

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Facultad de Educación, Comunicación y Humanidades

Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación

**COMUNICACIÓN INTERNA Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
AREQUIPA, 2023**

TESIS

Presentada por:

Bach. Erick Alex Aguilar Pauccara

Para optar el Título Profesional de:

**Licenciado en Comunicación Social en la Especialidad de
Periodismo y Relaciones Públicas**

TACNA – PERÚ

2026

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**Facultad de Educación, Comunicación y Humanidades****Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación****TESIS****COMUNICACIÓN INTERNA Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
AREQUIPA, 2023**

Tesis sustentada y aprobada **POR UNANIMIDAD** el 01 de octubre del 2025, ante el siguiente jurado:

PRESIDENTE


.....
Dr. Francisco Rubén Mamani Cañazaca

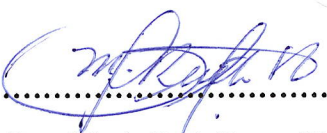
SECRETARIO


.....
Mgr. Rossemary Paredes Gonzales

MIEMBRO


.....
Dra. María Ruth Rozas Flores

ASESOR


.....
Dra. María Ruth Rozas Flores

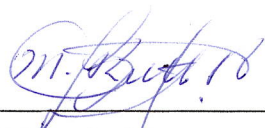
CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, María Ruth Rozas Flores en mi condición de asesora acreditado con la Resolución de Facultad N°7307-2024-FECH/UNJBG, de fecha 11 de enero del 2024 de la tesis titulada: COMUNICACIÓN INTERNA Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA, 2023 presentado por el Bachiller: Erick Alex Aguilar Pauccara para optar el título profesional de LICENCIADO EN COMUNICACIÓN SOCIAL EN LA ESPECIALIDAD DE PERIODISMO Y RELACIONES PÚBLICAS.

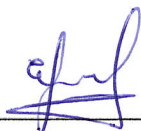
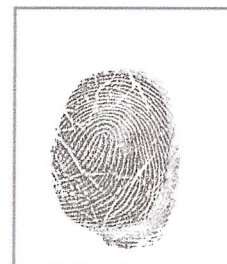
Habiendo cumplido con lo establecido en el reglamento de originalidad y de similitud de los trabajos de investigación y producción intelectual de la UNJBG; considerando que según la revisión, evaluación y análisis realizado a través del software de similitud textual TURNITIN, cuenta con el nivel de similitud permitido cuyo porcentaje es 14% (catorce por ciento) . Por lo que CERTIFICO LA SIMILARIDAD anunciado líneas arriba, la cual está expedida para continuar con los trámites según corresponda en el repositorio institucional.

Se emite el presente certificado con fines de continuar con los trámites respectivos para la obtención del título.

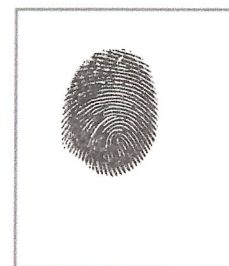
Tacna, 23 de abril del 2026



FIRMA ASESOR
Dra. María Ruth Rozas Flores
00406200



FIRMA AUTOR
Bach. Erick Alex Aguilar Pauccara
77168576



Dedicatoria

"Mi más profundo agradecimiento a mi familia, por su apoyo constante, y a mi querida madre Agrepina Pauccara, quien desde el cielo fue la fuerza y el motor de este gran logro."

Agradecimiento

Mi más sincero agradecimiento a quienes hicieron posible la culminación de la presente investigación.

Primero, doy gracias a Dios por la vida y la fortaleza para alcanzar este logro.

A la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, mi casa de estudios, por la formación y los recursos brindados.

Un especial agradecimiento a la Municipalidad Provincial de Arequipa por su disposición, y a todos sus colaboradores que respondieron la encuesta con su valiosa honestidad, siendo fundamentales para obtener datos precisos y fiables.

Finalmente, a mi asesora, la Dra. María Ruth Rozas Flores, por su invaluable guía, paciencia y observaciones cruciales en todo el proceso. Su acompañamiento fue esencial para este camino.

Índice General

Página de jurados	ii
Certificado de Similitud.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Tablas	viii
Índice de Figuras.....	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
Introducción	1
Capítulo I Planteamiento del Problema	3
1.1. Planteamiento del problema	3
1.2. Formulación del problema.....	5
1.3. Objetivos	6
1.4. Justificación de la investigación.....	7
1.5. Alcances y Limitaciones de la investigación	8
1.5.1. Alcances.....	8
1.5.2. Limitaciones	8
Capítulo II Fundamento Teórico.....	9
2.1. Antecedentes	9
2.1.1. Antecedentes internacionales	9
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	10
2.1.3. Antecedentes locales.....	12
2.2. Bases Teóricas Científicas.....	14
2.2.1. Comunicación interna.....	14
2.2.2. Desempeño laboral	28
2.3. Definiciones conceptuales.....	39
2.4. Formulación de hipótesis.....	41

2.4.1. Hipótesis general	41
2.4.2. Hipótesis específica	41
2.5. Operacionalización de las variables	41
2.5.1. Variable 1: Comunicación interna	41
2.5.2. Variable 2: Desempeño laboral	42
Capítulo III Metodología	44
3.1. Tipo de investigación	44
3.2. Diseño de la investigación.....	44
3.3. Descripción de la población y muestra.....	44
3.3.1. Población	44
3.3.2. Muestra	45
3.4. Descripción del universo físico y social de ejecución de la investigación.....	46
3.5. Técnicas de recolección de datos	46
3.5.1. Técnicas	46
3.5.2. Instrumentos	46
3.5.3. Técnicas de confiabilidad y validez de instrumentos	47
Capítulo IV Marco Operacional.....	48
4.1. Procesamiento de datos	48
4.2. Presentación de Resultados	48
4.3. Resultados de la investigación	49
4.3.1. Variable 1: Comunicación interna.....	49
4.3.2. Variable 2: Desempeño laboral	61
4.4. Verificación de la hipótesis	71
4.5. Discusión de resultados	77
Conclusiones	83
Recomendaciones	85
Referencias Bibliográficas	87
Anexos	91

Índice de Tablas

Tabla 1 Tabla escala Gráfica de Evaluación de Desempeño.....	35
Tabla 2 Método de Elección Forzada.....	36
Tabla 3 Método de Incidentes Críticos	37
Tabla 4 Método de Comparación por Pares	38
Tabla 5 Operacionalización de las variables	42
Tabla 6 Resultado general de la comunicación interna.....	50
Tabla 7 Resultado de la dimensión: Comunicación vertical	53
Tabla 8 Resultado de la dimensión: Comunicación horizontal.....	57
Tabla 9 Resultado de la dimensión: Comunicación descendente	59
Tabla 10 Resultado de la dimensión: Barreras en el proceso de comunicación	60
Tabla 11 Resultado general del Desempeño laboral	62
Tabla 12 Resultado de la dimensión: Rendimiento en la tarea	65
Tabla 13 Resultado de la dimensión: Comportamientos contraproducentes	68
Tabla 14 Resultado de la dimensión: Rendimiento en el contexto	70
Tabla 15 Prueba de distribución normal de Kolmogorov-Smirnov	72
Tabla 16 Correlación de Rho-Spearman para la hipótesis general	72
Tabla 17 Correlación de Rho-Spearman para la hipótesis específica 1	74
Tabla 18 Correlación de Rho-Spearman para la hipótesis específica 2	75
Tabla 19 Correlación de Rho-Spearman para la hipótesis específica 3	76
Tabla 20 Correlación de Rho-Spearman para la hipótesis específica 4	77

Índice de Figuras

Figura 1 Evaluación de 360°	34
Figura 2 Resultado general de la comunicación interna	51
Figura 3 Resultado de la dimensión: Comunicación vertical.....	54
Figura 4 Resultado de la dimensión: Comunicación horizontal	57
Figura 5 Resultado de la dimensión: Comunicación descendente	59
Figura 6 Resultado de la dimensión: Barreras en el proceso de comunicación	61
Figura 7 Resultado general del Desempeño laboral	63
Figura 8 Resultado de la dimensión: Rendimiento en la tarea	66
Figura 9 Resultado de la dimensión: Comportamientos contraproducentes	68
Figura 10 Resultado de la dimensión: Rendimiento en el contexto	70

Resumen

La investigación titulada *Comunicación interna y desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023*, tuvo como objetivo determinar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023. Para el estudio se empleó una metodología de tipo básica, con un diseño no experimental y transversal, como también de nivel correlacional, siendo la población de 1780 trabajadores y la muestra de 316 trabajadores, a los cuales se aplicó como técnica la encuesta e instrumento el cuestionario. Con la investigación, se concluyó que la comunicación interna se relaciona de forma significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023, lo cual fue comprobado de acuerdo al valor de significancia menor a 0.05, según la prueba de Rho-Spearman, que presentó un coeficiente de correlación de 0.820. Esto indica que una comunicación interna efectiva, conformada por las dimensiones de comunicación vertical, horizontal, descendente y barreras en el proceso de comunicación, está asociada con un mejor desempeño laboral. La comunicación interna facilita el flujo de información entre los diferentes niveles jerárquicos y entre áreas de trabajo, mientras que su adecuada gestión minimiza las barreras en los procesos comunicativos, fortaleciendo el cumplimiento de las tareas y las contribuciones al entorno organizacional.

Palabras clave: Comunicación interna, comunicación vertical, comunicación horizontal, comunicación descendente, barreras comunicativas, desempeño laboral

Abstract

The research entitled *Internal communication and job performance of the collaborators of the Provincial Municipality of Arequipa, in the year 2023*, aimed to determine the relationship between internal communication and the job performance of the collaborators of the Provincial Municipality of Arequipa, in the year 2023. For the study, a basic methodology was used, with a non-experimental and transversal design, as well as a correlational level, being the population of 1780 workers and the sample of 316 workers, to whom the survey technique and the questionnaire instrument were applied. The research concluded that internal communication is significantly related to the job performance of employees of the Provincial Municipality of Arequipa in 2023, which was verified by a significance value of less than 0.05, according to the Rho-Spearman test, which presented a correlation coefficient of 0.820. This indicates that effective internal communication, made up of the dimensions of vertical, horizontal, and downward communication and barriers in the communication process, is associated with better job performance. Internal communication facilitates the flow of information between different hierarchical levels and between work areas, while its proper management minimizes barriers in communication processes, strengthening task fulfillment and contributions to the organizational environment.

Keywords: Internal communication, vertical communication, horizontal communication, downward communication, communication barriers, job performance

Introducción

La comunicación interna es importante para garantizar la cohesión, la eficiencia y la productividad en cualquier organización. En el ámbito de las entidades estatales, su relevancia es aún más relevante debido a la responsabilidad que tienen en la gestión de los recursos públicos y la prestación de servicios a la ciudadanía. Sin embargo, diversos estudios, como los realizados por el Banco Mundial (2019) y la Comisión Europea (2017), explican que las deficiencias en la comunicación interna pueden generar importantes consecuencias negativas, como la baja productividad, la insatisfacción laboral y la percepción de ineficiencia en la gestión pública. Estas problemáticas, comunes en muchos países en desarrollo, también se muestran en el contexto nacional y regional, donde las municipalidades enfrentan serios retos para optimizar sus procesos de comunicación interna y, con ello, mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores.

En el ámbito nacional, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2018) reportó que el 45% de los trabajadores municipales perciben la comunicación interna como insuficiente o ineficaz, lo que afecta tanto el ambiente laboral como la percepción ciudadana de los servicios brindados. A nivel regional, en la Municipalidad Provincial de Arequipa, se han identificado deficiencias vinculadas a la falta de protocolos claros, canales de comunicación efectivos y formación en habilidades comunicativas. Estas deficiencias dificultan la circulación de información precisa, generan conflictos internos y afectan directamente el desempeño laboral de los colaboradores, comprometiendo la calidad de los servicios municipales y la confianza de la ciudadanía en su gobierno local.

Este estudio tiene como objetivo principal determinar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, durante el año 2023. A través de un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental de tipo correlacional, se busca analizar cómo las diferentes dimensiones de la comunicación interna (vertical, horizontal, descendente y barreras en el proceso de comunicación) se relacionan con el

desempeño de los trabajadores y proponer recomendaciones que contribuyan a optimizar estos procesos.

El contenido de esta investigación se estructura en diferentes capítulos. En el Capítulo I, se desarrolla el planteamiento del problema, formulando los objetivos de la investigación y justificando su relevancia en el contexto actual. El Capítulo II desarrolla el fundamento teórico, presentando los antecedentes internacionales, nacionales y locales, así como las bases teóricas que sustentan las variables estudiadas, la formulación de hipótesis y la operacionalización de las variables. En el Capítulo III, se describe la metodología utilizada, incluyendo el diseño de investigación, la población y muestra, y los instrumentos aplicados para la recolección y análisis de datos. El Capítulo IV presenta los resultados obtenidos, analiza su relación con las hipótesis planteadas y discute estos hallazgos en función de los antecedentes revisados.

Finalmente, el trabajo presenta las conclusiones a las que se llegaron conforme al cumplimiento de los objetivos, y recomendaciones dirigidas a optimizar la comunicación interna en la Municipalidad Provincial de Arequipa y mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores.

Capítulo I

Planteamiento del Problema

1.1. Planteamiento del problema

La comunicación interna es fundamental para la cohesión, el entendimiento y la productividad en cualquier organización. Su relevancia en entidades estatales no es una excepción; al contrario, puede argumentarse que es incluso más crítica debido a la responsabilidad y alcance que estas instituciones tienen sobre la vida de las personas y la gobernanza en general (Smidts y otros, 2001).

Un informe del Banco Mundial (2019), señaló que aproximadamente el 40% de las entidades estatales en países en desarrollo enfrentan serios desafíos en términos de comunicación interna. Estos desafíos van desde la falta de canales de comunicación adecuados, la sobrecarga de información hasta la ausencia de capacitación en habilidades comunicativas para los colaboradores. En países como Sudáfrica, por ejemplo, Mokoena (2016) encontró que la mala comunicación interna en entidades estatales estaba directamente relacionada con altos niveles de rotación de personal y baja moral entre los trabajadores. Por otro lado, en la Unión Europea, un estudio realizado por la Comisión Europea (2017) reveló que las entidades estatales con deficiencias en la comunicación interna eran significativamente menos eficientes en la entrega de servicios públicos, en comparación con aquellas que priorizaban y gestionaban adecuadamente la comunicación entre su personal.

La literatura también ha señalado cómo la falta de una comunicación interna efectiva puede tener repercusiones significativas en el bienestar de los trabajadores. Según Tourish y Robson (2006), una mala comunicación puede llevar a sentimientos de alienación, confusión y desconfianza entre los colaboradores, lo que a su vez puede resultar en un bajo desempeño laboral, falta de motivación y compromiso.

A nivel nacional, en el contexto de las municipalidades del Perú, su importancia radica en la necesidad de coordinar esfuerzos entre diversas áreas y garantizar un servicio público de calidad. Sin embargo, estudios recientes indican que existen deficiencias significativas en este ámbito que pueden estar afectando negativamente el desempeño laboral de sus trabajadores. Según la Encuesta Nacional sobre la Calidad de los Servicios Municipales (ENCSM) del 2018, realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2018), el 45% de los trabajadores municipales en el Perú consideran que la comunicación interna es insuficiente o ineficaz. Estos datos muestran un preocupante panorama, ya que la comunicación adecuada es importante para garantizar la coordinación entre áreas, la asignación de recursos y la respuesta eficiente a las necesidades de los ciudadanos. Este panorama plantea serias interrogantes sobre la capacidad de las municipalidades para ofrecer servicios óptimos y mantener un personal comprometido y motivado. Las deficiencias en la comunicación interna no solo afectan el ambiente laboral, sino que también tienen un impacto directo en la percepción de los ciudadanos sobre la eficiencia y transparencia de su gobierno local

A nivel regional, en la Municipalidad Provincial de Arequipa, situada en el corazón de la misma ciudad, se ha demostrado una serie de inquietudes vinculadas a la comunicación interna y su posible relación con el desempeño laboral de los colaboradores. Entre las posibles causas del problema, destaca la falta de una estructura de comunicación bien definida. Es posible que no existan protocolos claros o canales adecuados para que la información fluya de manera efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos y departamentos de la municipalidad. Esta situación puede resultar en la circulación de información incorrecta o desactualizada, causando confusiones y generando la toma de decisiones basadas en datos erróneos. Adicionalmente, se sospecha de una posible falta de formación en habilidades de comunicación entre el personal, lo que puede estar generando malentendidos y conflictos internos.

Estas deficiencias en la comunicación interna pueden tener graves consecuencias en el desempeño laboral. Un equipo desinformado o mal informado puede sentirse menos comprometido con sus responsabilidades, disminuyendo su motivación y productividad. Además, la falta de claridad en la comunicación puede generar un ambiente de trabajo tenso y de desconfianza, reduciendo la colaboración entre los colaboradores y afectando el clima laboral. Esta situación, a su vez, puede llevar a errores en la gestión, retrasos en la implementación de proyectos y, en general, una prestación ineficiente de servicios a la comunidad.

Por otro lado, el desempeño laboral deficiente, como resultado de problemas de comunicación, puede asociarse con la percepción que la ciudadanía tiene sobre la municipalidad Provincial de Arequipa. Un funcionamiento inadecuado puede generar insatisfacción y desconfianza de los ciudadanos hacia la administración local, comprometiendo la gestión de la imagen y reputación de la entidad. Dada la importancia de dicha municipalidad en la gestión y administración de la ciudad, es importante abordar esta problemática de manera urgente. Por ende, la presente investigación tiene como objetivo principal determinar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, durante el año 2023.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo se relaciona la comunicación interna y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cómo se relaciona la comunicación vertical y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023?

- ¿Cómo se relaciona la comunicación horizontal y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023?
- ¿Cómo se relaciona la comunicación descendente y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023?
- ¿Cómo se relacionan las barreras en el proceso de comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar la relación entre la comunicación vertical y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023.
- Identificar la relación entre la comunicación horizontal y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023.
- Identificar la relación entre la comunicación descendente y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023.
- Identificar la relación entre las barreras en el proceso de comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023.

1.4. Justificación de la investigación

El estudio de la comunicación interna y el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Arequipa aportó al entendimiento de cómo las estrategias de comunicación impactaron en las instituciones gubernamentales, rellenando posibles vacíos en la literatura existente sobre la gestión pública y la eficiencia administrativa. Para la variable “Comunicación interna”, se consideraron definiciones, importancia, aspectos, y teorías de autores como “Varona”, “Downs y Hazen”, y “Goldhaber y Rogers”. Por otro lado, para la variable “Desempeño laboral”, se citaron de igual manera definiciones, principios, factores, y métodos de medición como la “Evaluación de 360°” por Alles, “Escala Gráfica”, “Elección Forzada”, “Incidentes Críticos”, y “Comparación por Fernández de Tejada”, “Pares”, y otros respectivamente. Al analizar cómo estas dinámicas se aplican en un contexto específico como Arequipa, se proporcionaron directrices valiosas que pueden ser extrapolados o adaptados a otras entidades similares.

Se justificó metodológicamente, ya que para alcanzar el objetivo propuesto fue necesario elaborar y aplicar técnicas de recolección de datos, así como procesar estos datos en programas estadísticos. El propósito fue determinar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral, tal como lo perciben los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa en 2023. Se formularon hipótesis que se comprobaron mediante análisis de correlación estadísticos, utilizando el software SPSS versión 24. Esto permitió obtener resultados que fundamentaron la redacción de conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Finalmente, desde el punto de vista pragmático, la relevancia de la investigación radica en su aplicabilidad y utilidad para resolver problemas específicos. En este caso, estudiar la comunicación interna y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa tiene una importancia crítica para mejorar la eficacia y eficiencia de la administración pública local. Los hallazgos pueden informar el desarrollo de políticas y prácticas de comunicación más efectivas, conducir a un aumento en la satisfacción laboral, y mejorar los servicios proporcionados a los ciudadanos.

Además, los resultados pueden servir como referencia para otras municipalidades que buscan optimizar su desempeño laboral mediante estrategias de comunicación interna mejoradas.

1.5. Alcances y Limitaciones de la investigación

1.5.1. Alcances

La investigación tuvo un alcance sobre los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

1.5.2. Limitaciones

La investigación enfrentó durante su desarrollo las siguientes limitaciones:

- Demoras documentarias para autorizar el estudio.
- Barreras burocráticas para autorizar el acceso y aplicación de los cuestionarios en las diferentes oficinas.
- Trabajadores indispuestos a colaborar con el estudio.
- Trabajadores que respondieron tardíamente los cuestionarios y/o demoraron en contestarlos.

Capítulo II

Fundamento Teórico

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes internacionales

Aragadvay (2022), realizó la investigación titulada “Influencia de la comunicación interna en el desempeño del personal en el Hospital Básico Moderno de Riobamba”, de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, en Ecuador. Tuvo como propósito principal establecer cómo la comunicación interna incide en el desempeño de los trabajadores del Hospital Básico Moderno de Riobamba, con la finalidad de plantear estrategias orientadas a mejorar la productividad en las distintas áreas laborales. En cuanto a la metodología, se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, de tipo transversal y nivel descriptivo-correlacional. La muestra estuvo integrada por 57 colaboradores. Para la recolección de datos se utilizaron encuestas dirigidas a ambas variables, estructuradas en tres dimensiones, las cuales fueron aplicadas directamente a todo el personal de la institución. Entre los resultados más relevantes, se identificó influencia entre patrones de comunicación y clima organizacional (62,1%), patrones de comunicación y motivación laboral (62,5%), patrones de comunicación y satisfacción laboral (67%), barreras de comunicación y satisfacción laboral (61,4%), retroalimentación y clima organizacional (56,3%), así como retroalimentación y satisfacción laboral (56,3%). En contraste, no se evidenció relación entre las barreras de comunicación con el clima y la motivación laboral, ni entre la retroalimentación y la motivación laboral, debido a que los valores de probabilidad superaron el nivel de significancia del 5%. Finalmente, se concluyó que entre la comunicación interna y el desempeño laboral existe una correlación positiva, fuerte y estadísticamente significativa.

Concepción (2021), presentó la tesis "Comunicación interna efectiva, pilar para el desempeño laboral del personal administrativo de UDELAS-Panamá", de la

Universidad Especializada de Las Américas, en Panamá. Tuvo como finalidad examinar cómo la comunicación interna influye en el desempeño laboral de los servidores públicos de la UDELAS, sede Panamá. Metodológicamente, se desarrolló con un diseño no experimental y de aplicación única, dado que durante el estudio no se intervino ni modificó ninguna de las variables analizadas (Palella y Martins, 2010). Además, el estudio fue transversal, ya que solo se midió una vez y detalló las características de las variables evaluadas, dando a conocer el fenómeno (Hernández, 2010). Los resultados demostraron que la comunicación interna de los servidores públicos de la UDELAS –sede Panamá fue efectiva, con el 72% de los trabajadores reportando su efectividad. Se elaboró un análisis del desempeño laboral, donde el 75.8% indicaron que consideraron tener un buen desempeño. Así, se concluyó que hubo una comunicación interna adecuada en la institución que resultó en un buen desempeño laboral. Se recomendó crear reuniones mensuales o bimestrales para que todos los funcionarios de un departamento o sección se comuniquen avances, proyecciones, actividades y otras informaciones que permitan integrar a los funcionarios de la Universidad Especializada de las Américas, sede Panamá. Es importante establecer los instrumentos de evaluación adecuados para valorar la motivación y nivel de satisfacción de los funcionarios con el fin de crear un ambiente propicio para una comunicación asertiva.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Lavalle (2023), desarrolló la investigación “Comunicación interna y desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Servicios Técnicos y Tecnológicos Integrales S.A.C., Huacho, 2022”, de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, en Huacho. Tuvo como propósito determinar cómo la comunicación interna incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Servicios Técnicos y Tecnológicos Integrales S.A.C., ubicada en Huacho, durante el año 2022. En el aspecto metodológico, correspondió a un estudio básico, con nivel explicativo, diseño no experimental y enfoque cuantitativo. La población estuvo conformada por 27 trabajadores. Entre los hallazgos, se observó que el 48,1% señaló que la empresa nunca o casi nunca comunica los logros alcanzados ni reconoce mediante comunicados al equipo más eficiente. Del mismo modo, el

48,1% indicó que nunca o casi nunca se emplean canales escritos para transmitir información al personal. Asimismo, el 40,7% manifestó que la organización nunca o casi nunca mantiene un flujo adecuado de comunicación ascendente, mientras que el 44,4% refirió que nunca o casi nunca logra analizar y comprender con facilidad las funciones que debe desempeñar. Finalmente, se concluyó que la comunicación interna influye de manera significativa en el desempeño laboral, lo cual fue respaldado por la prueba de Pearson, que arrojó un coeficiente de 0,803, evidenciando una relación positiva alta, con un nivel de significancia de 0,00, inferior al valor de 0,05 establecido.

Espinoza y Suxe (2023), elaboró su tesis titulada “Comunicación interna y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Grupo Ases Capital SAC”, de la Universidad Señor de Sipán, en Pimentel. Tuvo como finalidad identificar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Grupo Ases Capital SAC, considerando que una adecuada comunicación interna contribuye a ordenar y optimizar el intercambio de información entre las distintas áreas, favoreciendo así la productividad y el cumplimiento conjunto de los objetivos institucionales. En cuanto a la metodología, el estudio fue de tipo aplicado, con enfoque cuantitativo, nivel descriptivo-correlacional y diseño no experimental. La población estuvo integrada por 35 colaboradores, por lo que se trabajó con una muestra censal. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de encuesta y se aplicaron dos cuestionarios, cada uno compuesto por 18 ítems y estructurado bajo una escala ordinal tipo Likert. En los resultados se obtuvo una correlación de Spearman de $\rho = 0,274$ entre las variables comunicación interna y desempeño laboral. Asimismo, el nivel de significancia fue $p = 0,112$, valor que permitió establecer que no existe una relación estadísticamente significativa entre ambas variables. Finalmente, como aporte práctico del estudio, se plantearon cuatro propuestas orientadas al fortalecimiento de la comunicación interna: un manual corporativo de bienvenida, la implementación de correo corporativo, el desarrollo de charlas y la difusión de talentos.

Castillo (2022), realizaron la investigación “Comunicación interna y su relación con el desempeño laboral en la Institución Educativa Particular Angelo Pagani, Tayabamba, 2021”, de la Universidad Privada Antenor Orrego, en Trujillo. Tuvo como objetivo analizar el vínculo entre la comunicación interna y el desempeño laboral en la Institución Educativa Particular Angelo Pagani, Tayabamba, 2021, ejecutando para ello una investigación de tipo aplicada, nivel correlacional y de diseño metodológico no experimental. Es así que se empleó la técnica de la encuesta para la recolección de los datos obtenidos de los 43 colaboradores de dicha institución educativa, mediante dos cuestionarios previamente validados y con alto nivel de consistencia; la Escala de comunicación organizacional y el Test de evaluación de desempeño laboral. Respecto a los resultados descriptivos se identificó que el 72,1% de los colaboradores señaló que en la institución educativa existe un alto nivel de valoración de la comunicación interna; mientras que, el 88,4% de los docentes presentó también un alto nivel de desempeño laboral. De manera general, se evidenció una relación significativa entre la comunicación interna y el desempeño laboral en la Institución Educativa Particular Angelo Pagani de Tayabamba durante el año 2021. No obstante, el nivel de correlación identificado fue bajo, lo que indica que, si la comunicación interna en esta institución mejora, el desempeño de los docentes también tenderá a incrementarse, aunque de forma leve.

2.1.3. Antecedentes locales

Paucar (2021), elaboró la tesis “Comunicación interna y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud San Francisco durante el año 2021”, de la Universidad Privada de Tacna. Tuvo como finalidad analizar cómo la comunicación interna influía en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Salud San Francisco, ubicado en el distrito Gregorio Albarracín Lanchipa de la ciudad de Tacna. En el aspecto metodológico, el estudio fue de tipo básico, desarrollado de manera rigurosa, ordenada y sistemática para comprender la realidad observada; además, presentó un nivel explicativo y un diseño no experimental de carácter explicativo. La población estuvo integrada por 77

colaboradores nombrados que realizaban labores presenciales. Para recoger la información se empleó la encuesta como técnica, mientras que los instrumentos fueron cuestionarios validados mediante juicio de expertos. Su confiabilidad se estableció a través de estadísticos de fiabilidad como el alfa de Cronbach y KR-20. Luego del análisis de los datos, se identificó que el 47,8% no se sentía partícipe en la búsqueda de soluciones, afectando negativamente su desempeño; el 52,0% manifestó no sentirse preparado para los cambios que se implementarían en el establecimiento; el 48,1% consideró que su remuneración no guardaba relación con el trabajo realizado; y el 46,8% percibió que la gerencia no asumía un compromiso pleno con la innovación de mecanismos orientados a fortalecer la comunicación interna. En ese sentido, se resaltó que la comunicación interna resulta fundamental dentro de una organización, ya que favorece el compromiso de los colaboradores con los objetivos institucionales, promueve el apoyo mutuo para alcanzarlos y contribuye a que el esfuerzo conjunto repercuta en mejores condiciones laborales y de reconocimiento.

Zúñiga (2019), desarrolló la investigación titulada “Comunicación interna y su influencia en el compromiso organizacional de los colaboradores de la florería y regalos La Estación E.I.R.L., - Tacna, año 2019”, de la Universidad Privada de Tacna. El objetivo fue determinar de qué manera la comunicación interna influye en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Florería y Regalos La Estación E.I.R.L., - Tacna, año 2019. En lo referente a la metodología, el estudio fue de tipo básica. El diseño fue no experimental y transeccional. El nivel de investigación fue explicativo. La muestra fue censal, y estuvo constituida por los 22 trabajadores de la Florería y Regalos La Estación E.I.R.L., - Tacna, año 2019. El instrumento utilizado fue la encuesta, cuyo instrumento fue el cuestionario. Una vez realizado el análisis estadístico con apoyo del programa SPSSv22, los resultados demostraron que la comunicación interna influye en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Florería y Regalos La Estación E.I.R.L., - Tacna, año 2019, dado que el p-valor fue de 0,00 con un R. cuadrado de 76,10 % según la prueba regresión lineal. Asimismo, debido a que se desarrolla de manera regular la comunicación interna descendente, ascendente y horizontal, y los

miembros del ente organizativo no tienen suficientes conocimientos como desarrollar la comunicación escrita, verbal y tecnológica, lo que influye en la comunicación interna, que se desarrolla de manera regular.

2.2. Bases Teóricas Científicas

2.2.1. Comunicación interna

Según Verčič et al. (2012), la comunicación interna es una subfunción de la comunicación corporativa encargada de construir relaciones adecuadas y de confianza entre la gerencia y los colaboradores, así como entre estos últimos, con el fin de alinear a todos hacia los objetivos de la organización.

Por otro lado, Ruck (2011) indican que la comunicación interna es una herramienta de gestión que tiene como objetivo principal establecer relaciones claras y coherentes entre los miembros de una organización, promoviendo la eficacia y el bienestar del personal.

Asimismo, Smith et al. (2008) señalan que la comunicación interna no se trata solo de transmitir mensajes, sino también de construir y mantener relaciones. Se encuentra en el corazón de cualquier organización exitosa, siendo el puente entre la dirección y el personal, y entre el personal mismo.

Quirke (2008), menciona que la comunicación interna es la habilidad de persuadir a trabajadores, a todos los niveles, a que dediquen toda su capacidad y creatividad al éxito del negocio.

Finalmente, Welch et al. (2007) sostienen que la comunicación interna es el diálogo estratégicamente gestionado, a través de múltiples canales, entre una organización y sus públicos internos para conseguir múltiples objetivos que benefician mutuamente tanto al individuo como a la organización.

A partir de estas definiciones, la comunicación interna puede conceptualizarse como el proceso estratégico y dinámico mediante el cual una organización establece un flujo constante de información y diálogo con sus colaboradores, orientado a la transmisión de mensajes y fortalecimiento de vínculos de confianza, compromiso y alineación con los objetivos institucionales. Esta comunicación, gestionada a través de canales formales e informales, permite construir un ambiente organizacional coherente, participativo y motivador, en el que cada miembro se siente parte activa del propósito colectivo y puede aportar desde su rol al éxito organizacional.

2.2.1.1.Importancia de la Comunicación interna

Miller (2014), postula que una organización puede ser comparada con un organismo complejo, donde cada unidad o departamento es un órgano, cada proceso una función vital, y la comunicación interna el sistema circulatorio que conecta todas las partes. Sin un sistema circulatorio eficiente, un organismo se enferma o incluso puede morir. Del mismo modo, sin una comunicación interna eficaz, una organización puede enfrentarse a innumerables desafíos que impidan su correcto funcionamiento.

La importancia de la comunicación interna se puede observar en varios niveles. En primer lugar, la comunicación efectiva es importante para la toma de decisiones. Cuando la información fluye de manera oportuna y precisa entre departamentos, los líderes y gestores pueden tomar decisiones más informadas y acertadas. Esto se traduce no solo en una mayor eficiencia operativa, sino también en la capacidad de la organización para adaptarse rápidamente a situaciones cambiantes. Además, la comunicación interna desempeña un papel vital en la construcción de la cultura organizacional. Una cultura corporativa adecuada y positiva es importante para atraer y retener talento. Cuando los colaboradores sienten que son escuchados, que están informados sobre los cambios y desarrollos de la organización y que pueden comunicarse abierta y honestamente con sus

superiores y colegas, es más probable que estén comprometidos y satisfechos con su trabajo (Miller, 2014).

En el mundo empresarial actual, donde el cambio es constante debido a factores como la innovación tecnológica y la globalización, es fundamental que las organizaciones puedan gestionar esos cambios de manera efectiva. Una comunicación interna robusta permite a las empresas informar, preparar y capacitar a sus trabajadores para navegar por estos cambios, minimizando la resistencia y maximizando la adaptación. Por otro lado, la comunicación interna también tiene una asociación directa con la relación de la organización con sus stakeholders externos. Cuando los colaboradores están bien informados y alineados con la visión y misión de la empresa, es más probable que representen positivamente a la empresa ante clientes, socios y otros stakeholders externos. Esto no solo mejora la reputación de la organización, sino que también puede traducirse en un mejor desempeño en el mercado (Miller, 2014).

2.2.1.2. Atributos de la Comunicación Interna

De acuerdo a lo citado por Túñez (2011), la comunicación interna es el medio por el cual las perspectivas de cada integrante representan una visión integral de la entidad mediante 04 atributos:

- Institucional: Contribuye a moldear y rectificar la esencia y carácter de la entidad.
- Funcional: Actúa simultáneamente como herramienta y canal para intercambiar saberes aptos y virtudes de colaboración y sinergia, optimizando la labor realizada.
- Tradicional: Ya que instruye y habitúa a experimentar la organización aludiendo a convicciones, reglas adoptadas, principios y modelos de conducta.
- Táctica: Debido a que su gestión es vital al momento de confeccionar los lineamientos tácticos del negocio, considerando que las iniciativas necesitan tácticas comunicativas respecto a su rendimiento, instauración y análisis.

2.2.1.3.Enfoques de la Comunicación Interna

Robbins y Judge (2009), asumen 04 funciones principales de la comunicación interna, las cuales son:

- Control: El proceso comunicativo actúa como instrumento regulador de las operaciones corporativas, funcionando en un sentido bidireccional: como respaldo al adecuado desarrollo y como señal o ajuste de circunstancias que desvíen las orientaciones empresariales. La regulación mediante el diálogo previene el desorden causado por fluctuaciones en la eficiencia o en los protocolos productivos. Así, el diálogo es efectivo cuando comunica directrices de acción y favorece la incorporación de nuevos modos de interacción, y cuando respeta las estructuras jerárquicas. Al establecer rutas de datos que instruyen al colaborador a comunicar cualquier tema laboral a su superior directo, o al alinear las directrices internas y externas, se desencadena la función comunicativa de regulación social. La regulación no siempre se manifiesta en direcciones verticales o mediante estructuras formales. Las presiones grupales para estabilizar el rendimiento pueden manifestarse informalmente entre colegas, que critican tanto a los más productivos como a los menos (Robbins & Judge, 2009).
- Motivación: La motivación, piedra angular del rendimiento y la operatividad empresarial, ha sido profundizado en teorías tradicionales como las demandas de Maslov; las visiones X e Y de McGregor; los elementos sanitarios y motivacionales de Herzberg; las urgencias de McClelland, y la meta definición de Locke. Impulsar mediante el diálogo es orientar al colaborador sobre cómo perfeccionar o rectificar sus acciones, pero también esclarecer sus funciones y destacar sus aciertos (Robbins & Judge, 2009).
- Expresión emocional: La comunicación cumple una función de manifestación afectiva en ambientes corporativos, que para muchos trabajadores se

convierten en el principal foro de interacción, siendo el vehículo predilecto para cubrir sus necesidades sociales (Robbins & Judge, 2009).

- Información: La comunicación facilita la distribución de datos que individuos o agrupaciones en negocios necesitan para ponderar opciones viables y, en consecuencia, resolver (Robbins & Judge, 2009).

2.2.1.4. Clases de Comunicación Interna

Según Túñez (2012), si el desempeño y la conformación de las corporaciones son intrincadas, la interacción interna no debe ser una acción aislada, sino que exige que se establezcan sus propias categorías. Las clasificaciones no son atributos recíprocamente excluyentes, sino más bien resúmenes como rasgos distintivos de cada variante o cada gesto, y aluden a la gama de alternativas de estructuración de los estilos de enlace comunicativo en el ámbito interno de las organizaciones. Las modalidades de comunicación interna se emplean para esclarecer y detallar el empleo de las herramientas utilizadas. Entre estos se hallan:

- **Los intermediarios: masiva e interpersonal**
 - Generalizado, que se establece cuando la cadena de diálogo tiene como destinatario a amplias colectividades de seres humanos.
 - Personal, aquel que ocurre entre las personas. El diálogo interno es el intercambio entre participantes, independientemente de su posición en la conformación institucional, y en numerosas ocasiones esa interacción ocurre de persona a persona.

La interacción personal en las organizaciones es evidente en las convocatorias de los grupos directivos, en los encuentros profesionales entre diversos sectores y en la entrega de comunicados (desde mandatos hasta elogios). Aún supera el ámbito estrictamente interno: la manera y el contenido empleado al descolgar el auricular son las primeras señales que usualmente recibimos de una

corporación a través de un gesto de diálogo personal (intermediación). O incluso, con el surgimiento de las tecnologías emergentes, los comunicados de arriba hacia abajo ya no se perciben como notificaciones redactadas formales y se están convirtiendo progresivamente en registros sonoros y/o visuales.

- **El rango jerárquico de sus participantes: horizontal, vertical y mixta**
 - Horizontal, es aquel que acontece entre las personas, conjuntos, secciones o divisiones de la entidad que se sitúan en el mismo nivel jerárquico dentro del armazón institucional. Generalmente se canaliza a través de medios formales cuando sucede entre miembros de un estatus elevado (directores de sección, por ejemplo), y sirve para sincronizar responsabilidades y tareas, intercambiar datos relevantes y actuar en conjunto entre diferentes secciones. Entre los individuos de la base del esquema jerárquico, ocurre de modo no oficial (encuentros en espacios compartidos como el comedor, los cambiadores o las áreas de entrada y salida, por ejemplo) y representa el medio óptimo para propagar uno de los comunicados que pueden ser más dañinos para la corporación, como la habladuría.
 - Vertical, aquella que sucede entre un transmisor y un oyente que ostentan distintos estadios en el esquema de niveles de la entidad. La concentración de autoridad en la entidad define los niveles y la verticalidad de su estructura. En las entidades homogéneas o inamovibles, la autoridad se concentra en unos pocos miembros del núcleo dominante y se organiza en un esquema ascendente-descendente; en las automáticas o cambiantes, cuanto más se distribuye esa autoridad entre los miembros, menos estructurada está la verticalidad de la institución.
 - Mixta: cuando el diálogo acontece tanto de forma ascendente-descendente como transversal. Según lo analizado por diferentes expertos, indican que el término más apropiado para describirla es interacción inclinada o en diagonal.

- **La iniciativa de comunicarse: descendente y ascendente**
 - Descendente, que acontece cuando el comunicador ostenta una posición jerárquica más alta que el receptor; por ejemplo, cuando la administración dialoga con el personal. Su contenido habitualmente son mandatos o normativas, detalles referentes a la tarea, valoraciones laborales o recordatorios de propósitos y metas; por ende, funciona como herramienta para supervisar la labor mediante la divulgación de pautas generales. También opera como consolidación de las directrices internas al promover su difusión, enfatizar su observancia o señalar a quienes no las acatan. Las comunicaciones no deben ser solo directrices o datos, sino también mensajes que incentiven a los integrantes de la institución y que potencien su contenido por ser parte de ella.
 - Ascendente, en el que el transmisor del mensaje se sitúa en un nivel jerárquico inferior al del destinatario. Es el que fluye desde el personal hacia la administración o los responsables intermedios. La regularidad con la que se emplean estos canales superiores y su contenido puede representar un método para valorar la eficiencia de la comunicación inferior y una vía para señalar la existencia de dificultades en la corporación. Funciona para valorar el empeño del personal, ensanchando las perspectivas sobre asuntos internos y mitigando desacuerdos al fomentar un sentimiento de participación en la determinación de resoluciones.
- **El soporte del discurso: oral, no verbal, audiovisual, escrita, multimedia**
 - Verbal: diálogo vocal, intermedio o directo.
 - Extraverbal: ademanes y, en términos generales, las señales paralingüísticas.
 - Sonovisual: diálogo respaldado o almacenado por medio de audios e ilustraciones.
 - Manuscrito: puede ser a mano o por medios automáticos, en material físico o digital.
 - Polimedia: emplea de forma concurrente diversos medios para comunicar.

- **La intencionalidad de la comunicación: formal e informal**

- Formal, que se difunde a través de las vías y conforme a los protocolos establecidos por la corporación. Se documenta y existen evidencias del acto dialogante y su mensaje. Representa la distribución de responsabilidades y manifiesta las relaciones de dependencia, conciliación y supervisión para concretar las obligaciones de cada miembro o componente de la entidad. Las vías oficiales ilustran las tareas y rangos y, a través del mensaje que propagan, la supervisión corporativa de las acciones. Las instituciones demandan de sus miembros el respeto y observancia de los rangos de mando y los protocolos oficiales.
- Informal, que se acomoda al diálogo directo o entre grupos, pero de forma ocasional (deliberadamente o no) fuera de las rutas convencionales. Suelen gestarse alrededor de conexiones oficiales por motivos de cercanía en la disposición física del sitio de cada individuo en la entidad (compañeros en el proceso productivo o en los escritorios próximos al propio en el despacho); por motivos de la misma posición en la jerarquía, aunque no estén situadas físicamente próximas (supervisores entre ellos); por motivos de estatus similar, es decir, trabajadores con labores afines que ocurren en lugares distintos; o por motivos de vínculos compartidos que se dan fuera de la corporación (compañeros, residentes cercanos, conocidos).

Si bien son las vías por las cuales comúnmente se propagan las habladurías (lo que provoca que las tácticas de la entidad estén descontroladas y tienden a transmitir datos erróneos o no adecuados), los lazos sociales no oficiales son vistos como beneficiosos para la entidad porque ejecutan labores de protocolos estrictos que determinan las normas de la entidad de forma más adaptable.

Según Robbins y Judge (2009), la función perjudicial asignada a las habladurías radica en que no están bajo el mando de la entidad, se propagan con agilidad, siempre son intencionados y los trabajadores los consideran

más veraces y confiables que los mensajes expedidos por la entidad a través de vías oficiales. No obstante, la habladuría también puede interpretarse como un indicativo de que el diálogo oficial no cubre las demandas de las personas por entender más sobre la corporación a la que se asocian.

Las habladurías son ineludibles porque son inherentes a la necesidad humana de intercambiar datos personales y, contrario al parecer general, son una vía dialogante enormemente influyente y con gran potencial en el devenir de las instituciones.

- **La coincidencia de los participantes: sincrónica y diacrónica**
 - Sincrónico: cuando el transmisor lo recibe en el momento de su articulación y permite la interacción inmediata.
 - Diacrónico: cuando el contenido se conserva o se muestra para ser acogido posteriormente a su presentación.

2.2.1.5. Teorías relacionadas a la Comunicación Interna

a) Teoría de Varona

Conforme a Varona (1994), la comunicación es el sistema vital de una entidad. Sin interacción, no hay operación. Esta facilita que los individuos se coordinen, establezcan sus metas, realicen sus funciones, intercambien pensamientos, decidan, solucionen dificultades y provoquen transformaciones. Asimismo, la interacción permite generar un clima donde los seres se perciben apreciados como individuos. Sin embargo, los mecanismos y prácticas de interacción en una entidad pueden sufrir daño si no se implementa un mecanismo constante de revisión y optimización.

De acuerdo al escritor, las 03 visiones o aspectos teóricos relacionados con las evaluaciones de interacción interna de la entidad son:

- Visión funcional: Para los adeptos de esta corriente, la interacción empresarial es una labor concreta que se puede cuantificar, categorizar y vincular con otros procedimientos empresariales. Hoy día, ha brotado otra corriente dentro de la visión funcional más contemporánea, que ve la entidad como un "sistema viviente" conformado por componentes menores y en perpetua conexión con sistemas ajenos.
- Visión interpretativa: Esta corriente visualiza a las entidades como "sociedades". Poseen convicciones, principios y dialectos que revelan: ceremonias, ídolos, emblemas, analogías, relatos, sistemas de vínculos y el núcleo de los diálogos. Desde este enfoque, la revisión se enfoca en las acciones y manifestaciones interactivas de la entidad y cómo estas manifestaciones comunicativas nacen y evolucionan.
- Visión crítica: Se enfoca en analizar cómo las prácticas de interacción de las entidades se deforman de manera sistemática para favorecer a aquellos que detentan la autoridad en la entidad. Por lo tanto, dependiendo de la corriente teórica elegida, los propósitos de la evaluación difieren (Varona, 1994).

b) Teoría de Downs y Hazen

Downs y Hazen (1977), postularon sobre la interacción interna, sugiriendo cuantificar la conexión entre el contenido laboral y la interacción a través de un enfoque teórico polifacético, el "Inventario de Contenido con la Interacción (ICI)". Esta herramienta ha sido extensamente empleada para revisiones de interacción y estudios. Se compone de un formulario de 08 componentes con un total de cuarenta puntos, 05 por cada componente, y 06 interrogantes sobre el agrado en el labor y la eficiencia. De este modo, podemos señalar las siguientes facetas del esquema:

- Unión empresarial: Es la data más exhaustiva referente a la empresa, abarcando cómo se comunica/alerta a los colaboradores sobre las

transformaciones, las directrices y propósitos del negocio, y la data sobre la situación económica.

- Retroalimentación Individual: Entiende cómo se califica a los colaboradores.
- Unión institucional: Indaga si los colaboradores están contentos con la información que adquieren sobre su sector y las demandas de su labor.
- Interacción con el líder: Abarca tanto la interacción de arriba hacia abajo como la de abajo hacia arriba. Si los líderes están receptivos a innovaciones, si atienden a sus colaboradores y les auxilian en dilucidar inquietudes.
- Entorno de interacción: Abarca tanto la interacción individual como la empresarial, si el negocio incentiva a los colaboradores a lograr propósitos y si las posturas generales hacia la interacción son positivas.
- Interacción lateral: Estudia el nivel de transparencia y fluidez en la interacción entre colaboradores. Incorpora un punto acerca de las habladurías.
- Calidad de los canales de interacción: Se refiere a la nitidez de los escritos de los ejecutivos y la organización de las convocatorias.
- Interacción de los colaboradores: Incorpora la interacción de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba con los colaboradores, solamente los cargos medios deben contestar a estos puntos. Evalúan el nivel en el cual los colaboradores comienzan la interacción ascendente y cómo reaccionan los colaboradores a la interacción descendente.

En 1990, Downs amplió el formulario integrando dos componentes adicionales:

- Interacción directiva para evaluar la interacción de los líderes con los colaboradores: Contempla la receptividad hacia innovaciones, la atención activa y el respeto.

- Interacción interdepartamental: Valora la eficiencia de esta clase de interacción, incluyendo temas como la solución de dificultades, la colaboración y la interacción entre ejecutivos (Downs & Hazen, 1977).

c) Teoría de Goldhaber y Rogers

El ICA Audit Survey, formulado por Goldhaber y Rogers (1979), comprendía en sus inicios 05 herramientas de evaluación, lo que convertía la revisión de una entidad en un proceso sumamente meticuloso pero exhaustivo, con respecto a la interacción interna. Dichas cinco herramientas eran:

- Conversaciones uno a uno: Las cuales incorporan cuestiones semi estructuradas.
- Análisis de conexiones: Sondea el nivel en el que los colaboradores interactúan mutuamente, se realiza en encuentros grupales, recolectando data sobre chismes, interacción social y laboral.
- Eventos interactivos en encuentros grupales o uno a uno: Detallan episodios donde la interacción ha sido efectiva o ha presentado fallos. Auxilia en esbozar la razón por la cual un sector puede enfrentar problemas de interacción.
- Registros personales de notas sobre diálogos, llamadas, convocatorias, emails, etc. durante siete días.
- Formulario: Facilita comprender cómo visualizan los colaboradores el mecanismo de interacción presente y el anhelado, identificando de esta manera cuáles son las demandas de la entidad.

El formulario abarca 116 puntos repartidos en 08 segmentos. Los iniciales 05 utilizan una escala relativa con cuestiones como; la suma de data adquirida y remitida frente a la suma anhelada, y la magnitud de retroalimentación en contraposición a la deseada, por citar un ejemplo. También engloba el agrado con los resultados de la entidad, las relaciones con pares y la precisión de la data ofrecida. El beneficio de los primeros 05 ítems es que permiten cotejar las

demandas de los colaboradores con la realidad palpable (Goldhaber & Rogers, 1979).

2.2.1.6. Dimensiones de la Comunicación Interna

Villalobos (2018), expuso un instrumento validado para la comunicación interna. El instrumento considera 04 dimensiones: comunicación vertical, horizontal, descendente y barreras en el proceso de comunicación y en ellas se clasifican 23 ítems. Cada una de estas dimensiones se describen a continuación:

- **Dimensión 01. Comunicación vertical**

La comunicación vertical se refiere al flujo de información que se mueve hacia arriba o hacia abajo en la jerarquía organizacional. Esta comunicación se produce entre diferentes niveles jerárquicos, como entre un gerente y un trabajador o viceversa. Cuando los colaboradores de niveles inferiores se comunican con sus superiores, usualmente para ofrecer feedback, reportar problemas, hacer sugerencias, o solicitar recursos y apoyo. Esta forma de comunicación puede ayudar a los líderes a entender mejor las necesidades y preocupaciones de sus trabajadores (Villalobos, 2018).

- **Dimensión 02. Comunicación horizontal**

Ocurre entre trabajadores del mismo nivel jerárquico. Puede ser entre miembros de un mismo departamento o entre diferentes departamentos que se encuentren en el mismo nivel. Esta comunicación es importante para la colaboración y coordinación, permitiendo que las distintas unidades o departamentos trabajen conjuntamente para alcanzar objetivos comunes. Es especialmente relevante en organizaciones grandes donde los equipos o departamentos pueden operar en silos si no se fomenta la comunicación adecuada entre ellos (Villalobos, 2018).

- **Dimensión 03. Comunicación descendente**

Se refiere al flujo de información que viene de niveles superiores hacia niveles inferiores en una organización. Los líderes utilizan este tipo de comunicación para transmitir objetivos estratégicos, políticas, procedimientos, y otros mensajes importantes para el funcionamiento de la organización. Sin embargo, es crucial que esta comunicación no se vuelva unidireccional. Los colaboradores deben sentir que también pueden ofrecer feedback y que sus inquietudes serán escuchadas, de lo contrario, puede surgir descontento o desconfianza (Villalobos, 2018).

- **Dimensión 04. Barreras en el proceso de comunicación**

De acuerdo a Villalobos (2018), las barreras en la comunicación se refieren a cualquier obstáculo que impide que el mensaje se transmita clara y efectivamente. Estas barreras pueden ser de diferentes tipos:

- Físicas: Se refieren a problemas tangibles que interfieren en la comunicación, como malfuncionamiento de tecnología, ruido ambiental o barreras geográficas.
- Semánticas: Surgen cuando las palabras y frases utilizadas tienen diferentes significados para el emisor y el receptor. Jerga técnica, lenguaje complejo o palabras ambiguas pueden causar malentendidos.
- Psicológicas: Emociones, actitudes y preconcepciones pueden afectar cómo se recibe un mensaje. Por ejemplo, si un trabajador tiene resentimiento hacia un gerente, es posible que no tome en serio un mensaje proveniente de esa persona, independientemente de su contenido (Villalobos, 2018)
- Organizacionales: Son barreras estructurales dentro de una organización que impiden la comunicación eficaz. Estas pueden incluir jerarquías rígidas, falta de canales de comunicación adecuados o políticas que desincentiven la comunicación abierta (Villalobos, 2018).

2.2.2. Desempeño laboral

Según Palmar et al. (2014), el desempeño laboral se refiere al desarrollo de cada individuo que cumple su jornada laboral en la organización y necesita ajustarse a las necesidades y requerimientos de la empresa para poder desempeñar con eficacia y eficiencia las funciones asignadas para alcanzar las metas establecidas.

Por otro lado, Armstrong (2009) sostiene que el desempeño laboral consiste en alcanzar un nivel de rendimiento dentro del trabajo, previamente definido mediante un estándar laboral, el cual se encuentra vinculado con un conjunto de expectativas y resultados que se espera cumplir.

Asimismo, Viswesvaran y Ones (2000) mencionan que el desempeño laboral concierne las escalas que miden los resultados del trabajo directo, el trabajo intermedio y los resultados de comportamiento en el trabajo.

Campbell (1990), plantea que el desempeño laboral está conformado por aquellos comportamientos que el trabajador puede regular directamente, los cuales aportan al cumplimiento de los objetivos de la organización y pueden evaluarse de acuerdo con los criterios o estándares establecidos por la propia entidad.

Por último, en un pensamiento clásico, Murphy (1989) conceptualiza el desempeño laboral como los resultados o logros valorados que se esperan que ocurran en áreas específicas de la actividad laboral del individuo.

Tomando en cuenta estas definiciones, el desempeño laboral puede conceptualizarse como los comportamientos observables y resultados alcanzados por un trabajador en el cumplimiento de sus funciones, los cuales están alineados con los objetivos de la organización y responden a estándares previamente establecidos. Este desempeño implica la ejecución eficiente y eficaz de las tareas asignadas y la capacidad del colaborador para adaptarse a las exigencias del entorno

laboral, aportar al logro colectivo y mantener una actitud proactiva que conduzca al desarrollo organizacional sostenido.

2.2.2.1.Importancia del Desempeño laboral

Denison (2012), resalta la necesidad de un desempeño laboral excepcional para mantenerse competitivos y lograr los objetivos estratégicos. El desempeño laboral no sólo representa la realización de tareas y la consecución de objetivos específicos; es una manifestación de cómo los colaboradores comprenden y conectan con la misión, visión y valores de la organización. Una fuerza laboral de alto rendimiento es aquella que se siente parte de la cultura organizacional, asumiendo un compromiso genuino con la consecución de los objetivos institucionales.

El desempeño laboral está intrínsecamente ligado al bienestar de la empresa. Las organizaciones que disfrutan de un alto rendimiento laboral suelen tener mejores indicadores financieros, una mayor satisfacción del cliente y una mejor posición en el mercado. Además, estas empresas tienden a tener trabajadores más satisfechos, comprometidos y leales, lo que reduce la rotación y los costos asociados al reclutamiento y formación de nuevo personal. Por otro lado, un desempeño laboral deficiente puede tener consecuencias devastadoras. Las organizaciones con un bajo rendimiento laboral enfrentan desafíos significativos, desde la pérdida de clientes hasta la dificultad para atraer y retener talento. Además, estas empresas suelen tener una cultura organizacional débil, lo que se traduce en conflictos internos, falta de comunicación efectiva y desalineación de objetivos y metas.

El desempeño laboral también juega un papel crucial en la adaptabilidad y resiliencia organizacional. Las empresas con un alto rendimiento laboral son más ágiles, capaces de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y responder a las amenazas y oportunidades. Estas organizaciones poseen una mentalidad de aprendizaje continuo, donde los errores se ven como oportunidades de crecimiento

y mejora. Es importante destacar, que el desempeño laboral no se produce en el vacío. Requiere un entorno propicio, donde la gestión de recursos humanos, la estructura organizativa y la cultura empresarial se alineen en pro del bienestar del trabajador y la consecución de metas colectivas. Las prácticas de liderazgo, la formación y desarrollo continuo, y el reconocimiento y recompensa son elementos importantes para cultivar y mantener un alto rendimiento laboral (Denison, 2012).

2.2.2.2.Principios del Desempeño laboral

Arias (2018) y Prieto y Therán (2018), señalan que la evaluación del desempeño debe sustentarse en cuatro principios esenciales, los cuales garantizan que sus resultados sean adecuados y útiles dentro de la organización.

En primer lugar, la objetividad implica que la valoración del trabajador debe realizarse con la mayor imparcialidad posible, evitando que intervengan preferencias personales, simpatías, rechazos o juicios subjetivos por parte de quien evalúa.

En segundo lugar, la validez hace referencia a que la evaluación realmente debe medir aquello que pretende valorar, de manera verificable y sin alteraciones que distorsionen los resultados obtenidos.

Por su parte, la confiabilidad supone que, si las condiciones laborales y las características del personal permanecen estables, la evaluación debe producir resultados consistentes y semejantes en diferentes momentos.

Finalmente, la uniformidad establece que la organización debe aplicar criterios, requisitos y procedimientos homogéneos en todo el proceso evaluativo, con la finalidad de asegurar un tratamiento equitativo para todos los trabajadores:

2.2.2.3. Factores del Desempeño laboral

Quintero et al. (2008), indican que los factores asociados con el desempeño laboral se pueden clasificar de la siguiente manera:

- La motivación: Alude a las razones o impulsos que llevan a una persona a ejecutar una determinada acción. Se considera uno de los elementos más influyentes en el desempeño de los colaboradores, ya que, mientras exista un mayor bienestar y satisfacción personal, también tenderán a elevarse el rendimiento y la productividad. En ese sentido, resulta fundamental que la organización establezca políticas claras orientadas a fortalecer la motivación de su personal (Quintero y otros, 2008).
- Satisfacción del trabajo: Se refiere al conjunto de sentimientos, percepciones y valoraciones que los colaboradores desarrollan respecto a su labor, los cuales pueden ser favorables o desfavorables y se reflejan en sus actitudes frente al trabajo. Estas actitudes permiten anticipar, en cierta medida, la manera en que actuarán al cumplir sus funciones. Asimismo, la satisfacción laboral guarda relación con aspectos como las condiciones de trabajo, la naturaleza de las actividades, el ambiente y el entorno en el que se desempeñan. Por ello, puede manifestarse como una experiencia de agrado o, en algunos casos, de malestar. Este factor resulta relevante porque influye directamente en la forma en que se expresa el desempeño laboral (Quintero y otros, 2008).
- Trabajo en equipo: Hace referencia a la labor conjunta de varias personas que aportan sus capacidades de manera eficaz para alcanzar una meta compartida, favoreciendo así un entorno de colaboración y armonía. En este proceso, la interacción entre los colaboradores resulta esencial, ya que al integrar esfuerzos, conocimientos y habilidades, se pueden atender diversas necesidades que inciden directamente en el desempeño del grupo de trabajo (Quintero y otros, 2008).

- **Adecuación (ambiente de trabajo):** Constituye un factor clave para que los colaboradores se sientan cómodos y puedan satisfacer necesidades vinculadas con la seguridad y la autoestima. Disponer de un entorno laboral apropiado favorece mejores condiciones para un desempeño más eficiente. Asimismo, la adecuación del colaborador al puesto implica incorporar a la organización personas idóneas, que cuenten con las habilidades y la experiencia necesarias para asumir el cargo de manera eficaz. Esto permite que se mantengan motivadas, comprometidas e interesadas en las funciones que realizan (Quintero y otros, 2008).
- **Reconocimiento del trabajo:** Representa un aspecto fundamental dentro del ámbito laboral, ya que permite que los colaboradores se sientan valorados, motivados y satisfechos por los logros y metas alcanzadas. Con frecuencia, los trabajadores expresan malestar cuando sus jefes o supervisores no reconocen el esfuerzo realizado, aun cuando hayan cumplido sus funciones de manera eficiente, lo cual puede generar emociones negativas y afectar su desempeño. En ese sentido, el reconocimiento no debe limitarse únicamente al aspecto económico, sino que también debe manifestarse en el plano emocional, mediante expresiones de valoración, respeto y aprecio hacia el trabajo realizado (Quintero y otros, 2008).
- **La participación del trabajador:** Favorece que los colaboradores se sientan más seguros, confiados e identificados con la organización. Cuando se les brinda la oportunidad de involucrarse activamente, pueden actuar con mayor autonomía, requieren menos supervisión y están en mejores condiciones para tomar decisiones adecuadas dentro de sus funciones. Además, su participación resulta valiosa porque son ellos quienes conocen de manera más directa la forma en que pueden organizar y ejecutar sus tareas de manera eficiente (Quintero y otros, 2008).

- La formación y desarrollo profesional: Contribuyen a que los colaboradores mantengan una actitud positiva frente a su crecimiento personal y laboral. Este proceso fortalece la planificación de la carrera, mejora las competencias necesarias para el puesto y favorece un mejor desempeño, lo que a su vez incrementa la productividad (Quintero y otros, 2008).

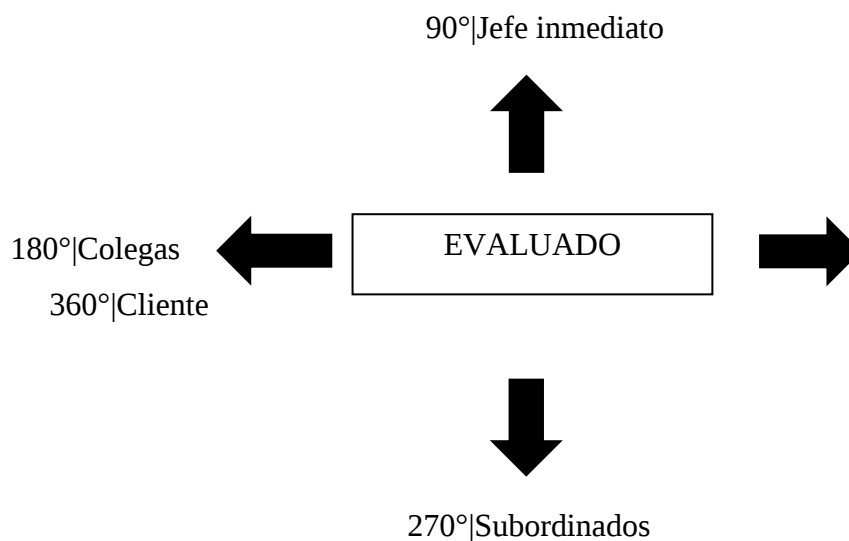
2.2.2.4. Métodos evaluativos del Desempeño laboral

Chiavenato (2010), sostiene que el diseño y la aplicación de la evaluación del desempeño no son iguales en todas las organizaciones, debido a que cada una desarrolla su propio sistema según sus necesidades, particularidades y características institucionales. En ese sentido, el autor presenta una relación de los métodos de evaluación del desempeño laboral que son empleados con mayor frecuencia en las organizaciones:

- **Método de Evaluación de 360°, 270°, 180° y 90°**

Consiste en un procedimiento sistemático de recopilación, organización y comunicación de información, orientado a valorar y fortalecer el desempeño de directivos, integrantes de un equipo o del grupo en su conjunto. Esta información se recoge desde distintas fuentes, lo que permite obtener una visión más amplia y completa del evaluado.

Entre quienes participan en este proceso se encuentran los jefes, subordinados, compañeros de trabajo y clientes internos o externos. Además, el propio trabajador también interviene mediante la autoevaluación de sus funciones. Dentro de esta modalidad, la evaluación de 360° abarca también las variantes de 270°, 180° y 90°, según la cantidad de perspectivas consideradas en la valoración.

Figura 1*Evaluación de 360°**Nota.* Alles (2008)

- **Método de Escalas Gráficas**

Es una técnica utilizada para valorar el desempeño de los colaboradores a partir de factores de evaluación previamente establecidos y puntuados. Estos factores representan las cualidades o aspectos que la organización desea examinar en cada trabajador.

Para lograr una valoración más precisa, dichos criterios deben formularse de manera clara, simple y objetiva, evitando así posibles sesgos o interpretaciones erróneas. Asimismo, este método se apoya en recursos matemáticos y estadísticos para organizar y analizar los resultados obtenidos.

Tabla 1*Tabla escala Gráfica de Evaluación de Desempeño*

Factores	Óptimo (=5)	Bueno (=4)	Regular (=3)	Apenas aceptable (=2)	Deficiente (=1)
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares
Calidad (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
Creatividad (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Nota. Fernández de Tejada (2010)

- **Método de Elección Forzada**

Se fundamenta en un conjunto de frases alternativas que describen distintos tipos de comportamiento o actuación personal. Cada bloque puede estar integrado por dos, cuatro o más enunciados, y el evaluador debe seleccionar únicamente una o dos opciones que reflejen con mayor precisión el desempeño del trabajador.

Tabla 2*Método de Elección Forzada*

MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA	
NOMBRE: Pedro González Mejía PUESTO: Auditor de calidad EDAD: 25 años	
A continuación, hallarás frases de desempeño combinadas en bloques de 4. Escriba una X bajo la palabra “más” para indicar la frase con la que se identifica. Posteriormente escriba Y debajo de la palabra “menos” para indicar la frase con la que no se identifica según su personalidad.	
FRASE DE DESEMPEÑO	No. Más Menos
Solo hace lo que le ordenan.	1
Acepta críticas constructivas.	2
Se cohíbe cuando está sometido a presión.	3
Comportamiento irreprochable.	4
FRASE DE DESEMPEÑO	No. Más Menos
Tiene temor de pedir ayuda.	5
Es dinámico.	6
Mantiene su puesto siempre ordenado.	7
Presentado frustraciones por trabajo.	8

Nota. Google images

- **Método de Investigación de Campo**

Se basa en entrevistas con expertos en evaluación y supervisores directos para evaluar el desempeño de cada subordinado y resumir las razones, fuentes y motivaciones de estos desempeños a partir del análisis de hechos y circunstancias. Permite planificar su desarrollo laboral junto con su jefe inmediato.

- **Método de Incidentes Críticos**

Se sustenta en la idea de que el comportamiento humano presenta manifestaciones extremas que pueden generar efectos favorables o desfavorables en el desempeño. A través de este método, el supervisor

inmediato observa y registra hechos o conductas particularmente destacadas, ya sean positivas o negativas, relacionadas con la actuación del evaluado.

Tabla 3

Método de Incidentes Críticos

Evaluación de desempeño	
Nombre: _____	
Cargo: _____	
Departamento: _____	
Aspectos excepcionalmente positivos	Aspectos excepcionalmente negativos
Trato con las personas	Presenta muchos errores
Facilidad para trabajar en equipo	Falta de visión general del tema
Presenta ideas innovadoras	Demora en toma de decisiones
Tiene características de liderazgo	Espíritu conservador y limitado
Facilidad de argumentación	Dificultad para retener números
Espíritu muy emprendedor	Comunicación deficiente

Nota. Google images

- Método de Comparación por Pares

Consiste en valorar el desempeño de los colaboradores mediante comparaciones realizadas de dos en dos. Se trata de un procedimiento sencillo, aunque con limitaciones en su eficiencia, por lo que suele recomendarse solo en situaciones donde el evaluador no dispone de los medios necesarios para aplicar un método de evaluación más amplio y completo.

Tabla 4*Método de Comparación por Pares*

CARGOS	Kardista	Digitador	Secretaria	Jefe de personal	Diseñador	Mensajero	TOTAL DE CRUCES (+)	JERARQUIZACIÓN
Kardista	■	-	-	-	-	+	1	5°
Digitador	+	■	-	-	-	+	2	4°
Secretaria	+	+	■	-	-	+	3	3°
Jefe de personal	+	+	+	■	+	+	5	1°
Diseñador	+	+	+	-	■	+	4	2°
Mensajero	-	-	-	-	-	■	0	6°

TOTAL DE CRUCES (-) 5 4 3 1 2 6

JERARQUIZACIÓN 5° 4° 3° 1° 2° 6°

NÚMERO DE COMPARACIONES: 15

Nota. Bradley y Terry (1952)

2.2.2.5. Dimensiones del Desempeño laboral

De manera similar a lo señalado en la variable anterior, para la formulación de las dimensiones vinculadas al desempeño laboral se consideró como base el instrumento propuesto por Gabini y Salessi (2017). A continuación, estas se presentan de forma detallada:

- Dimensión 01. Rendimiento de la tarea

Se relaciona con los comportamientos propios de las tareas técnicas que forman parte del puesto. Comprende los siguientes indicadores:

- Dedicación laboral.
- Creatividad en resolución de problemas
- Proactividad en desafíos laborales.
- Iniciativa laboral
- Orientación a resultados
- Actualización profesional
- Búsqueda de retos laborales (Gabini & Salessi, 2017).

- **Dimensión 02. Comportamientos contraproducentes**

Hace referencia a aquellas conductas intencionales realizadas por un miembro de la organización que van en contra de los intereses legítimos de la empresa. Esta dimensión comprende los siguientes indicadores:

- Quejas menores laborales
- Crítica interna
- Tendencia a la exageración
- Foco en lo negativo
- Crítica externa laboral (Gabini & Salessi, 2017).

- **Dimensión 03. Rendimiento en el contexto**

Comprende aquellas acciones orientadas a conservar y fortalecer el ambiente interpersonal y psicológico que favorece el desarrollo del trabajo dentro de la organización. Incluye los siguientes indicadores:

- Iniciativa.
- Asunción de tareas laborales retadoras.
- Actualización de conocimientos y competencias para el trabajo.
- Búsqueda de soluciones creativas frente a problemas nuevos (Gabini & Salessi, 2017).

2.3. Definiciones conceptuales

- a) **Barreras en el proceso de comunicación:** Se refieren a cualquier obstáculo que impide que el mensaje se transmita clara y efectivamente (Villalobos, 2018).
- b) **Comportamientos contraproducentes:** Se refiere a aquellas conductas intencionales realizadas por un integrante de la organización que resultan opuestas a los intereses legítimos de la empresa. Esta dimensión incluye como

indicadores la excesiva negatividad y las acciones que perjudican a la organización (Gabini & Salessi, 2017).

- c) **Comunicación descendente:** Se refiere al flujo de información que viene de niveles superiores hacia niveles inferiores en una organización (Villalobos, 2018).
- d) **Comunicación horizontal:** Ocurre entre trabajadores del mismo nivel jerárquico. Puede ser entre miembros de un mismo departamento o entre diferentes departamentos que se encuentren en el mismo nivel (Villalobos, 2018).
- e) **Comunicación interna:** Es una subfunción de la comunicación corporativa encargada de construir relaciones adecuadas y de confianza entre la gerencia y los colaboradores, así como entre estos últimos, con el fin de alinear a todos hacia los objetivos de la organización (Verčič y otros, 2012)
- f) **Comunicación vertical:** La comunicación vertical se refiere al flujo de información que se mueve hacia arriba o hacia abajo en la jerarquía organizacional (Villalobos, 2018).
- g) **Desempeño laboral:** Se entiende como el logro de un nivel de rendimiento en el trabajo, previamente definido mediante un estándar laboral, y vinculado con determinadas expectativas y resultados que se espera alcanzar (Armstrong, 2009).
- h) **Rendimiento de la tarea:** Hace referencia a los comportamientos directamente relacionados con las actividades técnicas propias del puesto que ocupa el trabajador (Gabini & Salessi, 2017).
- i) **Rendimiento en el contexto:** Comprende aquellas acciones orientadas a sostener el entorno interpersonal y psicológico que favorece el desarrollo del trabajo. Entre sus indicadores se encuentran la iniciativa, la realización de tareas desafiantes, la actualización de conocimientos y habilidades laborales, y la generación de soluciones creativas frente a nuevos problemas (Gabini & Salessi, 2017).

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

La comunicación interna se relaciona de forma significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023.

2.4.2. Hipótesis específica

- La comunicación vertical se relaciona de forma significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023.
- La comunicación horizontal se relaciona de forma significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023.
- La comunicación descendente se relaciona de forma significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023.
- Las barreras en el proceso de comunicación se relacionan de forma significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023.

2.5. Operacionalización de las variables

2.5.1. Variable 1: Comunicación interna

Definición conceptual: Es una subfunción de la comunicación corporativa encargada de construir relaciones adecuadas y de confianza entre la gerencia y los colaboradores, así como entre estos últimos, con el fin de alinear a todos hacia los objetivos de la organización (Verčič y otros, 2012).

2.5.2. Variable 2: Desempeño laboral

Definición conceptual: Se entiende como el logro de un determinado nivel de rendimiento en el trabajo, previamente establecido mediante un estándar laboral y relacionado con un conjunto de expectativas y resultados que se espera alcanzar (Armstrong, 2009).

Tabla 5

Operacionalización de las variables

VARIABLES	Definición conceptual	Definición operacional	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Variable 1: Comunicación interna	Es una subfunción de la comunicación corporativa encargada de construir relaciones adecuadas y de confianza entre la gerencia y los colaboradores, así como entre estos últimos, con el fin de alinear a todos hacia los objetivos de la organización (Verčič y otros, 2012).	La comunicación interna se ejercer desde varios enfoques en la organización: vertical, horizontal, descendente y con barreras en el proceso de comunicación (Villalobos, 2018).	Dimensión: Comunicación vertical	Proporción de información necesaria.	1,2,3, 4,5,6,7,8,9
				Información creíble/confiable.	
				Libertad y confianza discutir.	
				Información de nuevos productos.	
			Dimensión: Comunicación horizontal	Instrucciones operativas.	
				Interpretación variada superior.	
				Reacción defensiva a información.	
				Información proyección profesional.	
				Información de metas empresariales.	
				Coordinación entre estaciones.	
				Feedback y desempeño directo.	
				Mejor metodología de la tarea.	
				Conocimiento de problemas enfrentados.	
				Satisfacción con la comunicación superior.	
				Información de problemas relevantes.	
				Sugerencias de mejoras en procesos.	
				Resolución de conflictos en equipo.	
				Comprensión de órdenes recibidas.	
				Compartir información relevante	
				Problemas de comunicación superior.	
Variable 2: Desempeño laboral	Es la consecución de un nivel de rendimiento en un trabajo que ha sido descrito en un estándar de trabajo y que está ligado a	El desempeño laboral está condicionado por factores de evaluación en los trabajadores, tales como: rendimiento de la tarea, comportamiento	Dimensión: Comunicación descendente	Comprensión mutua con el supervisor.	10,11, 12,13, 14,15, 16,17, 18,19
				Descarte de información excesiva.	20,21
				Interpretación externa de información.	
			Dimensión: Barreras en el proceso de comunicación	Dedicación laboral	22,23
				Creatividad en resolución de problemas	
				Proactividad en desafíos laborales	
				Iniciativa laboral	
				Orientación a resultados	
				Actualización profesional	
				Búsqueda de retos laborales	
				Quejas menores laborales	1,2,3,4,5,6,7
				Crítica interna	
					8,9,10,11,12

un conjunto de expectativas y una serie de resultados que se espera que se logren (Armstrong, 2009).	contraproducentes, y rendimiento en el contexto (Gabini & Saleesi, 2017).	Dimensión: Comportamientos contraproducentes	Tendencia a la exageración	13,14, 15,16
			Foco en lo negativo	
			Crítica externa laboral	
		Dimensión: Rendimiento en el contexto	Iniciativa	
	Tareas laborales desafiantes			
	Actualización de conocimiento			
			Habilidades laborales y soluciones creativas frente a nuevos problemas	

Capítulo III

Metodología

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo básico, debido a que la información de las variables que fueron objeto de estudio, fueron recolectada mediante la aplicación de instrumentos, permitiendo así la generación de nuevas teorías, en base al nivel de relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral manifestado por los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, durante el año 2023 (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2019).

3.2. Diseño de la investigación

El estudio se caracterizó por un diseño no experimental, ya que no se manipuló de manera intencional la percepción de la comunicación interna y desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa. En lugar de ello, se realizó una observación directa de los hechos tal como se presenten, con el propósito de analizarlos en detalle. Por otro lado, es de corte transversal, debido a que la presente investigación se desarrolló en el año 2023 (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2019).

3.3. Descripción de la población y muestra

3.3.1. Población

De acuerdo a la información vigente brindada por la Municipalidad Provincial de Arequipa (2021) los funcionarios y servidores públicos registrados en sus planillas (Nombrados y CAS), asciende a 1780 trabajadores.

3.3.2. Muestra

Se utilizó el muestreo probabilístico por conveniencia, puesto que con ello se aseguró la representatividad, rapidez, eficacia, autenticidad y exactitud en las conclusiones, simplificando la evaluación numérica y un método de selección de muestra claro y reiterable. Estos rasgos fueron importantes para lograr conclusiones fiables a partir de la muestra conformada por los 316 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

Dado que se dispone de una población identificada y de tamaño considerable, se empleará la siguiente fórmula con el fin de calcular la muestra correspondiente al estudio:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(N - 1) \cdot e^2 + Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q}$$

Teniendo los siguientes valores:

Nivel de Confianza (A)	95% - 0.95
Coeficiente de Confianza (Z)	1.96
Probabilidad de Éxito (p)	0.5
Probabilidad de Fracaso (q)	0.5
Tamaño de la Población (N)	786
Nivel de Error (e)	5% - 0.05
Tamaño de Muestra (n)	A determinar

Reemplazando en la fórmula:

$$n = \frac{1709.512}{5.4079}$$

$$n = 316.1138335$$

Por consiguiente, la muestra a considerar para la presente investigación estará compuesta por 316 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

3.4. Descripción del universo físico y social de ejecución de la investigación

El universo físico y social de la ejecución de la investigación corresponde a la Municipalidad Provincial de Arequipa, perteneciente al departamento del mismo nombre. Asimismo, la unidad de estudio está representada por los colaboradores que ejercen sus funciones en las instalaciones de dicha entidad pública.

3.5. Técnicas de recolección de datos

3.5.1. Técnicas

La técnica que se empleó tanto para la variable “Comunicación interna” y la variable “Desempeño laboral”, será la encuesta.

3.5.2. Instrumentos

Para la evaluación de la variable “Comunicación interna”, se tomó como referencia el cuestionario elaborado y validado por Villalobos (2018). Este, presenta las siguientes dimensiones: *comunicación vertical, comunicación horizontal, comunicación descendente, y barreras en el proceso de comunicación.*

Asimismo, para la evaluación de la variable “Desempeño laboral”, se tomó el cuestionario validado por Gabini y Salessi (2017), el cual considera las siguientes dimensiones: *rendimiento de la tarea, comportamientos contraproducentes, y rendimiento en el contexto.*

3.5.3. Técnicas de confiabilidad y validez de instrumentos

Para el caso de la primera variable “Comunicación interna”, de acuerdo al constructo diseñado Villalobos (2018), obtuvo un coeficiente de 0.97, lo cual indica algún problema de colinealidad. Sin embargo, al aplicar el ACP por definición las variables son linealmente independientes por lo que se asegura que la fiabilidad del instrumento es estadísticamente justificada.

Por otro lado, para el análisis de la variable “Desempeño laboral” según el constructo validado por Gabini y Salessi (2017), presentó una estructura trifactorial con adecuada consistencia en sus dimensiones (*rendimiento en la tarea*: $\alpha = .76$, *comportamientos contraproducentes*: $\alpha = .76$, y *rendimiento en el contexto*: $\alpha = .72$), confiabilidad compuesta (CR mayores a .70) y validez convergente (AVE mayor a .50).

Capítulo IV

Marco Operacional

4.1. Procesamiento de datos

Los datos recopilados mediante el cuestionario fueron procesados utilizando el programa SPSS para Windows, versión 24, con la finalidad de generar tablas y figuras que permitieran presentar los hallazgos de la investigación de una manera más clara, ordenada y dinámica.

4.2. Presentación de Resultados

El trabajo de campo de esta investigación se realizó procurando garantizar la validez y confiabilidad de los datos recolectados. En primer lugar, se elaboró una solicitud dirigida a la Gerencia Municipal de la Municipalidad Provincial de Arequipa, detallando los objetivos de la investigación, la relevancia del estudio y el procedimiento para la aplicación de las encuestas. Esta solicitud fue tramitada formalmente y resultó en la autorización correspondiente para llevar a cabo la visita de campo.

Una vez obtenida la autorización, se programó la visita de campo en coordinación con las áreas involucradas, asegurando un cronograma que permitiera aplicar los cuestionarios sin interrumpir las labores diarias de los colaboradores. Durante la visita presencial, se llevaron los cuestionarios previamente elaborados y validados, que se aplicaron a las diferentes áreas de la municipalidad. Antes de la aplicación, se explicó a los trabajadores el propósito del estudio, el alcance de los resultados y las instrucciones detalladas para el correcto llenado de los cuestionarios. Se resaltó la importancia de su participación y se garantizó la confidencialidad de las respuestas para fomentar un ambiente de confianza.

Posteriormente, se procedió a recopilar los cuestionarios completados, verificando que estuvieran debidamente llenados para evitar inconsistencias en los datos. Una vez concluida esta etapa, los datos recolectados fueron procesados estadísticamente utilizando el programa IBM SPSS, que permitió realizar los análisis necesarios para comprobar las hipótesis planteadas. Finalmente, los resultados obtenidos fueron integrados al informe de tesis, donde se analizaron y discutieron conforme a los objetivos de la investigación, logrando conclusiones y recomendaciones para optimizar la comunicación interna y mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Arequipa.

4.3. Resultados de la investigación

4.3.1. Variable 1: Comunicación interna

4.3.1.1. Resultado general

La variable Comunicación interna fue evaluada en función de cuatro dimensiones: comunicación vertical, comunicación horizontal, comunicación descendente y barreras en el proceso de comunicación. Esta variable analiza la percepción de los trabajadores sobre el flujo de información y la calidad de las interacciones dentro de la organización.

De manera general, los resultados para la variable Comunicación interna muestran que el 48.73% de los trabajadores está de acuerdo en que existe una comunicación interna adecuada, mientras que el 16.14% está muy de acuerdo. Por otro lado, el 29.11% expresó una percepción neutral. Esto indica que la mayoría considera la comunicación interna favorable.

En la dimensión Comunicación vertical, el 47.78% de los trabajadores indicó estar de acuerdo en que la comunicación en esta dimensión es efectiva, mientras que el 21.84% manifestó estar muy de acuerdo. Esto muestra una percepción positiva sobre el flujo de información entre niveles jerárquicos. En cuanto a la dimensión Comunicación

horizontal, el 45.57% de los encuestados expresó estar de acuerdo con que existe una buena comunicación entre compañeros del mismo nivel jerárquico, y el 30.70% afirmó estar muy de acuerdo. Estos resultados indican una percepción adecuada de cooperación y coordinación entre áreas.

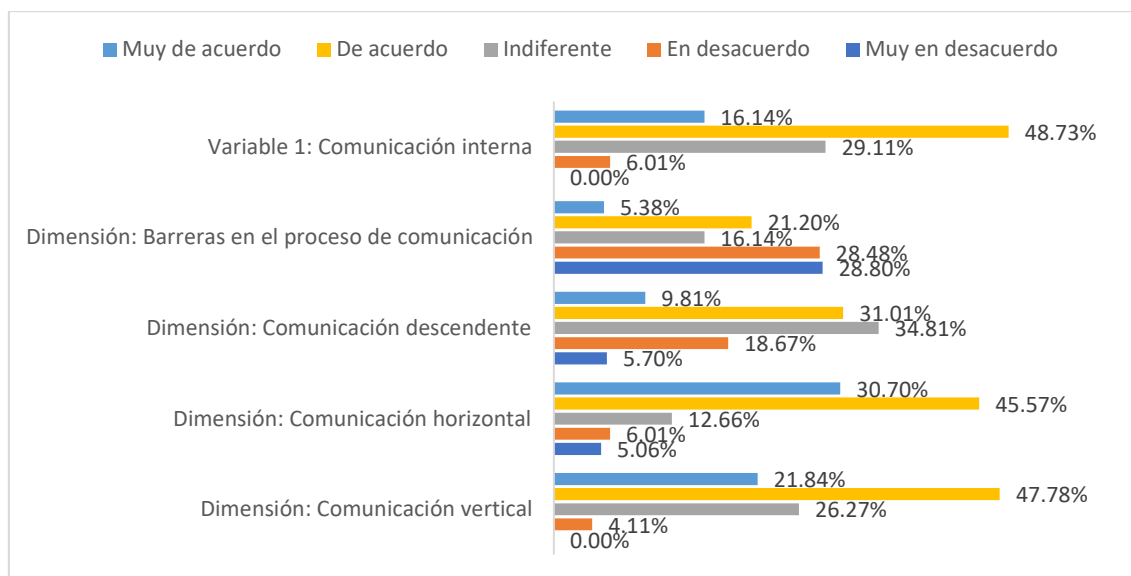
Respecto a la dimensión Comunicación descendente, el 31.01% de los trabajadores señaló estar de acuerdo en que esta dimensión es adecuada, mientras que el 9.81% afirmó estar muy de acuerdo. Sin embargo, un 34.81% manifestó una postura neutral, y el 18.67% mostró desacuerdo. Finalmente, en la dimensión Barreras en el proceso de comunicación, el 28.80% de los trabajadores indicó estar muy en desacuerdo con la existencia de barreras, mientras que el 28.48% manifestó estar en desacuerdo. Sin embargo, el 21.20% expresó estar de acuerdo con la presencia de estas barreras, y un 5.38% manifestó estar muy de acuerdo. Esto muestra que la mayoría de trabajadores no percibe barreras significativas.

Tabla 6

Resultado general de la comunicación interna

	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Muy de acuerdo	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Dimensión: Comunicación vertical	0	0.00%	13	4.11%	83	26.27%	151	47.78%	69	21.84%
Dimensión: Comunicación horizontal	16	5.06%	19	6.01%	40	12.66%	144	45.57%	97	30.70%
Dimensión: Comunicación descendente	18	5.70%	59	18.67%	110	34.81%	98	31.01%	31	9.81%
Dimensión: Barreras en el proceso de comunicación	91	28.80%	90	28.48%	51	16.14%	67	21.20%	17	5.38%
Variable 1: Comunicación interna	0	0.00%	19	6.01%	92	29.11%	154	48.73%	51	16.14%

Nota. Cuestionario dirigido a los trabajadores municipales

Figura 2*Resultado general de la comunicación interna*

Nota. Cuestionario dirigido a los trabajadores municipales

4.3.1.2. Dimensión: Comunicación vertical

La dimensión Comunicación vertical fue evaluada en función de nueve indicadores: proporción de información necesaria, información creíble/confiable, libertad y confianza para discutir, información de nuevos productos, instrucciones operativas, interpretación variada por el superior, reacción defensiva ante información, información sobre proyección profesional e información sobre metas empresariales.

Los resultados de la dimensión Comunicación vertical muestran que el 47.78% de los trabajadores municipales está de acuerdo en que existe una adecuada comunicación vertical, mientras que el 21.84% está muy de acuerdo. Esto indica que mayormente los colaboradores perciben de forma adecuada la comunicación vertical en la organización.

En el indicador de proporción de información necesaria, el 51.58% de los trabajadores expresó estar de acuerdo en recibir la información necesaria para realizar su

trabajo, mientras que el 23.10% está muy de acuerdo. Esto indica que la mayoría considera que la comunicación desde los niveles superiores proporciona la información requerida para sus tareas.

Respecto al indicador de información creíble/confiable, el 43.99% de los encuestados indicó estar de acuerdo en que la información recibida de sus superiores es confiable, mientras que el 30.70% precisó estar muy de acuerdo. Estos resultados muestran una percepción en sus mayores frecuencias de confianza en la información proporcionada.

En cuanto a la libertad y confianza para discutir asuntos importantes, el 45.25% de los encuestados se mostró de acuerdo y el 26.58% muy de acuerdo. Esto denota que la mayoría de trabajadores se siente en confianza para discutir temas laborales con sus superiores.

Para el indicador de información sobre nuevos productos o servicios de la municipalidad, el 40.82% de los trabajadores manifestó estar de acuerdo en recibir esta información de sus superiores, mientras que el 21.84% está muy de acuerdo, lo que indica una percepción favorable.

En el caso de instrucciones operativas, el 43.99% de los encuestados indicó estar de acuerdo con recibir información clara, mientras que el 17.09% se mostró muy de acuerdo. Esto muestra que la comunicación de instrucciones operativas es percibida mayormente como adecuada.

En cuanto a la interpretación variada de información por parte de los superiores, el 46.84% de los encuestados estuvo de acuerdo en que esta situación ocurre, mientras que el 13.61% manifestó estar muy de acuerdo. Estos resultados indican que mayormente los trabajadores perciben variabilidad en cómo los superiores interpretan la información.

El indicador de reacción defensiva ante información muestra que el 32.91% de los trabajadores está de acuerdo en que las personas actúan defensivamente ante información crítica, mientras que el 15.51% está muy de acuerdo.

En cuanto a la información sobre proyección profesional, el 26.90% de los trabajadores está de acuerdo en recibir esta información de sus superiores, mientras que el 25.32% está muy de acuerdo.

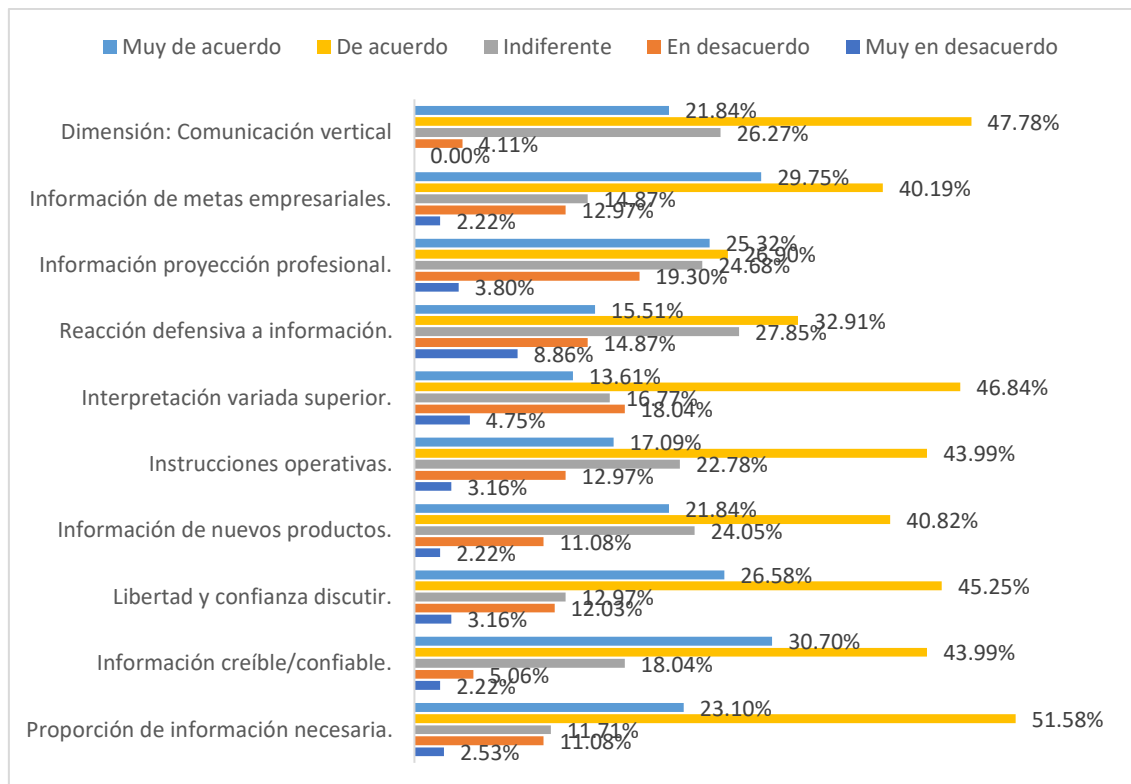
Finalmente, en el indicador de información sobre metas empresariales, el 40.19% de los encuestados manifestó estar de acuerdo en recibir información sobre los objetivos de la municipalidad, mientras que el 29.75% expresó estar muy de acuerdo. Esto denota una percepción positiva general sobre este aspecto de la comunicación vertical.

Tabla 7

Resultado de la dimensión: Comunicación vertical

	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Muy de acuerdo	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Proporción de información necesaria.	8	2.53%	35	11.08%	37	11.71%	163	51.58%	73	23.10%
Información creíble/confiable.	7	2.22%	16	5.06%	57	18.04%	139	43.99%	97	30.70%
Libertad y confianza discutir.	10	3.16%	38	12.03%	41	12.97%	143	45.25%	84	26.58%
Información de nuevos productos.	7	2.22%	35	11.08%	76	24.05%	129	40.82%	69	21.84%
Instrucciones operativas.	10	3.16%	41	12.97%	72	22.78%	139	43.99%	54	17.09%
Interpretación variada superior.	15	4.75%	57	18.04%	53	16.77%	148	46.84%	43	13.61%
Reacción defensiva a información.	28	8.86%	47	14.87%	88	27.85%	104	32.91%	49	15.51%
Información proyección profesional.	12	3.80%	61	19.30%	78	24.68%	85	26.90%	80	25.32%
Información de metas empresariales.	7	2.22%	41	12.97%	47	14.87%	127	40.19%	94	29.75%
Dimensión: Comunicación vertical	0	0.00%	13	4.11%	83	26.27%	151	47.78%	69	21.84%

Nota. Cuestionario dirigido a los trabajadores municipales

Figura 3*Resultado de la dimensión: Comunicación vertical*

Nota. Cuestionario dirigido a los trabajadores municipales

4.3.1.3. Dimensión: Comunicación horizontal

La dimensión Comunicación horizontal fue evaluada de acuerdo a diez indicadores: coordinación entre estaciones, feedback y desempeño directo, mejor metodología de la tarea, conocimiento de problemas enfrentados, satisfacción con la comunicación con el superior, información de problemas relevantes, sugerencias de mejoras en procesos, resolución de conflictos en equipo, comprensión de órdenes recibidas y compartir información relevante. Esta dimensión permite medir el flujo de información y la interacción entre los colaboradores que pertenecen al mismo nivel jerárquico o a áreas diferentes, pero que deben coordinarse para alcanzar objetivos comunes.

A nivel general, los resultados para la dimensión muestran que el 45.57% de los trabajadores está de acuerdo en que la comunicación horizontal es adecuada, mientras que el 30.70% está muy de acuerdo. Por otro lado, un 12.66% indicó una percepción neutral, y los niveles de desacuerdo representan porcentajes menores. Esto explica que mayormente se percibe que existe una comunicación horizontal favorable en la Municipalidad Provincial de Arequipa, lo que mejora la cooperación y el trabajo en equipo entre los colaboradores.

En el indicador de coordinación entre estaciones, el 39.24% de los trabajadores indicó estar muy de acuerdo en que existe un intercambio de información efectivo para coordinar tareas entre áreas, mientras que el 38.29% precisó estar de acuerdo. Este resultado denota una percepción positiva sobre la cooperación interdepartamental.

Respecto al feedback y desempeño directo, el 44.62% de los encuestados indicó estar de acuerdo en recibir información directa y clara sobre su desempeño, mientras que el 28.80% informó estar muy de acuerdo. Esto muestra que mayormente los trabajadores consideran que existe retroalimentación suficiente respecto a su desempeño.

En cuanto a la mejor metodología de la tarea, el 39.87% precisó estar de acuerdo en que sus compañeros les explican cómo realizar mejor sus funciones, mientras que el 26.90% señaló estar muy de acuerdo. Este resultado indica que existe disposición para compartir buenas prácticas y conocimientos entre los colaboradores.

En el indicador de conocimiento de problemas enfrentados, el 48.42% de los trabajadores registró estar de acuerdo en que su superior inmediato conoce y comprende las dificultades que enfrentan en sus tareas, mientras que el 23.42% afirmó estar muy de acuerdo. Esto muestra una percepción favorable respecto al apoyo recibido frente a las complicaciones laborales.

En cuanto a la satisfacción con la comunicación con el superior, el 46.84% de los encuestados indicó estar de acuerdo, y el 28.48% manifestó estar muy de acuerdo con la

forma en que se comunican con su superior inmediato. Este resultado explica que la mayoría de los trabajadores se siente conforme con el nivel de comunicación que mantienen con sus jefes directos.

Respecto a la información de problemas relevantes, el 50.00% de los trabajadores está de acuerdo en que recibe información sobre los problemas que requieren atención, mientras que el 20.57% explicó estar muy de acuerdo. Esto denota que existe un flujo de información adecuado respecto a los asuntos que requieren acción inmediata.

En el indicador de sugerencias de mejoras en procesos, el 46.20% de los trabajadores manifestó estar de acuerdo en tener la confianza para plantear sugerencias, mientras que el 29.43% indicó estar muy de acuerdo. Esto evidencia un ambiente que facilita la participación activa en la mejora continua de los procesos.

En cuanto a la resolución de conflictos en equipo, el 43.35% indicó estar de acuerdo en que existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos, mientras que el 27.22% manifestó estar muy de acuerdo. Esto denota un entorno de trabajo que facilita el manejo adecuado de desacuerdos.

En el indicador de comprensión de órdenes recibidas, el 50.32% de los trabajadores señaló estar de acuerdo en que su superior se asegura de que entiendan las órdenes, mientras que el 25.63% indicó estar muy de acuerdo. Esto muestra claridad en la transmisión de instrucciones por parte de los supervisores.

Finalmente, en el indicador de compartir información relevante, el 50.32% expresó estar de acuerdo en que comparte con su superior toda la información relacionada con su trabajo, mientras que el 29.43% indicó estar muy de acuerdo. Esto explica una práctica común de intercambio de información entre los colaboradores y sus superiores, lo cual fortalece la coordinación y la toma de decisiones.

Tabla 8*Resultado de la dimensión: Comunicación horizontal*

	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Muy de acuerdo	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Coordinación entre estaciones.	16	5.06%	23	7.28%	32	10.13%	121	38.29%	124	39.24%
Feedback y desempeño directo.	13	4.11%	16	5.06%	55	17.41%	141	44.62%	91	28.80%
Mejor metodología de la tarea.	26	8.23%	41	12.97%	38	12.03%	126	39.87%	85	26.90%
Conocimiento de problemas enfrentados.	10	3.16%	43	13.61%	36	11.39%	153	48.42%	74	23.42%
Satisfacción con la comunicación superior.	22	6.96%	24	7.59%	32	10.13%	148	46.84%	90	28.48%
Información de problemas relevantes.	22	6.96%	18	5.70%	53	16.77%	158	50.00%	65	20.57%
Sugerencias de mejoras en procesos.	19	6.01%	19	6.01%	39	12.34%	146	46.20%	93	29.43%
Resolución de conflictos en equipo.	22	6.96%	31	9.81%	40	12.66%	137	43.35%	86	27.22%
Comprensión de órdenes recibidas.	13	4.11%	26	8.23%	37	11.71%	159	50.32%	81	25.63%
Compartir información relevante	22	6.96%	19	6.01%	23	7.28%	159	50.32%	93	29.43%
Dimensión: Comunicación horizontal	16	5.06%	19	6.01%	40	12.66%	144	45.57%	97	30.70%

Nota. Cuestionario dirigido a los trabajadores municipales

Figura 4*Resultado de la dimensión: Comunicación horizontal*

Nota. Cuestionario dirigido a los trabajadores municipales

4.3.1.4. Dimensión: Comunicación descendente

La dimensión Comunicación descendente fue evaluada considerando dos indicadores: problemas de comunicación superior y comprensión mutua con el supervisor. Esta dimensión mide la percepción de los trabajadores sobre la claridad y efectividad del flujo de información desde los niveles superiores hacia los niveles operativos dentro de la organización.

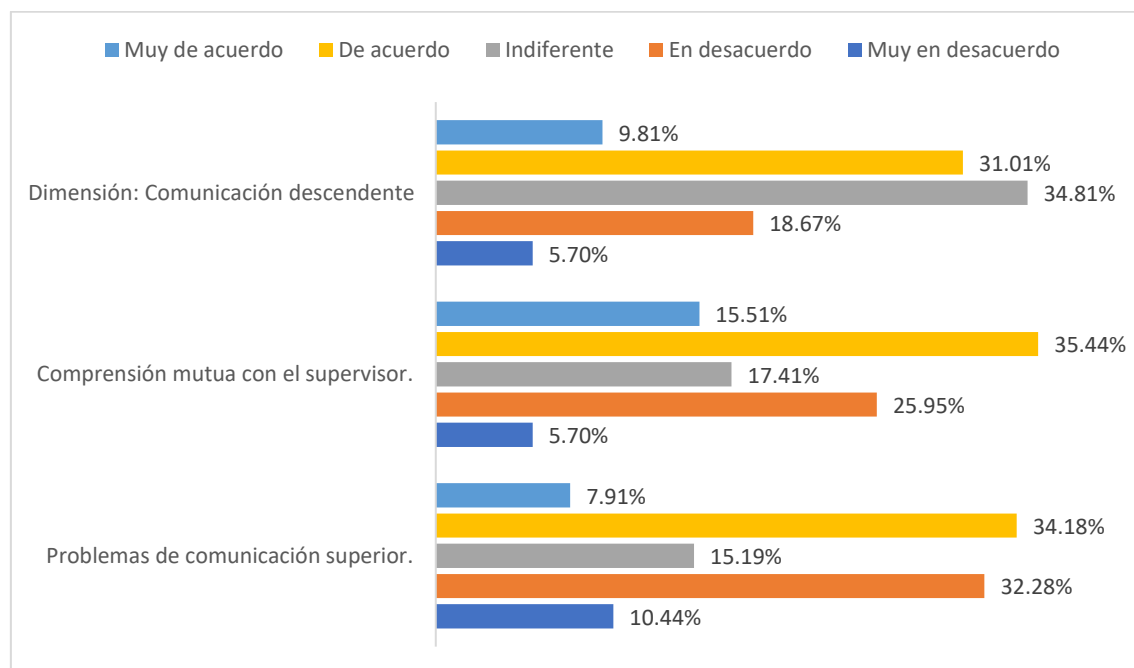
A nivel general, los resultados muestran que el 31.01% de los trabajadores está de acuerdo en que existe una comunicación descendente adecuada, mientras que el 9.81% está muy de acuerdo. Por otro lado, el 34.81% se mostró indiferente. Esto indica que, mayormente las frecuencias de trabajadores tienen percepciones regulares.

En el indicador de problemas de comunicación superior, el 34.18% de los encuestados expresó estar de acuerdo en que existen problemas para comentar aspectos relacionados con sus funciones con sus superiores, mientras que el 7.91% está muy de acuerdo.

Respecto a la comprensión mutua con el supervisor, el 35.44% de los trabajadores indicó estar de acuerdo en que existe una buena comprensión mutua con sus supervisores, mientras que el 15.51% está muy de acuerdo. Esto muestra una percepción más positiva en este indicador, sugiriendo que una parte significativa de los trabajadores percibe que los mensajes e instrucciones son bien entendidos entre ellos y sus supervisores.

Tabla 9*Resultado de la dimensión: Comunicación descendente*

	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Muy de acuerdo	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Problemas de comunicación superior.	33	10.44%	102	32.28%	48	15.19%	108	34.18%	25	7.91%
Comprensión mutua con el supervisor.	18	5.70%	82	25.95%	55	17.41%	112	35.44%	49	15.51%
Dimensión: Comunicación descendente	18	5.70%	59	18.67%	110	34.81%	98	31.01%	31	9.81%

Nota. Cuestionario dirigido a los trabajadores municipales**Figura 5***Resultado de la dimensión: Comunicación descendente**Nota.* Cuestionario dirigido a los trabajadores municipales

4.3.1.5. Dimensión: Barreras en el proceso de comunicación

La dimensión Barreras en el proceso de comunicación fue evaluada a través de dos indicadores: descarte de información excesiva e interpretación externa de

información. Esta dimensión examina los obstáculos que dificultan la transmisión clara y efectiva de mensajes en la organización.

A nivel general, los resultados para la dimensión muestran que el 21.20% de los trabajadores está de acuerdo en que existen barreras significativas en el proceso de comunicación, mientras que el 5.38% está muy de acuerdo. Por otro lado, el 28.80% indicó estar muy en desacuerdo y el 28.48% en desacuerdo. Esto indica que una mayoría relativa de los trabajadores percibe pocas barreras.

En el indicador de descarte de información excesiva, el 35.44% de los encuestados indicó estar en desacuerdo con que descartan información cuando esta es excesiva, mientras que el 26.27% está muy en desacuerdo. Por otro lado, el 22.47% está de acuerdo en que descartan información en estas circunstancias, y el 4.11% manifestó estar muy de acuerdo.

Respecto al indicador de interpretación externa de información, el 35.76% de los encuestados indicó estar en desacuerdo con que otros interpretan la información cuando no saben cómo usarla, mientras que el 23.73% está muy en desacuerdo. Sin embargo, el 21.84% expresó estar de acuerdo y el 7.28% muy de acuerdo con esta práctica.

Tabla 10

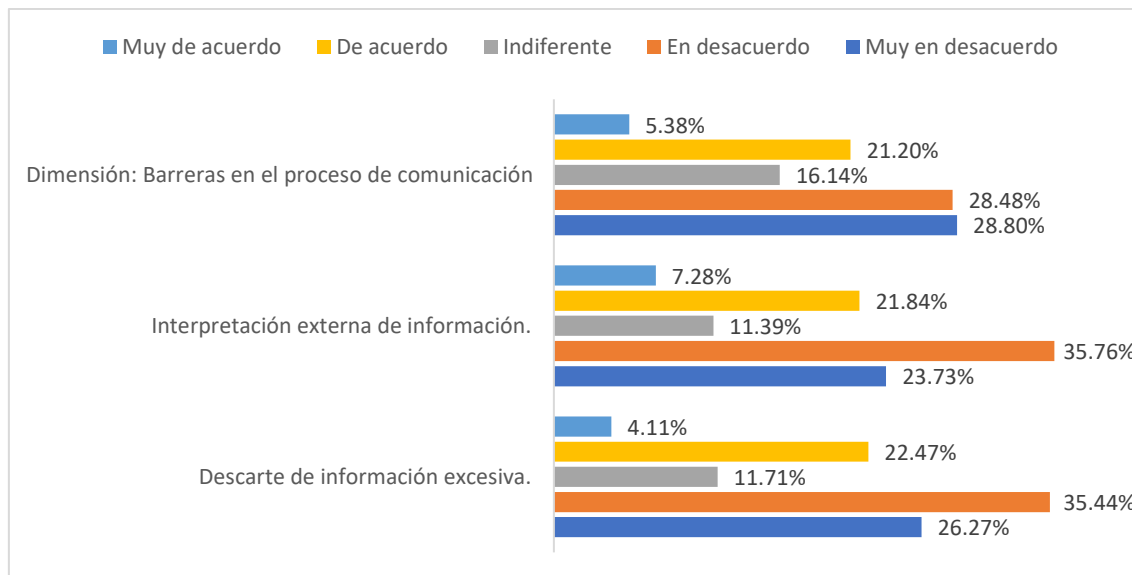
Resultado de la dimensión: Barreras en el proceso de comunicación

	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Muy de acuerdo	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Descarte de información excesiva.	83	26.27%	112	35.44%	37	11.71%	71	22.47%	13	4.11%
Interpretación externa de información.	75	23.73%	113	35.76%	36	11.39%	69	21.84%	23	7.28%
Dimensión: Barreras en el proceso de comunicación	91	28.80%	90	28.48%	51	16.14%	67	21.20%	17	5.38%

Nota. Cuestionario dirigido a los trabajadores municipales

Figura 6

Resultado de la dimensión: Barreras en el proceso de comunicación



Nota. Cuestionario dirigido a los trabajadores municipales

4.3.2. Variable 2: Desempeño laboral

4.3.2.1. Resultado general

La variable Desempeño laboral fue evaluada a través de tres dimensiones: rendimiento en la tarea, comportamientos contraproducentes y rendimiento en el contexto. Esta variable examina cómo los trabajadores perciben su desempeño individual en las actividades asignadas, su contribución al entorno organizacional y su adherencia a comportamientos favorables para la organización.

De manera general, los resultados de la variable muestran que el 48.42% de los trabajadores percibe que casi siempre tiene un buen desempeño laboral, mientras que el 4.43% indicó que siempre lo tiene. Por otro lado, el 42.09% manifestó una percepción neutra sobre su desempeño. Esto indica que, si bien la mayoría percibe su desempeño como positivo, una frecuencia importante mantiene una evaluación moderada.

En la dimensión Rendimiento en la tarea, el 58.86% de los encuestados afirmó que siempre muestra un alto rendimiento en sus labores asignadas, mientras que el 29.75% indicó que casi siempre lo hace. Esto muestra una percepción ampliamente positiva de su capacidad para cumplir con las tareas encomendadas, con muy pocos trabajadores ubicándose en las categorías más bajas.

Respecto a la dimensión Comportamientos contraproducentes, el 62.34% de los trabajadores indicó que nunca presenta este tipo de comportamientos, mientras que el 25.32% señaló que casi nunca los manifiesta. Solo un pequeño porcentaje reportó realizar estas conductas ocasionalmente o con mayor frecuencia, lo que indica que los comportamientos negativos son limitados dentro del equipo.

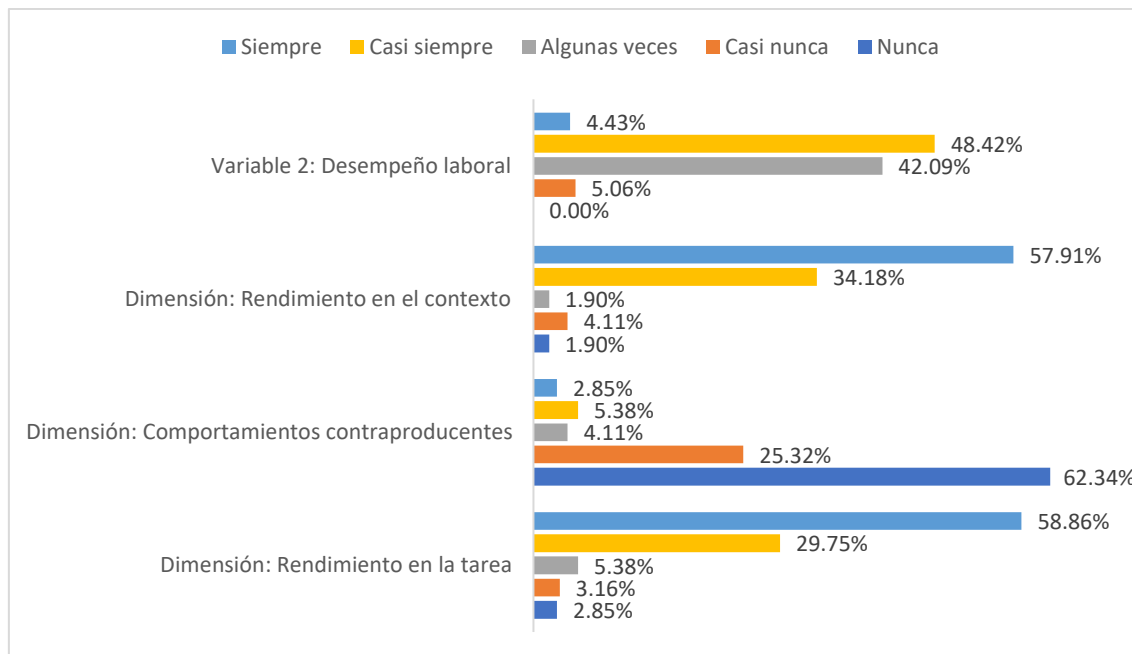
En la dimensión Rendimiento en el contexto, el 57.91% de los trabajadores afirmó que siempre tiene un alto rendimiento en actividades que van más allá de las tareas técnicas, mientras que el 34.18% manifestó que casi siempre lo logra. Esto muestra un compromiso significativo con la mejora del entorno organizacional y con la adaptación a nuevos desafíos.

Tabla 11

Resultado general del Desempeño laboral

	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Dimensión: Rendimiento en la tarea	9	2.85%	10	3.16%	17	5.38%	94	29.75%	186	58.86%
Dimensión: Comportamientos contraproducentes	197	62.34%	80	25.32%	13	4.11%	17	5.38%	9	2.85%
Dimensión: Rendimiento en el contexto	6	1.90%	13	4.11%	6	1.90%	108	34.18%	183	57.91%
Variable 2: Desempeño laboral	0	0.00%	16	5.06%	133	42.09%	153	48.42%	14	4.43%

Nota. Cuestionario dirigido a los trabajadores municipales

Figura 7*Resultado general del Desempeño laboral*

Nota. Cuestionario dirigido a los trabajadores municipales

4.3.2.2. Dimensión: Rendimiento en la tarea

La dimensión Rendimiento en la tarea fue evaluada mediante siete indicadores: dedicación laboral, creatividad en la resolución de problemas, proactividad en desafíos laborales, iniciativa laboral, orientación a resultados, actualización profesional y búsqueda de retos laborales. Esta dimensión analiza cómo los trabajadores desempeñan sus actividades principales y su capacidad para afrontar y superar los retos asociados a sus funciones.

A nivel general, los resultados muestran que el 58.86% de los trabajadores indicó que su rendimiento en la tarea es siempre alto, mientras que el 29.75% afirmó que es casi siempre alto. Por otro lado, solo el 5.38% indicó un rendimiento intermedio, y el porcentaje restante se distribuye entre las categorías más bajas. Esto indica que la mayoría de los trabajadores percibe que cumple consistentemente con sus tareas de manera eficaz.

En el indicador de dedicación laboral, el 68.35% de los trabajadores manifestó que siempre le dedica tiempo y esfuerzo a sus actividades, mientras que el 18.35% afirmó que casi siempre lo hace. Estos resultados muestran un compromiso elevado con la realización de las tareas asignadas.

Respecto a la creatividad en la resolución de problemas, el 47.78% de los encuestados indicó que casi siempre encuentra soluciones creativas, mientras que el 32.59% afirmó que siempre lo hace. Esto muestra que los trabajadores consideran que su creatividad es un recurso relevante para superar obstáculos en sus labores.

En el indicador de proactividad en desafíos laborales, el 33.54% de los trabajadores indicó que siempre asumen desafíos laborales proactivamente, mientras que el 29.75% señaló que casi siempre lo hace. Esto demuestra una tendencia general a buscar oportunidades para superar retos laborales.

Para la iniciativa laboral, el 39.56% de los trabajadores manifestó que siempre comienza nuevas tareas sin que se lo soliciten, mientras que el 31.96% afirmó que casi siempre toma esta iniciativa. Esto muestra una actitud independiente y proactiva en la realización de las labores.

En cuanto a la orientación a resultados, el 56.33% indicó que siempre tiene en mente los resultados a alcanzar, mientras que el 34.49% señaló que casi siempre se enfoca en este aspecto. Estos datos muestran una clara alineación hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Respecto a la actualización profesional, el 59.49% indicó que siempre trabaja para mantener sus conocimientos al día, mientras que el 30.38% afirmó que casi siempre lo hace. Esto indica un interés elevado por parte de los trabajadores en mantenerse competentes y actualizados en sus funciones.

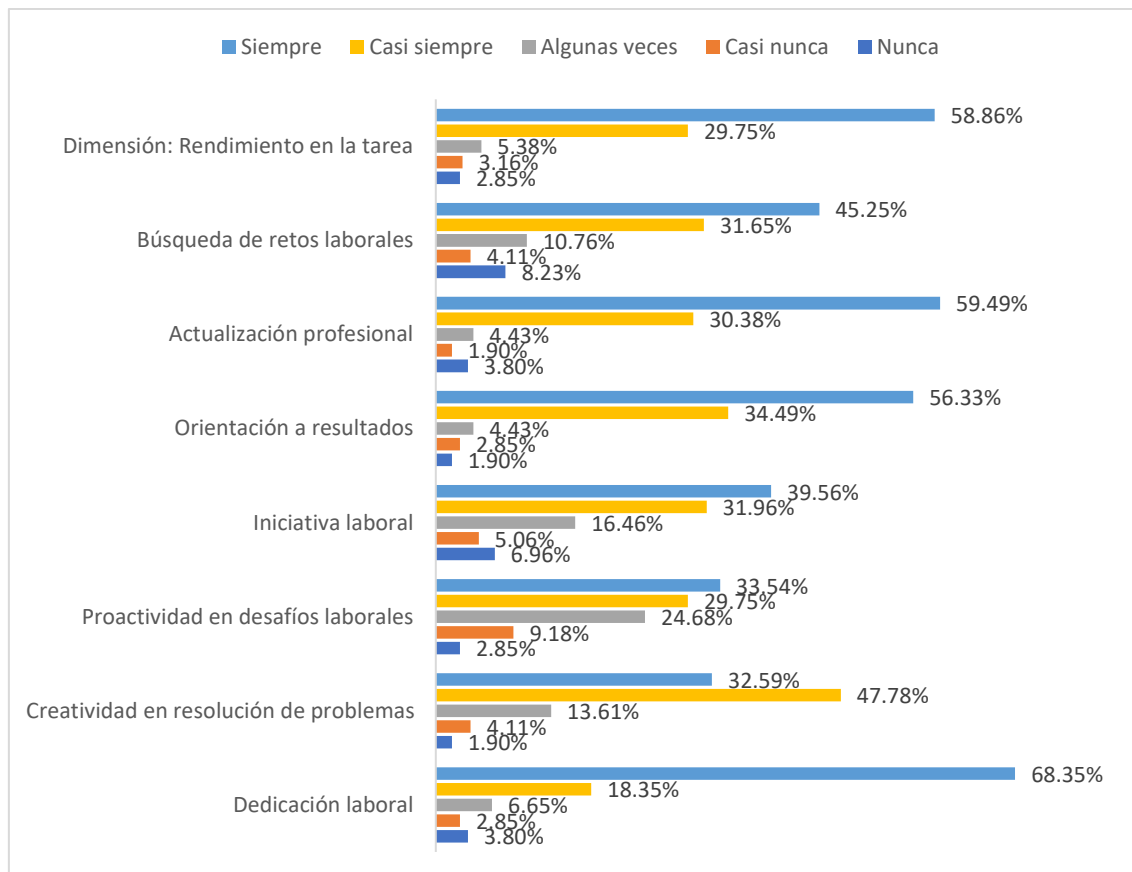
Finalmente, en el indicador de búsqueda de retos laborales, el 45.25% afirmó que siempre busca nuevos desafíos, mientras que el 31.65% indicó que casi siempre lo hace. Esto muestra una disposición activa hacia el crecimiento personal y profesional en el ámbito laboral.

Tabla 12

Resultado de la dimensión: Rendimiento en la tarea

	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Dedicación laboral	12	3.80%	9	2.85%	21	6.65%	58	18.35%	216	68.35%
Creatividad en resolución de problemas	6	1.90%	13	4.11%	43	13.61%	151	47.78%	103	32.59%
Proactividad en desafíos laborales	9	2.85%	29	9.18%	78	24.68%	94	29.75%	106	33.54%
Iniciativa laboral	22	6.96%	16	5.06%	52	16.46%	101	31.96%	125	39.56%
Orientación a resultados	6	1.90%	9	2.85%	14	4.43%	109	34.49%	178	56.33%
Actualización profesional	12	3.80%	6	1.90%	14	4.43%	96	30.38%	188	59.49%
Búsqueda de retos laborales	26	8.23%	13	4.11%	34	10.76%	100	31.65%	143	45.25%
Dimensión: Rendimiento en la tarea	9	2.85%	10	3.16%	17	5.38%	94	29.75%	186	58.86%

Nota. Cuestionario dirigido a los trabajadores municipales

Figura 8*Resultado de la dimensión: Rendimiento en la tarea*

Nota. Cuestionario dirigido a los trabajadores municipales

4.3.2.3. Dimensión: Comportamientos contraproducentes

La dimensión Comportamientos contraproducentes fue evaluada a través de cinco indicadores: quejas menores laborales, crítica interna, tendencia a la exageración, foco en lo negativo y crítica externa laboral. Esta dimensión analiza las conductas que pueden afectar negativamente el desempeño y el ambiente laboral dentro de la organización.

A nivel general, los resultados muestran que el 62.34% de los trabajadores indicó que nunca manifiestan comportamientos contraproducentes, mientras que el 25.32% señaló que casi nunca los presentan. Solo el 4.11% afirmó que algunas veces incurren en este tipo de comportamientos, mientras que los niveles más altos son reportados por

menos del 10% de los encuestados. Esto indica que la mayoría percibe que su conducta no afecta de forma negativa el entorno laboral.

En el indicador de quejas menores laborales, el 47.78% de los trabajadores afirmó que nunca se quejan de asuntos sin importancia en el trabajo, mientras que el 32.28% manifestó que casi nunca lo hace. Por otro lado, el 5.70% indicó que siempre presenta este tipo de quejas, lo que indica que un pequeño grupo de trabajadores puede estar asociándose negativamente con la dinámica laboral.

Respecto al indicador de crítica interna, el 44.94% de los encuestados señaló que nunca realiza comentarios negativos sobre su trabajo con sus compañeros, mientras que el 27.53% indicó que casi nunca lo hace. Solo el 0.95% reportó que siempre incurre en este comportamiento, mostrando que la mayoría mantiene una actitud neutral o positiva en sus interacciones internas.

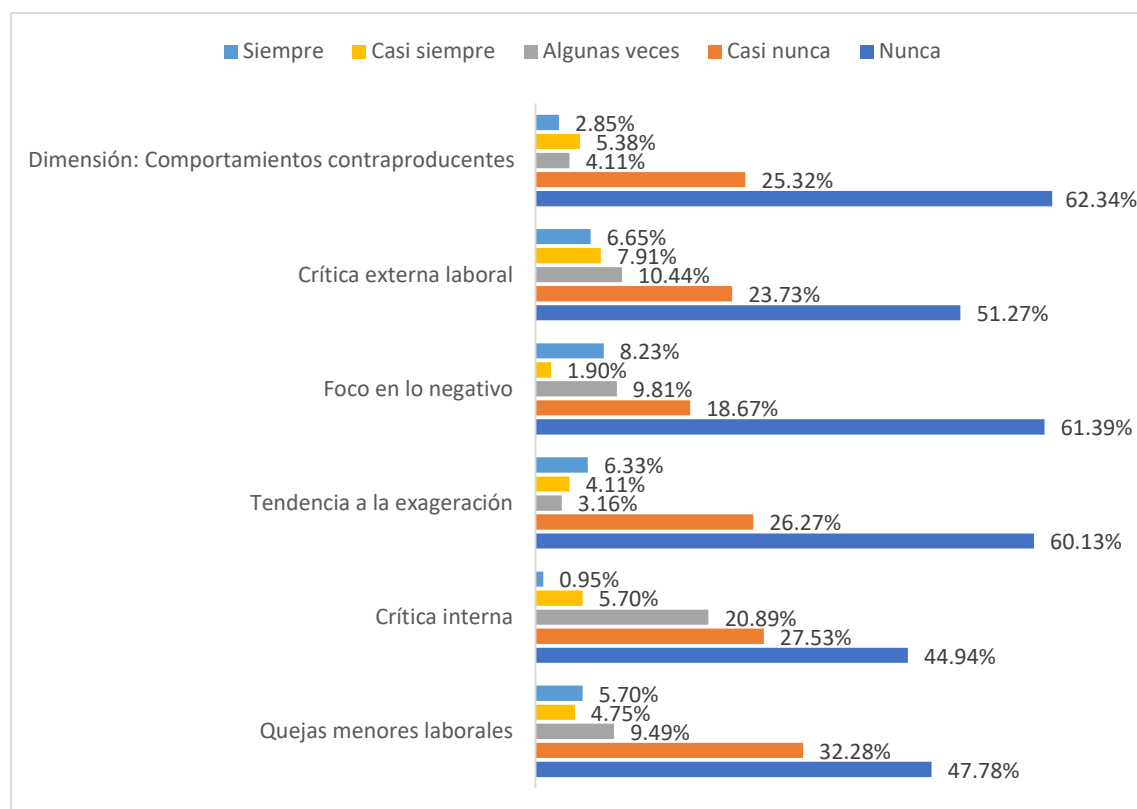
En cuanto a la tendencia a la exageración, el 60.13% de los trabajadores indicó que nunca agranda los problemas en el trabajo, mientras que el 26.27% manifestó que casi nunca lo hace. Sin embargo, el 6.33% afirmó que siempre exagera las situaciones, lo que puede generar una percepción de problemas más grandes de lo que realmente son.

El indicador de foco en lo negativo muestra que el 61.39% de los encuestados indicó que nunca se concentra en los aspectos negativos del trabajo, mientras que el 18.67% afirmó que casi nunca lo hace. Por otro lado, el 8.23% señaló que siempre tiene un enfoque en lo negativo, lo que puede influir negativamente en la moral del equipo.

Finalmente, en el indicador de crítica externa laboral, el 51.27% de los trabajadores afirmó que nunca comenta aspectos negativos de su trabajo con personas ajenas a la organización, mientras que el 23.73% manifestó que casi nunca lo hace. El 6.65% indicó que siempre realiza críticas externas, lo que puede representar un riesgo para la imagen de la organización.

Tabla 13*Resultado de la dimensión: Comportamientos contraproducentes*

	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Quejas menores laborales	151	47.78%	102	32.28%	30	9.49%	15	4.75%	18	5.70%
Crítica interna	142	44.94%	87	27.53%	66	20.89%	18	5.70%	3	0.95%
Tendencia a la exageración	190	60.13%	83	26.27%	10	3.16%	13	4.11%	20	6.33%
Foco en lo negativo	194	61.39%	59	18.67%	31	9.81%	6	1.90%	26	8.23%
Crítica externa laboral	162	51.27%	75	23.73%	33	10.44%	25	7.91%	21	6.65%
Dimensión: Comportamientos contraproducentes	197	62.34%	80	25.32%	13	4.11%	17	5.38%	9	2.85%

Nota. Cuestionario dirigido a los trabajadores municipales**Figura 9***Resultado de la dimensión: Comportamientos contraproducentes**Nota.* Cuestionario dirigido a los trabajadores municipales

4.3.2.4. Dimensión: Rendimiento en el contexto

La dimensión Rendimiento en el contexto fue evaluada a través de cuatro indicadores: iniciativa, tareas laborales desafiantes, actualización de conocimientos, y habilidades laborales y soluciones creativas frente a nuevos problemas. Esta dimensión analiza cómo los trabajadores contribuyen al entorno organizacional a través de comportamientos que van más allá de sus tareas técnicas.

A nivel general, los resultados de la dimensión muestran que el 57.91% de los trabajadores indicó que siempre tienen un rendimiento destacado en el contexto laboral, mientras que el 34.18% señaló que casi siempre lo hacen. Por otro lado, las categorías más bajas, como "nunca" y "casi nunca", representan menos del 6% en conjunto. Esto indica que la mayoría percibe que su desempeño contribuye significativamente al entorno organizacional.

En el indicador de iniciativa, el 46.20% de los trabajadores manifestó que casi siempre toma la iniciativa en sus labores, mientras que el 42.09% afirmó que siempre lo hace. Estos resultados muestran que la mayoría se siente motivada para actuar de manera proactiva sin necesidad de instrucciones directas. Respecto al indicador de tareas laborales desafiantes, el 55.06% señaló que siempre trabaja en tareas que representan un desafío, mientras que el 34.18% indicó que casi siempre lo hace. Esto indica que una frecuencia significativa está dispuesta a enfrentarse a retos y superar sus límites en el trabajo.

En cuanto al indicador de actualización de conocimientos, el 43.04% afirmó que siempre busca actualizarse en su campo, mientras que el 38.29% indicó que casi siempre lo hace. Esto muestra un compromiso positivo con el aprendizaje continuo y la mejora de habilidades laborales.

Finalmente, en el indicador de habilidades laborales y soluciones creativas frente a nuevos problemas, el 49.68% señaló que casi siempre aplica estas competencias,

mientras que el 38.29% afirmó que siempre lo hace. Estos resultados muestran que la mayoría de los trabajadores se perciben como creativos y capaces de adaptarse a nuevas situaciones en el ámbito laboral.

Tabla 14

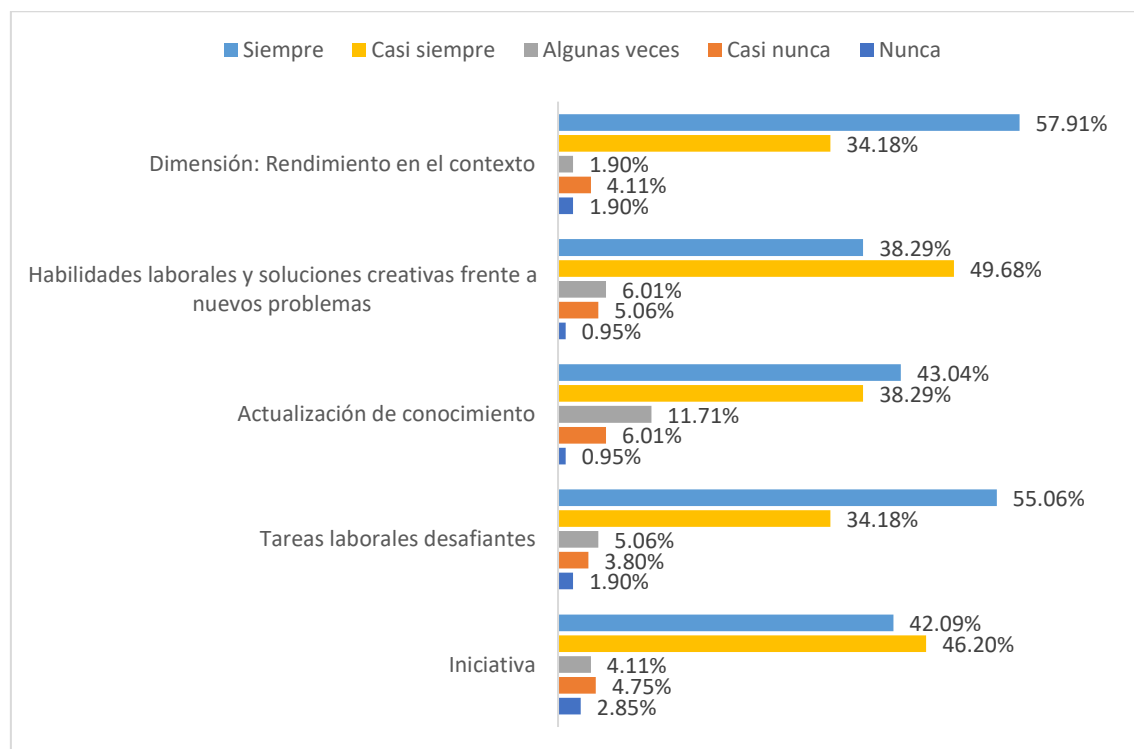
Resultado de la dimensión: Rendimiento en el contexto

	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Iniciativa	9	2.85%	15	4.75%	13	4.11%	146	46.20%	133	42.09%
Tareas laborales desafiantes	6	1.90%	12	3.80%	16	5.06%	108	34.18%	174	55.06%
Actualización de conocimiento	3	0.95%	19	6.01%	37	11.71%	121	38.29%	136	43.04%
Habilidades laborales y soluciones creativas frente a nuevos problemas	3	0.95%	16	5.06%	19	6.01%	157	49.68%	121	38.29%
Dimensión: Rendimiento en el contexto	6	1.90%	13	4.11%	6	1.90%	108	34.18%	183	57.91%

Nota. Cuestionario dirigido a los trabajadores municipales

Figura 10

Resultado de la dimensión: Rendimiento en el contexto



Nota. Cuestionario dirigido a los trabajadores municipales

4.4. Verificación de la hipótesis

Para sustentar la elección de la prueba de correlación de Rho-Spearman en el análisis de la relación entre las variables Comunicación interna y Desempeño laboral, se utilizó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov. Esta prueba tiene como objetivo evaluar si las variables presentan una distribución normal. Los resultados obtenidos permitieron afirmar que no existe una distribución normal en los datos, como se detalla a continuación.

La variable Comunicación interna presentó una media de 3.75 y una desviación típica de 0.795. La diferencia más extrema en términos absolutos fue de 0.272, con valores positivos y negativos de 0.215 y -0.272, respectivamente. El valor de la Z de Kolmogorov-Smirnov fue de 4.837 y el nivel de significancia asintótica bilateral fue de 0.000. Este resultado indica que los datos no siguen una distribución normal, dado que el nivel de significancia es menor a 0.05.

En el caso de la variable Desempeño laboral, se obtuvo una media de 3.52 y una desviación típica de 0.664. La diferencia más extrema en términos absolutos fue de 0.293, con valores positivos y negativos de 0.256 y -0.293, respectivamente. El valor de la Z de Kolmogorov-Smirnov fue de 5.202 y el nivel de significancia asintótica bilateral fue igualmente de 0.000. Esto también explica que los datos de esta variable no tienen una distribución normal.

Dado que ambas variables no presentan distribución normal, se eligió la prueba no paramétrica de Rho-Spearman para analizar la relación entre ellas. Esta prueba es adecuada en este contexto, ya que no requiere que los datos sigan una distribución normal y permite evaluar la relación entre dos variables ordinales o de intervalo, como es el caso de Comunicación interna y Desempeño laboral en esta investigación. Por lo tanto, los resultados de la prueba de normalidad respaldan de manera adecuada la elección metodológica realizada.

Tabla 15*Prueba de distribución normal de Kolmogorov-Smirnov*

		Variable 1: Comunicación interna	Variable 2: Desempeño laboral
N		316	316
Parámetros normales(a,b)	Media	3.75	3.52
	Desviación típica	.795	.664
Diferencias más extremas	Absoluta	.272	.293
	Positiva	.215	.256
	Negativa	-.272	-.293
Z de Kolmogorov-Smirnov		4.837	5.202
Sig. asintót. (bilateral)		.000	.000

Nota. Cuestionario dirigido a los trabajadores municipales

4.4.1. Prueba de hipótesis general

Se propone como hipótesis general:

H0: La comunicación interna no se relaciona de forma significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023.

H1: La comunicación interna se relaciona de forma significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023.

El resultado de la correlación estadística es:

Tabla 16*Correlación de Rho-Spearman para la hipótesis general*

		Variable 2: Desempeño laboral
Rho de Spearman	Variable 1: Comunicación interna	Coeficiente de correlación
		Sig. (bilateral)
		N
		0.820
		0.000
		316

Nota. Cuestionario dirigido a los trabajadores municipales

El resultado de la prueba de Rho-Spearman muestra un coeficiente de correlación de 0.820 con un nivel de significancia bilateral de 0.000. Este valor de significancia, al ser menor que 0.05, permite rechazar la hipótesis nula (H_0) en favor de la hipótesis alternativa (H_1). Esto indica que existe una relación significativa entre la comunicación interna y el desempeño laboral en la organización.

El coeficiente de correlación de 0.820 muestra una relación positiva alta entre las variables, lo que implica que una mejora en la percepción de la comunicación interna está asociada con un mejor desempeño laboral de los colaboradores. De esta forma, se demuestra que la calidad del flujo de información y la interacción entre los miembros de la organización contribuyen de manera importante al rendimiento individual y colectivo en el ámbito laboral.

4.4.2. Prueba de hipótesis específicas

4.4.2.1. Prueba de hipótesis específica 1

Se tiene como hipótesis específica 1:

H_0 : La comunicación vertical no se relaciona de forma significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023.

H_1 : La comunicación vertical se relaciona de forma significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023.

El resultado de la correlación estadística es:

Tabla 17*Correlación de Rho-Spearman para la hipótesis específica 1*

			Variable 2: Desempeño laboral
Rho de Spearman	Dimensión: Comunicación vertical	Coeficiente de correlación	0.692
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	316

Nota. Cuestionario dirigido a los trabajadores municipales

El resultado de la prueba de Rho-Spearman muestra un coeficiente de correlación de 0.692 con un nivel de significancia bilateral de 0.000. Este nivel de significancia, al ser menor que 0.05, permite rechazar la hipótesis nula (H_0) en favor de la hipótesis alternativa (H_1). Esto explica que existe una relación significativa entre la comunicación vertical y el desempeño laboral.

El coeficiente de correlación de 0.692 indica una relación positiva alta entre ambas variables. Esto indica que una mejora en la percepción de la comunicación vertical —es decir, en el flujo de información y la interacción entre los niveles jerárquicos superiores e inferiores— está asociada con un mejor desempeño laboral de los colaboradores.

4.4.2.2. Prueba de hipótesis específica 2

Se formula como hipótesis específica 2:

H_0 : La comunicación horizontal no se relaciona de forma significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023.

H_1 : La comunicación horizontal se relaciona de forma significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023.

El resultado de la correlación estadística es:

Tabla 18*Correlación de Rho-Spearman para la hipótesis específica 2*

		Variable 2: Desempeño laboral
Rho de Spearman	Dimensión: Comunicación horizontal	0.674
		Sig. (bilateral) 0.000
		N 316

Nota. Cuestionario dirigido a los trabajadores municipales

El resultado de la prueba muestra un coeficiente de correlación de 0.674 con un nivel de significancia bilateral de 0.000. Este nivel de significancia, al ser menor que 0.05, permite rechazar la hipótesis nula (H0) en favor de la hipótesis alternativa (H1). Esto confirma que existe una relación significativa entre la comunicación horizontal y el desempeño laboral.

El coeficiente de correlación de 0.674 indica una relación positiva alta entre ambas variables. Esto implica que una mejora en la comunicación horizontal, es decir, en el intercambio de información y colaboración entre trabajadores del mismo nivel jerárquico o áreas, está asociada con un mejor desempeño laboral de los colaboradores.

4.4.2.3. Prueba de hipótesis específica 3

Se establece como hipótesis específica 3:

H0: La comunicación descendente no se relaciona de forma significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023.

H1: La comunicación descendente se relaciona de forma significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023.

El resultado de la correlación estadística es:

Tabla 19

Correlación de Rho-Spearman para la hipótesis específica 3

			Variable 2: Desempeño laboral
Rho de Spearman	Dimensión: Comunicación descendente	Coeficiente de correlación	0.236
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	316

Nota. Cuestionario dirigido a los trabajadores municipales

El resultado de la prueba muestra un coeficiente de correlación de 0.236 con un nivel de significancia bilateral de 0.000. Este nivel de significancia, al ser menor que 0.05, permite rechazar la hipótesis nula (H0) en favor de la hipótesis alternativa (H1). Esto confirma que existe una relación significativa entre la comunicación descendente y el desempeño laboral.

El coeficiente de correlación de 0.236 indica una relación positiva baja entre ambas variables. Esto indica que la comunicación descendente, definida como el flujo de información desde los niveles superiores hacia los niveles inferiores de la organización, tiene un efecto menos marcado en el desempeño laboral de los colaboradores en comparación con otras dimensiones de la comunicación interna.

4.4.2.4. Prueba de hipótesis específica 4

Se propone como hipótesis específica 4:

H0: Las barreras en el proceso de comunicación no se relacionan de forma significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023.

H1: Las barreras en el proceso de comunicación se relacionan de forma significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023.

El resultado de la correlación estadística es:

Tabla 20

Correlación de Rho-Spearman para la hipótesis específica 4

		Variable 2: Desempeño laboral
Rho de Spearman	Dimensión: Barreras en el proceso de comunicación	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N
		0.026 0.651 316

Nota. Cuestionario dirigido a los trabajadores municipales

El resultado de la prueba muestra un coeficiente de correlación de 0.026 con un nivel de significancia bilateral de 0.651. Este nivel de significancia, al ser mayor que 0.05, no permite rechazar la hipótesis nula (H_0). Por lo tanto, no se encontró una relación significativa entre las barreras en el proceso de comunicación y el desempeño laboral.

El coeficiente de correlación de 0.026 indica que la relación entre estas variables es prácticamente inexistente. Esto indica que las barreras percibidas en el proceso de comunicación, como la falta de claridad o la interpretación incorrecta de información, no están asociadas de manera significativa con el rendimiento laboral de los colaboradores en esta organización.

4.5. Discusión de resultados

La variable comunicación interna, evaluada a través de las dimensiones de comunicación vertical, horizontal, descendente y barreras en el proceso de comunicación, muestra una percepción general favorable entre los colaboradores de la Municipalidad

Provincial de Arequipa en el año 2023. Los resultados muestran que el 48.73% de los trabajadores considera que la comunicación interna es adecuada, mientras que el 16.14% la evalúa como muy adecuada. En la comunicación vertical, el 47.78% de los colaboradores percibe un flujo de información eficiente entre niveles jerárquicos, y en la comunicación horizontal, el 45.57% señala que existe una interacción efectiva entre pares del mismo nivel jerárquico. Sin embargo, la comunicación descendente, con un 31.01% de acuerdo y un 9.81% muy de acuerdo, muestra una relación más limitada, y las barreras en el proceso de comunicación son percibidas como relevantes por una minoría, con un 21.20% indicando que están presentes en el flujo comunicativo.

La variable desempeño laboral, medida mediante las dimensiones de rendimiento en la tarea, comportamientos contraproducentes y rendimiento en el contexto, demuestra una percepción positiva general entre los trabajadores. El 58.86% considera que siempre cumple eficientemente con sus tareas, mientras que el 29.75% señala que casi siempre lo hace. El rendimiento en el contexto también presenta resultados favorables, con un 57.91% indicando que siempre contribuye al entorno organizacional de manera efectiva. Por otro lado, los comportamientos contraproducentes tienen una incidencia baja, ya que el 62.34% de los colaboradores señala que nunca manifiestan estas conductas, lo que indica un clima laboral enfocado en el desempeño positivo y en la mejora continua de las actividades asignadas.

El análisis de la correlación entre la comunicación interna y el desempeño laboral demuestra que existe una relación significativa positiva, respaldando la hipótesis general planteada. El coeficiente de correlación de Rho-Spearman entre ambas variables fue de 0.820 con un nivel de significancia de 0.000, lo que muestra una relación alta y significativa. Las hipótesis específicas confirman que tanto la comunicación vertical como la horizontal tienen una relación positiva alta con el desempeño laboral, con coeficientes de 0.692 y 0.674 respectivamente. La comunicación descendente también se relaciona significativamente con el desempeño, pero de forma más limitada, con un coeficiente de 0.236. Por otro lado, no se encontró una relación significativa entre las barreras en el proceso de comunicación y el desempeño laboral, con un coeficiente de

0.026 y una significancia de 0.651. Estos resultados demuestran que la calidad de la comunicación, especialmente en sus flujos verticales y horizontales, es determinante para optimizar el desempeño de los colaboradores en la organización, mientras que las barreras comunicativas tienen una asociación mínima en este aspecto.

Los resultados se contrastaron con los antecedentes de la investigación. Así, respecto a los antecedentes internacionales, el estudio de Aragadvay (2022), realizado en el Hospital Básico Moderno de Riobamba, evidenció una correlación positiva significativa entre la comunicación interna y el desempeño laboral, con una relación destacada en dimensiones como patrones de comunicación y satisfacción laboral, alcanzando un 67%, y patrones de comunicación y motivación laboral, con un 62.5%. Estos hallazgos guardan similitudes con los resultados obtenidos en la Municipalidad Provincial de Arequipa, donde se encontró una correlación positiva alta entre la comunicación interna y el desempeño laboral, con un coeficiente de 0.820 y un nivel de significancia de 0.000. Ambos estudios resaltan que una comunicación interna adecuada tiene una relación positiva con el rendimiento del personal. Sin embargo, en el caso de Arequipa, las barreras de comunicación no mostraron una relación significativa con el desempeño, lo que coincide con el hallazgo de Aragadvay respecto a la falta de influencia de estas barreras en el clima y la motivación laboral.

Por otro lado, el trabajo de Concepción (2021), desarrollado en la Universidad Especializada de Las Américas, concluyó que el 72% de los servidores públicos percibieron una comunicación interna efectiva, lo que contribuyó a que el 75.8% reportara un buen desempeño laboral. Este resultado concuerda con los hallazgos en la Municipalidad Provincial de Arequipa, donde el 48.73% de los trabajadores evaluó la comunicación interna como adecuada y un 58.86% consideró que siempre cumple eficientemente con sus tareas. En ambas investigaciones se resalta que una comunicación interna efectiva fomenta un mejor desempeño laboral. Sin embargo, mientras Concepción indica implementar estrategias para promover reuniones y evaluaciones periódicas, en Arequipa, los resultados específicos de las dimensiones de comunicación vertical y horizontal, con coeficientes de 0.692 y 0.674 respectivamente, indican que el enfoque

debe centrarse en fortalecer estos flujos comunicativos para maximizar el impacto en el desempeño laboral.

En cuanto a los antecedentes nacionales, el estudio de Lavalle (2023), realizado en la empresa Servicios Técnicos y Tecnológicos Integrales S.A.C., concluyó que la comunicación interna influye significativamente en el desempeño laboral, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.803 y un nivel de significancia de 0.000, indicando una relación positiva alta entre ambas variables. Este hallazgo guarda similitud con los resultados obtenidos en la Municipalidad Provincial de Arequipa, donde el coeficiente de Rho-Spearman para la relación general entre comunicación interna y desempeño laboral fue de 0.820, también con un nivel de significancia de 0.000. Ambos estudios coinciden en que una comunicación interna adecuada, en sus distintas dimensiones, está estrechamente relacionada con un alto desempeño laboral. Sin embargo, los resultados de Lavalle muestran deficiencias significativas en aspectos específicos, como el uso de canales escritos y el reconocimiento de logros, lo que difiere de los hallazgos en Arequipa, donde las dimensiones de comunicación vertical y horizontal fueron bien valoradas.

Por otro lado, la investigación de Espinoza y Suxe (2023), desarrollada en la empresa Grupo Ases Capital SAC, concluyó que no existe una relación significativa entre la comunicación interna y el desempeño laboral, con un coeficiente de correlación de Rho-Spearman de 0.274 y un nivel de significancia de 0.112. Este resultado contrasta con los hallazgos obtenidos en la Municipalidad Provincial de Arequipa, donde la comunicación interna mostró una relación positiva alta y significativa con el desempeño laboral. Las diferencias pueden explicarse por las características particulares de las organizaciones estudiadas, ya que en el Grupo Ases Capital SAC se identificaron problemas estructurales en la comunicación interna que pueden haber limitado su influencia en el desempeño laboral. En contraste, en Arequipa se evidenció un mayor nivel de percepción positiva en dimensiones como comunicación vertical y horizontal.

Así mismo, el estudio de Castillo (2022), realizado en la Institución Educativa Particular Angelo Pagani, identificó una relación significativa entre la comunicación interna y el desempeño laboral, pero con un grado de correlación bajo. Este hallazgo difiere de los resultados obtenidos en la Municipalidad Provincial de Arequipa, donde la relación entre ambas variables fue positiva alta, con un coeficiente de 0.820. En ambos estudios se reconoce que la comunicación interna tiene un impacto en el desempeño laboral, pero la magnitud de esta relación varía. Mientras en Arequipa las dimensiones de comunicación interna mostraron una influencia importante, en Angelo Pagani la relación fue más leve, lo que indica que, a pesar que existe un vínculo, otros factores pueden estar contribuyendo al desempeño laboral en menor medida.

Respecto a los antecedentes locales, el estudio de Paucar (2021), realizado en el Centro de Salud San Francisco, concluyó que la comunicación interna tenía una influencia en el desempeño laboral, además que identificó carencias significativas, como el hecho de que el 52% de los colaboradores no se sentía preparado para los cambios en la organización y el 46.8% percibía una falta de compromiso de la gerencia en mejorar los mecanismos de comunicación. Este antecedente contrasta con los resultados obtenidos en la Municipalidad Provincial de Arequipa, donde la comunicación interna mostró una relación positiva alta con el desempeño laboral, con un coeficiente de correlación de 0.820. A diferencia del estudio de Paucar, en Arequipa se identificó una valoración más favorable de la comunicación vertical y horizontal, lo que muestra un flujo más efectivo entre niveles jerárquicos y entre áreas de trabajo. Las diferencias pueden deberse a las características específicas de cada institución y al enfoque en fortalecer las interacciones internas en la Municipalidad de Arequipa.

Por último, la investigación de Zúñiga (2019), desarrollada en la Florería y Regalos La Estación E.I.R.L., evidenció que la comunicación interna influye significativamente en el compromiso organizacional, con un R cuadrado de 76.10%. Sin embargo, también se identificó que la comunicación interna en esta organización se desarrolla de manera regular, debido a carencias en las comunicaciones descendente, ascendente y horizontal, así como en las habilidades para emplear herramientas

tecnológicas, escritas y verbales. En comparación, los resultados de la Municipalidad Provincial de Arequipa muestran una valoración más positiva en las dimensiones de comunicación interna, especialmente en la comunicación vertical (coeficiente de 0.692) y horizontal (coeficiente de 0.674). Esto indica que, mientras en Arequipa el fortalecimiento de estas dimensiones ha logrado una relación significativa en el desempeño laboral, en el caso de La Estación E.I.R.L., las limitaciones en las prácticas de comunicación pueden haber reducido su efecto en el compromiso organizacional y, posiblemente, en el desempeño laboral.

Conclusiones

1. Se determinó que la comunicación interna se relaciona de forma significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023, lo cual fue comprobado de acuerdo al valor de significancia menor a 0.05, según la prueba de Rho-Spearman, que presentó un coeficiente de correlación de 0.820. Esto indica que una comunicación interna efectiva, conformada por las dimensiones de comunicación vertical, horizontal, descendente y barreras en el proceso de comunicación, está asociada con un mejor desempeño laboral. La comunicación interna facilita el flujo de información entre los diferentes niveles jerárquicos y entre áreas de trabajo, mientras que la adecuada gestión de imagen minimiza las barreras en los procesos comunicativos, fortaleciendo el cumplimiento de las tareas y las contribuciones al entorno organizacional.
2. Se identificó que la comunicación vertical se relaciona de forma significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023, lo cual fue comprobado mediante un coeficiente de correlación de 0.692 y un valor de significancia menor a 0.05, según la prueba de Rho-Spearman. La comunicación vertical, que incluye indicadores como la proporción de información necesaria, la credibilidad y confiabilidad de la información, la libertad para discutir con los superiores y la transmisión de metas empresariales, está asociada con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Arequipa. Estos componentes contribuyen a que los colaboradores deberían de recibir información clara y relevante para ejecutar sus funciones, lo que mejoraría la eficacia en el cumplimiento de sus tareas y por consiguiente contribuir a los objetivos de la municipalidad provincial de Arequipa de los objetivos organizacionales.
3. Se identificó que la comunicación horizontal se relaciona de forma significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023, lo cual fue demostrado mediante un coeficiente de correlación de 0.674 y un valor de significancia menor a 0.05, según la prueba de

Rho-Spearman. La comunicación horizontal, que incluye indicadores como la coordinación entre áreas, la retroalimentación sobre el desempeño, la metodología para realizar tareas y la resolución de conflictos en equipo, está asociada con un mejor desempeño laboral. Este tipo de comunicación fomenta la cooperación, la claridad en la realización de actividades y la resolución conjunta de problemas, fortaleciendo el trabajo colaborativo entre los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

4. Se identificó que la comunicación descendente se relaciona de forma significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023, lo cual fue comprobado mediante un coeficiente de correlación de 0.236 y un valor de significancia menor a 0.05, según la prueba de Rho-Spearman. La comunicación descendente, que se compone de indicadores como la capacidad para comentar problemas con el superior inmediato y la comprensión mutua entre supervisor y trabajador, está asociada con el desempeño laboral. A pesar que la relación es menos intensa en comparación con otras dimensiones, una comunicación descendente clara y efectiva contribuirá a la alineación de las actividades de los colaboradores con los objetivos de la Municipalidad Provincial de Arequipa.
5. Se identificó que las barreras en el proceso de comunicación no se relacionan de forma significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023, lo cual fue demostrado mediante un coeficiente de correlación de 0.026 y un valor de significancia de 0.651, según la prueba de Rho-Spearman. Las barreras en el proceso de comunicación, que incluyen indicadores como el descarte de información excesiva y la interpretación externa de información, no mostraron una asociación relevante con el desempeño laboral. Esto indica que, a pesar que estas barreras pueden estar presentes en la Municipalidad Provincial de Arequipa, no tienen una relación con la capacidad de los colaboradores para cumplir con sus tareas y contribuir al entorno de la organización.

Recomendaciones

1. Para fortalecer la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral, se recomienda al Gerente de la Municipalidad Provincial de Arequipa implementar programas de capacitación en habilidades comunicativas para todo el personal, promoviendo una cultura organizacional que valore la transparencia y la retroalimentación constructiva. Asimismo, se indica establecer canales de comunicación internos más eficientes, como boletines informativos y reuniones periódicas, que faciliten la difusión de información relevante y permita la participación activa de los colaboradores.
2. Para mejorar la comunicación vertical y su relación con el desempeño laboral, se propone al Gerente de la Municipalidad Provincial de Arequipa fomentar una política de puertas abiertas que permita a los colaboradores expresar sus inquietudes y sugerencias directamente a la alta dirección. Además, sería adecuado implementar sistemas de evaluación y retroalimentación periódica, donde los supervisores proporcionen orientación clara y reconozcan el desempeño destacado de sus subordinados, fortaleciendo así la relación entre niveles jerárquicos.
3. Con el objetivo de potenciar la comunicación horizontal, se recomienda al Gerente de la Municipalidad Provincial de Arequipa organizar talleres y actividades de integración interdepartamental que promuevan el trabajo en equipo y la colaboración entre diferentes áreas. La creación de comités o grupos de trabajo multidisciplinarios para abordar proyectos específicos también puede facilitar el intercambio de ideas y mejorar la cohesión entre los colaboradores, contribuyendo a un ambiente laboral más armonioso y productivo.
4. Para optimizar la comunicación descendente, se recomienda al Gerente de la Municipalidad Provincial de Arequipa desarrollar manuales y guías claras sobre procedimientos y políticas institucionales, asegurando que todos los colaboradores comprendan las expectativas y objetivos organizacionales. La realización de

reuniones informativas regulares, donde la dirección comunique avances, cambios y metas futuras, también puede mejorar la alineación del personal con la visión institucional y aumentar su compromiso con las tareas asignadas.

5. A pesar que las barreras en el proceso de comunicación no mostraron una relación significativa con el desempeño laboral en este estudio, es recomendable al Gerente de la Municipalidad Provincial de Arequipa mantenerse vigilante y proactivo en la identificación y eliminación de posibles obstáculos comunicativos. La implementación de encuestas de clima laboral y la apertura de canales de comunicación anónimos pueden ayudar a detectar problemas latentes, permitiendo una intervención oportuna que garantice un flujo de información eficiente y un ambiente de trabajo saludable.

Referencias Bibliográficas

- Alles. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Gránica.
- Aragadvay, M. (2022). *Influencia de la comunicación interna en el desempeño del personal en el Hospital Básico Moderno de Riobamba*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Ecuador.
- Arias, F. (2018). *Administración del capital humano para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (11th ed.). Kogan Page Publishers.
- Banco Mundial. (2019). *Informe anual sobre la eficiencia de la administración pública*. WB.
- Bradley, R., & Terry, M. (1952). Rank analysis of incomplete block designs: The method of paired comparisons. *Biometrika*, 39(3), 324–345.
- Campbell, J. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 687-732). . Consulting Psychologists Press.
- Castillo, C. (2022). *Comunicación interna y su relación con el desempeño laboral en la Institución Educativa Particular Angelo Pagani, Tayabamba, 2021*. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo.
- Chiavenato. (2010). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. (2a ed.). México: McGraw-Hill.
- Comisión Europea. (2017). *Informe sobre la calidad de los servicios públicos en la Unión Europea*.
- Concepción, N. (2021). *Comunicación interna efectiva, pilar para el desempeño laboral del personal administrativo de UDELAS-Panamá*. Universidad Especializada de Las Américas. Panamá.
- Denison, D. (2012). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 784-798.

- Downs, W., & Hazen, M. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14, 63-73.
- Espinoza, C., & Suxe, N. (2023). *Comunicación interna y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Grupo Ases Capital SAC*. Universidad Señor de Sipán. Pimentel.
- Fernández de Tejada. (2010). *Derechos Humanos y Relaciones Laborales*. España: UNED.
- Gabini, S., & Salessi, S. (2017). Validación de la Escala de Rendimiento Laboral Individual en trabajadores argentinos. *Revista Evaluar*, 16(1), 10-26.
- Goldhaber, G., & Rogers, D. (1979). *Auditing organizational communication systems: The ICA communication audit*. Dubuque, IA - USA: Kendall/Hunt.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2019). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p. México: Mc Graw Hill Education.
- INEI. (2018). *Encuesta Nacional sobre la Calidad de los Servicios Municipales*. Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Lavalle, M. (2023). *Comunicación interna y desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Servicios Técnicos y Tecnológicos Integrales S.A.C., Huacho, 2022*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huacho.
- Miller, J. (2014). *Building Bridges: The Role of Internal Communication in the Modern Workplace*. Beacon Press. Boston, EEUU.
- Mokoena, K. (2016). *Comunicación interna y satisfacción laboral en entidades estatales sudafricanas*. Universidad de Pretoria.
- Municipalidad Provincial de Arequipa. (2021). *Número de trabajadores*. Oficina de Recursos Humanos.
- Murphy, K. (1989). *Dimensions of job performance*. Test Development and Interpretation.
- Palmar, G., Rafael, S., Valero, U., & Jhoan, M. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios Públicos*, 159–188.

- Paucar, J. (2021). *Comunicación interna y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del C.S. San Francisco durante el año 2021*. Universidad Privada de Tacna.
- Prieto, E., & Therán, I. (2018). *Administración: teorías, autores, fases y reflexiones*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal Empresa "Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago". *Revista Negotium*. Año 3, n° 9, 33-51.
- Quirke, B. (2008). *Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action*. Gower. Farnham.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13a. ed.). México: Pearson.
- Ruck, K. (2011). *Exploring internal communication: Towards informed employee voice*. Routledge. Oxon.
- Smidts, A., Pruyn, A., & Van Riel, C. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.
- Smith, L., Mounter, P., & Bourne, M. (2008). *Internal communication for operational excellence*. Palgrave Macmillan. New York.
- Tourish, D., & Robson, P. (2006). Sensemaking and the distortion of critical upward communication in organizations. *Journal of Management Studies*, 43(4), 711-730.
- Túñez, J. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Túñez, M. (2011). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Zamora, España: Comunicación Social S.C.
- Varona, F. (1994). *Las auditorias de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense*. USA: Revista Diálogos, (39), 30-40.
- Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223-230.

- Villalobos, A. (2018). Instrumento para evaluar la comunicación interna en las micro y pequeñas empresas, caso Zona Bajío México. *UMR: Management Review*, 3(2).
<https://doi.org/DOI: http://doi.org/10.18583/umr.v3i2.114>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Welch, M., & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.
- Zúñiga, S. (2019). *Comunicación interna y su influencia en el compromiso organizacional de los colaboradores de la florería y regalos La Estación E.I.R.L., - Tacna, año 2019*. Universidad Privada de Tacna.

Anexos

Anexo 1. Matriz de Consistencia

Comunicación interna y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<u>Problema General</u>	<u>Objetivo General</u>	<u>Hipótesis General</u>			
¿Cómo se relaciona la comunicación interna y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023?	Determinar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023.	La comunicación interna se relaciona de forma significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023.	Variable 1: Comunicación interna	Dimensión: Comunicación vertical	Proporción de información necesaria.
					Información creíble/confiable.
					Libertad y confianza discutir.
					Información de nuevos productos.
					Instrucciones operativas.
					Interpretación variada superior.
					Reacción defensiva a información.
					Información proyección profesional.
					Información de metas empresariales.
				Dimensión: Comunicación horizontal	Coordinación entre estaciones.
					Feedback y desempeño directo.
					Mejor metodología de la tarea.
					Conocimiento de problemas enfrentados.
					Satisfacción con la comunicación superior.
					Información de problemas relevantes.
					Sugerencias de mejoras en procesos.
					Resolución de conflictos en equipo.
					Comprensión de órdenes recibidas.
					Compartir información relevante
<u>Problemas específicos</u>	<u>Objetivos específicos</u>	<u>Hipótesis específicas</u>			
¿Cómo se relaciona la comunicación vertical y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023? ¿Cómo se relaciona la comunicación horizontal y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023?	- Identificar la relación entre la comunicación vertical y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023. - Identificar la relación entre la comunicación horizontal y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023.	- La comunicación vertical se relaciona de forma significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023. - La comunicación horizontal se relaciona de forma significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023.			

• ¿Cómo se relaciona la comunicación descendente y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023? • ¿Cómo se relacionan las barreras en el proceso de comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023?	• Identificar la relación entre la comunicación descendente y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023. • Identificar la relación entre las barreras en el proceso de comunicación y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023.	• La comunicación descendente se relaciona de forma significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023. • Las barreras en el proceso de comunicación se relacionan de forma significativa con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Arequipa, en el año 2023.		Dimensión: Comunicación descendente	Problemas de comunicación superior. Comprensión mutua con el supervisor.
				Dimensión: Barreras en el proceso de comunicación	Descarte de información excesiva.
					Interpretación externa de información.
			Variable 2: Desempeño laboral	Dimensión: Rendimiento en la tarea	Dedicación laboral
					Creatividad en resolución de problemas
					Proactividad en desafíos laborales
					Iniciativa laboral
					Orientación a resultados
					Actualización profesional
				Dimensión: Comportamientos contraproducentes	Búsqueda de retos laborales
					Quejas menores laborales
					Crítica interna
					Tendencia a la exageración
				Dimensión: Rendimiento en el contexto	Foco en lo negativo
Crítica externa laboral					
Iniciativa					
Tareas laborales desafiantes					
	Actualización de conocimiento				
	Habilidades laborales y soluciones creativas frente a nuevos problemas				
METODO Y DISEÑO		POBLACIÓN Y MUESTRA		TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
Tipo de investigación:	Básica	Población:	1780 trabajadores	Técnica:	Encuesta
Nivel	Correlacional	Muestra:	316 trabajadores	Instrumentos:	Cuestionario
Diseño de investigación:	No experimental / Transversal	Método:	Científico, analítico, sintético	Tratamiento estadístico:	SPSS 24
					Tablas de frecuencia

Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA COMUNICACIÓN INTERNA
(Villalobos, 2018)

PRESENTACIÓN: Nos interesa conocer su opinión respecto a la Comunicación Interna que Ud. evidencia, en calidad de funcionario y/o servidor público dentro de la Municipalidad Provincial de Arequipa. Para ello, a continuación, se le presenta una serie de enunciados que deberá marcar (X) según sea su percepción.

Valores de las respuestas

5=Muy de Acuerdo 4=De acuerdo 3=Indiferente 2=En desacuerdo 1=Muy en desacuerdo

No	Ítem	5	4	3	2	1
DIMENSIÓN 01: COMUNICACIÓN VERTICAL						
1	Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo.					
2	La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable.					
3	Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo.					
4	La información relacionada con nuevos servicios de la municipalidad, me llega a través de mi superior inmediato.					
5	La información relacionada como instrucciones de operación de la municipalidad, me llega a través de mi superior inmediato.					
6	En la municipalidad, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras.					
7	En la municipalidad, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan defensivamente.					
8	Obtengo información sobre mi proyección profesional (es decir se me comunica cómo estoy desarrollando mis actividades y si tengo oportunidades de crecimiento en función esto") en la municipalidad, a través de mi superior inmediato.					
9	La información relacionada con la municipalidad como metas, indicadores y objetivos, me llegan a través de mi superior inmediato.					
DIMENSIÓN 02: COMUNICACIÓN HORIZONTAL						
10	Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes "áreas" de trabajo.					
11	Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño ("voy bien o voy mal"), a través de mi superior inmediato.					
12	Mis compañeros de área de trabajo me explican cuál es la mejor metodología para realizar una tarea.					
13	Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas.					
14	Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y yo.					
15	Mi superior inmediato me informa de los problemas que necesitan atención de mi parte.					
16	Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo.					
17	Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del equipo de trabajo.					
18	Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido "y desarrollado adecuadamente".					
19	"Comparto" a mi superior inmediato toda la información recibida relacionada a mi trabajo.					
DIMENSIÓN 03: COMUNICACIÓN DESCENDENTE						
20	Tengo inconvenientes "problemas" para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato.					
21	En general, mi supervisor inmediato y yo comprendemos las cosas de la misma manera.					
DIMENSIÓN 04: BARRERAS EN EL PROCESO DE COMUNICACIÓN						
22	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, selecciono una parte de ella y el resto la desecho.					
23	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, "dejo a otros que la interpreten".					

Gracias por su colaboración

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL
(Gabini & Salessi, 2017)

El presente instrumento tiene como objetivo evaluar su percepción respecto al desempeño laboral según su experiencia laboral como trabajador de la Municipalidad Provincial de Arequipa. Para ello se solicita que marque con una X sobre el recuadro que mejor se ajuste a su percepción:
Valores de las respuestas

5=Siempre 4=Casi siempre 3=Algunas veces 2=Casi nunca 1=Nunca

DIMENSIÓN 01: RENDIMIENTO DE LA TAREA						
1	Soy capaz de hacer bien mi trabajo porque le dedico el tiempo y el esfuerzo necesarios.	1	2	3	4	5
2	Se me ocurren soluciones creativas frente a los nuevos problemas.	1	2	3	4	5
3	Cuando puedo, realizo tareas laborales desafiantes.	1	2	3	4	5
4	Cuando termino con el trabajo asignado, comienzo nuevas tareas sin que me lo pidan.	1	2	3	4	5
5	En mi trabajo, tengo en mente los resultados que debo lograr.	1	2	3	4	5
6	Trabajo para mantener mis conocimientos laborales actualizados.	1	2	3	4	5
7	Sigo buscando nuevos desafíos en mi trabajo.	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 02: COMPORTAMIENTOS CONTRAPRODUCENTES						
8	Me quejo de asuntos sin importancia en el trabajo.	1	2	3	4	5
9	Comento aspectos negativos de mi trabajo con mis compañeros.	1	2	3	4	5
10	Agrando los problemas que se presentan en el trabajo.	1	2	3	4	5
11	Me concentro en los aspectos negativos del trabajo, en lugar de enfocarme en las cosas positivas.	1	2	3	4	5
12	Comento aspectos negativos de mi trabajo con gente que no pertenece a la empresa.	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 03: RENDIMIENTO EN EL CONTEXTO						
13	Planifico mi trabajo de manera que puedo hacerlo en tiempo y forma.	1	2	3	4	5
14	Trabajo para mantener mis habilidades laborales actualizadas.	1	2	3	4	5
15	Participó activamente de las reuniones laborales.	1	2	3	4	5
16	Mi planificación laboral es óptima.	1	2	3	4	5

Gracias por su colaboración

Anexo 03: Permiso de la Municipalidad para la aplicación de encuestas



"AÑO DEL BICENTENARIO, DE LA CONSOLIDACIÓN DE NUESTRA INDEPENDENCIA Y DE LA
CONMEMORACIÓN DE LAS HEROICAS BATALLAS DE JUNIN Y AYACUCHO"

Arequipa, 25 de octubre del 2024.

CARTA N° 438 -2024-MPA/SGRH

Señor(a).

ERICK ALEX AGUILAR PAUCCARA

Urb. Las Perlas, Calle Barranca B° 403. Arequipa. Arequipa. Arequipa.

Presente.-

REFERENCIA: Expediente 89176-2024.

ASUNTO: Respuesta a solicitud de autorización de trabajo de investigación.

De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarle cordialmente a nombre de la Sub Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Arequipa y comunicarle, que este despacho ha recibido su solicitud para autorización del trabajo de investigación a realizar en los trabajadores de la sede principal de nuestra institución.

A lo que le informo, que se autoriza las 190 encuestas propuestas, las cuales deberán realizarse del 15 al 28 de noviembre, para lo cual deberá coordinar con este despacho para que se le asigne un horario y lugar de aplicación para éstas.

Sin otro particular, me despido de Ud. reiterándole mi cordial saludo.

Atentamente,

Ciudad con humanidad

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA

LIC. *María del Guadalupe Guirinos*

SUB GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

MGC/lmm
cc. Archivo

<https://www.muniarequipa.gob.pe>
El Filtro 501, Arequipa 04001
Telf: (054) 281959

