y como señalizador de requerimientos de entrenamiento.

Por lo mismo, el análisis de la realización del colaborador posee dos importantes objetivos:

- Administración de los trabajadores. Se hace un análisis de la realización previa y el objetivo es perfeccionar su ejecución a través de una efectiva administración en cuanto a motivación, aumentos de sueldo, promociones, entre otros.
- Crecimiento de los trabajadores. Enfocada hacia la posterior realización y el fin es perfeccionar la futura ejecución, asesorando y encaminando su crecimiento (pp. 258 – 259).

#### ***E. Objetivos de la evaluación del rendimiento laboral***

Robbins & Judge (2013) menciona que la evaluación del rendimiento laboral posee diversos propósitos:

- Apoyar al área directiva para la toma de decisiones respecto al factor humano en cuanto a sus despidos, ascensos y transferencias.



- Hallar los requerimientos de entrenamiento y crecimiento, debido a que distinguen de manera específica las destrezas y capacidades de los colaboradores para las que se pueden realizar planes de corrección.
- Otorgan un feedback a los colaboradores en base a la manera en la que la empresa concibe su rendimiento, y frecuentemente son el cimiento para la asignación de retribuciones, tales como incremento de sueldo por merecimiento.

Debido a nuestra atención en la conducta laboral, se hace un hincapié en el análisis del rendimiento como una herramienta que otorga un feedback y establece la destinación de retribuciones (p. 555).

#### ***F. Importancia de la evaluación del rendimiento laboral***

Werther & Davis (2014) manifiesta que la función del factor humano se ha transformado en un elemento fundamental en las empresas, debido a que uno de los más importantes desafíos de la directiva es tener el conocimiento del valor agregado que cada colaborador brinda a la organización, tanto como la garantía del alcance de los propósitos laborales y su aporte a los efectos términos.

Debido a estos motivos, es imprescindible que cada empresa posea un método determinado de análisis de rendimiento, en el que cada trabajador, examine el progreso, alcances y barreras que cada colaborador pasa en sus departamentos laborales. El método de análisis de rendimiento se puede originar con una apreciación del trabajador que desea tener el conocimiento de si es que ha llegado a lograr los propósitos establecidos, sus apreciaciones de manera general y, en ese caso, opiniones acerca de la manera de perfeccionar su productividad. Respecto a las opiniones de su directivo y supervisor, el trabajador posee una nota que puede ser alta, complaciente o carente, algunas veces.

De preferencias, la verificación de los efectos del análisis se da en dos ocasiones en un año con el objetivo de que el trabajador pueda hacer correcciones de sus posibles fallos y cerciorarse de que al término del procedimiento no exista un asombro para ninguna de las personas.

Las ventajas que se obtiene cuando se evalúa de manera metódica son diversas:

- Clarificar los fines y propósitos del área perteneciente del trabajador
- El trabajador tiene conocimiento hacia dónde se dirige la organización y el área.
- Admite encontrar los planes recientes y situaciones oportunas que se brindan a los trabajadores.
- Determina de manera clara y participativa los propósitos, fines y medidas del puesto laboral.
- Consiente inventariar los medios que se encuentran a disposición o que se requerirán para el cumplimiento de los propósitos.
- Acomoda los criterios probados de manera escrita por los efectos de cada trabajador, algo que le consiente la toma de decisiones acerca del proyecto profesional, asensos y retribuciones.
- Perfecciona el aspecto comunicativo y comprensión dada entre trabajadores y área directiva, algo que le consiente el intercambio de sus perspectivas acerca de la empresa y las actividades diarias.

Previo a la evaluación de perspectivas propias para el análisis de la ejecución de los trabajadores es adecuado examinar los factores generales a todos estos. Entre los que tenemos los parámetros de ejecución, sus mediciones y manifestación de los factores parciales en las calificaciones (p. 218).

#### ***G. Errores al momento de evaluar el rendimiento laboral***

Martínez (2013) menciona que los evaluadores generalmente incurren en ciertos fallos al momento de manifestar juicio acerca de la ejecución de la persona evaluada, que se interpreta de una manera bastante favorable o desfavorable. Estos fallos se dan a la hora de evaluar, así como también en la intervención o documentación de la información.

- Fallos generales que se manifiestan en cualquier momento, como por ejemplo el efecto de halo, idea estereotipada, prejuicios, moda principal,

alcance, demasía de bondad o exigencia, consideración provisional fragmentada, etc.

- Renuencia a realizar la labor de analizador.
- Intrínseco.
- Carencia de situaciones experimentales e incorrecto entrenamiento.
- Ineptitud.

Definitivamente, la evaluación de rendimiento laboral poseerá mayor probabilidad de lograr sus propósitos y será más eficaz cuando:

- Los propósitos son evidentes, notorios y admitido por todos los involucrados.
- Los involucrados han sido informado acerca del plan y fijación del método.
- Los procesos son congruentes con el propósito.
- Se les brinda formación a todos los involucrados para que puedan emplear de manera correcta.
- Los colaboradores tienen la idea de que no hay nada que perder.
- Está asegurada la confianza, autenticidad, y paridad de los efectos (p. 288).

#### ***H. Conductas que componen el rendimiento de los trabajadores***

Robbins & Judge (2013) menciona que las empresas solamente analizaban la manera en que los trabajadores realizan las actividades involucradas en una función de puesto laboral. No obstante, las modernas organizaciones, con mayor inclinación al servicio, menos clasificada, necesita de mayores datos informativos.

Los estudiosos actualmente distinguen tres principales clases de comportamientos al rendimiento de los trabajadores:

- Desempeño de la tarea. Se trata de la realización de los deberes y compromisos que aportan a la realización de un producto o servicio, o de actividades de gestión. En esta se incorporan gran parte de las actividades en una función general de puestos laborales.

- **Civismo.** Alude a las actividades que aportan al entorno mental de la empresa, como otorgar soporte a las demás personas, incluso si esta no lo pide, apoyar los propósitos laborales, dar un tratamiento respetuoso a los colegas, realizar comentarios beneficiosos y manifestar asuntos favorables acerca del puesto laboral.
- **Falta de productividad.** Abarca las actividades que afectan de forma directa a la empresa. Se encuentran conformadas por algún hurto, efectos perjudiciales a la posesión de la organización, comportamientos belicosos con los colegas y las ausencias consecutivas.

Los gerentes en su mayoría tienen en consideración el hecho de que un adecuado rendimiento abarca alcanzar buenos efectos en las principales medidas y evadir la última. La persona que ejecuta correctamente las actividades principales del puesto laboral, sin embargo, es descortés y violento con sus colegas, no se le tomaría en cuenta como un buen colaborador en gran parte de las empresas, de otra forma, inclusive el trabajador más amable y risueño que no alcanza el logro con sus actividades diarias tampoco es considerado como un empleado bueno (p. 555).

### ***I. Características de los trabajadores para un buen rendimiento***

Hellriegel, Jackson & Slocum (2009) menciona las características siguientes que se les brindan a los empleados para un rendimiento muy alto:

- Los trabajadores dirigen su energía hacia la meta de hacer las cosas (comportamientos de tareas) y también de crear nexos y procesos interpersonales constructivos (comportamientos de relaciones).
- Los trabajadores utilizan procedimientos para tomar decisiones, entre ellos la manera de compartir el liderazgo.
- Los trabajadores confían unos en otros y son abiertos entre ellos.
- Unos individuos brindan y reciben ayuda de otros.
- Los trabajadores se sienten en libertad de ser ellos mismos, al tiempo que tienen un sentimiento de pertenencia al lado de otros.

- Los trabajadores aceptan y tratan con los conflictos.
- Los trabajadores diagnostican su funcionamiento y lo mejoran.

Los trabajadores que diagnostican su funcionamiento y lo mejoran son muy apreciados porque se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes (p. 576).

## ***J. Control del rendimiento de los trabajadores***

Robbins & Coulter (2014) mencionan que los gerentes dirigen individuos, así mismo deben atender el control del rendimiento de los trabajadores, de manera general, esto alude el cerciorarse de que el desempeño en las organizaciones de los empleados sea a la medida y calidad requeridas para el cumplimiento de los propósitos.

Los gerentes pueden hacer uso de controles previo al inicio de una tarea, durante la realización de esta y luego de su culminación.

En el caso primero nos referimos a un control preventivo, en el siguiente, de uno concurrente, y el último de un control de retroalimentación:

### ***a. Control preventivo***

Este tipo de control es el más anhelado, debido a que impide los conflictos de manera que su puesta en marcha se realiza previo a la ejecución de las tareas de trabajo. Un ejemplo son los planes de mantenimiento preventivo a la que se ven involucrada las aeronaves de las aerolíneas principales. Estos tienen el objetivo de percibir y en algún caso también evitar perjuicios en su estructura que pueda ocasionar accidentes.

Su fin reside en que consiente poner en marcha acciones de gerencia previo a que suceda alguna situación problemática y, por lo tanto, dan la opción de prevención en vez de su corrección luego de que haya sucedido.

### ***b. Control concurrente***

Es aquel que se da mientras una tarea del trabajo se encuentra en marcha. La más conocida forma de este control es la supervisión directa, últimamente conocida como gestión por conexión directa, que se da cuando se interactúa

directamente entre la gerencia y los trabajadores en el trabajo. Toda el área gerencial puede verse aventajado mediante la utilización de este control, debido a que le consiente la corrección de las situaciones problemáticas antes de que se tornen lo suficientemente oneroso.

*c. Control de retroalimentación*

Este es el tipo de control que posee más popularidad debido a que se basa en el feedback, que es puesto en marcha luego de que la tarea ha sido realizada. Por ejemplo, la casa de la moneda de Denver halló algunas monedas imperfectas debido a este control. El infortunio ya había sucedido sin embargo la organización pudo dar corrección a dicha situación inmediatamente la notoriedad de su existencia. La desventaja de esta clase de control es justamente esta. Sin embargo, cuando el área gerencial posee los datos, dichas situaciones ya han sido dadas, algo que causa un perjuicio.

Los controles de retroalimentación otorgan dos beneficios:

- Primeramente, la retroalimentación otorga a los gerentes datos importantes acerca de la dificultad de su empeño en la programación. Si esta manifiesta pocos cambios entre el rendimiento habitual y el actual, esto significa que la programación fue correcta de manera general. Si la diferencia es sustancial, el gerente puede hacer uso de los datos para elaborar nuevos proyectos.
- La retroalimentación es capaz de acrecentar la motivación. A las personas les agrada conocer sobre sus esfuerzos y es algo que consiente saber este tipo de control (pp. 275 – 276)

***K. Administración del rendimiento ineficaz de los trabajadores***

Snell & Bohlander (2013) menciona inmediatamente después se sabe de las causas de los problemas del rendimiento de los trabajadores, hace posible proponer un método de acciones a continuar. Dicha acción puede fundamentarse en brindar capacitaciones en aspectos que incrementarán los saberes, destrezas o las dos cosas, importantes para un rendimiento óptimo.

Una transferencia a departamento o puesto distinto hace posible que el trabajador se convierta en un integrante más eficaz de la organización. En demás situaciones es necesario prestar atención a las formas de incentivar al trabajador.

Si el rendimiento ineficiente persiste, quizás se requiera cambiar al trabajador, emplear acciones de disciplina o en todo caso despedirlo. El comportamiento ineficiente de un trabajador afecta a los colegas, jefe y a toda la organización. No obstante, la medida que ejecute tiene que ser imparcial y equitativa y considerando los sentimientos del individuo. Un directivo nuevo además necesitaría de capacitación en el departamento, ya que abarca mucha complejidad.

Para finalizar un aviso de la administración de problemas de rendimiento: conforme a los estudios que reflejan consistentemente que los directivos por lo general asignan el rendimiento ineficaz a cualidades de los individuos (destreza o incentivo), en tanto que el personal a menudo asigna factores externos, es necesario solucionar estos problemas para evitar un ciclo desfavorable. Un directivo que piensa que un trabajador no tiene motivación o carece de destreza, puede empezar tratarlo de manera diferente (tal vez supervisándolo muy de cerca o esperando su siguiente error), a lo que el empleado tal vez responda sintiéndose menos motivado y alejándose, lo que confirmara su creencia inicial de que el empleado no “está a la altura”. Como podrá observar, este síndrome de “destinado a fallar” puede hacer que se realicen y refuercen los deseos propios (p. 384).

### **2.3. Definiciones Conceptuales**

#### **Variable independiente: Comunicación organizacional**

La comunicación organizacional es la transmisión de datos de entre uno y otro trabajador (entre todos los niveles jerárquicos), siempre y cuando el que recibe comprenda la información (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

#### **Variable dependiente: Rendimiento de los trabajadores**

El rendimiento de trabajadores es aquel que, con la finalidad de lograr las actividades trascendentales requeridas en el puesto, utiliza para ello la cualidad que tiene para

lograr los objetivos propuestos y su capacidad para lograr estos con menos recursos posibles o en el caso que se alcancen los blancos con los propios recursos (Robbins & Judge, 2013).

### **Comunicaciones verticales**

Son las que se presentan en los diferentes niveles jerárquicos dentro de la empresa (Sánchez, 2015).

### **Comunicaciones transversales**

En la institución esta comunicación recorre de manera diagonal como horizontal, permitiendo la suplencia de información por medio de los sujetos y unidades que pertenecen de otros departamentos (Sánchez, 2015).

### **Comunicaciones informales**

Mediante esta comunicación su origen se basa en las relaciones directas de los individuos y suelen acoger de manera de rumores o noticias frescas con la finalidad que se expanda de forma rápida por todos los niveles de la institución (Sánchez, 2015).

### **Relaciones laborales**

Muchos son los mecanismos que se utilizan para obtener una buena comunicación interna de las organizaciones (Sánchez, 2015).

### **Habilidades y capacidades**

Son el conjunto de competencias y destrezas con las que cuentan las personas para desarrollarse en cierta actividad dentro de la organización donde laboran (Coello, 2014).

### **Relaciones interpersonales**

Estas vienen a ser uniones dentro de un centro laboral por un periodo de tiempo largo producidos entre dos o más individuos dentro de la misma organización (Coello, 2014).

### **Comunicación descendente**

Esta forma de comunicación circula a partir de aquellos que se encuentran en la alta jerarquía a los inferiores en la estructura organizativa. La comunicación descendente hay en empresas u organizaciones de clima dictatorial (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).



### **Comunicación ascendente**

Esta forma de comunicación pasa desde el personal a los jefes y asciende a la cúspide. Desafortunadamente, por lo general los directivos obstaculizan la secuencia de la comunicación, puesto que difunden los mensajes y no brindan información en particular las noticias desagradables a sus directivos, no obstante, su emisión real es importante para llevar a cabo las finalidades del control (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

### **Comunicación cruzada**

Esta forma de comunicación mezcla el flujo horizontal con el flujo diagonal, es decir, la comunicación cruzada emplea mejor el entendimiento y la coordinación de trabajos para lograr lo propuesto (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

### **Elección errónea del canal**

El canal de comunicación es el medio por el que se da la información de una persona a otra. Los administradores eficientes eligen un canal adecuadamente, o lo mezclan varios canales de forma adecuada, a menudo para alcanzar el objetivo en momento determinado, los canales escritos son útiles para enviar mensajes simples y sencillos de difundir, así como en mensajes extensos y veloces (Shermerhon, 2010).

### **Expresión oral o escrita erróneas**

La comunicación tendrá efectividad solamente respecto a que el emisor manifestará un mensaje de modo que destinatario manifieste un mensaje de modo que el receptor entienda de forma clara (Shermerhon, 2010).

### **Incapacidad para identificar señales no verbales**

La comunicación no verbal se da a través de movimientos de extremidades, gestos del rostro y todo lo que respecta los movimientos en el cuerpo (Shermerhon, 2010).

### **Distractores físicos**

Existe un gran número de distractores que de alguna forma intervienen en una comunicación adecuada (Shermerhon, 2010).

### **Las mediciones objetivas del rendimiento**

Este tipo de mediciones pueden ser verificadas por otros individuos. Suelen usualmente, ser de naturaleza proporcional (Werther & Davis, 2014).

### **Mediciones subjetivas del rendimiento**

Del rendimiento, no se verifican y pueden definirse como parte del criterio personal del calificador. Cuando las mediciones también son indirectas y objetivas (Werther & Davis, 2014).

### **Desempeño de la tarea**

Se trata de la realización de los deberes y compromisos que aportan a la realización de un producto o servicio, o de actividades de gestión. En esta se incorporan gran parte de las actividades en una función general de puestos laborales (Robbins & Judge, 2013).

### **Civismo**

Alude a las actividades que aportan al entorno mental de la empresa, como otorgar soporte a las demás personas, incluso si esta no lo pide, apoyar los propósitos laborales, dar un tratamiento respetuoso a los colegas, realizar comentarios beneficiosos y manifestar asuntos favorables acerca del puesto laboral (Robbins & Judge, 2013).

### **Falta de productividad**

Abarca las actividades que afectan de forma directa a la empresa. Se encuentran conformadas por algún hurto, efectos perjudiciales a la posesión de la organización, comportamientos belicosos con los colegas y las ausencias consecutivas (Robbins & Judge, 2013).

### **Control preventivo**

Este tipo de control es el más anhelado, debido a que impide los conflictos de manera que su puesta en marcha se realiza previo a la ejecución de las tareas de trabajo (Robbins & Coulter, 2014).

### **Control concurrente**

Es aquel que se da mientras una tarea del trabajo se encuentra en marcha. La más conocida forma de este control es la supervisión directa, últimamente conocida como gestión por conexión directa, que se da cuando se interactúa directamente entre la gerencia y los trabajadores en el trabajo (Robbins & Coulter, 2014).

## **Control de retroalimentación**

Este es el tipo de control que posee más popularidad debido a que se basa en el feedback, que es puesto en marcha luego de que la tarea ha sido realizada (Robbins & Coulter, 2014).

### **2.4. Formulación de las hipótesis**

#### **2.4.1. Hipótesis general**

La comunicación organizacional afecta significativamente el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019.

#### **2.4.2. Hipótesis específicas**

- a. Las comunicaciones verticales afectan significativamente el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019.
- b. Las comunicaciones transversales afectan significativamente el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019.
- c. Las comunicaciones informales afectan significativamente el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019.
- d. Las relaciones laborales afectan significativamente el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Diseño Metodológico**

##### **3.1.1. Tipo de investigación**

Es de tipo aplicada.

##### **3.1.2. Nivel de investigación**

Es de nivel explicativo.

##### **3.1.3. Diseño**

Es de diseño no experimental.

##### **3.1.2. Enfoque**

Es de enfoque mixta.

#### **3.2. Población y muestra**

*Población:*

Fueron 30 trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari.

*Muestra:*

No se realizó el cálculo el tamaño de la muestra al ser pequeña la población de estudio.

### 3.3. Operacionalización de variables e indicadores

Variable independiente	Dimensiones	Indicadores
<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>	<i>Comunicaciones verticales</i>	- Verticales descendentes. - Verticales ascendentes.
	<i>Comunicaciones transversales</i>	- Horizontales. - Diagonales.
	<i>Comunicaciones informales</i>	- Incertidumbre. - Ansiedad. - Deseo de tener información de primera mano. - Credibilidad.
	<i>Relaciones laborales</i>	- Plan de acogida. - Buzón de ideas y sugerencias. - Encuestas y sondeos.

Fuente: Adaptado de (Sánchez, 2015).

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores
<b>RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES</b>	<i>Habilidades y capacidades</i>	- Aplicación de los conocimientos. - Disciplina general que se manifiesta en el cumplimiento de sus obligaciones. - Niveles de conocimiento de las tareas. - Responsabilidad demostrada en sus labores.
	<i>Relaciones interpersonales</i>	- Empatía. - Influencia que ejerce. - Liderazgo.

Fuente: Adaptado de (Coello, 2014).

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.4.1. Técnica a emplear

Técnica: encuesta.

### 3.4.2. Instrumento

Fue el cuestionario. El cual ayudó a medir ambas variables, “Comunicación organizacional” y “Productividad laboral”.

#### *Validación el cuestionario*

Se muestra que el resultado del Test KMO y prueba de Bartlett, una correlación de 0.712 mayor a 0.50 que es el mínimo aceptado. Este valor nos indica que estadísticamente el instrumento para determinar la magnitud de la cultura organizacional y el compromiso organizacional es válido.

<b>KMO y prueba de Bartlett</b>		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		, 712
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	669,411
	gl	153
	Sig.	,000

#### *Confiabilidad del cuestionario*

Respecto al análisis de confiabilidad del instrumento se utilizó el Método de Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0,858 siendo el resultado confiable.

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,858	18

### 3.5. Técnicas para el procesamiento de la información

Se utilizó la prueba de normalidad Shapiro – Wilk. Para el estadístico de prueba se utilizó el Rho de Spearman.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

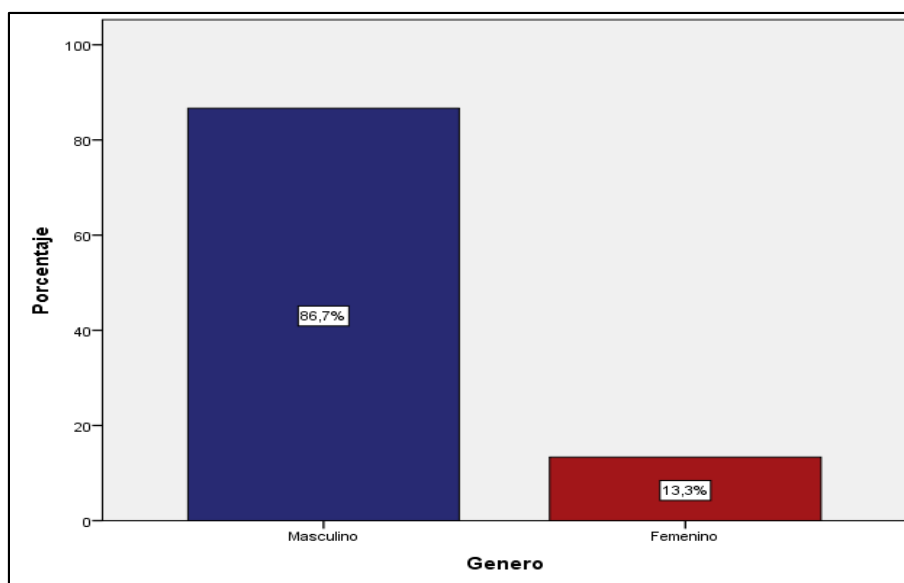
#### 4.1. Presentación de tablas, figuras e interpretaciones

##### A. Datos generales

Tabla 1

*Género de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Masculino	26	86,7
	Femenino	4	13,3
	Total	30	100,0



*Figura 1. Género de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari.*

Se observa en la Tabla 1 que el 86,7% de los encuestados son del género masculino y el 13,3% son del género femenino.

Tabla 2  
*Edad de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari.*

	Frecuencia	Porcentaje
Entre 25 años a 31 años	21	70,0
Válidos Entre 32 años a 45 años	9	30,0
Total	30	100,0

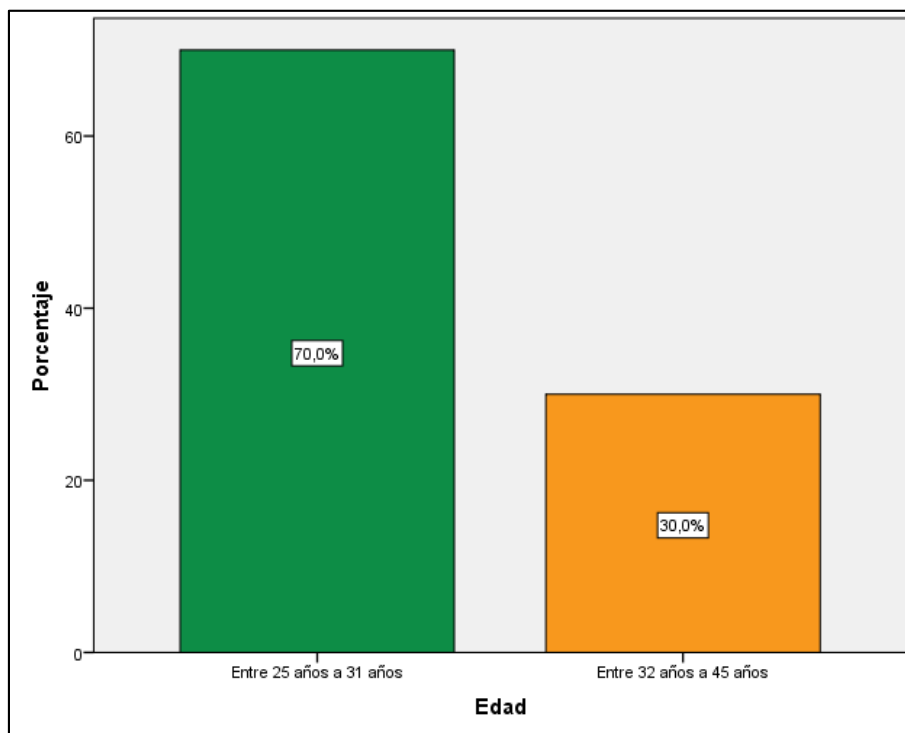


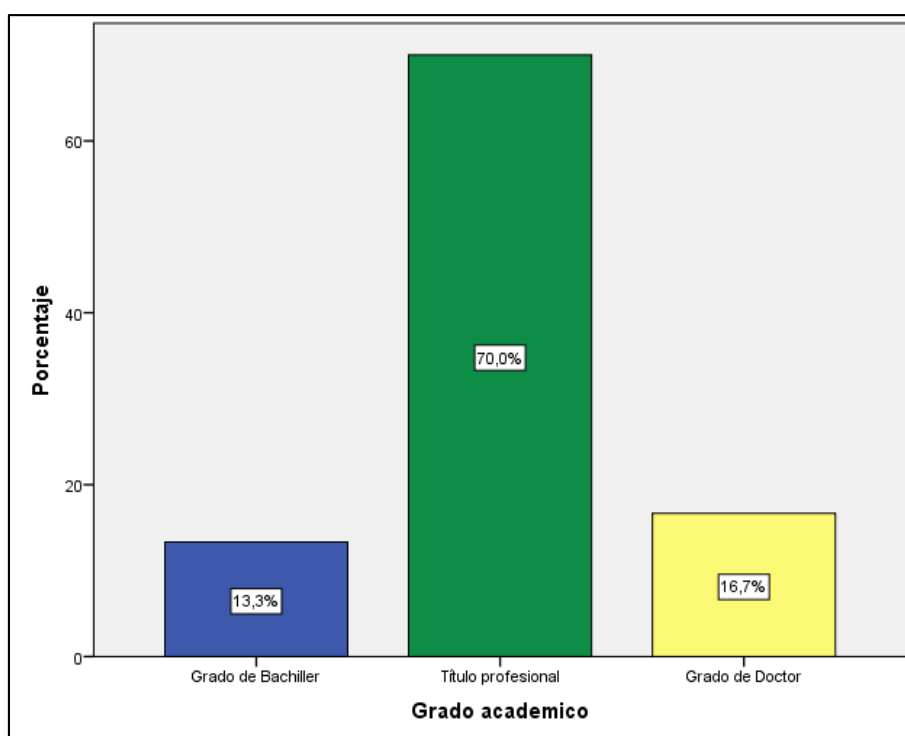
Figura 2. Edad de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari.

Se observa en la Tabla 2 que el 70% de los encuestados tienen entre 25 años a 31 años y el 30% tiene entre 32 años a 45 años.



Tabla 3  
*Grado académico de los trabajadores en la  
 Municipalidad Distrital de Huachis – Huari.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Grado de Bachiller	4	13,3
	Título profesional	21	70,0
	Grado de Doctor	5	16,7
	Total	30	100,0



*Figura 3.* Grado académico de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari.

Se observa en la Tabla 3 que el 13,3% de los encuestados tienen grado de bachiller, el 70% manifestaron tener título profesional y el 16,7% tienen grado de doctor.

## B. Análisis estadístico e interpretación de la variable “Comunicación organizacional”

Tabla 4

### Comunicaciones verticales

	N		CN		AV		CS		S	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. ¿Existe un buen flujo de comunicación en tu centro laboral, con respecto a los mensajes que se originan en el nivel jerárquico superior y que van dirigidos a los niveles jerárquicos inferiores?	0	0,0%	0	0,0%	12	40,0%	9	30,0%	9	30,0%
2. ¿Existe un buen flujo de comunicación en tu centro laboral, con respecto a los mensajes que se originan en los niveles jerárquico inferiores y que van dirigidos al nivel jerárquico superior?	0	0,0%	0	0,0%	12	40,0%	10	33,3%	8	26,7%

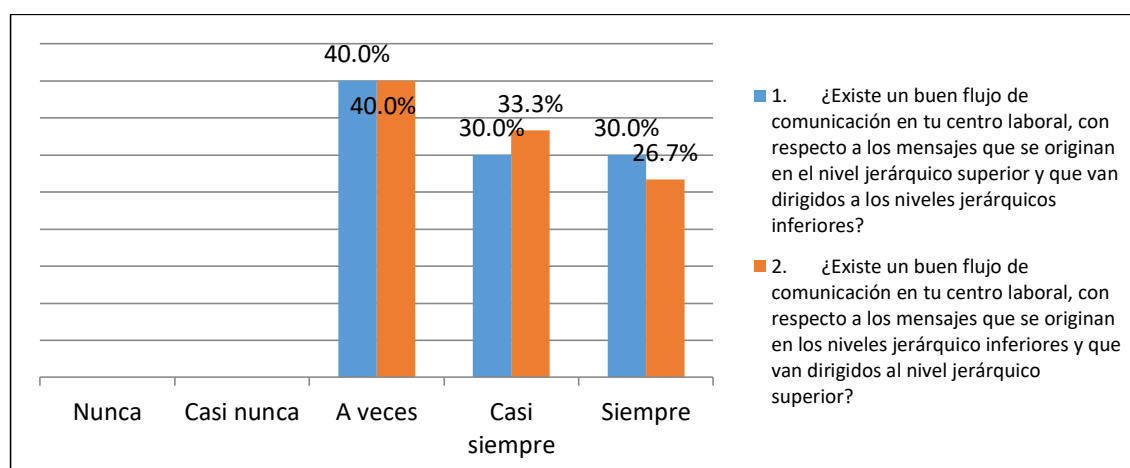


Figura 4. Comunicación vertical.

Se observa en la Tabla 4 que el 40% de los encuestados manifestaron que solo a veces existe un buen flujo de comunicación en tu centro laboral, con respecto a los mensajes que se originan en el nivel jerárquico superior y que van dirigidos a los niveles jerárquicos inferiores y el otro 40% determinó que también solo a veces existe un buen flujo de comunicación en tu centro laboral, con respecto a los mensajes que se originan en los niveles jerárquico inferiores y que van dirigidos al nivel jerárquico superior.

Tabla 5  
*Comunicaciones transversales*

	N		CN		AV		CS		S	
	F	%	F	%	F	F	%	F	%	F
3. ¿Existe un buen flujo de comunicación entre las personas del mismo nivel jerárquico?	0	0,0%	0	0,0%	4	13,3%	19	63,3%	7	23,3%
4. ¿Existe un buen flujo de comunicación en tu centro laboral, con respecto a los mensajes que pasan por diferentes niveles y diferentes cadenas de mando?	0	0,0%	0	0,0%	12	40,0%	13	43,3%	5	16,7%

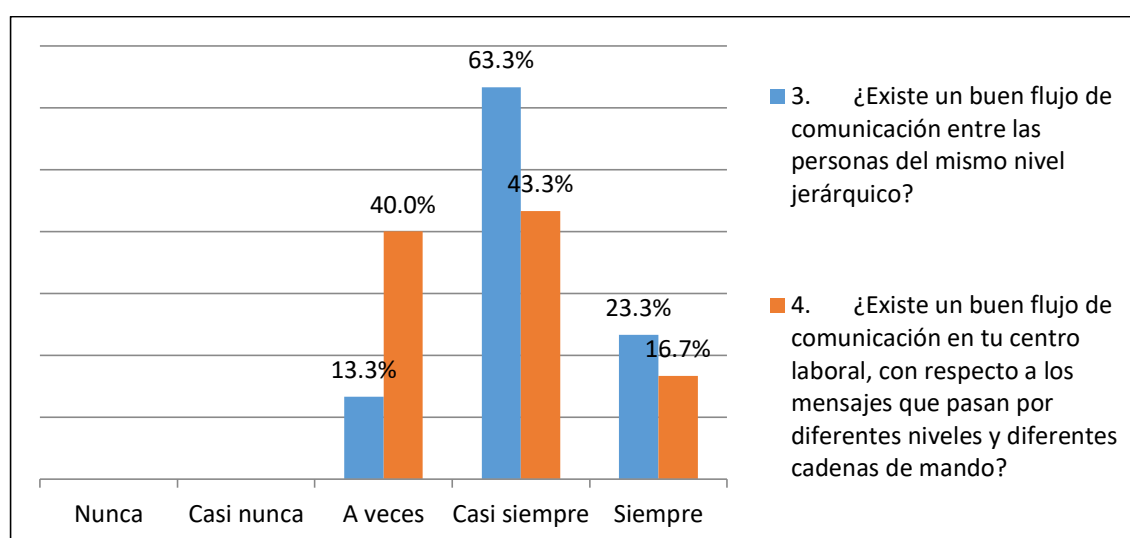


Figura 5. Comunicación transversal.

Se observa en la Tabla 5 que el 13,3% de los encuestados manifestaron que solo a veces Existe un buen flujo de comunicación entre las personas del mismo nivel jerárquico, asimismo el 40% determinó que a veces Existe un buen flujo de comunicación en tu centro laboral, con respecto a los mensajes que pasan por diferentes niveles y diferentes cadenas de mando.

Tabla 6  
*Comunicación informal*

	N		CN		AV		CS		S	
	F	%	F	%	F	F	%	F	%	F
5. ¿Se han creado rumores en tu centro laboral por falta de información?	3	10,0%	10	33,3%	10	33,3%	6	20,0%	1	3,3%
6. ¿Existen personas en tu centro laboral que demuestran tener ansiedad que los impulse a propagar rumores?	4	13,3%	7	23,3%	11	36,7%	1	3,3%	7	23,3%
7. ¿Existen personas en tu centro laboral que se preocupan por siempre estar atentos a los rumores?	11	36,7%	6	20,0%	4	13,3%	8	26,7%	1	3,3%
8. ¿Existen personas en tu centro laboral con poca credibilidad por andar creando rumores inciertos?	4	13,3%	14	46,7%	4	13,3%	1	3,3%	7	23,3%

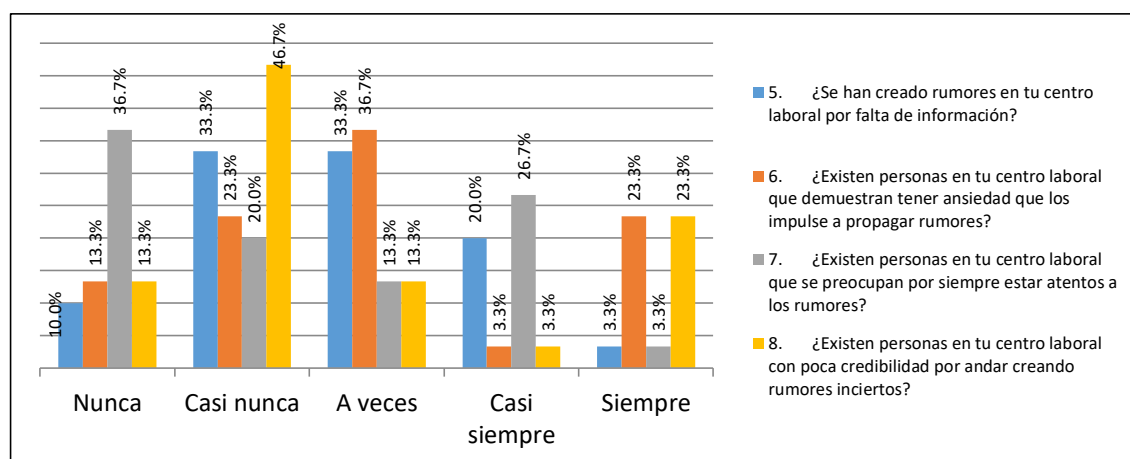


Figura 6. Comunicación informal.

Se observa en la Tabla 6 que el 43,3% de los encuestados manifestaron que no se han creado rumores en tu centro laboral por falta de información, en el caso del 36,6% de los encuestados determinaron que no existen personas en tu centro laboral que demuestran tener ansiedad que los impulse a propagar rumores, en el caso del 56,7% de los encuestados determinaron que no existen personas en tu centro laboral que se preocupan por siempre estar atentos a los rumores. Finalmente, el 60% manifestó que no existen personas en tu centro laboral con poca credibilidad por andar creando rumores inciertos.

Tabla 7  
Relaciones laborales

	N		CN		AV		CS		S	
	F	%	F	%	F	F	%	F	%	F
9. ¿Existe un plan de acciones que busque integrar de manera más rápida y eficaz a los nuevos trabajadores?	0	0,0%	4	13,3%	22	73,3%	0	0,0%	4	13,3%
10. ¿En tu centro laboral existe un buzón de ideas y sugerencias con la finalidad de dar oportunidad a los trabajadores a contribuir con ideas que coadyuve en algún aspecto a la institución?	4	13,3%	9	30,0%	8	26,7%	0	0,0%	9	30,0%
11. ¿En tu centro laboral se realizan encuestas y sondeos con el objetivo de reunir la opinión de los trabajadores sobre los aspectos que se relacionan con el trabajo, las condiciones laborales, el sistema de relaciones, etc.?	8	26,7%	4	13,3%	9	30,0%	0	0,0%	9	30,0%

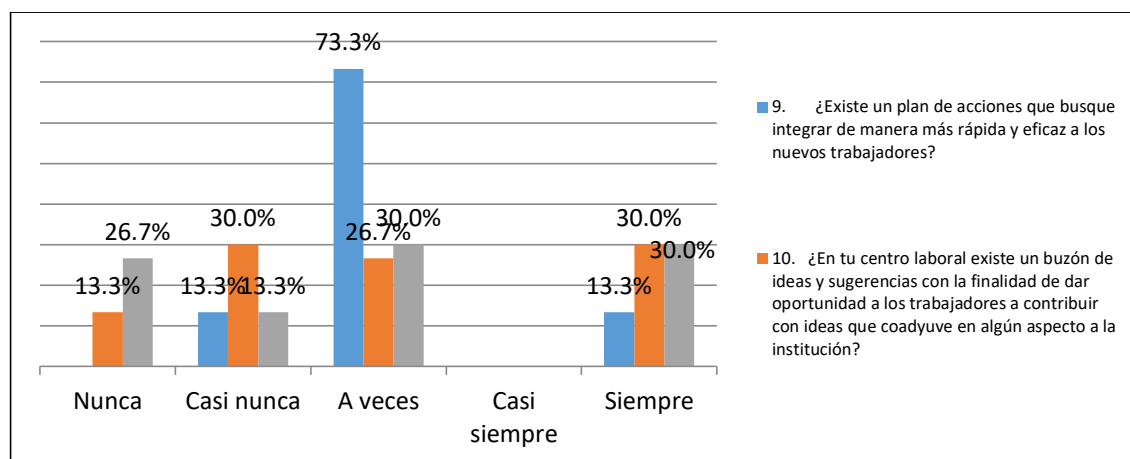


Figura 7. Relaciones laborales.

Se observa en la Tabla 7 que el 13,3% de los encuestados manifestaron que casi nunca existe un plan de acciones que busque integrar de manera más rápida y eficaz a los nuevos trabajadores, en el caso del 43,3% determinó que en su centro laboral no existe un buzón de ideas y sugerencias con la finalidad de dar oportunidad a los trabajadores a contribuir con ideas que coadyuve en algún aspecto a la institución.

### C. Análisis estadístico e interpretación de la variable “Rendimiento de los trabajadores”

Tabla 8

#### Habilidades y capacidades

	N		CN		AV		CS		S	
	F	%	F	%	F	F	%	F	%	F
12. ¿Aplicas tus conocimientos adquiridos en tus años de experiencia laboral al momento de realizar tus actividades laborales dentro de la institución?	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	17	56,7%	13	43,3%
13. ¿Cumples eficientemente con tus obligaciones laborales?	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	17	56,7%	13	43,3%
14. ¿Conoces perfectamente cómo desarrollar tus actividades laborales dentro de tu centro de trabajo?	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	22	73,3%	8	26,7%
15. ¿Demuestras responsabilidad al realizar tu trabajo?	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	12	40,0%	18	60,0%

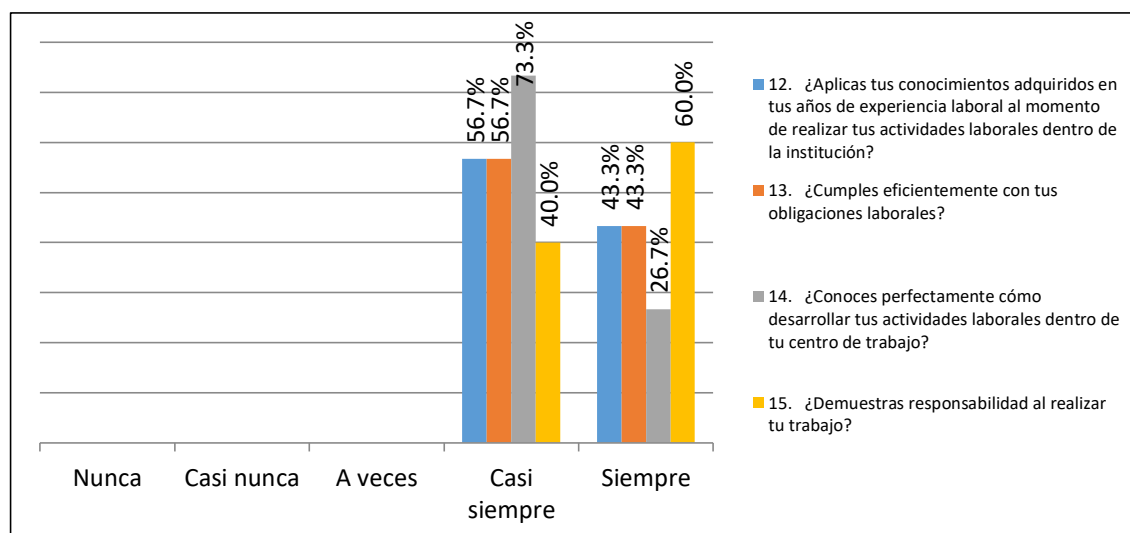


Figura 8. Habilidades y capacidades.

Se observa en la Tabla 8 que el 73,3% manifestó que casi siempre conocen perfectamente cómo desarrollar tus actividades laborales dentro de tu centro de trabajo, en el caso del 56,7% determinó que casi siempre aplican sus conocimientos adquiridos en tus años de experiencia laboral al momento de realizar tus actividades laborales dentro de la institución, asimismo casi siempre cumplen eficientemente con tus obligaciones laborales. Por último, el 40% determinó que demuestras responsabilidad al realizar tu trabajo.

Tabla 9  
Relaciones interpersonales

	N		CN		AV		CS		S	
	F	%	F	%	F	F	%	F	%	F
16. ¿Sientes empatía por tus compañeros de trabajo?	8	26,7%	5	16,7%	0	0,0%	4	13,3%	13	43,3%
17. ¿Ejerces influencia en los demás trabajadores, con el fin de realizar o comenzar cosas positivas en la institución?	4	13,3%	4	13,3%	0	0,0%	9	30,0%	13	43,3%
18. ¿Demuestras tener habilidades de líder?	0	0,0%	0	0,0%	4	13,3%	8	26,7%	18	60,0%

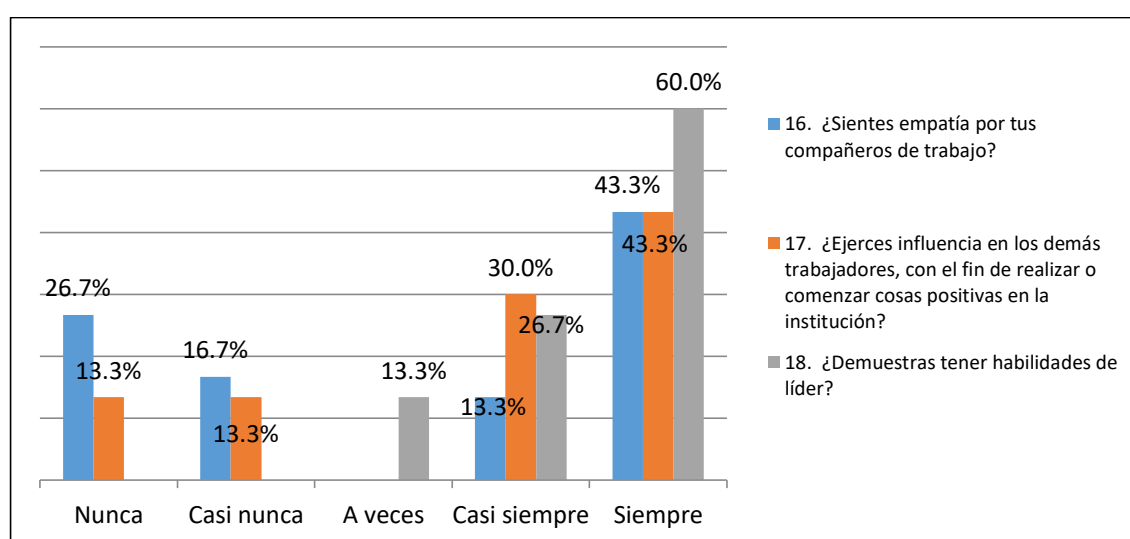


Figura 9. Relaciones interpersonales.

Se observa en la tabla 9 que el 43,3% manifestó que siente empatía por tus compañeros de trabajo y en el caso del 26,6% determiné que ejerce influencia en los demás trabajadores, con el fin de realizar o comenzar cosas positivas en la institución.

#### D. Prueba de normalidad

Para determinar qué tipo de prueba estadística se utiliza, se utilizó la Prueba Shapiro-Wilk. Por los resultados expuesto en la Tabla 10, para la prueba de hipótesis, se ha utilizado la prueba Rho de Spearman a un nivel de significancia de 0,05.

Tabla 10  
*Pruebas de normalidad*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	,837	30	,000
DIMENSIÓN: COMUNICACIONES VERTICALES	,805	30	,000
DIMENSIÓN: COMUNICACIONES TRANSVERSALES	,916	30	,022
DIMENSIÓN: COMUNICACIONES INFORMALES	,861	30	,001
DIMENSIÓN: RELACIONES LABORALES	,864	30	,001
RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES	,924	30	,035

\*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de la significación de Lilliefors



## E. Comprobación de Hipótesis

### Hipótesis general

Ho: La comunicación organizacional no afecta significativamente el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019.

Ha: La comunicación organizacional afecta significativamente el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019.

Tabla 11

*Correlación de Rho de Spearman entre la comunicación organizacional y rendimiento de los trabajadores*

		Comunicación organizacional	Rendimiento de los trabajadores
Rho de Spearman	Comunicación organizacional	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,602**
		N	.
	Rendimiento de los trabajadores	Coeficiente de correlación	30
		Sig. (bilateral)	,000
		N	30

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

Por lo expuesto en la Tabla 11 se concluye que la comunicación organizacional afecta significativamente el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019.

### Hipótesis específica 1

Ho: Las comunicaciones verticales no afectan significativamente el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019.

Ha: Las comunicaciones verticales afectan significativamente el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019.

Tabla 12

*Correlación de Rho de Spearman entre la comunicación vertical y rendimiento de los trabajadores*

		Dimensión: comunicaciones verticales	Rendimiento de los trabajadores
Rho de Spearman	Dimensión: comunicaciones verticales	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,579**
		N	. 30
	Rendimiento de los trabajadores	Coefficiente de correlación	,579**
		Sig. (bilateral)	,001
		N	30

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

Por lo expuesto en la Tabla 12 se concluye que las comunicaciones verticales afectan significativamente el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019.

## Hipótesis específica 2

Ho: Las comunicaciones transversales no afectan significativamente el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019.

Ha: Las comunicaciones transversales afectan significativamente el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019.

Tabla 13

*Correlación de Rho de Spearman entre la comunicación transversal y rendimiento de los trabajadores*

			Dimensión: comunicaciones transversales	Rendimiento de los trabajadores
Rho de Spearman	Dimensión: comunicaciones transversales	Coefficiente de correlación	1,000	,428*
		Sig. (bilateral)	.	,018
		N	30	30
	Rendimiento de los trabajadores	Coefficiente de correlación	,428*	1,000
		Sig. (bilateral)	,018	.
		N	30	30

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Por lo expuesto en la Tabla 13 se concluye que las comunicaciones transversales afectan significativamente el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019.

### Hipótesis específica 3

Ho: Las comunicaciones informales no afectan significativamente el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019.

Ha: Las comunicaciones informales afectan significativamente el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019.

Tabla 14

*Correlación de Rho de Spearman entre la comunicación informal y rendimiento de los trabajadores*

			Dimensión: comunicaciones informales	Rendimiento de los trabajadores
Rho de Spearman	Dimensión: comunicaciones informales	Coefficiente de correlación	1,000	,557**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	30	30
	Rendimiento de los trabajadores	Coefficiente de correlación	,557**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	30	30

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

Por lo expuesto en la Tabla 14 se concluye que las comunicaciones informales afectan significativamente el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019.

#### Hipótesis específica 4

Ho: Las relaciones laborales no afectan significativamente el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019.

Ha: Las relaciones laborales afectan significativamente el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019.

Tabla 15

*Correlación de Rho de Spearman entre las relaciones laborales y rendimiento de los trabajadores*

			Dimensión: relaciones laborales	Rendimiento de los trabajadores
Rho de Spearman	Dimensión: relaciones laborales	Coefficiente de correlación	1,000	,635**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	30	30
	Rendimiento de los trabajadores	Coefficiente de correlación	,635**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	30	30

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

Por lo expuesto en la Tabla 15 se concluye que las relaciones laborales afectan significativamente el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Discusión

En relación a la hipótesis general: La comunicación organizacional afecta significativamente el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019; con un sig. (bilateral o p\_valor) = 0,000 < 0,05 y un coeficiente de correlación de Spearman 0,602 se determina una correlación positiva moderada y muy significativa. Un resultado similar fue el de Toribio (2017), quien concluyó que la comunicación organizacional tienen una incidencia significativa con la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica -año. Por lo tanto, la comunicación organizacional es necesaria para todo equipo o institución para enriquecer y progreso de una entidad y se materializa esencialmente en los actos de comunicación que surgen de las relaciones y modulaciones dentro de la propia institución y se enfocan en optimizar la praxis y la visión de la organización y su labor.

En relación a la hipótesis específica 1: Las comunicaciones verticales afectan significativamente el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019; con un sig. (bilateral o p\_valor) = 0,001 < 0,05 y un coeficiente de correlación de Spearman 0,579 se determina una correlación positiva moderada y muy significativa. Un resultado similar fue el de López (2015), quien mencionó que con el fin de poseer más crecimiento de las labores fijadas, tienen que estar bajo supervisión por un encarga que deje la responsabilidad a otra persona, de manera que este se encuentre muy bien gestionados y se lleve a cabo lo fijado y logren pasar lo que espera a la hora de gestionar los puestos fijados. Principalmente, pues todos los participantes involucrados se encuentran capacitados y formados para realizarlo, este sujeto a la esencia de la tarea, lo cual lleva a la cúspide a un líder que sepa ejercer autoridad, con el fin de que se actúe con efectividad, puesto cada labor sea ejecutada

de manera equitativa para dar el mismo resultado, también es relevante considerar con los recursos requeridos para realizar un adecuado proceso.

En relación a la hipótesis específica 2: Las comunicaciones transversales afectan significativamente el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019; con un sig. (bilateral o p\_valor) = 0,018 < 0,05 y un coeficiente de correlación de Spearman 0,428 se determina una correlación positiva moderada y muy significativa. Un resultado similar fue el de Gamboa (2016), quien concluyó en que es elemental tener conocimiento de la labor que se hace en cada área corporativa pues únicamente no puede tener solo saberes del cargo asignado, teniendo todos estos saberes el trabajador se convertirá en vocero de la organización pues informará al entorno exterior lo que se maneja en la organización lo cual optimiza la cultura de esta.

En relación a la hipótesis específica 3: Las comunicaciones informales afectan significativamente el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019; con un sig. (bilateral o p\_valor) = 0,001 < 0,05 y un coeficiente de correlación de Spearman 0,557 se determina una correlación positiva moderada y muy significativa. Un resultado similar fue el de Bautista (2017), quien concluyó en que existe correlación entre las dos variables en estudio. Asimismo, menciono que del total de los encuestados que representa el 45.2% de los encuestados afirman que, casi siempre, mantienen una comunicación con los compañeros, colegas del trabajo y de otras instituciones, el 29.0% afirman que a veces, el 16.1% afirman casi nunca y por último el 9.7% de los encuestados afirman siempre.

En relación a la hipótesis específica 4: Las relaciones laborales afectan significativamente el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019; con un sig. (bilateral o p\_valor) = 0,00 < 0,05 y un coeficiente de correlación de Spearman 0,635 se determina una correlación positiva moderada y muy significativa. Un resultado similar fue el de López (2015), quien concluyó en que no existe una comunicación organizacional moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas. Asimismo, mencionó que la comunicación organizacional en la institución no posee las ventajas necesarias, a causa de los puntos críticos hallados al momento de realizar la información requerida para comunicar, como también los recursos utilizados para brindar la comunicación se encuentran caducados, además se añade que no cuenta la tecnología moderna para cada despacho,

y finalmente los trabajadores no cuentan con los conocimientos necesarios para emplear esta tecnología.

## 5.2. Conclusiones

- Se pudo determinar que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ( $p = 0,001 < 0,05$ ;  $r = 0,579$ ), por lo que se concluye que las comunicaciones verticales afectan significativamente el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019. Es decir, a medida que existe un buen flujo de comunicación en tu centro laboral, con respecto a los mensajes que se originan en el nivel jerárquico superior y que van dirigidos a los niveles jerárquicos inferiores, mayor será la eficiencia de sus obligaciones laborales.
- Se pudo determinar que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ( $p = 0,018 < 0,05$ ;  $r = 0,428$ ), por lo que se concluye que las comunicaciones transversales afectan significativamente el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019. Es decir, a medida que exista un buen flujo de comunicación entre las personas del mismo nivel jerárquico, se acrecentarán la empatía por sus compañeros de trabajo.
- Se determinó que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ( $p = 0,001 < 0,05$ ;  $r = 0,557$ ), por lo que se concluye que las comunicaciones informales afectan significativamente el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019. Es decir, a medida que disminuya la poca credibilidad del personal por andar creando rumores inciertos, se ejercerá influencia en los demás trabajadores, con el fin de realizar o comenzar cosas positivas en la institución.
- Se determinó que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,635$ ), por lo que se concluye que las relaciones laborales afectan significativamente el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019. A medida que exista un plan de acciones que busque integrar de manera más rápida y eficaz a los nuevos trabajadores, el personal cumplirá eficientemente con sus obligaciones laborales.



Por lo expuesto

- Se determinó que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,602$ ), por lo que se concluye que la comunicación organizacional afecta significativamente el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari, 2019.

### **5.3. Recomendaciones**

- Implementar un adecuado flujo de comunicación entre los mensajes que se originan en el nivel jerárquico superior y que van dirigidos a los niveles jerárquicos inferiores con la finalidad de incrementar el rendimiento.
- Optimizar el sistema del flujo de comunicación entre los individuos de un mismo departamento.
- Fortalecer la información necesaria para cumplir de manera satisfactoria con las funciones encargadas para desarrollar las actividades laborales dentro de la organización.
- Mejorar el plan de acciones que busque integrar de manera más rápida y eficaz a los nuevos trabajadores, con el fin de conocer perfectamente cómo desarrollar las actividades laborales dentro de tu centro de trabajo.

## CAPÍTULO VI

### FUENTES DE INFORMACIÓN

#### 6.1. Fuentes bibliográficas

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México, México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (3 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional* (9 ed.). México D.F., México: Cengage Learning.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (11 ed.). México: Cengage Learning.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Un perspectiva global y empresarial* (14 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Louffat, E. (2012). *Administración del potencial humano*. (2 ed.). Argentina : Cengage Learning .
- Martínez , C. (2013). *La gestión empresarial. Equilibrando objetivos y valores*. España : Díaz de Santos .
- Mochón , F., Mochón , M., & Sáez , M. (2014). *Administración. Enfoque por competencias con casos lationamericanos*. México : Alfaomega .
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (12 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12 ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15 ed.). México: Pearson.

Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional* (17 ed.). México: Pearson.

Sánchez, P. (2015). *Comunicación y atención al cliente*. España: Editex.

Shermerhon, J. (2010). *Administración* (2 ed.). México: Limusa.

Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos* (16 ed.). México: Cengage Learning.

Werther, W., & Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano* (7 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.

## 6.2. Fuentes electrónicas

Ávalos , D. (2014). *El estrés laboral y su impacto en el rendimiento de los colaboradores de la empresa automotriz Diatsa*. Tesis , Benemérita Universidad Autónoma de Puebla , Puebla, México . Recuperado el 07 de febrero de 2019, de <http://benem-mt.iii.com/iii/cpro/DigitalItemPdfViewerPage.external?id=1450570128091838&itemId=1003269&lang=spi&file=%2Fiii%2Fcpro%2Fapp%3Fid%3D1450570128091838%26itemId%3D1003269%26lang%3Dspi%26nopassword%3Dtrue%26service%3Dblob%26suite%3Dde#locale=spi&gr>

Bautista, N. (2017). *El estrés y el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huatasani - Huancané Puno 2017*. Tesis , Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho – Perú . Recuperado el 07 de febrero de 2019, de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/445/TFCE-01-23.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Coello, V. (2014). *Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de Americam Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Coecel (CLARO)*. Universidad de Guayaquil. Guayaquil: UDG. Obtenido de <http://studylib.es/doc/3589547/tesis-condiciones-laborales-que-afectan-el-desempe%C3%B1o-labo...>

- Gamboa, Z. (2016). *Diagnóstico y estrategia de comunicación organizacional interna y externa para la Municipalidad de San Miguel Petapa*. Tesis, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado el 2016 de febrero de 2019, de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16\\_1522.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_1522.pdf)
- López, L. (2015). *La comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014*. Tesis, Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú. Recuperado el 7 de febrero de 2019, de <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/193/04-2015-EPAE-Lopez%20Alarcon%20Comunicacion%20organizacional%20como%20ventaja%20competitiva%20en%20la%20Municipalidad%20Provincial%20de%20Andahuaylas%2c%202014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Toribio, J. (2017). *La comunicación organizacional y gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica - año 2015*. Tesis, Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica, Perú. Recuperado el 7 de febrero de 2019, de <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1616/TESIS%20TORIBIO%20CASQUI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## ANEXO N°01

### CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental reunir información sobre la comunicación organizacional y el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Huachis – Huari. El cuestionario es anónimo y la información será utilizada únicamente para fines académicos y se garantiza estricta confidencialidad.

#### I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

a. Género

Masculino	
Femenino	

b. Edad

Entre 18 años a 24 años	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 32 años a 45 años	
Más de 45 años	

c. ¿Cuál es el grado académico o título profesional más alto alcanzado?

Grado de Bachiller	
Título profesional	
Grado de Magister o Maestro	
Grado de Doctor	
Otros:	

#### II. Instrucciones

En el siguiente cuadro marcar con una equis “X” según corresponda teniendo en cuenta la escala de calificación que aparece en la parte superior derecha del cuadro.

ITEM	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>					
<b>DIMENSIÓN: COMUNICACIONES VERTICALES</b>					
1. ¿Existe un buen flujo de comunicación en tu centro laboral, con respecto a los mensajes que se originan en el nivel jerárquico superior y que van dirigidos a los niveles jerárquicos inferiores?					
2. ¿Existe un buen flujo de comunicación en tu centro laboral, con respecto a los mensajes que se originan en los niveles jerárquico inferiores y que van dirigidos al nivel jerárquico superior?					
<b>DIMENSIÓN: COMUNICACIONES TRANSVERSALES</b>					
3. ¿Existe un buen flujo de comunicación entre las personas del mismo nivel jerárquico?					
4. ¿Existe un buen flujo de comunicación en tu centro laboral, con respecto a los mensajes que pasan por diferentes niveles y diferentes cadenas de mando?					
<b>DIMENSIÓN: COMUNICACIONES INFORMALES</b>					
5. ¿Se han creado rumores en tu centro laboral por falta de información?					
6. ¿Existen personas en tu centro laboral que demuestran tener ansiedad que los impulse a propagar rumores?					
7. ¿Existen personas en tu centro laboral que se preocupan por siempre estar atentos a los rumores?					
8. ¿Existen personas en tu centro laboral con poca credibilidad por andar creando rumores inciertos?					
<b>DIMENSIÓN: RELACIONES LABORALES</b>					
9. ¿Existe un plan de acciones que busque integrar de manera más rápida y eficaz a los nuevos trabajadores?					
10. ¿En tu centro laboral existe un buzón de ideas y sugerencias con la finalidad de dar oportunidad a los trabajadores a contribuir con ideas que coadyuve en algún aspecto a la institución?					
11. ¿En tu centro laboral se realizan encuestas y sondeos con el objetivo de reunir la opinión de los trabajadores sobre los aspectos que se relacionan con el trabajo, las condiciones laborales, el sistema de relaciones, etc.?					

<b>RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES</b>					
<b>DIMENSIÓN: HABILIDADES Y CAPACIDADES</b>					
12. ¿Aplicas tus conocimientos adquiridos en tus años de experiencia laboral al momento de realizar tus actividades laborales dentro de la institución?					
13. ¿Cumples eficientemente con tus obligaciones laborales?					
14. ¿Conoces perfectamente cómo desarrollar tus actividades laborales dentro de tu centro de trabajo?					
15. ¿Demuestras responsabilidad al realizar tu trabajo?					
<b>DIMENSIÓN: RELACIONES INTERPERSONALES</b>					
16. ¿Sientes empatía por tus compañeros de trabajo?					
17. ¿Ejerces influencia en los demás trabajadores, con el fin de realizar o comenzar cosas positivas en la institución?					
18. ¿Demuestras tener habilidades de líder?					