



**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO**

FACULTAD DE INGENIERÍA DE INDUSTRIAS  
ALIMENTARIAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**TESIS**

**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL**  
**EN LA EMPRESA GRUPO INDUSTRIAL SALINAS E.I.R.L.,**  
**HUARAZ 2024.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE**  
Ingeniero Industrial

**Autor:**

Br. Guzmán Salazar, Sandro Rodrigo

**Asesor:**

Dr. Henostroza Torres, Julio Arturo

 <https://orcid.org/0000-0002-9254-3090>

**SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gobierno y gestión de sistemas empresariales, enfoque de procesos y  
tecnologías digitales

Huaraz – Ancash

2025



**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO”**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA DE INDUSTRIAS ALIMENTARIAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**  
**ACTA DE SUSTENTACIÓN**

**MODALIDAD: TESIS**

Los miembros del Jurado que suscriben, se reunieron en Acto Público para calificar la Sustentación de Tesis, presentada por el bachiller:

**GUZMÁN SALAZAR SANDRO RODRIGO**

**TITULADA:**

**“COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA GRUPO INDUSTRIAL SALINAS E.I.R.L., HUARAZ 2024.”**

Después de haber escuchado el Informe y las respuestas a las preguntas formuladas, lo declararon APTO para optar el TÍTULO PROFESIONAL, con el calificativo de:


APROBADO CON LA NOTA DE:

*Quince (15)*  
.....


En consecuencia, el sustentante de acuerdo a la Ley Universitaria y las normas estatutarias, queda en condición de recibir el Título Profesional de:

**INGENIERO INDUSTRIAL**

Huaraz, 11 de Setiembre del 2025



.....  
Dr. JUAN FLAVIO NATIVIDAD CERNA  
Presidente



.....  
Dr. JORGE LUIS VIGO MOYSA  
Secretario



.....  
Mag. ROSARIO ESTHER TARAZONA MINAYA

Vocal



UNIVERSIDAD NACIONAL  
"SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO"  
*"Una Nueva Universidad para el Desarrollo"*



FACULTAD DE INGENIERÍA DE INDUSTRIAS ALIMENTARIAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**ACTA DE APROBACIÓN Y AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN Y EMPASTE DE  
TESIS**

**MODALIDAD: TESIS**

Los jurados que suscriben el presente documento, evaluaron la Tesis, presentada por:

**SANDRO RODRIGO GUZMÁN SALAZAR**

**Titulada**

**"COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA  
EMPRESA GRUPO INDUSTRIAL SALINAS E.I.R.L., HUARAZ 2024"**

Después de la revisión correspondiente y luego de haber constatado el levantamiento de las observaciones, dan la conformidad de aprobación del Informe de la Tesis; se acordó autorizar la impresión y empaste de los respectivos ejemplares.

Huaraz, 23 de Setiembre del 2025

  
.....  
**Dr. JUAN FLAVIO NATIVIDAD CERNA**  
Presidente

  
.....  
**Dr. JORGE LUIS VIGO MOYA**  
Secretario

  
.....  
**Mag. ROSARIO ESTHER TARAZONA MINAYA**  
Vocal



UNIVERSIDAD NACIONAL  
"SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO"  
"Una Nueva Universidad para el Desarrollo"



FACULTAD DE INGENIERÍA DE INDUSTRIAS ALIMENTARIAS

CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD Y/O SIMILITUD

La Directora de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ingeniería de Industrias Alimentarias de la Universidad Nacional "Santiago Antúnez de Mayolo".

**CERTIFICA:**

Que el Informe Final de Tesis titulado: "COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA GRUPO INDUSTRIAL SALINAS E.I.R.L., HUARAZ 2024", presentado por el Bachiller Guzmán Salazar Sandro Rodrigo, ha sido sometido a revisión mediante la plataforma de evaluación de similitud.

De acuerdo con el Artículo 11 del presente Reglamento, y tras la evaluación de originalidad, se registra un porcentaje de similitud del 21%.

Se expide el presente Certificado a solicitud de la Jefatura de la Unidad de Grados y Títulos de la FIIA-UNASAM, para los fines que considere pertinente.

Por lo tanto, firmo el presente certificado en señal de conformidad.

Huaraz, 28 de septiembre de 2025

Dra. Nelly Raquel Castro Vicente  
Directora de la Unidad de Investigación  
FIIA - UNASAM

Anexo de la R.C.U N° 126 -2022 -UNASAM  
**ANEXO 1**  
**INFORME DE SIMILITUD.**

El que suscribe (asesor) del trabajo de investigación titulado:  
Comunicación organizacional y desempeño laboral en la empresa Grupo Industrial Salinas  
E.I.R.L., Huaraz 2024

Presentado por: Bach. Guzmán Salazar, Sandro Rodrigo

con DNI N°: 70971230

para optar el Título Profesional de:

Ingeniero Industrial

Informo que el documento del trabajo anteriormente indicado ha sido sometido a revisión, mediante la plataforma de evaluación de similitud, conforme al Artículo 11 ° del presente reglamento y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de : 21% de similitud.

**Evaluación y acciones del reporte de similitud de los trabajos de los estudiantes/ tesis de pre grado (Art. 11, inc. 1).**

Porcentaje			
Trabajos de estudiantes	Tesis de pregrado	Evaluación y acciones	Seleccione donde corresponda
Del 1 al 30%	Del 1 al 25%	Esta dentro del rango aceptable de similitud y podrá pasar al siguiente paso según sea el caso.	<input checked="" type="radio"/>
Del 31 al 50%	Del 26 al 50%	Se debe devolver al estudiante o egresado para las correcciones con las sugerencias que amerita y que se presente nuevamente el trabajo.	<input type="radio"/>
Mayores a 51%	Mayores a 51%	El docente o asesor que es el responsable de la revisión del documento emite un informe y el autor recibe una observación en un primer momento y si persistiese el trabajo es invalidado.	<input type="radio"/>

Por tanto, en mi condición de Asesor/ Jefe de Grados y Títulos de la EPG UNASAM/ Director o Editor responsable, firmo el presente informe en señal de conformidad y adjunto la primera hoja del reporte del software anti-plagio.

Huaraz, 15/10/2025



FIRMA

Apellidos y Nombres: Dr. Henostroza Torres, Julio Arturo

DNI N°: 31610576

Se adjunta:

1. Reporte completo Generado por la plataforma de evaluación de similitud

# Sandro Rodrigo Guzmán Salazar

## 19.09.25.SANDRO GUZMAN informe final lev obs.docx

 My Files

 My Files

 Universidad Nacional Santiago Antunez de Mayolo

---

### Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::8100:503421446

Fecha de entrega

25 sep 2025, 9:54 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

25 sep 2025, 10:01 a.m. GMT-5

Nombre del archivo

19.09.25.SANDRO GUZMAN informe final lev obs.docx

Tamaño del archivo

2.2 MB

123 páginas

16.940 palabras

103.939 caracteres




# 21% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

## Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado

## Fuentes principales

- 17%  Fuentes de Internet
- 8%  Publicaciones
- 19%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

## Marcas de integridad

### N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

## DEDICATORIA

Al pilar primordial en mi vida, que es mi familia y además fuente inagotable de apoyo incondicional durante este camino académico. Dedico especialmente este trabajo a mis padres: Tadeo y Enma y mis hermanos: Andree, Alvaro y Helen, quienes me inculcaron el valor del esfuerzo y la perseverancia, y a todos aquellos mentores y personas que con su ejemplo me inspiraron a buscar la excelencia profesional.

**Sandro.**

## AGRADECIMIENTO

Menciono mi sincera gratitud a la UNASAM por la formación brindada, a mi asesor por su invaluable orientación académica, al Grupo Industrial Salinas por permitirme desarrollar esta investigación, a mis amigos por el apoyo constante, y a Dios por brindarme la fortaleza necesaria para destacar exitosamente este proyecto profesional que representa un importante hito en mi carrera.

**Sandro.**

## INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
INDICE DE CONTENIDO.....	IV
LISTA DE TABLAS.....	VII
APÉNDICES.....	VIII
RESUMEN.....	IX
ABSTRACT.....	X
INTRODUCCIÓN.....	1
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1. Descripción del problema.....	3
1.2. Formulación del problema principal.....	7
1.3. Justificación e importancia.....	7
1.4. Objetivos.....	8
1.4.1 Objetivo general:.....	8
1.4.2 Objetivos específicos:.....	8
1.5. Hipótesis y variables.....	9
1.5.1 Hipótesis principal.....	9
1.5.2 Hipótesis específicas.....	9
1.5.2 Variables y operacionalización.....	10
II. MARCO TEÓRICO.....	12

2.1.	Antecedentes de la investigación.....	12
2.1.1	Internacional.....	12
2.1.2	Nacional .....	14
2.2.	Bases teóricas .....	19
2.2.1.	Comunicación organizacional .....	19
2.2.1.1.	Importancia de la comunicación organizacional .....	20
2.2.1.2.	Características de la comunicación organizacional .....	20
2.2.1.3.	Escenarios de la comunicación organizacional .....	21
2.2.1.4.	Dimensiones de la comunicación organizacional.....	22
2.2.1.4.1.	Comunicación ascendente.....	22
2.2.1.4.2.	Comunicación descendente.....	23
2.2.1.4.3.	Comunicación horizontal .....	24
2.2.1.5.	Modelos teóricos de la comunicación organizacional .....	26
2.2.2.	Desempeño laboral .....	28
2.2.2.1.	Métodos para medir el desempeño laboral .....	29
2.2.2.2.	Importancia del Desempeño Laboral.....	30
2.2.2.3.	Factores que influyen en el desempeño laboral .....	30
2.2.2.4.	Dimensiones del Desempeño Laboral .....	31
2.2.2.4.1.	Desempeño de la tarea .....	32
2.2.2.4.2.	Desempeño contextual .....	32
2.2.2.4.3.	Desempeño contraproducente.....	33

2.2.2.5. Proceso de evaluación del desempeño.....	34
2.2.2.6. Beneficios al evaluar el desempeño.....	34
2.2.2.7. Modelos teóricos del desempeño laboral.....	35
2.2.3. Teoría que relaciona la comunicación organizacional y el desempeño laboral .	36
2.3. Definición de términos básicos .....	37
III. METODOLOGÍA.....	39
3.1. Lugar de ejecución de la investigación.....	39
3.2. Tipo y nivel de investigación .....	40
3.3. Diseño de investigación.....	41
3.4. Población y muestra .....	41
3.5. Materiales y métodos.....	43
3.5.1. Materiales y equipos .....	43
3.5.2. Métodos de investigación (procedimiento).....	43
3.5.3. Técnicas de análisis de datos (análisis estadístico).....	48
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	50
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	63
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	66
APÉNDICES .....	75

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Número total de trabajadores de la empresa GIS</i> .....	42
Tabla 2. <i>Resultados de la normalidad de los datos recolectados</i> .....	50
Tabla 3. <i>Relación entre comunicación organizacional y desempeño laboral</i> .....	51
Tabla 4. <i>Nivel de comunicación organizacional en la empresa</i> .....	53
Tabla 5. <i>Nivel de las dimensiones de la comunicación organizacional</i> .....	54
Tabla 6. <i>Nivel de desempeño laboral en la empresa</i> .....	56
Tabla 7. <i>Nivel de las dimensiones del desempeño laboral</i> .....	56
Tabla 8. <i>Relación entre comunicación organizacional y desempeño de la tarea</i> .....	58
Tabla 9. <i>Relación entre comunicación organizacional y desempeño contextual</i> .....	60
Tabla 10. <i>Relación entre comunicación organizacional y desempeño contraproducente</i> ..	61

**APÉNDICES**

Apéndice 01. Matriz de consistencia.....	76
Apéndice 02. Instrumentos.....	78
Apéndice 03. Base de datos de la prueba piloto para la consistencia interna.....	82
Apéndice 04. Validación por juicio de expertos.....	84
Apéndice 05. Base de datos de la recopilación de datos.....	108
Apéndice 06. Baremos realizados para cada variable.....	110
Apéndice 07. Organigrama General de GIS.....	111

## RESUMEN

El objetivo de este estudio fue determinar la asociación entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral en la empresa Grupo Industrial Salinas en Huaraz durante el año 2024. En cuanto a la metodología, el enfoque adoptado fue el paradigma cuantitativo, empleando un alcance correlacional. Aplicándose encuestas a los trabajadores en su centro de labores, y la data obtenida fue analizada con el estadístico de correlación de Spearman para establecer la asociatividad entre estas variables. Se consideró una muestra censal de 54 colaboradores. Se halló una asociación positiva y significativa entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral ( $Rho=0.861$ ;  $p=0.000$ ). El 57.4% de trabajadores percibió la comunicación en nivel intermedio, y un 37% como deficiente; la dimensión más crítica fue la comunicación descendente (68.5% deficiente). Respecto al desempeño, el 55.6% lo calificó como regular y 35.2% como malo. En conclusión, la investigación confirma que una comunicación organizacional eficiente se asocia de manera significativa con un mejor desempeño laboral, por lo que fortalecer los canales comunicativos internos es esencial para optimizar la productividad en la organización.

**Palabras clave:** Comunicación organizacional, comunicación ascendente, comunicación descendente, desempeño laboral.

## ABSTRACT

The objective of this study was to determine the association between organizational communication and job performance at Grupo Industrial Salinas in Huaraz during 2024. Regarding the methodology, the approach adopted was the quantitative paradigm, employing a correlational scope. Surveys were administered to workers at their workplace, and the data obtained was analyzed using Spearman's correlation statistics to establish the associativity between these variables. A census sample of 54 employees was considered. A positive and significant association was found between organizational communication and job performance ( $Rho = 0.861$ ;  $p = 0.000$ ). 57.4% of workers perceived communication at an intermediate level, and 37% as deficient; the most critical dimension was downward communication (68.5% deficient). Regarding performance, 55.6% rated it as fair and 35.2% as poor. In conclusion, the research confirms that efficient organizational communication is significantly associated with better job performance, so strengthening internal communication channels is essential to optimize productivity in the organization.

**Keywords:** Organizational communication, upward communication, downward communication, job performance.

## INTRODUCCIÓN

En el vertiginoso panorama empresarial actual, la comunicación organizacional ha emergido como un mecanismo estratégico determinante para la supervivencia y prosperidad corporativa. Frente a mercados cada vez más volátiles y exigentes, los sistemas comunicativos eficaces no constituyen simplemente una ventaja competitiva, sino una necesidad imperativa para potenciar la productividad, agilizar la toma de decisiones y, crucialmente, optimizar el desempeño laboral de los colaboradores. La comunicación trasciende su función básica de transmisión informativa para convertirse en un catalizador de relaciones interpersonales, que impulsa los indicadores de rendimiento.

La presente investigación se centra en analizar la relación entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral en el Grupo Industrial Salinas de Huaraz durante el año 2024. El estudio se desarrolló bajo un alcance correlacional, orientado a determinar cómo se asocian ambas variables en sus respectivas dimensiones, sin pretender establecer causalidad ni abarcar aspectos de gestión.

El documento se estructura en una secuencia lógica que facilita la comprensión integral del fenómeno estudiado. El Capítulo I delimita la problemática y establece los objetivos investigativos con precisión científica. El Capítulo II despliega el marco teórico, proporcionando los fundamentos conceptuales y antecedentes que sustentan el estudio. El Capítulo III detalla rigurosamente la metodología implementada, fundamentada en un enfoque cuantitativo con instrumentos validados para la recopilación de datos empíricos. El Capítulo IV presenta un análisis exhaustivo de los resultados y su discusión, revelando las asociaciones significativas entre las variables y sus dimensiones. El Capítulo V sintetiza las conclusiones derivadas del análisis y propone recomendaciones pragmáticas orientadas a fortalecer los canales comunicacionales del Grupo Industrial Salinas. Finalmente, el

Capítulo VI compila las referencias bibliográficas que respaldan científicamente la investigación.

Esta investigación trasciende el ámbito meramente académico para constituirse en una herramienta de mejora organizacional. Los hallazgos no solo enriquecen el corpus teórico de la comunicación organizacional, sino que proporcionan directrices aplicables para empresas que aspiran a potenciar sus flujos comunicativos como palanca estratégica para elevar el rendimiento de su capital humano y consolidar su posicionamiento en un mercado hipercompetitivo y en constante evolución.

## I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Descripción del problema

Actualmente, los cambios sociales, económicos, políticos, culturales, tributarios y tecnológicos impulsan la modernización de las industrias, donde la comunicación organizacional resulta crucial para enfrentar los retos de la globalización y garantizar el logro de los objetivos (Damián et al., 2021). En este contexto, disponer de personal empoderado y comprometido es indispensable para un desempeño laboral eficaz, pues este refleja la eficiencia y eficacia de los colaboradores mediante decisiones proactivas que fortalecen su motivación, habilidades y destrezas (Pashanasi et al., 2021). A nivel mundial, más del 86% de empleados y ejecutivos considera que la falta de comunicación y colaboración es la principal causa de fracaso organizacional, mientras que un 40% de líderes reporta pérdidas de productividad y un 32% pérdidas financieras por este mismo problema. Asimismo, hasta un 72% de trabajadores pierde tiempo en reuniones por fallas técnicas y un 65% se siente desconectado en entornos virtuales, lo que repercute negativamente en la integración y efectividad organizacional (Kojic, 2025).

En Latinoamérica y el Caribe, el panorama laboral en el 2020 evidenció una crisis que impactó directamente en la comunicación organizacional y en el desempeño laboral. La tasa de desocupación llegó a 10.6%, 2.5 puntos más que en 2019, lo que representó a más de 23 millones de personas sin trabajo efectivo y un decremento del 5.4% en los ingresos de las empresas industriales, equivalente a pérdidas de alrededor del 62% en comparación con el año anterior (Organización Internacional del Trabajo, 2020). Estas cifras no solo reflejan un problema de empleabilidad, sino que también generaron un deterioro en la

confianza de los trabajadores, quienes, ante la inseguridad y el riesgo de despido, redujeron su nivel de compromiso, afectando el desempeño de la tarea y debilitando la motivación y las habilidades necesarias para lograr resultados eficaces. En países como Ecuador, las entidades industriales enfrentaron dificultades adicionales por la falta de mecanismos de comunicación ascendente y horizontal, lo que limitó la retroalimentación entre empleados y directivos, impidiendo que se generara un clima de confianza y participación. Esta deficiencia comunicativa redujo el compromiso de los colaboradores y fomentó un desempeño contextual bajo, evidenciado en la poca disposición a contribuir en reuniones o en procesos de mejora organizacional (Paredes y Quiroz, 2021). De manera similar, en Argentina, los factores psicosociales como el estrés, el agotamiento físico y emocional, y los estados de ánimo negativos se potenciaron por la insuficiente comunicación descendente de parte de la alta dirección. La falta de información clara y oportuna sobre los cambios laborales y las medidas de apoyo impidió que los trabajadores encontraran estabilidad, lo que generó comportamientos contraproducentes como frustración, actitudes negativas e incluso conflictos interpersonales. Esta situación impactó en la productividad de las empresas, que no lograron implementar medidas correctivas a tiempo debido a la ausencia de un sistema comunicativo eficiente (Moirano et al., 2021).

En el caso de Perú, los estudios a nivel latinoamericano señalan que el país registra la mayor rotación de colaboradores, con un 18%, lo cual se asocia directamente al bajo desempeño laboral. El cumplimiento de tareas se limita a un porcentaje reducido de trabajadores, mientras que la mayoría presenta deficiencias en efectividad, compromiso y en la aplicación de competencias necesarias para el puesto. Estos resultados evidencian que la ausencia de

adecuados procesos de gestión, especialmente de comunicación organizacional en sus dimensiones descendente (falta de instrucciones claras), ascendente (escasa retroalimentación) y horizontal (débil coordinación entre áreas), no permite alcanzar el desempeño esperado (Bautista et al., 2020). De manera particular, en Lima, las PYMES industriales muestran que el 56.5% de colaboradores se siente insatisfecho y solo el 18.5% satisfecho, debido a condiciones laborales precarias, deficiencia comunicativa interna, falta de motivación y empoderamiento, lo que se traduce en bajo desempeño contextual y en la aparición de conductas contraproducentes que afectan la productividad (Boada, 2019).

A nivel local, se encuentra el Grupo Industrial Salinas E.I.R.L. con domicilio fiscal en prolongación Simón Bolívar N° 241 Villón Alto de Huaraz, dedicada a la venta de alimentos al por mayor y menor; si bien la empresa mantiene contratos con instituciones reconocidas y programas estatales como Wasi Mikuna, enfrenta diversos desafíos internos vinculados a la comunicación organizacional. Entre ellos destacan la deficiente retroalimentación entre trabajadores y directivos, así como la escasa coordinación interdepartamental, lo que refleja limitaciones en las dimensiones de comunicación ascendente, descendente y horizontal. Estas falencias comunicativas se asocian directamente con un desempeño laboral insuficiente, evidenciado en sus tres dimensiones: en el desempeño de la tarea, se observa bajo cumplimiento de funciones y reducción de la productividad; en el desempeño contextual, se manifiesta un ambiente poco colaborativo, falta de motivación y compromiso; y en el desempeño contraproducente, emergen actitudes negativas y quejas infundadas que afectan la cohesión del equipo. Asimismo, informes recientes han señalado

problemas administrativos y financieros (como sanciones en procesos de contratación pública y deudas tributarias en cobranza coactiva), los cuales, aunque no derivan directamente de la comunicación organizacional, generan riesgos que impactan indirectamente en la estabilidad de los trabajadores (Mendez, 2023).

De continuar la situación, se reflejará negativamente en la pérdida de recursos económicos, además de la rotación excesiva del personal porque no se cumplirá con los fines empresariales, las erogaciones serán excesivas y servirán únicamente para sostener la empresa dentro del mercado competitivo, pero no para garantizar su desarrollo y expansión con nuevas sucursales, establecimientos, alianzas fiscales con el Estado y entidades financieras que otorguen créditos elevados; aunado a ello, se presenta el riesgo de perder inversiones económicas por los socios involucrados, situación que recae en el riesgo de liquidación empresarial.

Por lo descrito, se presentó el interés de abordar la temática “Comunicación organizacional y desempeño laboral en la empresa Grupo Industrial Salinas E.I.R.L. – Huaraz, 2024”, dado que la optimización de la comunicación organizacional contribuirá con el efectivo desempeño, así también permitirá conocer los diversos motivos por los cuales los colaboradores presentan deficiencias en sus actividades. Cabe señalar, que con ello se brindarán recomendaciones y conclusiones tendientes a generar conciencia y soluciones eficaces para perfeccionar las prácticas y el desempeño laboral, por ello, se muestra el problema siguiente:

## 1.2. Formulación del problema principal

### Problema general

¿Cómo se relaciona la comunicación organizacional y el desempeño laboral en la empresa Grupo Industrial Salinas, Huaraz - 2024?

## 1.3. Justificación e importancia

La investigación se justifica por la necesidad de comprender la asociación entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral en el Grupo Industrial Salinas de Huaraz. En un contexto donde la eficiencia de las empresas depende en gran medida de la calidad de sus procesos comunicativos, resulta relevante identificar cómo estas interacciones internas se relacionan con el desempeño laboral.

La investigación se justifica porque permite caracterizar el nivel de la comunicación organizacional y del desempeño laboral, así como establecer la fuerza de la asociación entre estas variables y sus dimensiones. Una comunicación deficiente se traduce en malentendidos, desmotivación y bajo rendimiento, mientras que una comunicación efectiva favorece la coordinación y la productividad. Por tanto, conocer cómo la comunicación organizacional se asocia con las dimensiones del desempeño (tarea, contextual y contraproducente) aporta evidencia empírica que permite a la empresa implementar mejoras específicas.

Además, los resultados alcanzados se aprovechan como base para futuras intervenciones en otras organizaciones similares, posibilitando la replicación de los hallazgos y tomando en cuenta las recomendaciones para optimar la comunicación interna y, por ende, el desempeño en el trabajo en distintos

contextos empresariales. Este estudio también aporta a la literatura existente sobre la comunicación organizacional y el desempeño laboral, ofreciendo un análisis empírico con datos actualizados y aplicados a un entorno empresarial específico.

## **1.4.Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general:**

Determinar la relación de la comunicación organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del Grupo Industrial Salinas, Huaraz - 2024.

### **1.4.2 Objetivos específicos:**

- Definir el nivel de comunicación organizacional en la empresa Grupo industrial Salinas, Huaraz - 2024.
- Determinar el nivel del desempeño laboral en la empresa Grupo Industrial Salinas, Huaraz - 2024.
- Analizar la relación de la comunicación organizacional y el desempeño de la tarea en la empresa Grupo Industrial Salinas, Huaraz - 2024.
- Calcular la relación de la comunicación organizacional y el desempeño contextual en la empresa Grupo Industrial Salinas, Huaraz – 2024.
- Hallar la relación de la comunicación organizacional y el desempeño contraproducente en la empresa Grupo Industrial Salinas, Huaraz – 2024.

## 1.5. Hipótesis y variables

### 1.5.1 Hipótesis principal

La comunicación organizacional se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral en la empresa Grupo Industrial Salinas, Huaraz – 2024.

### 1.5.2 Hipótesis específicas

- La comunicación organizacional se relaciona directa y significativamente con el desempeño de la tarea en la empresa Grupo Industrial Salinas, Huaraz – 2024.
- La comunicación organizacional se relaciona directa y significativamente con el desempeño contextual en la empresa Grupo Industrial Salinas, Huaraz – 2024.
- La comunicación organizacional se relaciona inversa y significativamente con el desempeño contraproducente en la empresa Grupo Industrial Salinas, Huaraz – 2024.

### 1.5.2 Variables y operacionalización

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Escala de medición
<b>Comunicación organizacional</b>	Según Chiavenato (2007) se entiende como la transferencia de información y significados entre individuos dentro de una organización. Este fenómeno involucra una serie de procedimientos que facilitan el intercambio de información. En última instancia, el propósito fundamental es lograr una comprensión mutua entre las personas que participan en esta dinámica comunicativa.	Se mide a través de las respuestas obtenidas mediante la implementación de la escala valorativa diseñada por Cáceres (2019), de acuerdo a sus 3 dimensiones: de comunicación ascendente, descendente y horizontal, sobre la muestra específica de empleados administrativos, estratificados en los rangos de desempeño: óptimo, intermedio y deficiente.	Comunicación ascendente	Facilidades para comunicarse con las jefaturas.	1 - 2	Escala valorativa diseñada por Cáceres (2019) que contiene 15 ítems con respuesta de escala Likert.	Escala de medición: Ordinal, de tipo Likert Baremo: Deficiente: 15 a 26 Intermedio: 27 a 36 Óptimo: 37 a 45.
				Confianza para tocar temas de trabajo	3 - 5		
			Comunicación descendente	Recibir información	6 - 8		
				Recibir instrucciones	9 - 10		
			Comunicación horizontal	Confianza entre compañeros	11 - 12		
				Comunicación abierta	13 - 15		

<b>Desempeño laboral</b>	Según Chiavenato (2019), se refiere al nivel de efectividad y calidad con el que un trabajador ejecuta sus labores y actividades bajo su responsabilidad.	Esta evaluación del desempeño se realiza a través de la recopilación de respuestas resultantes de la implementación de la escala desarrollada por Geraldo (2022) en sus dimensiones: desempeño de la tarea, contextual y comportamientos contraproducentes. Los niveles de evaluación se estratificarán en 3 niveles.	Desempeño de la tarea	Gestión de tiempo	1	Escala valorativa diseñada por Geraldo (2022) que contiene 16 ítems con respuesta de escala Likert.	Escala: Ordinal, de tipo Likert Baremo: Mala: 16 – 37 Regular: 38 – 59 Buena: 60 – 80.
				Compromiso de esfuerzo	2		
				Afrontar desafíos	3		
				Proactividad	4 - 5		
				Competencia relevante	6 - 7		
			Desempeño contextual	Organización de labores	8		
				Desarrollo de aptitudes	9		
				Contribución en reuniones	10 - 11		
			Desempeño contraproducente	Pensamientos infundados de queja	12		
				Expresiones críticas	13		
				Exageración de dificultades	14		
				Enfoque en aspectos adversos	15		
				Expresiones negativas externas a la empresa	16		

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de la investigación

#### 2.1.1 Internacional

Ullauri et al. (2024) se dedicaron a investigar la importancia de la comunicación organizacional como táctica para potenciar el desempeño profesional en entornos educativos. Metodológicamente fue de tipo mixto, de diseño descriptivo y analítico, a través de fuentes hemerográficas y bibliográficas recolectadas de repositorios de primer nivel, se pueden desentrañar los secretos del saber, con un enfoque en estudios latinoamericanos. En los resultados se indicó que la comunicación asertiva contribuye significativamente al desempeño laboral cuando se crea una comunicación más eficiente, cooperativa y motivadora que beneficia la interacción eficiente entre docentes, directivos y estudiantes. Además, la comunicación asertiva potencia el clima organizacional, promoviendo la cooperación y una mejor toma de decisiones, impactando así en el rendimiento laboral. Conclusión: La investigación concluye que la comunicación asertiva es un pilar importante para optimizar el desempeño del trabajador, en el ámbito de la educación, y se recomienda su implementación como parte de la estrategia educativa en las instituciones.

Macias (2023) con el informe cuyo objetivo fue establecer la asociación entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral en una cooperativa. La metodología utilizada fue de tipo descriptiva, bibliográfica y en campo, presentando un diseño no experimental, donde se aplicaron entrevistas y encuestas a una muestra representada por un total de 32 colaboradores. Dentro de los resultados se señaló que el 44% de los colaboradores perciben un ambiente de

trabajo tenso, el 50% consideran que las funciones en la cooperativa se organizan solo algunas veces, y el 56% indicó que la carencia de reconocimiento y la ausencia de incentivos afectan su rendimiento laboral. La investigación también reveló que el 63% de los trabajadores no son evaluados constantemente en su desempeño. En conclusión, la investigación subraya que la carencia de una buena comunicación organizacional, la ausencia de incentivos y la falta de evaluación del desempeño inciden negativamente en el desempeño del personal, recomendando poner en marcha programas de motivación y un sistema de evaluación de desempeño.

Asi mimo, Vivas et al. (2022) con su artículo cuyo objetivo fue establecer cómo la comunicación organizacional interna influye en el desempeño laboral de los catedráticos en las escuelas de municipios de Chile. La investigación fue de paradigma cuantitativo, con un diseño no-experimental, y se aplicaron 2 cuestionarios con escala Likert a una población de 63 profesores. En los resultados se verificó que un 56% de los docentes perciben que la comunicación organizacional interna no se realiza de forma eficiente, y un 52% indicó que las reuniones online no son un medio frecuente para fortalecer la comunicación interna. Además, el 59% de los catedráticos opinó que la comunicación sobre actividades pedagógicas no es frecuente, lo que afecta directamente su desempeño. En cuanto a la gestión, el 62% de los encuestados consideró que las acciones de seguimiento de la gestión educativa son insuficientes. Conclusión: el estudio concluye que la comunicación organizacional interna cumple un rol primordial para mejorar el desempeño de los docentes, y se recomienda fortalecer las estrategias de comunicación y promover más interacciones virtuales y reuniones que optimicen el rendimiento educativo.

Cárdenas (2022) con su estudio, examinó cómo la comunicación organizacional incide en el rendimiento de los empleados en una empresa comercializadora. Por ello, el estudio adoptó un paradigma metodológico mixto de diseño no experimental además de ser del nivel descriptivo. Para recopilar datos acerca de las variables estudiadas, se emplearon cuestionarios. Los resultados de los datos recopilados de la primera variable indican que hay impacto significativo sobre la segunda variable, influyendo en la productividad de los empleados según el flujo de información transmitida en la empresa, lo cual genera cierto ambiente laboral. Sobre el diagnóstico de la comunicación organizacional, se observó una escasa intervención de los trabajadores en las decisiones organizacionales, así como dificultades de comunicación de compañero a compañero, especialmente al momento de recibir información. Concluyendo que la propuesta para potenciar el desempeño de los empleados implica la implementación de medidas orientadas a fortalecer la comunicación interna, resaltando la relevancia de mantener una secuencia informativa para el bienestar de la organización.

### **2.1.2 Nacional**

Figuroa y Salas (2024) en su artículo, tuvo como finalidad establecer la asociatividad entre la comunicación organizacional y el desempeño en una entidad financiera de Lima. Metodológicamente se enmarcó en un paradigma cuantitativo con un diseño no-experimental transeccional correlacional-causal. La muestra se conformó por un total de 52 trabajadores del sector financiero. Se empleó un cuestionario diseñado con una escala Likert para recolectar toda la data. Los principales resultados revelaron una asociación directa fuerte de 0.781 entre comunicación organizacional y desempeño, con un coeficiente p inferior a 0.05, lo que valida que la asociación es significativa en términos estadísticos. En

conclusión, la investigación demuestra que la comunicación organizacional está positivamente vinculada con un incremento en el desempeño de las labores, específicamente en términos de competencia, productividad, desarrollo autónomo y profesional de los empleados.

Así también se tiene a La Rosa (2024) con la tesis que sostuvo como finalidad analizar la asociación existente entre la comunicación interna y el desempeño en el trabajo de los empleados del contact center. La investigación utilizó un paradigma cuantitativo de alcance correlacional, de diseño no experimental y de corte transeccional. En cuanto a la muestra se representó por un total de 83 empleados del nivel operativo de la empresa, quienes respondieron un cuestionario adaptado para medir las variables. En los resultados se mostró una asociación significativa de 0.856 entre las 2 variables, y un p valor de 0.00, lo que indica una asociación positiva y muy significativa. En conclusión, se demostró que una correcta gestión de la comunicación interna se asocia directamente con el desempeño en el trabajo de los empleados de dicho consorcio.

Gómez (2023) en su artículo, tuvo el objetivo de calcular el nivel de asociación entre la comunicación organizacional y el desempeño en el trabajo de los colaboradores del centro de salud mencionado. La metodología empleada fue un diseño no experimental, de nivel correlacional, utilizando un paradigma cuantitativo. En cuanto a la población fue conformada por 40 colaboradores de dicho centro, y para la recolección de data se usó el cuestionario estructurado con 19 interrogantes sobre comunicación organizacional y 18 sobre rendimiento en el trabajo, utilizando la escala Likert. Los resultados mostraron una asociación directa muy alta de 0.779 entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral,

con un valor de significancia de 0.00, y una correlación alta (0,768) en cuanto a la comunicación organizacional con el desempeño en la tarea. Conclusión: se pudo determinar la asociación positiva y significativa entre las 2 variables.

Gutierrez y Rodriguez (2022) en su estudio donde analizó el nivel de incidencia de la comunicación organizacional en el desempeño en el trabajo. Se enmarcó en un paradigma cuantitativo, de corte trasversal, de diseño no-experimental. En cuanto a la técnica aplicada fue la encuesta y con sus respectivos cuestionarios, los cuales fueron tomados a trabajadores de los 24 grifos Coesti. Después de llevar a cabo los cálculos estadísticos, se obtuvo una asociación positiva elevada y significativa, cuyo resultado fue un Rho de 0,835 y p de 0.00, además de una asociación significativa entre la comunicación organizacional y el desempeño contextual de 0,000 de p-valor. En consecuencia, llegándose a concluir que ambas variables están asociadas significativamente.

Berrospi (2024) con su estudio tuvo como finalidad establecer la asociación entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral en la facultad de derecho. El estudio utilizó un paradigma cuantitativo con diseño no experimental, de alcance correlacional y se empleó 2 cuestionarios aplicados a 20 colaboradores de la Facultad. En cuanto a los resultados, se mostró que el 85% de los trabajadores indicaron que la comunicación organizacional se maneja a un nivel moderado, con un 15% indicando un nivel elevado. Respecto al desempeño laboral, el 50% de los trabajadores valoraron su rendimiento como eficiente, el 45% como poco eficiente y el 5% como deficiente. En cuanto al valor de Pearson, se logró alcanzar una asociación de 0.768 entre la comunicación organizacional y el desempeño en el trabajo, con un valor de sig. de 0.00, lo que confirma una relación significativa.

Conclusión: Se concluyó que una comunicación organizacional eficaz está asociada con un mejor desempeño en el trabajo, lo que resalta la jerarquía de mejorar las formas de comunicación en la facultad, específicamente en cuanto a la comunicación descendente.

También se tiene a Macetas y Carhuacho (2024) con su artículo cuyo propósito fue analizar la asociación entre las estrategias de comunicación y el compromiso organizacional con el desempeño laboral en la industria peruana. Metodológicamente fue cuantitativa, con un diseño transversal y se encuestó a 142 colaboradores de empresas industriales. Dentro de los resultados se señalaron que el 73.9 % de los trabajadores prefirieron la comunicación por correo electrónico, mientras que 67.6% usa cartas u oficios para la comunicación formal. En cuanto al compromiso organizacional, el 29.6% de los empleados se sienten emocionalmente vinculados "casi siempre" a la empresa. Respecto al desempeño laboral, el 69% de los empleados se esfuerzan por realizar su trabajo con calidad. En cuanto a la estadística inferencial, se confirmó que tanto la comunicación efectiva como el compromiso organizacional tienen una asociación significativa con el desempeño en el trabajo, con un p-valor de 0.000 para ambas variables. En conclusión, una comunicación organizacional eficiente y un compromiso organizacional fuerte son cruciales para mejorar el desempeño en el trabajo.

Calderón (2021) con su tesis, donde la meta planteada fue encontrar la asociación entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral en una entidad de Huarney. Metodológicamente el estudio tuvo un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental correlacional. Se usó como muestra un total de 40 trabajadores, quienes fueron objeto de estudio y se les realizó una encuesta para reunir data sobre

las variables. Para validar los instrumentos se consideró el juicio de tres especialistas, y se realizó un ensayo con el SPSS V.25 para evaluar la confianza del instrumento por medio del Coef. Alfa. La metodología tuvo un enfoque correlación de nivel cuantitativo. En resultados, aplicando un análisis estadístico que arrojó un coeficiente de 0.675 para el Coef. de Spearman, y una significancia bilateral que resultó 0.000. Asimismo, en la dimensión comportamientos contraproducentes obtuvo una relación inversa de -0,617 y significancia 0,00. Llegándose a concluir que hay asociación directa y moderada entre dichas variables identificadas.

## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. Comunicación organizacional

Según Chiavenato (2007), se entiende como el proceso de transferencia de información y significados entre individuos dentro de una organización. Este proceso se desarrolla a través de diversos mecanismos que facilitan y agilizan el flujo de datos, garantizando que los mensajes lleguen de manera clara y oportuna. Su propósito esencial es lograr una comprensión mutua entre los participantes, favoreciendo la coordinación, la cooperación y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Así mismo, según Oyarvide et al. (2017) la disciplina de comunicación organizacional, en ciencias sociales, se orienta en examinar, diagnosticar, estructurar y mejorar las variadas variables que constituyen los procesos comunicativos en el entorno organizacional.

La comunicación organizacional es un sistema activo y multidireccional de cambio planificado y espontáneo de ideas, información, conocimientos, sentimientos y comentarios entre los diversos segmentos y niveles de una empresa, con el fin de agilizar el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. Dicha comunicación se materializa a través de una variedad de canales y medios, incluyendo comunicación descendente, ascendente, horizontal y diagonal, y abarca todos los aspectos ya sean formales o informales de la interacción dentro de la empresa (Contreras y Garibay, 2020).

La comunicación eficaz en el ámbito organizacional implica responsabilidad, ya que posibilita a los empleados forjar conexiones emocionales, influyendo positivamente en la mejora de su eficiencia laboral y contribuyendo al logro de resultados más favorables para la organización.

### **2.2.1.1.Importancia de la comunicación organizacional**

Es la piedra angular que sostiene el triunfo de cualquier compañía. Facilita la unión, la toma de decisiones, la motivación, la solución de problemas, y también influye en la percepción externa de la organización. Una comunicación efectiva es esencial para el funcionamiento y el desarrollo exitoso de una organización en el espacio empresarial actual (Urbiola, 2013).

Según Contreras y Garibay (2020) explican que la comunicación organizacional es fundamental, ya que asegura que los mensajes transmitidos en la empresa sean comprendidos de manera clara y eficiente.

Su importancia radica en varios aspectos clave:

- Facilita la distribución de información a cada miembro de la organización.
- Asegura que los mensajes sean claros y comprensibles.
- Previene malentendidos que puedan surgir.
- Posibilita que el personal realice sus actividades eficientemente.

### **2.2.1.2. Características de la comunicación organizacional**

Es esencial en cualquier empresa o institución, pues permite transmitir información, organizar actividades y lograr relaciones efectivas tanto dentro como fuera de la organización.

Robbins y Judge (2009) mencionan algunas características fundamentales:

- La comunicación desempeña múltiples funciones para intervenir en las conductas de cada miembro.
- Genera retroalimentación al clarificar lo que se espera de los individuos, evaluando su desempeño y proporcionando orientación sobre cómo mejorar.
- Brinda una vía para mostrar emociones y cumplir con necesidades sociales.

- Proporciona la información oportuna para que se tomen decisiones informadas.

Los atributos de la comunicación en el ámbito organizacional incluyen ser el canal mediante el cual se comparte información con un grupo de individuos, orientar al personal en la ejecución de tareas, fomentar la participación, favorecer el desarrollo de un entorno de trabajo y cultivar un sentido de pertenencia hacia la entidad.

### **2.2.1.3. Escenarios de la comunicación organizacional**

Según Pineda (2020), se distinguen tres escenarios:

- Escenario físico: En este contexto, se puede analizar tanto el ámbito interno como externo, así como cada elemento presente en la organización, incluyendo aquellos de carácter informativo, como los símbolos de "prohibido el paso" o "acceso solo para personal autorizado", entre otros ejemplos.
- Escenario social: Este contexto abarca todos los factores vinculados a las personas y la interacción entre ellas. Un ejemplo ilustrativo de este entorno sería el cumplimiento de roles específicos por parte de los miembros en reuniones laborales.
- Escenario institucional: Proporciona un medio para unir los mensajes transmitidos por la organización a sus colaboradores, proveedores, clientes y otras personas implicadas. Ejemplos de esta forma de comunicación bajo este contexto incluyen principalmente memorandos, anuncios en pizarras, publicidad, entre otros.

La comunicación organizacional tiene como objetivo principal lograr las metas institucionales, y para ello se desarrolla en tres contextos distintos: el físico, que abarca cada elemento de señalización interna de la entidad; el social, que se refiere a la interacción de miembros pertenecientes a un grupo laboral; y el institucional, que comprende los mensajes dirigidos a cada miembro de la entidad (Pineda 2020).

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

##### **2.2.1.4.1. Comunicación ascendente**

Chiavenato (2007) menciona que este tipo de comunicación se percibe como aquella que fluye a un alcance sobresaliente dentro de la organización. Su propósito principal es suministrar feedback a los altos niveles acerca del avance en el logro de objetivos y el análisis de problemas de la actualidad.

Para Aramendi (2006) la comunicación ascendente se define como el flujo de datos que viaja desde los educadores hasta la cúpula directiva. Los directores utilizan esta información para mejorar los procesos de las tareas y fortalecer tanto la interacción como coordinación de los diversos elementos del centro educativo.

Finalmente, de acuerdo con Villafañe (2002) el propósito de la comunicación ascendente es fomentar la conversación en la entidad, permitiendo que cada trabajador se perciba como protagonista de las actividades y objetivos de la entidad. Además, busca desencadenar energías y habilidades no evidentes, optimizar la aplicación de ideas, favorecer el autoexamen y promover el consenso.

Presentando del mismo modo los indicadores para la comunicación ascendente:

Facilidades para comunicarse con las jefaturas: las "facilidades para comunicarse con las jefaturas" se refieren a las medidas, recursos o métodos que una organización pone a consideración de sus trabajadores para que logren comunicarse

de manera efectiva con sus superiores, como gerentes, directores, jefes de departamento o líderes de equipo. Estas facilidades están diseñadas para cultivar un diálogo fluido, eficaz y abierto entre los trabajadores y sus jefes, lo que a su vez favorece al buen funcionamiento de la institución o empresa (Canseco y Ojeda, 2016).

Confianza para tocar temas de trabajo: la "confianza para tocar temas de trabajo" es la capacidad que tienen los empleados de una entidad para sentirse seguros al abordar asuntos relacionados con su trabajo, ya sean preguntas, preocupaciones, sugerencias o problemas, con sus superiores o colegas. Esta confianza es un componente esencial de una comunicación efectiva y una cultura laboral sana. Cuando los empleados confían en que pueden discutir abierta y honestamente los temas laborales, se promueve un ambiente en el que se pueden identificar y solucionar problemas de forma segura y se fomenta la colaboración (Lockward, 2011).

#### **2.2.1.4.2. Comunicación descendente**

Según Chiavenato (2007) se identifica por fluir desde los cargos directivos dentro de una empresa hacia los cargos menores. Igualmente, De Castro (2014) menciona que la "comunicación descendente" es un concepto utilizado en el ambiente de la comunicación organizacional para describir el flujo de información que fluye de arriba hacia abajo. De otro modo, la comunicación proviene de los líderes, gerentes o jefes de una organización y se transmite a sus empleados, equipos o subordinados. Aramendi (2006) además, conceptualiza la comunicación descendente en el contexto de la organización como la información que se origina en la dirección y se dirige hacia los empleados. Su finalidad abarca la transmisión de mandatos y parámetros para facilitar la realización de tareas específicas, promover el

entendimiento de las técnicas de trabajo, facilitar una retroalimentación a los trabajadores acerca de los procedimientos organizativos, proporcionar directrices y lineamientos organizacionales, entre otros aspectos.

Teniendo los siguientes indicadores:

Recibir información: recibir información es el proceso de captar, entender y asimilar datos, mensajes, hechos o conocimientos que se transmiten desde una fuente externa. En el contexto de la comunicación, recibir información implica ser receptivo a lo que otra persona está diciendo o comunicando, puede ser de manera escrita, verbal, visual o a través de cualquier otro medio de comunicación (De Castro, 2014).

Recibir instrucciones: recibir instrucciones implica el proceso de escuchar, comprender y seguir las indicaciones o directrices proporcionadas por una persona o entidad para realizar una tarea o una actividad específica. Esta habilidad es fundamental en diversos contextos, como en el trabajo, la educación, los deportes y demás áreas del día a día (Papic, 2019).

#### **2.2.1.4.3. Comunicación horizontal**

Para Chiavenato (2007) esta comunicación se desarrolla entre los elementos del mismo equipo de trabajo y con los individuos que forman parte de equipos de trabajo que se encuentran en igual nivel jerárquico o entre trabajadores que tienen roles equivalentes de manera horizontal. Según De Castro (2014) dicha comunicación es apropiada para fortalecer una coordinación efectiva y también fortalecer la conexión entre los distintos elementos de la empresa, así como entre las actividades realizadas dentro del sistema empresarial.

Asimismo, para Aramendi (2006) la comunicación horizontal, representada por el vector horizontal, impulsa la integración de actividades y la mejora de las relaciones y conexiones entre los participantes. En este tipo de comunicación, se busca destacar su propósito de establecer concordia y coherencia entre individuos y áreas, minimizando la duplicidad de funciones y facilitando el intercambio de información en el mismo entorno.

Con los indicadores:

Confianza entre compañeros: la "confianza entre compañeros" se trata de la creencia y la seguridad que los participantes de un grupo, equipo o lugar de trabajo tienen en la integridad, las habilidades, la colaboración y la lealtad de sus colegas. Esta confianza es esencial para construir relaciones laborales sólidas y un ambiente de trabajo positivo. Cuando existe una alta confianza entre compañeros, se promueve una comunicación abierta, la colaboración efectiva y un sentido de comunidad en el lugar de trabajo (Papic, 2019).

Comunicación abierta: es un enfoque de comunicación que se caracteriza por la transparencia, la honestidad y la disposición para compartir información de manera franca y directa. En una cultura de comunicación abierta, los individuos se sienten cómodos dando opiniones, ideas, pensamientos y preocupaciones sin tener miedo a amenazas o a ser juzgadas negativamente. Este tipo de comunicación fomenta la confianza, el entendimiento mutuo y una toma de decisiones más efectiva en diversos entornos, incluyendo el lugar de trabajo y las relaciones interpersonales (Papic, 2019).

### 2.2.1.5. Modelos teóricos de la comunicación organizacional

**Modelo de Shannon y Weaver (1949):** Este modelo clásico de la comunicación se centra en el proceso de transmisión de información desde un emisor hacia un receptor a través de un canal, considerando elementos como el mensaje y el ruido. Aunque no está diseñado específicamente para la comunicación organizacional, se lo puede adaptar para fundamentar la dimensión de transmisión lineal de información, que constituye la base de todo proceso comunicativo dentro de la empresa (Cem et al., 2023).

Dimensiones consideradas: no establece dimensiones internas de la comunicación organizacional, pero se vincula con el flujo lineal de información (emisor, mensaje, receptor).

**Modelo de Comunicación Organizacional de Robbins y Judge (2009):** Este modelo organiza la comunicación organizacional en dos grandes dimensiones:

1. Comunicación formal: fluye por canales oficiales, incluye instrucciones, políticas, informes y normas que circulan de manera estructurada dentro de la organización.
2. Comunicación informal: se da a través de interacciones espontáneas y redes no oficiales, que permiten a los colaboradores intercambiar información de manera más flexible.

Estas dimensiones permiten analizar cómo se transmite la información dentro de la organización y cómo cada tipo de comunicación impacta en el clima laboral y, por tanto, en el desempeño (Robbins y Judge, 2009).

**Modelo de Quirke (1996):** El aporte de Quirke consiste en señalar que la comunicación organizacional debe ser multidireccional y circular en todas las direcciones, evitando limitarla a simples canales verticales. En su planteamiento,

la información debe fluir libremente de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y entre áreas o pares, con el fin de alinear a todos los miembros con los objetivos estratégicos.

Dimensiones consideradas: comunicación descendente, ascendente y horizontal.

Quirke concibe estas dimensiones como un sistema abierto y de doble vía, donde la interacción constante en todas direcciones es condición indispensable para la mejora continua y el desempeño global de la organización (Tingyua y Tomei, 2013).

**Modelo de Chiavenato (2007):** A diferencia de Quirke, Chiavenato concibe la comunicación como un sistema dinámico y multidireccional pero más estructurado, ya que integra tanto procesos formales como informales dentro de la organización.

Divide la variable en tres dimensiones específicas:

Comunicación ascendente: los trabajadores transmiten retroalimentación, necesidades e inquietudes hacia los niveles directivos.

Comunicación descendente: la gerencia transmite instrucciones, políticas y directrices hacia los niveles inferiores.

Comunicación horizontal: los colaboradores del mismo nivel jerárquico coordinan tareas y fortalecen la cooperación.

Mientras que Quirke pone énfasis en la necesidad de que los flujos comunicativos circulen libremente en todas direcciones para mejorar el desempeño organizacional, Chiavenato los delimita en dimensiones concretas y observables, que pueden ser medidas de forma objetiva y vinculadas directamente al desempeño laboral (tareas, contexto y conductas contraproducentes) (Chiavenato, 2007).

### 2.2.2. Desempeño laboral

Según Chiavenato (2019), se entiende como el proceso de ejecución efectiva de las ocupaciones y responsabilidades establecidas dentro de la institución, de acuerdo con el rol específico en el entorno laboral, demostrando un cumplimiento satisfactorio de las tareas asignadas.

Para Palmar et al. (2014) es la actuación de cada persona que cumple con sus labores asignadas en su centro de trabajo. Dicho rendimiento debe acomodarse a las demandas y necesidades de la organización, garantizando la eficiencia y efectividad en la realización de las tareas establecidas para la eficacia de las metas, contribuyendo así al éxito organizacional.

Asimismo, el desempeño laboral se refiere a cómo un empleado desempeña sus funciones y cumple sus labores en el entorno de trabajo, valorando su eficiencia y efectividad. Encierra la capacidad de consumir las metas establecidas por el empleador, así como la calidad del trabajo realizado (Palmar et al., 2014).

En otro aspecto, el desempeño laboral es el nivel con el cual un colaborador desempeña de manera efectiva y eficiente con las responsabilidades, tareas y metas asignadas por su empleador. Incluye la capacidad para alcanzar objetivos específicos, mantener estándares de calidad, colaborar con colegas y adaptarse a cambios en el entorno laboral. Un buen desempeño laboral es primordial para ser exitoso tanto individual como organizacional, debido a que influye en oportunidades de crecimiento, satisfacción laboral y la contribución positiva con las metas organizacionales (Bautista et al., 2020).

En el ámbito organizacional, se utilizan diversas estrategias y prácticas con el fin de estimular y optimizar el desempeño de los trabajadores, logrando que

desempeñen sus funciones eficiente y efectivamente, al mismo tiempo que aumentan su productividad.

### 2.2.2.1. Métodos para medir el desempeño laboral

El desempeño laboral puede evaluarse mediante diferentes métodos de medición que permiten obtener información objetiva y confiable sobre la eficacia de los trabajadores en sus funciones (Pineda et al., 2023). Entre los más utilizados se encuentran:

- **Método de escalas gráficas de calificación:** asigna puntajes a diferentes criterios de desempeño (responsabilidad, calidad, puntualidad, cooperación), facilitando una evaluación cuantitativa.
- **Método de elección forzada:** presenta al evaluador una serie de afirmaciones entre las que debe elegir, evitando sesgos subjetivos.
- **Método de incidentes críticos:** registra conductas sobresalientes (positivas o negativas) que afectan directamente el desempeño.
- **Método de listas de verificación (checklist):** utiliza un listado de conductas o indicadores que se marcan como presentes o ausentes en el desempeño del trabajador.
- **Método de autoevaluación:** el propio trabajador valora su rendimiento en base a criterios previamente definidos, lo que promueve la autorreflexión y el compromiso.
- **Método de evaluación por 360 grados:** recoge la percepción de supervisores, compañeros, subordinados y del propio trabajador, logrando una visión integral del desempeño.

Estos métodos permiten medir de manera sistemática las dimensiones del desempeño laboral (tarea, contextual y comportamientos contraproducentes),

brindando información clave para la toma de decisiones en la gestión de recursos humanos.

#### **2.2.2.2. Importancia del Desempeño Laboral**

Es crucial tanto para los trabajadores como para las empresas. A continuación, Pineda et al. (2023) detallan las razones clave por las cuales el desempeño laboral es crucial en el entorno laboral:

- Contribuye al cumplimiento de objetivos organizacionales.
- Aumenta la productividad y eficiencia.
- Favorece la satisfacción y fidelidad de los colaboradores.
- Genera un clima laboral favorable y motivador.
- Facilita el desarrollo profesional y crecimiento personal.
- Permite el reconocimiento y recompensas.
- Impacta en la percepción y prestigio de la organización.
- Impacta en la competencia en el mercado.

En ese sentido, el desempeño laboral efectivo es fundamental para alcanzar el éxito y el bienestar de una empresa. Contribuye a la productividad, la eficiencia, la satisfacción del trabajador y la imagen de la empresa en el mercado laboral. Así pues, tanto los trabajadores como las empresas están profundamente comprometidos a promover y valorar la excelencia en el trabajo.

#### **2.2.2.3. Factores que influyen en el desempeño laboral**

Gonzales y Vilchez (2022) destacan factores que influyen en el desempeño laboral, como el recurso material y tecnológico utilizado en la creación de servicios y bienes, las habilidades individuales y la motivación hacia las tareas laborales. Estos factores ejercen una influencia significativa, ya que las distintas cualidades y características

individuales hacen que el desempeño de cada persona sea único en comparación con los demás.

**La motivación.** Es un componente crítico que influye en el desempeño laboral positivo de los trabajadores. Por esta razón, resulta fundamental promover un ambiente laboral que fomente la confianza y la motivación con el fin de lograr un desempeño beneficioso.

**Ambiente laboral.** Es crucial que los empleados experimenten comodidad en su entorno laboral, ya que esto incrementa las probabilidades de lograr un desempeño laboral destacado. Respecto al establecimiento de objetivos, es esencial considerar los objetivos delineados junto con el tiempo asignado para su consecución.

**Reconocimiento laboral.** Expresar al empleado que está desempeñando su labor de manera exitosa resulta crucial, ya que esta retroalimentación positiva actúa como un estímulo que lo impulsa a continuar realizando sus tareas laborales de manera efectiva.

**Participación en la institución.** La implicación de los trabajadores en actividades sociales y la participación en las decisiones que se vayan a tomar constituyen señales de confianza hacia ellos, brindándoles incentivos para experimentar un mayor compromiso en su entorno laboral.

#### 2.2.2.4. Dimensiones del Desempeño Laboral

Para identificar los elementos, se hizo referencia al trabajo de Chiavenato (2019), donde se establecieron las dimensiones necesarias para llevar a cabo una evaluación del desempeño laboral: desempeño en la tarea, desempeño contextual y comportamiento laboral contraproducente.

#### **2.2.2.4.1. Desempeño de la tarea**

Hace referencia a la contribución que una persona realiza al desempeño organizacional mediante acciones incluidas en el sistema de recompensas formales y que cumplen con los requisitos detallados en la descripción de su puesto de trabajo (Chiavenato, 2019).

En términos generales, el desempeño de la tarea se considera de naturaleza contractual, ya que implica la obtención de resultados en forma de productos o servicios mediante la transformación eficiente de insumos, lo cual contribuye al funcionamiento efectivo de la organización. Esto se alinea con los requisitos y demandas establecidos por la empresa (Motowidlo et al., 1997).

#### **2.2.2.4.2. Desempeño contextual**

Se describe a un enfoque que permite evaluar la extensión y la dinámica en la que un colaborador puede llevar a cabo sus actividades asignadas. Lo ideal es comprender la capacidad del trabajador y determinar la eficiencia y el nivel de rendimiento. Con frecuencia, esta evaluación también se utiliza para reconocer a los empleados, promoviéndolos a posiciones que estén alineadas con sus habilidades y talentos desarrollados en la organización (Chiavenato, 2019).

El desempeño contextual, también conocido como ciudadanía organizacional, puede ser caracterizado como las conductas personales que respaldan el entorno empresarial, social y psicológico con lo que se dinamiza el núcleo técnico. Estos comportamientos, como señalan Rodríguez et al. (2018), no reciben recompensas directas o explícitas del sistema formal de recompensas, pero contribuyen al funcionamiento efectivo de la organización, como se destaca en el trabajo de Organ (1988).

### 2.2.2.4.3. Desempeño contraproducente

El comportamiento laboral contraproducente se define como cualquier acción llevada a cabo por un colaborador que tiene un impacto negativo en una organización (Chiavenato, 2019).

Estos comportamientos impropios que ocurren en el entorno laboral a menudo se desarrollan de manera negativa y con tensión acumulada a lo largo del tiempo. Es importante destacar que estas actitudes pueden ser sumamente perjudiciales para las empresas si no se identifican y abordan a tiempo (Koopmans et al., 2014).

De acuerdo con Robbins y Judge (2009) “La evaluación de desempeño preserva una definición dinámica, ya que las empresas llevan a cabo evaluaciones de los trabajadores de manera constante, ya sea de forma formal o informal. Asimismo, el monitoreo del desempeño se considera una técnica administrativa primordial en la gestión organizacional” (p.322).

La evaluación de desempeño constituye un procedimiento esencial en la administración de recursos humanos que tiene como objetivo evaluar y medir la actuación de los trabajadores en comparación con las metas y estándares determinados por la organización. Esta práctica proporciona información valiosa que puede ser empleada en la toma de decisiones afines con la gestión de talento y el desarrollo de los trabajadores (Alveiro, 2009).

### 2.2.2.5. Proceso de evaluación del desempeño

Según Robbins y Judge (2009), “Una revisión del rendimiento también indica que el empleado tenía conocimiento de los parámetros de desempeño y que se le suministró la información, formación, retroalimentación e incentivos necesarios para abordar cualquier área de mejora. Fundamentalmente, este asunto de evaluación del desempeño siempre incorpora tres fases claramente diferenciadas”.

- Definición de normas de trabajo.
- Análisis del desempeño real de los trabajadores frente a estos estándares.
- Suministro de retroalimentación a los trabajadores con el propósito de motivarlos a corregir deficiencias en el rendimiento o mantener un nivel elevado de desempeño.

### 2.2.2.6. Beneficios al evaluar el desempeño

De acuerdo a Chiavenato (2019), “un programa de evaluación del desempeño, cuando se organiza y se ejecuta de manera adecuada, no solo ofrece beneficios inmediatos, sino que también favorece el crecimiento a largo plazo, impactando positivamente a cada miembro de la organización” (p. 254).

**Beneficios para el gerente:** resulta esencial valorar el rendimiento y conducta de los trabajadores mediante criterios de evaluación, especialmente al contar con un sistema de medición que pueda reducir la subjetividad. Establecer una comunicación efectiva con los subordinados es esencial para informarles que dicha evaluación es un sistema objetivo, proporcionándoles una comprensión clara de su rendimiento.

**Beneficios para el subordinado:** es importante que el trabajador esté familiarizado con las reglas del juego, comprenda las formas de conducta y desempeño valorado por la empresa. Asimismo, debe conocer los intereses de su

superior en relación con su rendimiento, basándose en su evaluación, identificando tanto sus fortalezas como debilidades.

### **2.2.2.7. Modelos teóricos del desempeño laboral**

**Modelo de Desempeño de Motowidlo, Borman y Schmit (1997):** Este modelo clasifica el desempeño laboral en dos grandes dimensiones:

Desempeño en la tarea: cumplimiento de funciones operativas, técnicas y responsabilidades propias del cargo.

Desempeño contextual: conductas que, aunque no forman parte del contrato formal, contribuyen al buen funcionamiento de la organización (como la cooperación, el compromiso y la iniciativa).

Este modelo no contempla los comportamientos negativos, sino que se centra en los aspectos positivos del desempeño que sostienen la efectividad organizacional (Motowidlo et al., 1997).

**Teoría de los Factores de Herzberg (1959):** Herzberg distingue entre dos grupos de factores que influyen en el desempeño:

Factores motivacionales (intrínsecos): reconocimiento, logro, responsabilidad, crecimiento personal, que elevan el compromiso y mejoran el rendimiento.

Factores higiénicos (extrínsecos): condiciones laborales, salario, supervisión, seguridad laboral; que no motivan directamente, pero cuya ausencia genera insatisfacción y bajo desempeño.

Este modelo no divide el desempeño en dimensiones operativas como los demás, sino que explica qué condiciones internas y externas impulsan o limitan el desempeño, siendo más útil para el análisis de causas que para la medición directa (Guzmán y Alarcón, 2021).

**Modelo de Evaluación del Desempeño de Chiavenato (2019):** Chiavenato plantea que el desempeño debe evaluarse de manera sistemática y continua, considerando tanto resultados como conductas y actitudes. Su modelo incorpora diversos métodos de evaluación (escalas gráficas, listas de verificación, incidentes críticos, evaluación 360°) y subdivide el desempeño en tres dimensiones principales:

Desempeño en la tarea: cumplimiento de funciones específicas asignadas al puesto.

Desempeño contextual: conductas de apoyo a la organización, trabajo en equipo y colaboración.

Comportamientos contraproducentes: acciones negativas que afectan al clima laboral y a la productividad (como quejas infundadas, conflictos, negligencia).

Diferencia clave: a diferencia de Motowidlo y Herzberg, el modelo de Chiavenato no solo mide el desempeño positivo (tarea y contexto), sino que incorpora también el desempeño negativo o contraproducente, convirtiéndose en una herramienta integral para la gestión del talento humano (Chiavenato, 2019).

### **2.2.3. Teoría que relaciona la comunicación organizacional y el desempeño laboral**

En la era de la globalización y la vertiginosa metamorfosis tecnológica, una comunicación corporativa eficiente emerge como un pilar esencial para el triunfo empresarial, impactando de manera directa en el desempeño laboral de los trabajadores. Una comunicación cristalina y regular entre líderes y empleados, así como entre departamentos, no solo eleva la felicidad laboral, sino que también fortalece la armonía interna y potencia la capacidad de la empresa para competir en el mercado. Sin embargo, la falta de participación activa de los empleados en las fases de mejora comunicativa puede limitar su impacto, lo que sugiere que una

mayor involucración podría potenciar los efectos positivos de la comunicación en el rendimiento laboral (Iova y Cretu, 2023).

### 2.3. Definición de términos básicos

**Actitudes:** evaluaciones, sentimientos y disposiciones que un individuo tiene hacia algún objeto, individuo, grupo o situación. Estas actitudes pueden intervenir en la conducta de las personas y pueden estar relacionadas con aspectos positivos o negativos (Díaz, 2002).

**Capacidad:** aptitud o habilidad individual para realizar ciertas tareas, actividades o funciones de manera efectiva. Puede estar relacionada con diversas áreas, como habilidades físicas, cognitivas, emocionales o sociales (Suárez et al., 2007).

**Comunicación:** proceso esencial que comprende la transferencia y recepción de información, ideas, emociones o mensajes entre personas o conjuntos de individuos (Fedor, 2016).

**Comunicación organizacional:** proceso por el cual se transmite información, ideas y sentimientos dentro de una empresa, con el objetivo de facilitar la coordinación, motivación y logro de los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2007).

**Desempeño laboral:** describe cuán bien un trabajador cumple con sus responsabilidades y contribuye a los objetivos organizacionales, midiendo tanto la calidad como la cantidad del trabajo realizado (Chiavenato, 2019).

**Destreza:** habilidad, maestría o competencia que un individuo tiene para ejecutar una actividad o tarea de manera hábil, eficiente y efectiva (Latorre, 2015).

**Eficacia:** hace alusión a la aptitud para obtener un resultado deseado o alcanzar un objetivo de forma exitosa, utilizando la cantidad más reducida de recursos o esfuerzo posible (Manene, 2013).

**Eficiencia:** capacidad para ejecutar una tarea, proceso o actividad de forma óptima y utilizando pocos recursos, como tiempo, esfuerzo, energía o materiales (Manene, 2013).

**Habilidades:** capacidades, destrezas o competencias que un individuo posee para ejecutar diferentes tareas eficientemente y con un nivel de maestría o competencia (Amaya, 2014).

**Productividad:** relación de los recursos aplicados (como tiempo, esfuerzo, mano de obra o capital) y la cantidad de resultados o productos obtenidos (Ramírez et al., 2022).

**Logro:** resultado significativo o éxito que un individuo o conjunto de individuos ha alcanzado tras haber trabajado hacia un objetivo específico (Amaya, 2014).

**Rendimiento:** nivel de eficiencia y efectividad con el cual se lleva a cabo una tarea, actividad o proceso (Edel, 2003).

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Lugar de ejecución de la investigación

La investigación se ejecuta en el Grupo Industrial Salinas E.I.R.L., empresa peruana ubicada en Huaraz, Áncash, en prolongación Simón Bolívar N.º 241, Villón Alto. Esta organización, clasificada como mediana empresa, se dedica principalmente a la producción y comercialización de productos de panadería, baguetería, pastelería y afines, además de la venta al por mayor y menor de alimentos básicos para el consumo de la población local. Entre sus productos más representativos destacan panes, pasteles, galletas y derivados de ovoproductos, los cuales abastecen tanto al mercado directo como a instituciones públicas y privadas.

La empresa mantiene contratos con entidades reconocidas, entre ellas Trujillo Investment S.A.C., Comercial Lucy, Comercial Goyita, así como con programas estatales de gran alcance social como Wasi Mikuna, orientados a la alimentación escolar. Gracias a estas alianzas, Grupo Industrial Salinas cumple un rol relevante en la seguridad alimentaria de la región, constituyéndose en un actor estratégico para el abastecimiento de productos de primera necesidad.

En cuanto a su estructura interna (Apéndice 07), la organización cuenta con una gerencia general apoyada por la coordinación del sistema de gestión de calidad y un asistente administrativo. A nivel operativo, se distinguen áreas de producción, con operarios de panificación, cocción de huevo, envasado, limpieza y estibadores, bajo la supervisión de procesos y despacho. Asimismo, dispone de un área de almacenamiento y distribución, conformada por supervisores, transportistas, personal de limpieza y estibadores. Finalmente, el área de control de calidad, licitaciones y compras está integrada por un jefe, un supervisor y un

asistente especializado. Esta estructura refleja distintos niveles jerárquicos que permiten identificar dinámicas comunicacionales ascendentes, descendentes y horizontales dentro de la organización.

Este entorno empresarial ofrece un contexto real y diverso para el análisis de la comunicación organizacional, ya que la interacción entre áreas, la transmisión de instrucciones y la colaboración entre trabajadores de distintos niveles constituyen factores directamente asociados al desempeño laboral. En consecuencia, el lugar de ejecución resulta clave para evaluar la asociación entre ambas variables y generar conclusiones aplicables a la mejora de sus procesos internos.

### **3.2. Tipo y nivel de investigación**

Conforme a su paradigma: correspondió a una investigación cuantitativa, que son aquellas en las que se usaron datos numéricos, se usó instrumental propio de la estadística, se hicieron inferencias para contrastar hipótesis y se comprobaron teorías (Hernández y Mendoza, 2018).

Según su propósito: se realizó con arreglo a una investigación de propósito aplicado, que las investigaciones aplicadas se emprenden para establecer usos prácticos de lo hallado por estudios básicos, o con el propósito de instaurar novedosas técnicas o estrategias para alcanzar metas concretas y específicas. Estos estudios implican considerar el conocimiento existente y profundizarlo, con la intención de dar solución a un problema específico (CONCYTEC, 2023).

De acuerdo con el alcance: correspondió a una investigación de enfoque o nivel correlacional. Para Rus (2020) las investigaciones correlacionales, tienen el propósito de incrementar el corpus de conocimientos que existen con relación a un determinado tema respecto al cual se conoce algo o casi nada. Por lo que, se

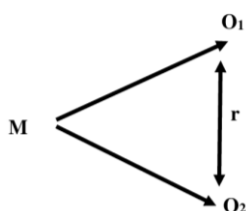
enfocó en el detalle, permitió un conocimiento más profundo de los fenómenos y buscó medir cómo se relaciona una variable con la otra.

### 3.3. Diseño de investigación

Con relación a la posibilidad de manipulación de variables. Correspondió a una indagación en la que no se manejan variables, denominada no experimental, en la cual se recopilan datos en su propio ambiente y luego se las analiza sin alterarlas ni modificarlas (Hernández et al., 2014).

En cuanto al momento en que se recopilan los datos. Correspondió a un estudio transversal, debido a que la información fue recopilada en un único momento, es decir en el año 2024, al respecto, Hernández y Mendoza (2018) lo estipulan como estudios en que la información es recopilada en un instante único.

El esquema que explica el diseño investigativo es:



Donde:

O<sub>1</sub>= comunicación organizacional.

O<sub>2</sub>= desempeño laboral.

### 3.4. Población y muestra

#### Población

Según Hernández y Mendoza (2018) está conformado por hechos o elementos que tienen similares particularidades y del cual se va a obtener información o recoger datos que permitan alcanzar cada objetivo planteado.

En ese caso estuvo conformada por todos los colaboradores (54 trabajadores), los cuales laboran en la empresa Grupo Industrial Salinas E.I.R.L., Huaraz.

**Tabla 1**

*Número total de trabajadores de la empresa Grupo Industrial Salinas*

PERSONAL EN PANIFICACIÓN	1 maestro panadero 1 ayudante de maestro panadero 1 personal de limpieza 5 encargados del envasado 4 encargados del empaquetado
PERSONAL EN OVOPRODUCTOS	4 encargados para la selección y lavado 3 encargados de la cocción 2 personal de limpieza
PERSONAL ADMINISTRATIVO	1 gerente general 1 administradora 1 encargado de la logística 2 encargada de las compras 1 encargado de la calidad e inocuidad 3 encargado del almacén
PERSONAL DE REPARTO	18 encargados del reparto a las instituciones 6 choferes para las diferentes rutas
<b>TOTAL</b>	<b>En total se cuenta con 54 trabajadores</b>

*Nota.* Datos de la empresa recopilado por el investigador, y proporcionados por la gerente de la empresa.

### **Muestra**

Considerando lo pequeño del universo poblacional, se optó por considerar una muestra censal, Baena (2014) sostiene que una muestra censal es cuando cada unidad de investigación o elemento de la población es considerada como muestra. Asimismo, se considera muy apropiado en poblaciones reducidas, ya que todos los elementos del universo pueden considerarse simultáneamente como población y muestra; finalmente se alude que la muestra es el subconjunto poblacional que representa a la población y que tiene las mismas particularidades que la población (Hernández et al., 2014). En resumen, la muestra estuvo conformada por los mismos 54 trabajadores que formaron parte de la población, quienes laboran en la mencionada empresa.

## **Muestreo**

Se consideró el uso del muestreo no probabilístico, el cual no implicó el uso de fórmulas aleatorias para elegir a cada participante de la muestra. Por ello, se determinó la muestra por conveniencia, es decir, se seleccionaron a todos los participantes, por lo que correspondió al tipo censal.

### **3.5. Materiales y métodos**

#### **3.5.1. Materiales y equipos**

##### **3.5.1.1. Materiales**

- Lapiceros
- Corrector
- Sobre manila
- Cuestionarios impresos de cada variable
- Tinta de impresora

##### **3.5.1.2. Equipos**

- Laptop Acer (Intel Core i5-1145G7, 32 GB RAM) para digitación y respaldo en campo.
- Impresora–copiadora Ricoh IM C4500 (multifuncional) para reproducción de instrumentos.
- Disco externo Kingston XS2000 SSD 1 TB con cifrado por hardware para almacenamiento seguro de bases de datos.
- EPP's para ingreso a la planta.

#### **3.5.2. Métodos de investigación (procedimiento)**

Para el desarrollo de este informe de investigación se realizaron diferentes pasos o procesos que se mencionan a continuación.

En la etapa principal para: **determinar la relación de la comunicación organizacional y el desempeño laboral en la empresa Grupo Industrial Salinas, Huaraz - 2024.**

En primera instancia se estableció la técnica para la recopilación de datos, que hace referencia a las diferentes opciones con que se cuenta para recoger datos u obtener información (Arias, 2012), para recopilar los datos se decidió por emplear la encuesta, porque ofrecía muchas ventajas en tiempo, costos y que asegura datos confiables dado que se supervisó el proceso de administración de los cuestionarios.

En segundo lugar, se estableció el instrumento para cada variable, teniendo en cuenta que en concordancia con la técnica elegida se empleó el cuestionario para recopilar la data, cada cuestionario es un documento que contiene un conjunto de enunciados o interrogantes con relación a un hecho o variable a ser medida y se consideró que son de mayor uso en estos casos (Arias, 2012). En el informe realizado se utilizaron dos cuestionarios estructurados para recoger los datos (Apéndice 02). Ambos instrumentos superaron las pruebas de validez y confianza, antes de aplicarlos a la muestra censal dada.

En tercer lugar, se estableció la validez a través de la metodología de juicio de expertos, los instrumentos fueron revisados por tres conocedores de las variables en estudio y dieron su conformidad para ser aplicados, se ha usado el criterio de coherencia principalmente, presentado en el (apéndice 04).

En cuarta instancia se estableció la consistencia interna de los instrumentos a través del coeficiente Alpha de Cronbach, considerando que valores superiores al 0,7 en este coeficiente de consistencia interna indican que son confiables, por lo que se registran los valores con las salidas del SPSS v. 28; hallándose el coeficiente de 0,924 para la comunicación organizacional y el coeficiente de 0,908 para el desempeño laboral. Por ende, ambos instrumentos tuvieron una excelente confiabilidad para su posterior aplicación, como se muestra en el (apéndice 03).

Posterior a ello se acordó la fecha para la aplicación de los instrumentos en la empresa Grupo Industrial Salinas E.I.R.L., donde se encuestó mediante esos 2 instrumentos a todos los trabajadores.

En sexto lugar se consolidaron los cuestionarios en su totalidad en una base de datos que se presenta en el (apéndice 05) donde se tabuló los valores de acuerdo a las alternativas marcadas y a su indicador respectivo; posterior a ello se llevó a cabo la prueba de normalidad en el SPSS v.28 donde se vaciaron los datos y se procedió a evaluar la normalidad de la data y se presenta en la tabla 2; donde se encontró que para contrastar las hipótesis corresponde a emplear una prueba no paramétrica, que es la de Rho de Spearman.

Y finalmente se estableció la relación de las variables en cuestión en la tabla 3 y se presenta en los resultados del estudio.

Para el objetivo específico 1: **definir el nivel de comunicación organizacional en la empresa Grupo industrial Salinas, Huaraz - 2024.**

En primer lugar, con la data anteriormente recolectada, se empezaron a conformar los baremos para la variable de comunicación organizacional, donde se establecieron los niveles para la variable y para cada una de sus dimensiones, esto se plasma en el (apéndice 06).

Posterior a ello se llevaron los datos referidos a la variable comunicación organizacional al SPSS y se establecieron las frecuencias correspondientes a cada nivel de la variable, así mismo de sus dimensiones.

Para el objetivo específico 2: **determinar el nivel del desempeño laboral en la empresa Grupo Industrial Salinas, Huaraz - 2024.**

Similar al objetivo anterior se estableció los baremos correspondientes para cada nivel de la variable desempeño laboral; así mismo para todas sus dimensiones, se observa en el (apéndice 06).

Luego de ello toda la data seleccionada de esa variable se procesó en el SPSS para distribuir y obtener las frecuencias por nivel de la variable y sus dimensiones, culminando así de cumplir el objetivo propuesto.

Para el objetivo específico 3: **analizar la relación de la comunicación organizacional y el desempeño de la tarea en la empresa Grupo Industrial Salinas, Huaraz - 2024.**

En esta instancia se trabajó con la base de datos presentada en el (apéndice 05); luego se seleccionó trabajar con las sumatorias de toda la variable de comunicación organizacional y de la dimensión del desempeño de la tarea y se llevó al SPSS.

Posterior a ello se realizó la contrastación de hipótesis empleando la prueba no paramétrica de Rho de Spearman fijada anteriormente con la prueba de normalidad.

Finalmente se corrieron los datos en el SPSS y se analizó la relación.

Para el objetivo específico 4: **calcular la relación de la comunicación organizacional y el desempeño contextual en la empresa Grupo Industrial Salinas, Huaraz – 2024.**

En este caso, se utilizó la base de datos proporcionada en el apéndice 05.

A continuación, se optó por trabajar con la suma total de la variable de comunicación organizacional y la dimensión del desempeño contextual, importando estos datos a SPSS.

Posteriormente, se procedió a contrastar las hipótesis utilizando la prueba no paramétrica Rho de Spearman, previamente establecida mediante la prueba de normalidad. Finalmente, se procesaron los datos en SPSS y se analizó la relación entre ellos.

Para el objetivo específico 5: **hallar la relación de la comunicación organizacional y el desempeño contraproducente en la empresa Grupo Industrial Salinas, Huaraz – 2024.**

En esta ocasión, se empleó la base de datos incluida en el apéndice 05.

Seguidamente, se decidió trabajar con la suma total de la variable de comunicación organizacional y la dimensión del desempeño contraproducente, importando estos datos a SPSS.

Luego, se procedió a contrastar las hipótesis utilizando la prueba no paramétrica Rho de Spearman, previamente establecida mediante la

prueba de normalidad. Finalmente, se procesaron los datos en SPSS y se analizó la relación entre ellos.

**Técnicas de procesamiento:** en el procesamiento de datos, se empleó un instrumental estadístico propio de la parte descriptiva e inferencial, que proporciona las herramientas necesarias para dicho análisis. La recolección de los datos se ejecutó aplicando los instrumentos expuestos en el (apéndice 02) diseñados previamente a la muestra censal, posiblemente con la ayuda de personal auxiliar. Una vez obtenidos y resumidos los datos, fueron presentados en tablas o figuras para facilitar su análisis, y se utilizaron programas como MS Office Excel 365 y el paquete de software SPSS v.28 para elaborar los baremos correspondientes, la cual fue utilizada en los análisis y en el procesamiento de datos.

### 3.5.3. Técnicas de análisis de datos (análisis estadístico)

**Técnicas de análisis de datos:** los datos se analizaron utilizando el software SPSS v.28, el cual permitió contrastar las hipótesis establecidas. Para ello, se utilizaron las técnicas de inferencia estadística, las cuales combinan la información empírica con la teoría de las probabilidades para determinar si las hipótesis son plausibles y deben ser aceptadas o, por el contrario, deben de ser rechazadas. En primera instancia, se definió la normalidad de la distribución de los datos, para determinar si la información es paramétrica o no paramétrica, y contrastar las hipótesis con el estadístico adecuado. Es importante destacar que se trabajó con un nivel de confiabilidad superior a 95.0% y con un error admitido máximo

de 5%, lo que asegura la significancia estadística de los resultados obtenidos, tal como se expresa en las hipótesis planteadas. Posterior a ello se realizaron las tablas descriptivas usando baremos de 3 niveles para cada una de las variables, y seguidamente se ejecutó el procesamiento de la base de datos obtenida mediante el SPSS para procesar de acuerdo a las dimensiones y variables involucradas según sea el objetivo propuesto; estableciendo un debido proceso estadístico para cada objetivo empleando el estadístico correspondiente según sea el resultado de la normalidad.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Resultados

#### 4.1. Determinar la relación de la comunicación organizacional y el desempeño laboral en la empresa Grupo Industrial Salinas, Huaraz - 2024.

Al completar la compilación y procesamiento de los datos empleando las herramientas adecuadas, se procedió a su presentación y análisis. Para evaluar la distribución de los datos, se empleó una metodología estadística estructurada.

Se estableció como hipótesis nula ( $H_0$ ) que los datos seguían una distribución normal, mientras que la hipótesis alternativa ( $H_a$ ) planteaba que no lo hacían. Trabajando con un nivel de sig. de 0.05, se definió que se rechaza la hipótesis nula si el valor p es menor que este umbral.

Considerando que la muestra incluía 54 participantes, superando el límite de 50 elementos, se seleccionó la prueba de Kolmogorov-Smirnov como el método estadístico más apropiado para evaluar la normalidad de los datos, presentado en la tabla 2; que se desarrolló en base a la data recolectada y expuesta en el apéndice 05.

**Tabla 2**

*Normalidad de los datos recolectados*

	Kolmogorov/Smirnov		
	Est.	Gl.	Sign.
V1: comunicación organizacional	,109	54	,165
V2: desempeño laboral	,170	54	,000

De acuerdo con los resultados de la prueba de Kolmogorov-Smirnov, se observa que el valor de significancia para la variable "comunicación organizacional" (V1) es de .165, el cual es mayor que el nivel establecido ( $\alpha = 0.05$ ), indicando que esta variable

sigue una distribución normal. Sin embargo, para la variable "desempeño laboral" (V2), el valor de sig. es de .000, que es menor al nivel establecido ( $\alpha = 0.05$ ), lo que revela que esta variable no sigue una distribución normal.

Debido a que una de las variables principales no cumple con el supuesto de normalidad, es apropiado emplear estadísticos no paramétricos para el análisis posterior. Debido a ello, se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman para contrastar las hipótesis planteadas como se presenta en la tabla 3, ya que este método no necesita que los datos sigan una distribución paramétrica y es adecuado para analizar la relación entre las variables cuando al menos una de ellas presenta una distribución no normal.

**Tabla 3**

*Relación entre comunicación organizacional y desempeño laboral*

			Comunicación organizacional	Desempeño laboral
Coeficiente de Rho de Spearman	Comunicación organizacional	Coef.	1,00	,861**
		Sign.	.	,00
	Desempeño laboral	Muestra	54	54
		Coef.	,861**	1,00
		Sign.	,00	.
		Muestra	54	54

Estos resultados de la prueba de correlación, presentados en la tabla 3, muestran un coeficiente de 0.861 entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral, lo que indica una correlación positiva fuerte entre ambas variables. Este valor sugiere que, a medida que mejora la comunicación organizacional en la empresa, también

aumenta el desempeño laboral de los trabajadores. Además, el valor de significancia (Sig. = 0.00) es inferior al nivel de significancia establecida en 0.05, lo que demuestra que la asociación es estadísticamente significativa. Esto confirma que la comunicación organizacional se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral en la empresa Grupo Industrial Salinas, Huaraz – 2024.

Estos resultados coinciden con investigaciones previas, como la de La Rosa (2024), quien encontró una correlación de 0.856 entre las mismas variables, con un valor p de 0.000, reforzando la conclusión de que una comunicación organizacional efectiva está estrechamente asociada con un mejor desempeño laboral. Los hallazgos encuentran fundamento teórico en lo postulado por Chiavenato (2007), quien establece que la comunicación organizacional constituye un elemento fundamental para el funcionamiento eficiente de cualquier entidad. Según este autor, una comunicación efectiva no solo facilita la transferencia de información, sino que también fomenta el compromiso, la cooperación y la motivación dentro de la empresa, factores determinantes para el desempeño laboral. Esta base teórica respalda los resultados obtenidos y enfatiza la importancia de optimizar los procesos comunicativos para mejorar el rendimiento organizacional.

#### 4.2. Definir el nivel de comunicación organizacional en la empresa Grupo industrial Salinas, Huaraz - 2024.

En relación con este objetivo se presenta el baremo de los 3 niveles en cuanto a esa variable de comunicación organizacional en la tabla 4, que se presenta a continuación.

**Tabla 4**

*Nivel de comunicación organizacional en la empresa*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	20	37.0 %
Intermedio	31	57.4 %
Óptimo	3	5.6 %
TOTAL	54	100.0 %

En relación a este objetivo, que es definir el nivel de comunicación organizacional en la empresa Grupo Industrial Salinas, se muestra como resultado que el 57.4% de los colaboradores califican la comunicación organizacional como intermedia, lo que equivale a 31 empleados. A continuación, un 37.0% (20 trabajadores) considera que la comunicación organizacional es deficiente, mientras que solo un 5.6% (3 empleados) la percibe como óptima. Estos resultados indican que la mayoría de los trabajadores perciben la comunicación organizacional en un nivel intermedio, pero también revelan una proporción significativa que la considera deficiente.

Asimismo, se procedió a elaborar los baremos para establecer los niveles de las dimensiones de la variable de la comunicación organizacional y se presenta en la tabla 5.

**Tabla 5***Nivel de las dimensiones de la comunicación organizacional*

Niveles	D1. C. Ascendente		D2. C. Descendente		D3. C. Horizontal	
	f	p	f	p	f	p
Deficiente	17	31.5 %	37	68.5 %	16	29.6 %
Intermedio	21	38.9 %	17	31.5 %	32	59.3 %
Óptimo	16	29.6 %	0	0.0 %	6	11.1 %
TOTAL	54	100.0 %	54	100.0 %	54	100.0 %

En cuanto al nivel de las dimensiones de dicha variable, los resultados muestran que en la dimensión de comunicación horizontal (D3), el 59.3% de los trabajadores califican la comunicación como intermedia (32 empleados), mientras que solo 11.1% (6 empleados) la consideran óptima, y un 29.6% (16 empleados) la perciben como deficiente. En la dimensión de comunicación descendente (D2), la mayoría de los trabajadores, 68.5% (37 empleados), la califican como deficiente, mientras que solo 31.5% (17 empleados) la consideran intermedia. Por último, en la dimensión de comunicación ascendente (D1), un 38.9% (21 empleados) considera la comunicación como intermedia, 31.5% (17 empleados) la perciben como deficiente, y solo 29.6% (16 empleados) la califican como óptima.

Estos resultados indican que, en general, la comunicación organizacional se percibe de manera deficiente en la comunicación descendente, donde la mayoría de los trabajadores indican deficiencias significativas. La dimensión de comunicación horizontal parece ser la que presenta una mejor percepción, aunque aún existe un porcentaje considerable de empleados que la consideran deficiente.

Estos hallazgos son consistentes con los reportados por Berrospi (2024), quien en su investigación sobre la comunicación organizacional en una universidad encontró que un 85% de los empleados percibieron la comunicación como de nivel medio y un 15% la calificaron de nivel alto. En ambos estudios, la comunicación descendente emerge como el punto más crítico, subrayando la necesidad de fortalecer los canales de comunicación vertical dentro de las organizaciones para potenciar la eficacia en el desempeño laboral. Los resultados encuentran sustento teórico en los postulados de Robbins y Judge (2019), quienes establecen que la comunicación efectiva dentro de una organización constituye un factor determinante para el éxito, al facilitar la comprensión clara de los objetivos y metas organizacionales. Según estos autores, una comunicación descendente deficiente genera incertidumbre en los colaboradores respecto a las expectativas corporativas, lo que impacta negativamente en su desempeño. El estudio confirma que el fortalecimiento de los canales comunicativos, especialmente aquellos que transmiten directrices desde los niveles jerárquicos superiores, contribuye significativamente a mejorar la motivación, el compromiso y, consecuentemente, el rendimiento laboral.

#### **4.3. Determinar el nivel del desempeño laboral en la empresa Grupo Industrial Salinas, Huaraz - 2024.**

En tanto a este objetivo se presenta el baremo de los 3 niveles en cuanto a esa variable de desempeño laboral en la tabla 6, que se presenta a continuación. Donde se muestran las frecuencias y porcentajes según la muestra encuestada.

**Tabla 6***Nivel de desempeño laboral en la empresa*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Mala	19	35.2 %
Regular	30	55.6 %
Buena	5	9.2 %
TOTAL	54	100.0 %

En cuanto al nivel de desempeño laboral de los colaboradores del Grupo Industrial Salinas, los resultados mostraron que el 55.6% de los empleados califica su desempeño como regular (30 empleados), mientras que un 35.2% (19 empleados) lo considera malo. Solo un 9.2% (5 empleados) califica su desempeño como bueno. Estos resultados indican que un porcentaje que es superior a la mitad de los colaboradores observan su desempeño laboral como regular, mientras que un porcentaje significativo lo considera malo, lo que evidencia la necesidad de incorporar estrategias para mejorar el rendimiento laboral y la motivación dentro de la empresa.

**Tabla 7***Nivel de las dimensiones del desempeño laboral*

Niveles	D1. R. de la tarea		D2. R. contextual		D3. R. contraproducente	
	f	p	f	p	f	p
Mala	19	35.2 %	11	20.4 %	17	31.4 %
Regular	30	55.6 %	31	57.4 %	30	55.6 %
Buena	5	9.2 %	12	22.2 %	7	13.0 %
TOTAL	54	100.0 %	54	100.0 %	54	100.0 %

En cuanto al nivel de las dimensiones de dicha variable, los resultados muestran que en la dimensión del desempeño de la tarea (D1), el 55.6% de los trabajadores considera su desempeño como regular (30 empleados), mientras que un 35.2% (19 empleados) lo califica como malo, y solo un 9.2% (5 empleados) lo percibe como bueno. En la dimensión del desempeño contextual (D2), la mayoría, 57.4% (31 empleados), lo considera regular, y 20.4% (11 empleados) lo considera malo, mientras que un 22.2% (12 empleados) lo califica como bueno. Finalmente, en la dimensión del desempeño contraproducente (D3), 55.6% (30 empleados) perciben su desempeño como regular, 31.4% (17 empleados) lo consideran malo, y solo un 13.0% (7 empleados) lo califican como bueno.

Estos resultados reflejan que, en general, las tres dimensiones del desempeño laboral son percibidas como regulares, con una proporción significativa de empleados que consideran su desempeño malo, lo que sugiere áreas de mejora en las distintas dimensiones del desempeño dentro de la empresa.

Estos resultados son contrastados con los hallazgos de Berrospi (2024), quien en su estudio sobre el desempeño laboral en una universidad del Perú encontró que un 50% de los empleados calificaron su desempeño como eficiente, un 45% lo consideraron poco eficiente y un 5% como deficiente. Este patrón refleja una insatisfacción generalizada con el rendimiento en diversos contextos laborales, sugiriendo que, tanto en el sector educativo como en el industrial, las organizaciones deben atender las causas subyacentes de esta percepción para optimizar la motivación y el desempeño de los empleados. Los hallazgos encuentran fundamento teórico en los postulados de Luthans (2011), quien establece que la motivación, el liderazgo y la retroalimentación constante constituyen factores determinantes para potenciar el desempeño de los colaboradores. Según este autor, un rendimiento laboral

insatisfactorio puede estar vinculado a la ausencia de un entorno motivacional adecuado y a la carencia de estrategias de evaluación continua, lo cual se alinea con los resultados obtenidos, que evidencian la necesidad de fortalecer tanto la motivación interna como los mecanismos de retroalimentación en la organización.

#### 4.4. Analizar la relación de la comunicación organizacional y el desempeño de la tarea en la empresa Grupo Industrial Salinas, Huaraz - 2024.

En este objetivo se procede a establecer la relación de la variable con la primera dimensión de la segunda variable y se presenta en la tabla 8, los resultados de la correlación.

**Tabla 8**

*Relación entre comunicación organizacional y desempeño de la tarea*

			Comunicación organizacional	Desempeño de la tarea
Coeficiente de Rho de Spearman	Comunicación organizacional	Coef.	1,00	,779**
		Sign.	.	,00
		Muestra	54	54
	Desempeño de la tarea	Coef.	,779**	1,00
		Sign.	,00	.
		Muestra	54	54

En lo que concierne a este objetivo, que es analizar la asociación entre la comunicación organizacional y el desempeño de la tarea de los trabajadores del Grupo Industrial Salinas, los resultados muestran que el coeficiente de correlación de Spearman es 0.779, indicando una asociación directa fuerte. Esto sugiere que a medida que mejora la comunicación organizacional, también mejora el desempeño de los trabajadores en la ejecución de sus tareas. Además, el valor de significación

bilateral (Sig.) es 0.000, lo que es menor que 0.05, lo que confirma que esta asociación es estadísticamente significativa. Esto confirma que la comunicación organizacional se relaciona directa y significativamente con el desempeño de la tarea en la empresa Grupo Industrial Salinas, Huaraz – 2024.

Estos resultados tienen relación con los obtenidos por Gómez (2023), quien en su estudio sobre la relación entre la comunicación organizacional y el rendimiento laboral en el Centro de Salud San Joaquín, Ica, encontró una correlación de 0.768 entre la comunicación organizacional y el desempeño de la tarea, con un valor de significancia de 0.000. Este hallazgo refuerza la conclusión de que mejorar la comunicación organizacional impacta positivamente en el desempeño de las tareas laborales, evidenciando la importancia de optimizar los canales comunicativos dentro de las organizaciones. Los resultados se fundamentan en lo expuesto por Sánchez y Calderón (2012), quienes destacan que una comunicación efectiva constituye un factor crucial para la ejecución de tareas dentro de una organización. Estos autores sostienen que una comunicación clara y fluida mejora la comprensión de los roles y responsabilidades de los empleados, lo que incrementa su eficiencia y desempeño laboral, concordando plenamente con los hallazgos del presente estudio.

#### **4.5. Calcular la relación de la comunicación organizacional y el desempeño contextual en la empresa Grupo Industrial Salinas, Huaraz – 2024.**

En este objetivo se procede a establecer la relación de la variable con la segunda dimensión de la segunda variable y se presenta en la tabla 9, los resultados de la correlación.

**Tabla 9***Relación entre comunicación organizacional y desempeño contextual*

			Comunicación organizacional	Desempeño contextual
Rho de Spearman	Comunicación organizacional	Coef.	1,00	,838**
		Sign.	.	,00
		Muestra	54	54
	Desempeño contextual	Coef.	,838**	1,00
		Sign.	,00	.
		Muestra	54	54

Según este objetivo, que es calcular la asociación entre la comunicación organizacional y el desempeño contextual de los colaboradores del Grupo Industrial Salinas, los resultados muestran un coeficiente de Spearman de 0.838 entre esas variables. Ese coeficiente indica una fuerte asociación entre ambas, lo que sugiere que a medida que mejora la comunicación organizacional, también mejora el desempeño contextual de los trabajadores. Además, el valor de significación bilateral (Sig.) es 0.000, lo que es menor que el umbral de 0.05, aceptando que esta asociación es estadísticamente significativa. Esto confirma que la comunicación organizacional se relaciona directa y significativamente con el desempeño contextual en la empresa Grupo Industrial Salinas, Huaraz – 2024.

Estos resultados son consistentes con los hallazgos de Gutierrez y Rodriguez (2022), quien, en su investigación sobre la comunicación organizacional y el desempeño laboral en una empresa privada, encontraron una correlación significativa con un valor de significancia de 0.000; entre la comunicación organizacional y el desempeño contextual. Este hallazgo respalda la conclusión de que una

comunicación organizacional eficaz mejora el desempeño en aspectos contextuales, como la participación activa y la actitud proactiva en el trabajo. Los resultados encuentran fundamento teórico en los postulados de Rodríguez et al. (2018), quienes afirman que una comunicación organizacional eficiente fomenta un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados, traduciéndose en mayor disposición para realizar tareas adicionales o actividades proactivas que beneficien el desempeño organizacional. Asimismo, sostienen que el proceso comunicativo debe involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones, lo que incrementa la participación y optimiza el rendimiento contextual.

#### **4.6. Hallar la relación de la comunicación organizacional y el desempeño contraproducente en la empresa Grupo Industrial Salinas, Huaraz – 2024.**

En este objetivo se procede a establecer la relación de la variable con la tercera dimensión de la segunda variable y se presenta en la tabla 10, los resultados de la correlación.

**Tabla 10**

*Relación entre comunicación organizacional y desempeño contraproducente*

			Comunicación organizacional	Desempeño contraproducente
Rho de	Comunicación	Coef.	1,000	-,822**
Spearman	organizacional	Sign.	.	,000
		Muestra	54	54
	Desempeño	Coef.	-,822**	1,000
	contraproducente	Sign.	,000	.
		Muestra	54	54

Según este objetivo, que es hallar la asociatividad entre la comunicación organizacional y el desempeño contraproducente de los trabajadores del Grupo Industrial Salinas, los resultados muestran un coeficiente de  $-0.822$  entre comunicación organizacional y desempeño contraproducente. Este valor indica una correlación negativa fuerte, lo que significa que, a medida que mejora la comunicación organizacional, disminuye el desempeño contraproducente de los colaboradores. Además, el valor de significación bilateral (Sig.) es  $0.00$ , lo que es menor que  $0.05$ , confirmando que esta relación es estadísticamente significativa. Esto confirma que la comunicación organizacional se relaciona inversa y significativamente con el desempeño contraproducente en la empresa Grupo Industrial Salinas, Huaraz – 2024.

Estos resultados coinciden con los obtenidos por Calderón (2021), quien en su estudio sobre la relación entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral en una UGEL encontraron una correlación negativa de  $-0.617$  entre variables similares, con un valor de significancia de  $0.000$ . Este hallazgo confirma que una mejora en los canales de comunicación organizacional contribuye a reducir comportamientos contraproducentes, optimizando tanto el clima laboral como la productividad. Los resultados se fundamentan en lo postulado por Alveiro (2009), quien establece que una comunicación interna clara y eficiente no solo mejora la percepción de los empleados sobre su trabajo, sino que también actúa como regulador de comportamientos negativos. Este autor señala que cuando los colaboradores comprenden las expectativas organizacionales y perciben que sus opiniones son valoradas, disminuye la probabilidad de que se involucren en conductas contraproducentes, lo que se alinea con los hallazgos del presente estudio.

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

Existe una asociación directa fuerte (0.861) y estadísticamente significativa entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Grupo Industrial Salinas.

La comunicación organizacional en el Grupo Industrial Salinas se percibe mayoritariamente como intermedia (57.4%), con áreas críticas en la comunicación descendente, donde un 68.5% de los colaboradores la califican como deficiente.

El desempeño laboral de los colaboradores se califica mayoritariamente como regular (55.6%). Sin embargo, el desempeño de la tarea y la percepción del desempeño contextual y contraproducente muestran áreas de insatisfacción.

Se encontró una asociatividad positiva significativa (0.779) entre la comunicación organizacional y el desempeño de la tarea, lo que propone que una comunicación eficiente mejora la efectividad con la que los trabajadores realizan sus responsabilidades.

La asociación entre la comunicación organizacional y el desempeño contextual fue positiva (0.838), indicando que fortalecer la comunicación dentro de la empresa fomenta comportamientos proactivos y actitudes que van más allá de las responsabilidades formales.

La correlación negativa (-0.822) entre la comunicación organizacional y el desempeño contraproducente confirma que mejorar la comunicación dentro de la organización reduce las conductas contraproducentes.

## 5.2. Recomendaciones

A la Dirección del Grupo Industrial Salinas, se recomienda optimizar los procesos de comunicación organizacional, ya que los resultados muestran una asociatividad positiva significativa con el desempeño laboral. Mejorar la comunicación interna potenciará el rendimiento de los trabajadores y contribuirá a alcanzar los objetivos organizacionales de manera más eficiente.

A los responsables de recursos humanos, se recomienda implementar estrategias que mejoren la comunicación descendente, ya que los empleados calificaron esta dimensión como deficiente. Incrementar la claridad y la frecuencia de la comunicación entre niveles jerárquicos fortalecerá la comprensión de las metas y mejorará el ambiente laboral.

A los líderes de equipo y supervisores, se recomienda proporcionar capacitación continua y establecer un sistema de evaluación más riguroso para mejorar el desempeño laboral. Esto ayudará a elevar el desempeño en las áreas que fueron calificadas como deficientes y promoverá un ambiente más motivado y comprometido.

A la Dirección y Recursos Humanos, se recomienda implementar programas de formación en habilidades comunicativas para los trabajadores, ya que una buena comunicación organizacional se correlaciona positivamente con el desempeño de la tarea. Esto permitirá a los empleados realizar sus actividades de modo que sea más eficiente y efectiva.

A los directivos y gerentes del Grupo Industrial Salinas, se recomienda fortalecer los canales de comunicación interna para potenciar el desempeño contextual. Establecer una comunicación más fluida y transparente ayudará a mejorar las conductas

proactivas y la participación de los trabajadores en tareas adicionales, mejorando el desempeño global.

A la gerencia de la organización, se recomienda optimizar la comunicación organizacional para reducir las conductas contraproducentes. Un entorno comunicativo claro y abierto puede disminuir los comportamientos negativos, favoreciendo un clima laboral más productivo y armonioso.



## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alveiro, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 11(1).  
<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>
- Amaya, A. (2014). Competencias, objetivos, habilidades y destrezas: ¿cómo entender las diferencias conceptuales? Una analogía de entendimiento a partir de un bloqueo en el tránsito automotor. *Universitas Médica*, 55(4), 424-434.  
<https://www.redalyc.org/pdf/2310/231033731007.pdf>
- Aramendi, P. (2006). Selección de centro, comunicación y concepto de calidad. *Revista de educación*.  
<https://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/2021/b15167288.pdf?sequence=1>
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de investigación*. Episteme. <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria.  
<https://instipp.edu.ec/Libreria/libro/Metodologia%20Investigacion.pdf>
- Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aguilar, E. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 109-121.  
<https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Berrospi, D. (2024). *Comunicación organizacional y el desempeño laboral en la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión*. [Tesis de



maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión].  
<https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.12996/2564>

Boada, N. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme en el Perú. *Journal of Economics, Finance and International Business*, 3(1), 75-103.  
<https://doi.org/10.20511/jefib.2019.v3n1.398>

Cáceres, S. (2019). *La comunicación organizacional y el desempeño laboral en la Gerencia de Gestión Electoral - ONPE, Lima, 2019*. Lima.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/42914/Caceres\\_CSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/42914/Caceres_CSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Calderón, M. (2021). *La comunicación organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local, Huarney 2021*. [Universidad Cesar Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/65656/Calder%c3%b3n\\_%c3%81MMDC-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/65656/Calder%c3%b3n_%c3%81MMDC-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Canseco, F., & Ojeda, A. (2016). Comunicación laboral: una propuesta estratégica para facilitar el que hacer de los equipos de trabajo. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 21(2), 183-194. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29248181009.pdf>

Cárdenas, M. (2022). *Impacto de la comunicación organizacional en los niveles de desempeño del personal de la empresa Fideos Paraíso, periodo octubre 2021 - marzo 2022*. [Universidad Politécnica Salesiana].  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23839/1/UPS-CT010204.pdf>

Cem, H., Oduncu, P., Aysad, I., & Doğankaya, E. (2023). Educación Superior En Turquía Durante La Pandemia De Covid-19: Un Estudio Sobre Los Problemas De Comunicación Experimentados Durante La Educación A Distancia En Línea.

*Revista de Comunicación Vivat Academia.* <https://doi.org/https://doi.org/10.15178/va.2023.156.e1440>

Chiavenato, I. (2007). *Comportamiento organizacional* (segunda edición ed.). McGrawHill. <https://doi.org/ISBN-13: 978-970-10-6876-2>

Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá - Colombia: McGraw-Hill Interamericana. [https://books.google.com.pe/books?id=HeiwzQEACAAJ&dq%20=chiavenato+talento+humano&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi1pZCmpr\\_t%20AhXsxlkKHxcIA\\_4Q6AEwAHoEC AEQAQ](https://books.google.com.pe/books?id=HeiwzQEACAAJ&dq%20=chiavenato+talento+humano&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi1pZCmpr_t%20AhXsxlkKHxcIA_4Q6AEwAHoEC AEQAQ)

CONCYTEC. (16 de octubre de 2023). *Investigación aplicada*. Glosario de términos: <https://conocimiento.concytec.gob.pe/termino/investigacion-aplicada/>

Contreras, O., & Garibay, N. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70. [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1688-86262020000100043](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-86262020000100043)

Damián, J., Castillo, E., Reyes, C., Salas, R., & Ayala, C. (2021). Comunicación interna y desempeño laboral en profesionales sanitarios peruanos durante la pandemia COVID-19. *MediSur*, 19(4), 624-632. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-897X2021000400624&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-897X2021000400624&script=sci_arttext)

De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional*. ECOE Editores.



- Díaz, E. (2002). El factor actitudinal en la atención a la diversidad. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 6(1-2), 151-165.  
<https://www.redalyc.org/pdf/567/56751267010.pdf>
- Edel, R. (2003). El rendimiento académico: concepto, investigación y desarrollo. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 1(2).  
<https://www.redalyc.org/pdf/551/55110208.pdf>
- Fedor, J. (2016). La Comunicación. *Salus*, 20(3), 5-6.  
<https://www.redalyc.org/pdf/3759/375949531002.pdf>
- Figueroa, C., & Salas, H. (2024). Comunicación organizacional y desempeño laboral en el Área de Crédito Vehicular de una entidad financiera (Lima, Perú), 2022. *INDATA*, 27(2), 87-105. <https://doi.org/10.15381/idata.v27i2.26928>
- Geraldo, L. (2022). Validación de la escala desempeño laboral individual en colaboradores peruanos. *Revista de investigación psicológica*, 25(1),  
<http://dx.doi.org/10.15381/rinvp.v25i1.21920>.  
[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1609-74752022000100063](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1609-74752022000100063)
- Gómez, V. (2023). Comunicación organizacional y rendimiento laboral de los trabajadores del Centro de Salud San Joaquín, Ica. *Revista Horizonte Empresarial*, 10(2), 190-201. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i2.2674>
- Gonzales, W., & Vilchez, R. (2022). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento & Gestión*(51). [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762021000200054](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762021000200054)

Gutierrez, A., & Rodriguez, S. (2022). *Comunicación organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Coesti SA, Arequipa 2022*. [Universidad Cesar Vallejo].

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/104549/Gutierrez\\_JAR-Rodriguez\\_GSY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/104549/Gutierrez_JAR-Rodriguez_GSY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Gutiérrez, E. (2019). *Comportamiento organizacional*. <https://www.lulu.com/es/shop/emacristina-guti%C3%A9rrez-enr%C3%ADquez/comportamiento-organizacional/paperback/product-19697zp7.html?page=1&pageSize=4>

Guzmán, L., & Alarcón, S. G. (2021). Teoría de factores de Herzberg: experiencia en establecimiento detallista de Ecuador. *Revista Científica Mundo*, 4(2). <https://atlantic.edu.ec/ojs/index.php/mundor/article/view/101>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill. [https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education.

Iova, R. C., & Cretu, O. (2023). Employees perception on organizational communication - Case study. *Scientific Papers-Series Management Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*, 387-396. <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000500692500002>

Kojic, M. (2025). *Estadísticas de comunicación en el lugar de trabajo para 2025*. Pumble. <https://pumble.com/learn/es/communication/communication-statistics/>

- Koopmans, L., Bernaards, C., V, H., v. B., van der Beek, A., & de Vet, H. (2014). Individual Work Performance Questionnaire. *APA PsycNet Direct*.
- La Rosa, A. (2024). *Comunicación interna y desempeño laboral en los colaboradores de la Empresa Consorcio Grupo DELABORUM S.A.C. en el 2023*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Trujillo].  
<https://repositorio.unitru.edu.pe/handle/20.500.12811/10993>
- Latorre, M. (2015). Capacidades, destrezas y procesos mentales. *Universidad Marcelino Champagna*.
- Lockward, A. (2011). El rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos de la administración. *Ciencia y Sociedad, XXXVI(3)*, 464-502. <https://www.redalyc.org/pdf/870/87022526005.pdf>
- Macetas, M., & Carhuancho, I. (2024). Estrategias de comunicación y compromiso organizacional: Impulsores del desempeño laboral. *Revista Espacios, 45(5)*, 106-119. <https://doi.org/10.48082/espacios-a24v45n05p08>
- Macias, S. (2023). *Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral – Cooperativa de transporte interprovincial 7 de noviembre del cantón Paján*. [Tesis de licenciatura, Universidad Estatal del Sur de Manabí].  
<https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/20.500.12822/832>
- Manene, L. (2013). Eficacia, eficiencia y efectividad en el desempeño del trabajo.
- Mendez, K. (2023). *Implementación del Lean Manufacturing para mejorar la productividad del área de almacén; Empresa Grupo Industrial Salinas E.I.R.L. Huaraz 2023*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Hermilio Valdizán].

<https://repositorio.unheval.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/ade61a58-0af4-4cd8-98e1-1418b62af1dc/content>

Moirano, R., Ibarra, L., Riera, V., & Baritoli, F. (2021). Impacto del teletrabajo y el aislamiento social en el estrés laboral. *Escritos Contables y de Administración*, 12(1), 72-102. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8009631>

Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83. [https://doi.org/https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_1](https://doi.org/https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1)

Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Panorama Laboral 2020*. América Latina y el Caribe: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_764630.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_764630.pdf)

Oyarvide, H., Reyes, E., & Montaña, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Revista Científica*, 3(4), 296-309. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6174479>

Palmar, G., Rafael, S., Valero, U., & M., J. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios Públicos*, 17(39), 159-188. <https://www.redalyc.org/pdf/676/67630574009.pdf>

Papic, K. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 63-83. [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1688-93042019000100063](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-93042019000100063)



- Paredes, P., & Quiroz, J. (2021). Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral en las principales cadenas ecuatorianas de supermercados. *Revista San Gregorio*, 1(46), 83-95. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i46.1746>
- Pashanasi, B., Gárate, J., & Palomino, G. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión Latinoamericana de literatura. *Comuni@cción*, 12(3), 163-174. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.537>
- Pineda, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista Geon*, 7(1), 9-25. <https://revistageon.unillanos.edu.co/index.php/geon/article/view/182>
- Pineda, J., Salazar, L., Zaragoza, W., & Silva, G. (2023). Desempeño laboral: revisión literaria. *COMMERCIIUM PLUS*, 5(1). <https://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/commerciumpius/article/view/638/893>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall. [https://firq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://firq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Rodríguez, C., Ramírez, R., Fernández, M., & Bustos, C. (2018). Capital psicológico, desempeño contextual y apoyo social del trabajo en salud primaria. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(3). [https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1576-59622018000300001&script=sci\\_arttext](https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1576-59622018000300001&script=sci_arttext)
- Rus Arias , E. (9 de diciembre de 2020). *Investigación explicativa*. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-explicativa.html>

- Sánchez, J., & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoria. *Pensamiento & Gestión*(32). [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762012000100004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100004)
- Tingyua, M., & Tomei, P. (2013). Communication and meaning construction in planned organizational changes: the employee perceptions of a Brazilian governmental organization. *Revista Eletronica de Estrategia e Negocios*. <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA381285957&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=19843372&p=AONE&sw=w&userGroupName=anon%7E13cbee86&aty=open-web-entry>
- Ullauri, M., Benítez, K., Zambrano, K., & Gálvez, K. (2024). Comunicación asertiva y desempeño laboral como estrategia para mejorar la educación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(106), 745-759. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.18>
- Urbiola, A. (2013). Importancia de la comunicación organizacional, el lenguaje y la explicación discursiva desde la perspectiva de género. *Universidad Autónoma de Querétaro*, 15(24), 136-147. <https://ri-ng.uaq.mx/bitstream/123456789/1982/1/RI005045.pdf>
- Villafañe, J. (2002). *Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Ediciones Piramide. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=303424>
- Vivas, A., Solis, D., & Quiñonez, J. (2022). Comunicación organizacional interna como factor determinante en el desempeño laboral. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 17(4), 2937-2953. <https://doi.org/10.21723/riace.v17i4.17497>

## APÉNDICES



Apéndice 01. Matriz de consistencia

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables y dimensiones	Diseño de investigación	Población y muestra	Método, técnicas e instrumentos
<p><b>Problema general:</b> ¿Cómo se relaciona la comunicación organizacional y el desempeño laboral en la empresa Grupo Industrial Salinas, Huaraz - 2024?</p> <p><b>Problemas específicos:</b> ¿Cuál es el nivel de comunicación organizacional en la empresa Grupo Industrial Salinas, Huaraz - 2024? ¿Cuál es el nivel del desempeño laboral en la empresa Grupo Industrial Salinas, Huaraz - 2024? ¿Cómo se relaciona la comunicación organizacional y el desempeño de la tarea en la empresa Grupo Industrial Salinas, Huaraz - 2024? ¿Cómo se relaciona la</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar la relación de la comunicación organizacional y el desempeño laboral en la empresa Grupo Industrial Salinas, Huaraz - 2024.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> -Definir el nivel de comunicación organizacional en la empresa Grupo industrial Salinas, Huaraz - 2024. -Determinar el nivel del desempeño laboral en la empresa Grupo Industrial Salinas, Huaraz - 2024. -Analizar la relación de la comunicación organizacional y el desempeño de la tarea en la empresa Grupo Industrial Salinas, Huaraz - 2024. -Calcular la relación de la comunicación organizacional y el desempeño contextual en la empresa Grupo</p>	<p><b>Hipótesis general:</b> La comunicación organizacional se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral en la empresa Grupo Industrial Salinas, Huaraz – 2024.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b> La comunicación organizacional se relaciona directa y significativamente con el desempeño de la tarea en la empresa Grupo Industrial Salinas, Huaraz – 2024. La comunicación organizacional se relaciona directa y significativamente con el desempeño contextual en la empresa Grupo</p>	<p><b>Variable 1:</b> Comunicación organizacional</p> <p><b>Dimensiones:</b> *Comunicación ascendente *Comunicación descendente *Comunicación horizontal</p> <p><b>Variable 2:</b> Desempeño laboral</p> <p><b>Dimensiones:</b> *Desempeño de la tarea *Desempeño contextual *Desempeño contraproducente</p>	<p><b>Diseño:</b> No experimental – de corte transeccional.</p> <p><b>Nivel:</b> Descriptivo - correlacional.</p> <p><b>Tipo:</b> Cuantitativo.</p>	<p><b>Población:</b> Se considerará como población a los 58 trabajadores de Grupo Industrial Salinas EIRL.</p> <p><b>Muestra:</b> Censal, por ende, el total de la población.</p>	<p><b>Método:</b> Analítico-deductivo-</p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta.</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionarios.</p>



<p>comunicación organizacional y el desempeño contextual en la empresa Grupo Industrial Salinas, Huaraz - 2024? ¿Cómo se relaciona la comunicación organizacional y el desempeño contraproducente en la empresa Grupo Industrial Salinas, Huaraz - 2024?</p>	<p>Industrial Salinas, Huaraz – 2024. -Hallar la relación de la comunicación organizacional y el desempeño contraproducente en la empresa Grupo Industrial Salinas, Huaraz – 2024.</p>	<p>Industrial Salinas, Huaraz – 2024. La comunicación organizacional se relaciona inversa y significativamente con el desempeño contraproducente en la empresa Grupo Industrial Salinas, Huaraz – 2024.</p>				
--	--	---	--	--	--	--



## Apéndice 02. Instrumentos

### ESCALA VALORATIVA DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

Estimado trabajador(a) de la empresa Grupo Industrial Salinas E.I.R.L.  
Este formulario es de carácter anónimo y constituye una parte integral de un estudio relacionada con la “COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA GRUPO INDUSTRIAL SALINAS E.I.R.L. – HUARAZ, 2024”; le solicito encarecidamente que colabore respondiendo las preguntas; esto no le tomará mucho tiempo. Es importante destacar que su respuesta será tratada de manera confidencial, ya que las opiniones de cada encuestado son fundamentales para esta investigación.

Instrucciones:

- A. Marque con aspa la respuesta que considere correcta según su percepción.
- B. Tenga en cuenta que este cuestionario garantiza su anonimato, por lo que puede responder con plena confianza.
- C. Por favor, asegúrese de responder cada pregunta. En caso de duda, consulte al investigador.

#### Escala de valoración

Nunca (N)	Ocasionalmente (OC)	Algunas Veces (AV)	Frecuentemente (FC)	Siempre (S)
-----------	---------------------	--------------------	---------------------	-------------

ÍTEMS	OPCIONES				
<b>Comunicación ascendente</b>					
1. ¿Se le concede la debida importancia cuando se comunica con sus superiores?	N	OC	AV	FC	S
2. ¿Se toman en cuenta sus sugerencias o comentarios realizados a los superiores?	N	OC	AV	FC	S
3. ¿El personal siente la suficiente confianza y libertad para abordar problemas laborales con sus superiores?	N	OC	AV	FC	S
4. ¿Se autoriza al personal de la empresa a realizar consultas sobre la información que se les proporcionó?	N	OC	AV	FC	S
5. ¿Existe un nivel de confianza entre el personal y sus superiores que les permita abordar temas personales?	N	OC	AV	FC	S
<b>Comunicación descendente</b>					
6. ¿El personal de la empresa recibe información de su jefe sobre su desempeño?	N	OC	AV	FC	S
7. ¿Los trabajadores reciben todos los datos necesarios para desempeñar eficientemente sus responsabilidades laborales?	N	OC	AV	FC	S
8. ¿El líder utiliza un lenguaje claro al comunicarse con su equipo?	N	OC	AV	FC	S
9. ¿Las instrucciones proporcionadas por el jefe son comprensibles?	N	OC	AV	FC	S

10. ¿El jefe comunica información oportuna a sus trabajadores?	N	OC	AV	FC	S
<b>Comunicación horizontal</b>					
11. ¿Prevalece un ambiente de confianza entre colegas?	N	OC	AV	FC	S
12. ¿Hay unión y coordinación efectiva entre colegas de igual nivel para abordar tareas y resolver problemas?	N	OC	AV	FC	S
13. ¿Hay comunicación abierta y fluida entre compañeros de igual nivel?	N	OC	AV	FC	S
14. ¿Se retienen ciertas informaciones importantes entre compañeros del mismo nivel?	N	OC	AV	FC	S
15. ¿La comunicación entre compañeros de igual nivel se lleva a cabo de manera clara y comprensible?	N	OC	AV	FC	S

Muchas gracias.

## ESCALA VALORATIVA SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

Estimado trabajador(a) de la empresa Grupo Industrial Salinas E.I.R.L.

Este formulario es de carácter anónimo y constituye una parte integral de una investigación relacionada con la “COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA GRUPO INDUSTRIAL SALINAS E.I.R.L. – HUARAZ, 2024”; le solicito encarecidamente que colabore respondiendo las preguntas; esto no le tomará mucho tiempo. Es importante destacar que su respuesta será tratada de manera confidencial, ya que las opiniones de cada encuestado son fundamentales para esta investigación.

Instrucciones:

- A. Marque con aspa la respuesta que considere correcta según su percepción.
- B. Tenga en cuenta que este cuestionario garantiza su anonimato, por lo que puede responder con plena confianza.
- C. Por favor, asegúrese de responder cada pregunta. En caso de duda, consulte al investigador.

### Escala de valoración

Nunca (N)	Ocasionalmente (OC)	Algunas Veces (AV)	Frecuentemente (FC)	Siempre (S)
-----------	---------------------	--------------------	---------------------	-------------

ITEMS	OPCIONES				
<b>Rendimiento de la tarea. En los últimos tres meses...</b>					
1. ¿En los últimos tres meses, han dedicado el tiempo y el esfuerzo requeridos para ejecutar sus responsabilidades de manera efectiva?	N	OC	AV	FC	S
2. ¿Han demostrado capacidad para concebir soluciones creativas ante situaciones novedosas?	N	OC	AV	FC	S
3. ¿Los colaboradores muestran habilidades para llevar a cabo tareas laborales desafiantes de manera habitual?	N	OC	AV	FC	S
4. ¿Después de completar las asignaciones, los colaboradores tienden a iniciar nuevas tareas sin necesidad de que se les indique?	N	OC	AV	FC	S
5. ¿Los colaboradores de la empresa tienen claros los resultados que deben alcanzar?	N	OC	AV	FC	S
6. ¿Los colaboradores cuentan con el conocimiento necesario para desempeñar sus funciones de manera competente?	N	OC	AV	FC	S
7. ¿Los colaboradores de la empresa buscan habitualmente nuevos retos en su entorno laboral?	N	OC	AV	FC	S
<b>Rendimiento contextual</b>					

8. ¿Los trabajadores tienden a planificar sus tareas de manera que puedan completarlas de manera oportuna y adecuada?	N	OC	AV	FC	S
9. ¿Existe una preocupación por parte de los colaboradores de mantener actualizadas sus habilidades laborales?	N	OC	AV	FC	S
10. ¿Los colaboradores de la empresa suelen participar de manera activa en las reuniones de trabajo?	N	OC	AV	FC	S
11. ¿Los trabajadores tienden a brindarse apoyo mutuo y compartir conocimientos en el desempeño de sus labores?	N	OC	AV	FC	S
<b>Rendimiento contraproducente</b>					
12. ¿Los colaboradores tienden a expresar quejas sobre cuestiones triviales en el entorno laboral?	N	OC	AV	FC	S
13. ¿Los colaboradores suelen discutir aspectos desfavorables relacionados con sus empleos?	N	OC	AV	FC	S
14. ¿Hay una tendencia por parte de los trabajadores a exagerar los problemas existentes en el trabajo?	N	OC	AV	FC	S
15. ¿Los colaboradores de la empresa se centran en los aspectos negativos de sus labores en lugar de enfocarse en los aspectos positivos?	N	OC	AV	FC	S
16. ¿Es común que los trabajadores comenten aspectos desfavorables de su trabajo con personas que no forman parte de la organización?	N	OC	AV	FC	S

Muchas gracias.

## Apéndice 03. Base de datos de la prueba piloto para la consistencia interna

### Base de datos de la comunicación organizacional

SUJETO	ítem 1	ítem 2	ítem 3	ítem 4	ítem 5	ítem 6	ítem 7	ítem 8	ítem 9	ítem 10	ítem 11	ítem 12	ítem 13	ítem 14	ítem 15
1	3	2	2	1	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
2	3	2	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3
3	1	2	2	1	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
4	1	2	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2
5	3	3	3	3	2	2	3	4	2	3	3	3	3	2	2
6	2	3	3	2	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2
7	1	2	2	1	1	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3
8	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
9	3	3	3	3	2	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3
10	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	2	3
11	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3
12	1	2	2	1	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	3
13	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	2	2	3
14	1	2	2	2	1	1	2	3	2	2	2	2	3	3	2
15	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3
16	1	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	3
17	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3
18	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3
19	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	3	3	2
20	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3
21	1	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	3	2	3
22	1	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	3
23	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
24	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
25	1	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	3	2	3

#### → Fiabilidad

[ConjuntoDatos0]

### Escala: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	25	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	25	100,0

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

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,924	15

## Base de datos del desempeño laboral

SUJETO	ítem 1	ítem 2	ítem 3	ítem 4	ítem 5	ítem 6	ítem 7	ítem 8	ítem 9	ítem 10	ítem 11	ítem 12	ítem 13	ítem 14	ítem 15	ítem 16
1	2	1	2	3	3	2	2	3	2	3	2	1	1	2	1	1
2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	1
3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	2	1	2	2	1
4	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1
5	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	2	1	1	2	2	1
6	2	2	3	3	2	2	2	2	4	4	4	1	1	1	1	1
7	2	2	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	1
8	2	1	2	2	1	2	2	2	3	2	2	1	1	2	1	1
9	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	1
10	2	2	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	2	3	1	2
11	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2
12	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	1	3	2	1
13	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	2	2
14	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3	1	3	1	2
15	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1
16	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	1
17	3	3	4	2	4	3	3	3	2	3	2	3	1	3	2	2
18	1	1	1	1	1	2	2	2	3	2	3	2	2	1	1	1
19	3	3	4	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	1
20	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	1	3	2	1
21	2	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	1
22	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1
23	1	1	1	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2
24	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	2	2
25	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1

### → Fiabilidad

## Escala: DESEMPEÑO LABORAL

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	25	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	25	100,0

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

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,908	16

## Apéndice 04. Validación por juicio de expertos

### CARTA DE PRESENTACIÓN

MBA. Leonid Hernan Espinoza Gonzales

Presente

Asunto: Opinión de instrumentos a través de juicio de experto.

Me es grato dirigirme a usted para expresarle mi saludo, así mismo, hacer de su conocimiento que soy estudiante de la escuela profesional de ingeniería industrial de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, lo cual requiero validar los instrumentos con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi trabajo de investigación.

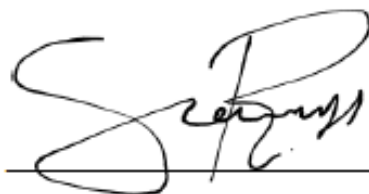
El título del proyecto de investigación es: **“COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA GRUPO INDUSTRIAL SALINAS E.I.R.L. – HUARAZ, 2024”** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas de gestión administrativa y desempeño laboral.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Ficha de validación de contenido para un instrumento
- Matriz de Matrices de validación de los instrumentos

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente



Guzmán Salazar, Sandro Rodrigo

DNI: 70971230

## Ficha de validación de contenido del instrumento.

### INSTRUCCIÓN:

A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos ESCALA VALORATIVA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL que permitirá recoger la información en la presente investigación: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA GRUPO INDUSTRIAL SALINAS E.I.R.L. – HUARAZ, 2024. Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

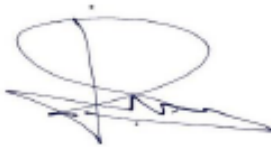
CRITERIO	DETALLE	CALIFICACION
<b>Suficiencia</b>	El/la ítem/pregunta pertenece a la dimensión/subcategoría y basta para obtener la medición de esta.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
<b>Claridad</b>	El/la ítem/pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
<b>Coherencia</b>	El/la ítem/pregunta tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
<b>Relevancia</b>	El/la ítem/pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

*Nota.* Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).

### Matriz de validación del cuestionario de Comunicación Organizacional

Dimensión	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Comunicación ascendente	1. ¿Se le concede la debida importancia cuando se comunica con sus superiores?	1	1	1	1	
	2. ¿Se toman en cuenta sus sugerencias o comentarios realizados a los superiores?	1	1	1	1	
	3. ¿El personal siente la suficiente confianza y libertad para abordar problemas laborales con sus superiores?	1	1	1	1	
	4. ¿Se autoriza al personal de la empresa a realizar consultas sobre la información que se les proporciona?	1	1	1	1	
	5. ¿Existe un nivel de confianza entre el personal y sus superiores que les permita abordar temas personales?	1	1	1	1	
Comunicación descendente	6. ¿El personal de la empresa recibe información de su jefe sobre su desempeño?	1	1	1	1	
	7. ¿Los trabajadores reciben todos los datos necesarios para desempeñar eficientemente sus responsabilidades laborales?	1	1	1	1	
	8. ¿El líder utiliza un lenguaje claro al comunicarse con su equipo?	1	1	1	1	
	9. ¿Las instrucciones proporcionadas por el jefe son comprensibles?	1	1	1	1	
	10. ¿El jefe comunica información oportuna a sus trabajadores?	1	1	1	1	
Comunicación horizontal	11. ¿Prevalece un ambiente de confianza entre colegas?	1	1	1	1	
	12. ¿Hay unión y coordinación efectiva entre colegas de igual nivel para abordar tareas y resolver problemas?	1	1	1	1	
	13. ¿Hay comunicación abierta y fluida entre compañeros de igual nivel?	1	1	1	1	
	14. ¿Se retienen ciertas informaciones importantes entre compañeros del mismo nivel?	1	1	1	1	
	15. ¿La comunicación entre compañeros de igual nivel se lleva a cabo de manera clara y comprensible?	1	1	1	1	

### Ficha de validación de juicio de experto

Nombre del instrumento	Cuestionario sobre la comunicación organizacional
Objetivo del instrumento	Medir la comunicación organizacional
Nombres y apellidos del experto	Leonid Heman Espinoza Gonzales
Documento de identidad	44671551
Años de experiencia en el área	22 años
Máximo Grado Académico	MBA Administración de Negocios
Nacionalidad	Peruano
Institución	Red de Salud Pacífico Sur
Cargo	Administrador
Número telefónico	914119108
Firma	
Fecha	16 de octubre del 2024

## Ficha de validación de contenido del instrumento.

### INSTRUCCIÓN:

A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos ESCALA VALORATIVA SOBRE DESEMPEÑO LABORAL que permitirá recoger la información en la presente investigación: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA GRUPO INDUSTRIAL SALINAS E.I.R.L. – HUARAZ, 2024. Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

CRITERIO	DETALLE	CALIFICACION
Suficiencia	El/la ítem/pregunta pertenece a la dimensión/subcategoría y basta para obtener la medición de esta.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	El/la ítem/pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El/la ítem/pregunta tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El/la ítem/pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

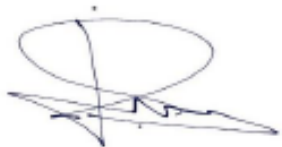
*Nota.* Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).

### Matriz de validación del cuestionario de desempeño laboral

Dimensión	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Rendimiento en la tarea	1. ¿En los últimos tres meses, han dedicado el tiempo y el esfuerzo requeridos para ejecutar sus responsabilidades de manera efectiva?	1	1	1	1	
	2. ¿Han demostrado capacidad para concebir soluciones creativas ante situaciones novedosas?	1	1	1	1	
	3. ¿Los colaboradores muestran habilidades para llevar a cabo tareas laborales desafiantes de manera habitual?	1	1	1	1	
	4. ¿Después de completar las asignaciones, los colaboradores tienden a iniciar nuevas tareas sin necesidad de que se les indique?	1	1	1	1	
	5. ¿Los colaboradores de la empresa tienen claros los resultados que deben alcanzar?	1	1	1	1	
	6. ¿Los colaboradores cuentan con el conocimiento necesario para desempeñar sus funciones de manera competente?	1	1	1	1	
	7. ¿Los colaboradores de la empresa buscan habitualmente nuevos retos en su entorno laboral?	1	1	1	1	
	8. ¿Los trabajadores tienden a planificar sus tareas de manera que puedan completarla de manera oportuna y adecuada?	1	1	1	1	
	9. ¿Existe una preocupación por parte de los colaboradores de mantener actualizadas sus habilidades laborales?	1	1	1	1	
	10. ¿Los colaboradores de la empresa suelen participar de manera activa en las reuniones de trabajo?	1	1	1	1	
	11. ¿Los trabajadores tienden a brindarse apoyo mutuo y compartir conocimientos en el desempeño de sus labores?	1	1	1	1	
	12. ¿Los colaboradores tienden a expresar quejas sobre cuestiones triviales en el entorno laboral?	1	1	1	1	

Rendimiento contraproducente	13. ¿ Los colaboradores suelen discutir aspectos desfavorables relacionados con sus empleos?	1	1	1	1
	14. ¿ Hay una tendencia por parte de los trabajadores a exagerar los problemas existentes en el trabajo?	1	1	1	1
	15. ¿ Los colaboradores de la empresa se centran en los aspectos negativos de sus labores en lugar de enfocarse en los aspectos positivos?	1	1	1	1
	16. ¿ Es común que los trabajadores comenten aspectos desfavorables de su trabajo con personas que no forman parte de la organización?	1	1	1	1

### Ficha de validación de juicio de experto

Nombre del instrumento	Cuestionario sobre el desempeño laboral
Objetivo del instrumento	Medir el desempeño laboral
Nombres y apellidos del experto	Leonid Heman Espinoza Gonzales
Documento de identidad	44671551
Años de experiencia en el área	22 años
Máximo Grado Académico	MBA Administración de Negocios
Nacionalidad	Peruano
Institución	Red de Salud Pacífico Sur
Cargo	Administrador
Número telefónico	914118908
Firma	
Fecha	16 de octubre del 2024

## CARTA DE PRESENTACIÓN

Mag. Lizardo Javier Jimenez Huayama

Presente

Asunto: Opinión de instrumentos a través de juicio de experto.

Me es grato dirigirme a usted para expresarle mi saludo, así mismo, hacer de su conocimiento que soy estudiante de la escuela profesional de ingeniería industrial de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, lo cual requiero validar los instrumentos con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi trabajo de investigación.

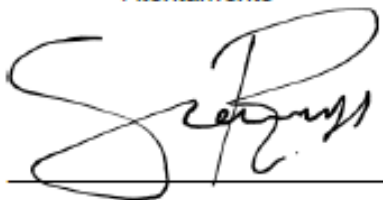
El título del proyecto de investigación es: **“COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA GRUPO INDUSTRIAL SALINAS E.I.R.L. – HUARAZ, 2024”** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas de gestión administrativa y desempeño laboral.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Ficha de validación de contenido para un instrumento
- Matriz de Matrices de validación de los instrumentos

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente



Guzmán Salazar, Sandro Rodrigo

DNI: 70971230

## Ficha de validación de contenido del instrumento.

### INSTRUCCIÓN:

A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos ESCALA VALORATIVA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL que permitirá recoger la información en la presente investigación: **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA GRUPO INDUSTRIAL SALINAS E.I.R.L. – HUARAZ, 2024**. Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:


CRITERIO	DETALLE	CALIFICACION
Suficiencia	El/la ítem/pregunta pertenece a la dimensión/subcategoría y basta para obtener la medición de esta.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	El/la ítem/pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El/la ítem/pregunta tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El/la ítem/pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

*Nota.* Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).

Matriz de validación del cuestionario de Comunicación Organizacional

Dimensión	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Comunicación ascendente	1. ¿Se le concede la debida importancia cuando se comunica con sus superiores?	1	1	1	1	
	2. ¿Se toman en cuenta sus sugerencias o comentarios realizados a los superiores?	1	1	1	1	
	3. ¿El personal siente la suficiente confianza y libertad para abordar problemas laborales con sus superiores?	1	1	1	1	
	4. ¿Se autoriza al personal de la empresa a realizar consultas sobre la información que se les proporciona?	1	1	1	1	
	5. ¿Existe un nivel de confianza entre el personal y sus superiores que les permita abordar temas personales?	1	1	1	1	
Comunicación descendente	6. ¿El personal de la empresa recibe información de su jefe sobre su desempeño?	1	1	1	1	
	7. ¿Los trabajadores reciben todos los datos necesarios para desempeñar eficientemente sus responsabilidades laborales?	1	1	1	1	
	8. ¿El líder utiliza un lenguaje claro al comunicarse con su equipo?	1	1	1	1	
	9. ¿Las instrucciones proporcionadas por el jefe son comprensibles?	1	1	1	1	
	10. ¿El jefe comunica información oportuna a sus trabajadores?	1	1	1	1	
	11. ¿Prevalece un ambiente de confianza entre colegas?	1	1	1	1	
Comunicación horizontal	12. ¿Hay unión y coordinación efectiva entre colegas de igual nivel para abordar tareas y resolver problemas?	1	1	1	1	
	13. ¿Hay comunicación abierta y fluida entre compañeros de igual nivel?	1	1	1	1	
	14. ¿Se retienen ciertas informaciones importantes entre compañeros del mismo nivel?	1	1	1	1	
	15. ¿La comunicación entre compañeros de igual nivel se lleva a cabo de manera clara y comprensible?	1	1	1	1	

### Ficha de validación de juicio de experto

Nombre del instrumento	Cuestionario sobre la comunicación organizacional
Objetivo del instrumento	Medir la comunicación organizacional
Nombres y apellidos del experto	Lizardo Javier Jimenez Huayama
Documento de identidad	41231488
Años de experiencia en el área	20 años
Máximo Grado Académico	Magister
Nacionalidad	Peruano
Institución	MOTORANI SAC
Cargo	Sub Gerente
Número telefónico	952993839
Firma	 <p>GÉRVASI PERU S.A.C.</p> <p>ING. LIZARDO JAVIER JIMENEZ HUAYAMA Jefe de Asesoramiento de la Calidad CIPJ 252660</p>
Fecha	15 de octubre del 2024

## Ficha de validación de contenido del instrumento.

### INSTRUCCIÓN:

A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos ESCALA VALORATIVA SOBRE DESEMPEÑO LABORAL que permitirá recoger la información en la presente investigación: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA GRUPO INDUSTRIAL SALINAS E.I.R.L. – HUARAZ, 2024. Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

CRITERIO	DETALLE	CALIFICACION
<b>Suficiencia</b>	El/la ítem/pregunta pertenece a la dimensión/subcategoría y basta para obtener la medición de esta.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
<b>Claridad</b>	El/la ítem/pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
<b>Coherencia</b>	El/la ítem/pregunta tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
<b>Relevancia</b>	El/la ítem/pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo


*Nota.* Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).

### Matriz de validación del cuestionario de desempeño laboral

Dimensión	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Rendimiento en la tarea	1. ¿En los últimos tres meses, han dedicado el tiempo y el esfuerzo requeridos para ejecutar sus responsabilidades de manera efectiva?	1	1	1	1	
	2. ¿Han demostrado capacidad para concebir soluciones creativas ante situaciones novedosas?	1	1	1	1	
	3. ¿Los colaboradores muestran habilidades para llevar a cabo tareas laborales desafiantes de manera habitual?	1	1	1	1	
	4. ¿Después de completar las asignaciones, los colaboradores tienden a iniciar nuevas tareas sin necesidad de que se les indique?	1	1	1	1	
	5. ¿Los colaboradores de la empresa tienen claros los resultados que deben alcanzar?	1	1	1	1	
	6. ¿Los colaboradores cuentan con el conocimiento necesario para desempeñar sus funciones de manera competente?	1	1	1	1	
	7. ¿Los colaboradores de la empresa buscan habitualmente nuevos retos en su entorno laboral?	1	1	1	1	
	8. ¿Los trabajadores tienden a planificar sus tareas de manera que puedan completarlas de manera oportuna y adecuada?	1	1	1	1	
	9. ¿Existe una preocupación por parte de los colaboradores de mantener actualizadas sus habilidades laborales?	1	1	1	1	
	10. ¿Los colaboradores de la empresa suelen participar de manera activa en las reuniones de trabajo?	1	1	1	1	
	11. ¿Los trabajadores tienden a brindarse apoyo mutuo y compartir conocimientos en el desempeño de sus labores?	1	1	1	1	
	12. ¿Los colaboradores tienden a expresar quejas sobre cuestiones triviales en el entorno laboral?	1	1	1	1	
Rendimiento contextual						

Rendimiento contraproducente	13. ¿ Los colaboradores suelen discutir aspectos desfavorables relacionados con sus empleos?	1	1	1	1
	14. ¿ Hay una tendencia por parte de los trabajadores a exagerar los problemas existentes en el trabajo?	1	1	1	1
	15. ¿ Los colaboradores de la empresa se centran en los aspectos negativos de sus labores en lugar de enfocarse en los aspectos positivos?	1	1	1	1
	16. ¿ Es común que los trabajadores comenten aspectos desfavorables de su trabajo con personas que no forman parte de la organización?	1	1	1	1

### Ficha de validación de juicio de experto

Nombre del instrumento	Cuestionario sobre el desempeño laboral
Objetivo del instrumento	Medir el desempeño laboral
Nombres y apellidos del experto	Lizardo Javier Jimenez Huayama
Documento de identidad	41231488
Años de experiencia en el área	20 años
Máximo Grado Académico	Magister
Nacionalidad	Peruano
Institución	MOTORANI SAC
Cargo	Sub Gerente
Número telefónico	952993839
Firma	 <p>GERVASI PERU S.A.C.  <small>ING. LIZARDO JAVIER JIMENEZ HUAYAMA                  Jefe de Aseguramiento de la Calidad                  CIP: 252660</small></p>
Fecha	15 de octubre del 2024

## CARTA DE PRESENTACIÓN

Ing. Brian André Sulca Loli

Presente

Asunto: Opinión de instrumentos a través de juicio de experto.

Me es grato dirigirme a usted para expresarle mi saludo, así mismo, hacer de su conocimiento que soy estudiante de la escuela profesional de ingeniería industrial de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, lo cual requiero validar los instrumentos con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi trabajo de investigación.

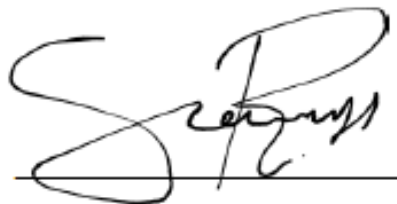
El título del proyecto de investigación es: **“COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA GRUPO INDUSTRIAL SALINAS E.I.R.L. – HUARAZ, 2024”** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas de gestión administrativa y desempeño laboral.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Ficha de validación de contenido para un instrumento
- Matriz de Matrices de validación de los instrumentos

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente



Guzmán Salazar, Sandro Rodrigo

DNI: 70971230

## Ficha de validación de contenido del instrumento.

### INSTRUCCIÓN:

A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos ESCALA VALORATIVA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL que permitirá recoger la información en la presente investigación: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA GRUPO INDUSTRIAL SALINAS E.I.R.L. – HUARAZ, 2024. Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:


CRITERIO	DETALLE	CALIFICACION
<b>Suficiencia</b>	El/la ítem/pregunta pertenece a la dimensión/subcategoría y basta para obtener la medición de esta.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
<b>Claridad</b>	El/la ítem/pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
<b>Coherencia</b>	El/la ítem/pregunta tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
<b>Relevancia</b>	El/la ítem/pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

*Nota.* Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).

### Matriz de validación del cuestionario de Comunicación Organizacional

Dimensión	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Comunicación ascendente	1. ¿Se le concede la debida importancia cuando se comunica con sus superiores?	1	1	1	1	
	2. ¿Se toman en cuenta sus sugerencias o comentarios realizados a los superiores?	1	1	1	1	
	3. ¿El personal siente la suficiente confianza y libertad para abordar problemas laborales con sus superiores?	1	1	1	1	
	4. ¿Se autoriza al personal de la empresa a realizar consultas sobre la información que se les proporciona?	1	1	1	1	
	5. ¿Existe un nivel de confianza entre el personal y sus superiores que les permita abordar temas personales?	1	1	1	1	
	6. ¿El personal de la empresa recibe información de su jefe sobre su desempeño?	1	1	1	1	
Comunicación descendente	7. ¿Los trabajadores reciben todos los datos necesarios para desempeñar eficientemente sus responsabilidades laborales?	1	1	1	1	
	8. ¿El líder utiliza un lenguaje claro al comunicarse con su equipo?	1	1	1	1	
	9. ¿Las instrucciones proporcionadas por el jefe son comprensibles?	1	1	1	1	
	10. ¿El jefe comunica información oportuna a sus trabajadores?	1	1	1	1	
	11. ¿Prevalece un ambiente de confianza entre colegas?	1	1	1	1	
Comunicación horizontal	12. ¿Hay unión y coordinación efectiva entre colegas de igual nivel para abordar tareas y resolver problemas?	1	1	1	1	
	13. ¿Hay comunicación abierta y fluida entre compañeros de igual nivel?	1	1	1	1	
	14. ¿Se retienen ciertas informaciones importantes entre compañeros del mismo nivel?	1	1	1	1	
	15. ¿La comunicación entre compañeros de igual nivel se lleva a cabo de manera clara y comprensible?	1	1	1	1	

### Ficha de validación de juicio de experto

Nombre del instrumento	Cuestionario sobre la comunicación organizacional
Objetivo del instrumento	Medir la comunicación organizacional
Nombres y apellidos del experto	Brian André Sulca Loli
Documento de identidad	72680288
Años de experiencia en el área	6 años
Máximo Grado Académico	Ingeniero Industrial
Nacionalidad	Peruano
Cargo	Área de Calidad
Número telefónico	945223670
Firma	 <b>BRIAN ANDRÉ SULCA LOLI</b> Ingeniero Industrial CIP Nº 344217
Fecha	16 de octubre del 2024

## Ficha de validación de contenido del instrumento.

### INSTRUCCIÓN:

A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos ESCALA VALORATIVA SOBRE DESEMPEÑO LABORAL que permitirá recoger la información en la presente investigación: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA GRUPO INDUSTRIAL SALINAS E.I.R.L. – HUARAZ, 2024. Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

CRITERIO	DETALLE	CALIFICACION
Suficiencia	El/la ítem/pregunta pertenece a la dimensión/subcategoría y basta para obtener la medición de esta.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	El/la ítem/pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El/la ítem/pregunta tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El/la ítem/pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo


*Nota.* Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).

### Matriz de validación del cuestionario de desempeño laboral

Dimensión	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Rendimiento en la tarea	1. ¿En los últimos tres meses, han dedicado el tiempo y el esfuerzo requeridos para ejecutar sus responsabilidades de manera efectiva?	1	1	1	1	
	2. ¿Han demostrado capacidad para concebir soluciones creativas ante situaciones novedosas?	1	1	1	1	
	3. ¿Los colaboradores muestran habilidades para llevar a cabo tareas laborales desafiantes de manera habitual?	1	1	1	1	
	4. ¿Después de completar las asignaciones, los colaboradores tienden a iniciar nuevas tareas sin necesidad de que se les indique?	1	1	1	1	
	5. ¿Los colaboradores de la empresa tienen claros los resultados que deben alcanzar?	1	1	1	1	
Rendimiento contextual	6. ¿Los colaboradores cuentan con el conocimiento necesario para desempeñar sus funciones de manera competente?	1	1	1	1	
	7. ¿Los colaboradores de la empresa buscan habitualmente nuevos retos en su entorno laboral?	1	1	1	1	
	8. ¿Los trabajadores tienden a planificar sus tareas de manera que puedan completarla de manera oportuna y adecuada?	1	1	1	1	
	9. ¿Existe una preocupación por parte de los colaboradores de mantener actualizadas sus habilidades laborales?	1	1	1	1	
	10. ¿Los colaboradores de la empresa suelen participar de manera activa en las reuniones de trabajo?	1	1	1	1	
	11. ¿Los trabajadores tienden a brindarse apoyo mutuo y compartir conocimientos en el desempeño de sus labores?	1	1	1	1	
	12. ¿Los colaboradores tienden a expresar quejas sobre cuestiones triviales en el entorno laboral?	1	1	1	1	

Rendimiento contraproducente	13. ¿Los colaboradores suelen discutir aspectos desfavorables relacionados con sus empleos?	1	1	1	1	1
	14. ¿Hay una tendencia por parte de los trabajadores a exagerar los problemas existentes en el trabajo?	1	1	1	1	1
	15. ¿Los colaboradores de la empresa se centran en los aspectos negativos de sus labores en lugar de enfocarse en los aspectos positivos?	1	1	1	1	1
	16. ¿Es común que los trabajadores comenten aspectos desfavorables de su trabajo con personas que no forman parte de la organización?	1	1	1	1	1

### Ficha de validación de juicio de experto

Nombre del instrumento	Cuestionario sobre el desempeño laboral
Objetivo del instrumento	Medir el desempeño laboral
Nombres y apellidos del experto	Brian André Sulca Loli
Documento de identidad	72680288
Años de experiencia en el área	6 años
Máximo Grado Académico	Ingeniero Industrial
Nacionalidad	Peruano
Cargo	Área de Calidad
Número telefónico	945223670
Firma	 <b>BRIAN ANDRE SULCA LOLI</b> Ingeniero Industrial CIP Nº 244217
Fecha	16 de octubre del 2024

Apéndice 05. Base de datos de la recopilación de datos

Comunicación organizacional

DIMENSIONES	Comunicación ascendente					Comunicación descendente					Comunicación horizontal				
	ítem 1	ítem 2	ítem 3	ítem 4	ítem 5	ítem 6	ítem 7	ítem 8	ítem 9	ítem 10	ítem 11	ítem 12	ítem 13	ítem 14	ítem 15
1	3	2	5	5	4	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5
2	5	3	5	5	4	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5
3	4	4	4	5	4	3	3	2	3	3	4	4	4	5	5
4	2	1	4	3	5	2	3	2	3	3	1	2	2	4	4
5	5	5	5	5	4	1	3	2	3	2	3	2	4	2	5
6	4	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	1	4	4	4
7	5	5	5	4	4	3	2	2	3	2	4	2	2	3	4
8	3	3	5	3	3	3	2	2	2	3	4	2	1	5	5
9	3	5	2	2	4	2	3	2	3	2	3	2	4	3	5
10	2	2	4	5	3	1	3	3	2	2	1	2	3	4	4
11	3	5	5	5	4	2	3	2	3	4	3	2	2	2	5
12	2	4	3	1	2	1	2	3	2	3	1	3	4	3	2
13	5	3	3	2	2	3	3	2	3	3	4	2	2	4	4
14	4	4	2	4	3	3	3	3	2	4	3	2	4	4	4
15	4	3	5	3	5	2	4	2	2	3	4	2	3	3	3
16	3	4	2	2	4	5	3	3	3	2	2	1	3	4	2
17	5	3	1	2	3	3	2	4	3	3	4	2	3	3	2
18	3	4	4	3	2	1	2	2	3	2	3	2	3	2	4
19	5	5	5	5	5	2	3	2	3	1	3	1	3	2	2
20	4	4	4	4	4	5	2	2	2	2	4	2	3	3	5
21	2	3	2	5	5	3	3	2	3	3	1	2	2	4	3
22	4	4	3	1	4	4	2	1	2	1	2	2	2	4	5
23	3	3	4	4	5	2	3	2	1	3	2	2	2	3	2
24	4	4	4	5	3	5	2	2	1	1	4	2	4	4	5
25	2	1	1	4	4	1	2	1	3	1	3	2	2	2	4
26	4	4	3	5	5	3	2	3	1	1	3	3	4	3	5
27	5	3	1	3	4	4	3	1	3	1	2	2	2	4	4
28	1	4	4	4	5	3	2	3	1	2	1	3	2	4	5
29	3	3	4	3	4	3	1	1	2	1	2	3	3	4	5
30	4	4	4	4	5	1	2	3	2	3	3	4	2	4	4
31	3	5	5	5	5	1	3	1	2	3	1	1	4	5	5
32	3	4	4	4	4	2	3	3	1	2	2	3	1	4	4
33	2	3	2	2	3	1	1	3	2	2	3	3	2	5	5
34	4	3	3	2	1	2	3	1	2	1	3	4	2	4	4
35	2	3	3	3	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2
36	3	3	3	3	1	2	3	2	3	3	4	2	3	1	2
37	2	2	1	2	2	2	3	1	2	1	3	2	2	2	2
38	1	2	2	1	4	2	2	2	3	1	1	4	2	2	2
39	3	2	4	3	2	1	2	2	2	1	3	2	2	2	2
40	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	4	1	2	1
41	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	4	2	2	2
42	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	3	2	1	2
43	2	1	1	3	2	2	2	1	1	1	2	2	3	2	1
44	1	2	2	3	1	1	1	2	2	4	2	2	2	1	2
45	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1
46	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	3	2	1	2
47	1	1	1	3	2	1	1	2	2	1	1	3	1	2	1
48	1	1	3	1	1	2	2	2	1	2	3	2	3	2	1
49	2	3	1	1	2	1	2	1	1	2	1	4	3	4	2
50	1	2	2	1	2	2	1	3	1	2	2	2	1	1	2
51	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	3	1	3	5	1
52	1	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	3	1	3	2
53	2	2	2	1	3	2	1	3	2	1	1	2	2	2	1
54	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	3	3	1	3	1

## Desempeño laboral

DIMENSIC	Rendimiento de la tarea							Rendimiento contextual				Rendimiento contraproducente				
	ítem 1	ítem 2	ítem 3	ítem 4	ítem 5	ítem 6	ítem 7	ítem 8	ítem 9	ítem 10	ítem 11	ítem 12	ítem 13	ítem 14	ítem 15	ítem 16
1	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
2	4	3	3	4	5	4	2	5	4	5	3	4	2	5	3	2
3	4	4	3	4	5	4	2	5	4	3	2	3	2	5	3	5
4	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	2
5	4	4	2	5	5	5	3	5	5	4	4	3	3	5	3	3
6	3	3	3	2	4	2	2	3	2	4	2	2	2	4	3	2
7	4	2	2	3	4	3	3	5	3	3	2	3	2	5	3	3
8	5	3	3	2	5	3	2	3	3	4	4	3	4	3	3	1
9	5	3	3	2	5	4	3	5	4	3	5	5	5	5	3	5
10	4	2	3	2	5	2	3	4	2	4	2	3	3	4	3	4
11	4	2	3	3	3	3	3	5	2	5	2	5	5	5	3	5
12	5	3	3	3	5	3	2	5	3	2	3	2	3	1	3	1
13	5	2	3	3	5	2	2	5	3	5	5	3	4	5	3	2
14	5	4	3	2	2	2	3	5	2	3	3	3	3	5	2	3
15	4	2	3	3	4	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	2
16	3	4	3	3	5	3	2	5	3	4	3	3	2	2	3	3
17	4	2	3	2	2	2	2	4	2	4	4	3	2	3	3	1
18	5	3	3	3	5	2	3	4	3	4	3	2	3	4	3	3
19	5	5	5	5	4	5	2	4	5	4	3	2	2	4	5	3
20	5	3	3	3	5	3	2	2	3	4	5	3	5	5	3	3
21	4	3	3	3	4	3	2	4	3	4	2	2	2	4	3	3
22	4	2	3	2	5	2	2	5	2	4	3	3	2	5	3	2
23	5	4	3	3	5	3	2	4	3	4	3	2	3	4	5	3
24	5	2	3	2	5	2	4	5	2	4	4	3	4	5	5	2
25	4	3	3	3	4	3	2	4	3	3	3	3	2	4	3	3
26	4	2	3	2	4	2	3	5	2	3	4	2	3	5	3	2
27	5	3	3	3	5	3	3	5	3	3	4	2	3	5	3	1
28	5	3	3	3	5	3	3	5	3	5	3	4	3	5	3	4
29	5	3	3	3	5	3	5	2	3	3	5	3	5	2	5	1
30	4	3	3	3	5	3	3	5	3	4	4	3	3	5	3	2
31	4	3	3	3	5	3	3	5	3	4	4	3	3	5	3	3
32	5	2	2	2	5	2	2	5	2	4	3	3	2	5	2	2
33	4	2	3	3	4	3	2	5	3	3	3	3	2	2	3	5
34	4	3	2	2	4	2	3	5	2	4	3	4	3	5	2	2
35	1	3	2	2	2	3	3	2	1	4	2	2	2	2	2	2
36	2	3	2	1	2	1	2	2	2	2	3	2	2	5	3	1
37	2	1	3	1	2	2	1	5	2	2	1	5	2	2	2	2
38	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	3	1	2	3	2
39	2	2	2	3	2	3	1	1	3	4	2	3	3	5	2	3
40	1	2	2	1	5	1	2	2	1	2	2	1	5	2	2	2
41	2	2	1	2	2	1	3	2	2	3	1	2	3	2	2	2
42	2	1	3	2	1	2	2	1	1	2	2	2	3	2	1	2
43	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	3	2	1	1	1	1
44	1	4	1	2	2	2	2	1	2	3	4	2	2	2	1	2
45	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1
46	1	1	3	2	2	1	2	2	3	3	2	2	1	2	2	3
47	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2
48	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	3	2
49	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	1	1
50	4	1	2	3	2	1	2	1	2	4	2	1	2	2	1	2
51	1	2	3	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2
52	1	1	3	2	2	1	2	1	1	4	2	1	2	2	2	2
53	1	2	2	1	2	2	2	2	2	4	1	2	2	2	2	2
54	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	3	2	1	3	2	2

## Apéndice 06. Baremos realizados para cada variable

### Comunicación organizacional

V1	Mínimo	Máximo
Bajo	15	35
Medio	36	55
Alto	56	75

D1-D2-D3	Mínimo	Máximo
Bajo	5	12
Medio	13	18
Alto	19	25

### Desempeño laboral

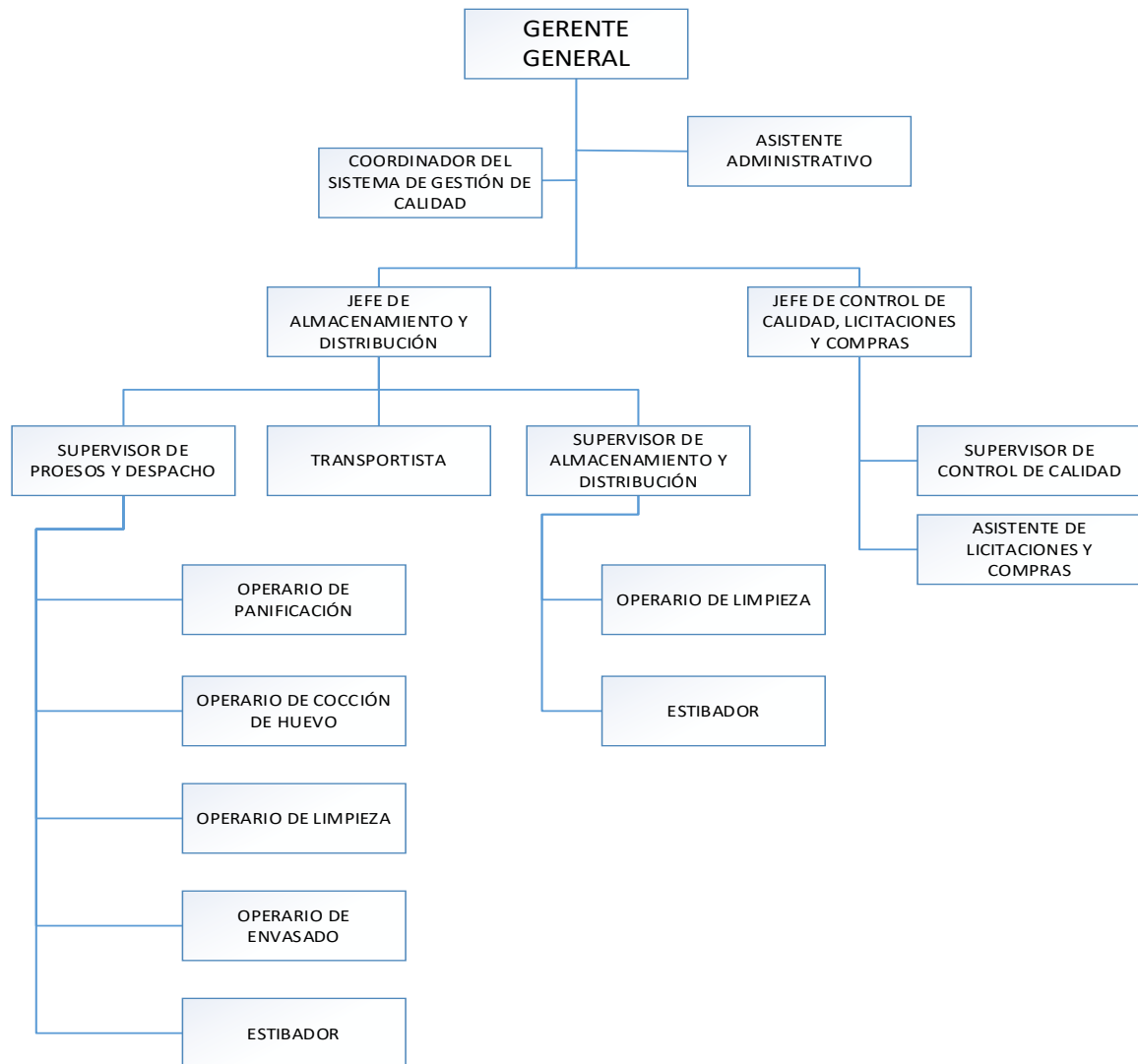
V2	Mínimo	Máximo
Bajo	16	37
Medio	38	59
Alto	60	80

D1	Mínimo	Máximo
Bajo	7	16
Medio	17	26
Alto	27	35

D2	Mínimo	Máximo
Bajo	4	9
Medio	10	15
Alto	16	20

D3	Mínimo	Máximo
Bajo	5	12
Medio	13	18
Alto	19	25

## Apéndice 07. Organigrama General de GIS



*Nota.* Obtenido de la Empresa Grupo Industrial Salinas E.I.R.L