



# FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

Carrera de Psicología

“COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO  
LABORAL EN COLABORADORES DE UNA  
AGROINDUSTRIA DE TRUJILLO”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Psicología

**Autor:**

Manuel Alberto De Los Rios Alcalde

**Asesor:**

Mg. Tania Valdivia Morales

Trujillo - Perú

2021

## DEDICATORIA

A mi pareja que ha sido la pieza fundamental en todo este proceso, dándome la fuerza, impulso y seguridad necesaria para no rendirme.

A mis hijos Fabián y Mariazoe por ser mi principal motivación para luchar y mejorar día a día, todo lo que logre es por y para ustedes.

A mis padres Beto y Marujita por haberme apoyado en este largo camino, por confiar en mis decisiones y por motivarme a ser mejor.

A mis hermanos: Jorge, Diego, Andrés y Angélica de quienes he aprendido mucho a lo largo de mi vida y me siento muy orgulloso de ellos.

A las personas que confiaron en mí desde el principio, mostrando un lado fraternal, de guía y consejo con el fin de sacar lo mejor de mi potencial.

## AGRADECIMIENTO

A Dios en primer lugar por darme la vida, salud, sabiduría, y paciencia para realizar este proyecto con mucha vehemencia, gracias por todas las bendiciones que día a día me permites recibir.

A mi universidad por haber sido una grandiosa fuente de conocimientos y experiencias las cuales me han permitido formarme como una gran persona y buen profesional en la carrera tan hermosa que escogí.

A mis docentes que fueron símbolo de motivación y aprendizaje constante en todo mi proceso de estudio, a mi asesora MG. Tania Valdivia Morales por su tiempo brindado para realizar las correcciones oportunas, por su comprensión y apoyo constante en la realización y desarrollo del presente proyecto.

A las personas que han estado conmigo y han colaborado de manera directa e indirecta para lograr sustentar dignamente la presente investigación.

## Tabla de contenidos

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>5</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO II. MÉTODO.....</b>	<b>31</b>
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS .....</b>	<b>36</b>
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>40</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>47</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>54</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Relación entre comunicación organizacional y desempeño laboral en colaboradores de una agroindustria de Trujillo.....	36
<b>Tabla 2:</b> Relación entre la dimensión comunicación ascendente y las dimensiones del desempeño laboral en colaboradores de una agroindustria de Trujillo.....	37
<b>Tabla 3:</b> Relación entre la dimensión comunicación descendente y las dimensiones del desempeño laboral en colaboradores de una agroindustria de Trujillo.....	38
<b>Tabla 4:</b> Relación entre la dimensión comunicación horizontal y las dimensiones del desempeño laboral en colaboradores de una agroindustria de Trujillo.....	39
<b>Tabla 5:</b> Confiabilidad del cuestionario de comunicación organizacional.....	57
<b>Tabla 6:</b> Confiabilidad del cuestionario de desempeño laboral.....	58
<b>Tabla 7:</b> Prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov de las dimensiones y escala total de la comunicación organizacional en colaboradores de una agroindustria de Trujillo.....	59
<b>Tabla 8:</b> Prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov de las dimensiones y escala total del desempeño laboral en colaboradores de una agroindustria de Trujillo.....	60

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre comunicación organizacional y desempeño laboral en colaboradores de una agroindustria de Trujillo. La investigación fue no experimental bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño de investigación transversal y de tipo correlacional, donde se tuvo como muestra a 100 operarios del área de producción, quienes fueron seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, siendo evaluadas con el Cuestionario de comunicación Organizacional (Portugal, 1994) y El Cuestionario de Desempeño laboral (Núñez y Castro, 2015). Los resultados indicaron que existe relación directa de grado mediano entre las variables comunicación organizacional y desempeño laboral ( $r_s = 0.50$ ). Por lo que se acepta la hipótesis general de la investigación.

**Palabras clave:** Comunicación organizacional, desempeño laboral, colaboradores.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad Problemática

En la última década, las organizaciones en nuestro país, han puesto un énfasis especial en la gestión del Talento Humano, tomando en consideración distintos puntos como la selección de los trabajadores talentosos, pero el verdadero desafío surge, en cómo retener al talento dentro de la organización, conocer los factores que debemos considerar para que permanezcan en la organización. Es ahí donde se vuelve importante reconocer a la comunicación como un factor determinante para poder permanecer en la empresa (Vargas, 2021).

Una de las malas experiencias que un colaborador puede experimentar en su trabajo, es recibir un trato hostil mediante un lenguaje ofensivo y en muchos casos, esto se convierte en parte de la cultura; sin embargo, puede destruir a la empresa desde dentro (Kumar, 2015).

Según Torres (2020), los empleados perciben la comunicación dentro de la empresa como un limitante para la efectividad y el éxito de una organización; es sencillo darse cuenta cuando un colaborador comprende un mensaje o una instrucción propia de su trabajo, el tipo de lenguaje que emplea el jefe o supervisor es determinante al momento de la interrelación, de acuerdo con Gestión (2015). Por otro lado, según las actuales condiciones laborales en España durante el 2016, seis millones de desempleados; según la última encuesta de la población activa (EPA, 2017) refieren que los trabajadores no se desenvuelven adecuadamente en su centro de trabajo a causa de una inadecuada comunicación en la empresa, siendo su desempeño muchas veces insatisfactorio, ya que las

exigencias del puesto no está acorde con su personalidad, intereses y/o capacidades, y todo ello se observa, debido a que los individuos se ven obligados a escoger empleos disponibles, independientemente si su perfil personal encaja con el perfil del puesto de trabajo.

Del mismo modo, hoy en día es bastante evidente que el desempeño laboral en países desarrollados como Estados Unidos y parte de Europa es aceptable en un 75%, sin embargo, según Romero (2009) el rendimiento en los trabajadores de una agroindustria en Venezuela es adecuado en cierto grado, debido a que cuentan con ciertas competencias que benefician la productividad del trabajo; pero en el Perú esto es un problema nacional, ya que el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo en el 2019– 2020 realizaron un análisis del comportamiento de los principales indicadores del mercado, concluyendo que en Trujillo, en las empresas agroindustriales existe mala comunicación como un inadecuado desempeño laboral en los operarios.

Con el fin de conocer y profundizar las variables, es importante conceptualizarlas para ello Yang (2016) define a la comunicación como el proceso que implica la transferencia de información y comprensión entre individuos; la manera de relacionarse con datos, ideas, valores, etc. Asimismo, Hellriegel y Slocum (2009) se refieren a la comunicación como aquella capacidad de transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos u otros de manera verbal o no verbal para transferir información con exactitud. Sin embargo, cuando hablamos de la comunicación organizacional, Morales (2020) explica que es el proceso mediante el cual se produce un intercambio de información, opiniones, experiencias, sentimientos, entre dos o más personas a través de distintos medios como teléfonos, correos, etc. Robbins (2009) explica que para que la

comunicación tenga lugar requiere de un propósito, mencionado con un mensaje por transmitirse.

De acuerdo a Prince (2010), para que la comunicación tenga éxito no basta con que cumpla una función, sino también, debe administrar el intercambio de significados del mensaje, como: administración del tiempo, administrar la percepción del receptor para que preste atención al entorno de trabajo y permita recibir mejor la información, administrar el significado, entender los símbolos y el lenguaje a utilizar con el público para lograr la codificación correcta del mensaje; y administrar la confianza, crear un ambiente de confianza y apertura entre las personas, a fin de replicarlo entre toda la organización y lograr una comunicación más efectiva.

Para que una comunicación sea efectiva se debe tener en cuenta lo siguiente: el establecimiento de un entorno adecuado que esté libre de elementos que perturben la atención del receptor, la claridad y concisión en el mensaje donde el emisor y el receptor deben manejar un mismo lenguaje, un lenguaje que debe ser claro y accesible para ambos, así también lograr que la comunicación sea integradora. También debe servir de unión entre los miembros de la empresa, para conseguir que se mantenga la cooperación dentro de la organización, que es imprescindible para la consecución de los objetivos empresariales. Sin embargo, existen barreras en la comunicación los cuales pueden ser: Ausencia de interés por parte del receptor, prejuicios, incredulidad o escepticismo, el bajo nivel de comprensión, la ignorancia del tema que se trata, cabe mencionar que estas barreras pueden superarse si en cada etapa del mensaje se verifica la forma de emisión, el modo de recepción, el grado de comprensión y la aceptación del contenido (Carranza, 2018).

Para Hellriegel y Slocum (2009) existe también la comunicación asertiva, que significa expresar con confianza lo que se siente, piensa y cree al tiempo que se respeta el punto de vista de otros, este tipo de comunicación no es mencionado por otros autores, pues se sobreentiende como un requisito existente para mantener una comunicación eficiente y transparente entre emisor y receptor.

Según Luca (2017) el interés de las organizaciones con respecto a la comunicación organizacional se basa en la necesidad de potenciar las habilidades de comunicación y cómo afecta el desempeño organizacional y esto permite orientar la conducta de cada miembro y establecer relaciones personales funcionales que les permitan trabajar junto rumbo a un objetivo.

De acuerdo a Robbins (2009) los tipos de la comunicación organizacional son los siguientes: oral, escrita y no verbal. Principalmente nos comunicamos por el medio oral con discursos, rumores; el cual permite ser veloz y obtener una retroalimentación en tiempo mínimo sobre la comprensión del mensaje, así también tenemos la comunicación escrita que puede darse a través de memos, cartas, correo, mensajería u otro medio que permita símbolos o palabras escritas; usualmente es preferible como medio tangible que se transmitió un mensaje, permite realizar consultas sobre el mismo contenido enviado y hacer referencias en base al mensaje. No obstante, puede tomar mayor tiempo en realizar el mensaje antes de enviarlo a un receptor, y a retroalimentación puede no ser inmediata a diferencia de la comunicación oral.

Por último, está la comunicación no verbal, que se da cada vez; puede entenderse como una mirada, un gesto de manos, una expresión corporal, tono de voz u otras muestras físicas; el lenguaje corporal como también se le conoce, es un agregado a la comunicación

verbal y con frecuencia agrega complejidad a la comunicación, pues no es preciso y puede o no tener un significado asociado.

Según Ávila (2004), la comunicación organizacional tiene grandes objetivos uno interno y otro externo. El objetivo interno de la comunicación ayuda a mejorar la productividad de la empresa mediante la integración de los empleados en un proyecto común fomentar su participación y fortalecer la cultura organizativa, para que este objetivo sea real debe contar con el respaldo de la dirección de la empresa, ésta muestra una clara voluntad de instaurar la transparencia en la gestión y en la información (Ávila, 2004).

Según Chiavenato (2000), existen tres tipos de canales formales: La comunicación descendente, procede de la dirección o alta gerencia (el tope de la jerarquía). Se suele utilizar para transmitir instrucciones, políticas, servicios o temas de carácter obligatorio, por ejemplo: lineamientos, procedimientos, políticas, instrucciones u otra información obligatoria, Así mismo la comunicación ascendente, la cual circula desde la base de la empresa hacia arriba, suele ser el dialogo diario, un buzón de información o las encuestas de clima o satisfacción que se toman cada cierto periodo. Su objetivo es obtener información que el empleado no manifiesta en ambientes formales, pero pueden repercutir en su desempeño o el clima laboral. Y finalmente, se encuentra la comunicación horizontal. Este tipo se efectúa entre personas de jerarquías similares, busca la coordinación y armonía de sus miembros. Este estilo a su vez, puede replicarse entre personas de distintas jerarquías, manteniendo el sentido de igualdad.

Hay que tener en cuenta que un canal informal, es todo aquel que surge de manera espontánea por elección del emisor para transmitir el mensaje y no es controlado por la organización (Sargem, 2019). Además, tenemos las redes de comunicación, definidas como un patrón de comunicación definida por el individuo (Hellriegel y Slocum, 2009).

Estas pueden ser de tres tipos la cadena, rueda y todos los canales (Robbins, 2009):

La red de cadena sigue en forma rígida la cadena de mando formal, la red de rueda depende de una figura central que actúa como el conducto para todas las comunicaciones del grupo (generalmente se da a través de un líder fuerte) y por último la red de todos los canales permite que todos los miembros del grupo se comuniquen y contribuyan, sin ninguna figura de líder de por medio.

Según Carrasco (2013) postula seis objetivos fundamentales dentro de una empresa:

El objetivo del control se plasma en las organizaciones que cuentan con una estructura muy elevada y con normas exigentes, que manejan el comportamiento de los trabajadores, un ejemplo claro de cómo ver este control es percatarse cuando los altos rangos solicitan a los trabajadores informes semanales o mensuales de las actividades que se realizan, especificar qué tareas de las que se detallan en los informes se cumplen y cuáles no, del mismo modo las causas del cumplimiento o incumplimiento, también puede darse esa función del control que solicita información sobre cualquier irregularidad suscitada dentro de las actividades de trabajo, con la finalidad de observar si se cumplen los objetivos de la empresa, si el trabajador ejecuta las funciones correspondientes a su puesto o no.

El objetivo de motivar al trabajador, sirve para que un jefe o supervisor de área comente al empleado si su trabajo está bien realizado o que puede hacer para mejorarlo, mostrarle de alguna manera las pautas para corregir los errores; mientras que, por el contrario, se puede contribuir a desmotivarlo, simplemente, mencionándole que algo está mal y no hace nada para mejorar el trabajo. Los objetivos concretos, nos brindan retroalimentación sobre el avance del reforzamiento, una conducta deseada estimula la motivación y estas requieren de la comunicación (Carrasco, 2013).

Así mismo la expresión de emociones, nos da a entender que muchas personas tienen en su trabajo y en sus compañeros el ambiente idóneo para establecer relaciones sociales, la comunicación que tiene lugar dentro de un grupo es el mecanismo utilizado por sus miembros para manifestar su frustración o su satisfacción; por tal motivo, la comunicación funciona como un canal para expresar emociones y sentimientos, una manera de cubrir las necesidades sociales del individuo (Carrasco, 2013).

La comunicación desarrolla también el objetivo de proporcionar información a los trabajadores para una buena toma de decisiones y así transmitir información necesaria, lo que se busca es que logren identificar y evaluar las distintas opciones que puedan existir antes de tomar esa decisión. Ahora bien, en cuanto a la ayuda en la resolución de problemas, evidentemente una buena comunicación dentro de la empresa o en cualquier relación personal, toma la importancia debida para ayudar a resolver cualquier conflicto que pueda presentarse, no en vano, como dice el refrán, al hablar se entiende la gente; aunque obviamente llegar a un entendido a través de la comunicación, muchas veces, es un remedio, que no siempre se da en la realidad (Carrasco, 2013).

Así mismo Carrasco (2013) en cuanto a la promoción de la acción nos explica que, la comunicación horizontal o lateral que se da entre miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel jerárquico, ejemplo claro, dos directores de departamento, es un tipo de comunicación que promueve a la acción, porque facilita el intercambio de información que reduce en muchos casos los procesos burocráticos dentro de la organización y evita la lentitud en los procedimientos de trabajo.

Según Cárdenas (2015) describe la existencia de tres tipos de comunicación que varían de acuerdo a los objetivos que se persiguen con cada una de ellas, siendo la primera: La comunicación descendente, que es la comunicación que proviene de la alta dirección

dentro de la empresa o institución (directivos o gerentes), ella tiene como objetivo dar a conocer e implantar la cultura de la organización y así reducir al máximo los canales informales que generan rumores o un ambiente negativo dentro de la empresa. Cabe resaltar que una comunicación descendente inadecuada suele darse en las organizaciones fuertemente jerarquizadas o en aquellas que evolucionan en sus mercados con demasiada prisa, esto ocasiona fallos en la transmisión de los mensajes provocados por los cambios de estrategias, la ampliación de objetivos o la incursión en nuevos proyectos.

Del mismo modo, se describe a la comunicación ascendente, que es la comunicación que surge de la base de la organización y llega hasta la alta dirección, la información pasa por los niveles intermedios, las posibles deficiencias en torno a este tipo de comunicación, pueden solucionarse a través de reuniones o encuentros en los que se detectan los posibles fallos en la fluidez de dicha información, a través de buzones de sugerencias, los cuales permiten el anonimato de la información, y mediante el análisis del ambiente que se respira dentro de la organización. Mientras que, la comunicación ascendente de los empleados hacia la alta jerarquía no se da, porque enfrenta la gran limitante del idioma. Esto significa que los jefes hablan chino, mandarín o inglés, pero no español y los empleados de nivel obrero solo español, y no los otros idiomas (Cárdenas, 2015).

Finalmente, la comunicación horizontal puede hacerse tan difícil, en lugar de ser horizontal, llegue a tomar la forma de una U invertida, es decir, que para solicitar algo de una persona del mismo nivel jerárquico, sea necesario elevar la solicitud a lo alto de la cúspide, para que la solicitud se llegue a transmitir como una orden. La comunicación horizontal se encuentra muy relacionada con la comunicación informal. Parte importante

de las comunicaciones que ocurren en una organización son llevadas a cabo en forma paralela a los canales formales (Cárdenas, 2015).

En relación a la segunda variable desempeño laboral, Chiavenato (2002), menciona que el desempeño como concepto general es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la misma, funcionando así el individuo con una gran tarea y satisfacción laboral. En tal sentido, para los trabajadores es el cambio de su comportamiento con sus resultados, por la cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, quiere decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menos esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Del mismo modo, Robbins y Coulter (2013) definen al desempeño laboral como un proceso mediante el cual se determinará qué tan exitosa ha sido una organización en cuanto al logro de sus actividades y objetivos laborales. En términos generales, a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual. (Robbins, 2013).

Según Robbins y Judge (2013) explican que, en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción de puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información ya que hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral (Robbins, 2013). Los autores buscan expresar que en las organizaciones, únicamente se evalúa la forma en que los trabajadores realizan sus labores y estas las insertan en sus descripciones de puestos de trabajo, en la actualidad lo que se busca es que las compañías sean menos jerárquicas y que

estén más orientadas al servicio que brindan. Hoy en día, se reconocen tres tipos principales de comportamientos que forman parte del desempeño laboral:

En cuanto al desempeño de las tareas: Está relacionado con el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que ayudan a la producción de un bien o servicio. - Civismo: El tipo de actitudes y comportamientos de los trabajadores, contribuyen en la generación de un ambiente psicológico, dentro de la organización, si los trabajadores brindan ayuda a sus compañeros, aunque estos no se lo soliciten, se comprometen y respaldan los objetivos que la organización se traza, se tratan entre compañeros con respeto, hacen sugerencias constructiva, para la mejora de la organización y de ellos mismos como trabajadores, si cumplen esta condiciones, estamos hablando de la generación de un buen ambiente psicológico o clima laboral, la falta de productividad: Está relacionado con los comportamientos que afectan o dañan de forma activa a la organización, manifestadas a través del robo, daños a la propiedad de la empresa o institución, presencia de comportamientos agresivos con los compañeros y jefes y ausentismo frecuente.

Es importante hablar sobre la evaluación del desempeño laboral de una organización, el cual es una valoración sistemática, del trabajo de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe lograr, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo, así mismo es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización (Chiavenato, 2009).

Según Davis (2017) la evaluación del desempeño está constituida como el proceso por el cual se analiza el rendimiento del trabajador, establecen funciones que de una u otra manera suelen darse en toda organización moderna. Es en tal sentido que, Villegas (1997)

nos menciona que dicha evaluación es de un procedimiento que se cumple en todos los niveles de la organización, con el propósito de determinar el logro de resultados por parte de los trabajadores, así como orientar a la dirección en la formulación de políticas y procedimientos para el adiestramiento y desarrollo del personal.

Vásquez (2020) menciona las razones que los altos mandos deberían elegir para calificar el desempeño de sus empleados, tendrán muchas influencias en el comportamiento de ellos, los tres conjuntos de criterios más utilizados son: los resultados de las tareas individuales, la evaluación en este caso se centra más en el fin de los medios, es decir da más valor al cumplimiento de las metas u objetivos. Un ejemplo de este tipo de evaluación, es cuando se evalúa a un gerente de planta por los criterios de cantidad producida, por el costo, de la unidad de producción que tuvo, y por la cantidad de desperdicio generado. De igual forma, un vendedor podría ser evaluado por su volumen de ventas alcanzadas en su territorio, y por el incremento de clientes nuevos en su cartera.

Así también se tiene a los comportamientos: En algunos casos, es difícil identificar resultados específicos que puedan ser atribuidos directamente a las acciones de un trabajador. Esto sucede de forma particular, en puestos de asesoría o apoyo, o que desempeñan cargos cuyas tareas laborales llegan a formar parte del esfuerzo de grupo, en estas ocasiones, es difícil identificar la atribución de cada uno de sus miembros, en estos casos, lo más recomendable es evaluar el comportamiento que tuvo el trabajador, no solo relacionado con la productividad, sino con todo el proceso laboral, según Vásquez (2020).

Las características: Los rasgos de cada individuo son los que menos tienen relación con el desempeño laboral, se dice que no guarda relación con los resultados de las tareas o con sus comportamientos, debido a que están más alejados de su desempeño real. Así por ejemplo mostrar seguridad, ser confiable o cooperativo podría estar o no estar relacionado

con los resultados positivos de la tarea, por eso no puede ser usado, como un aspecto premonitor, sino más bien, requerirá de mayores evidencias, sin embargo, esta práctica es aún empleada por algunas organizaciones, según Robbins (1999) citado por Vásquez (2020).

Chiavenato (2007) menciona que la evaluación del desempeño, “es un medio o una herramienta para mejorar los resultados relacionados con los recursos humanos y por ende con el logro de los objetivos de la propia organización. Para alcanzar este objetivo principal, la evaluación del desempeño busca alcanzar diversos objetivos intermedios”. Entre ellos tenemos los siguientes:

La aptitud del trabajador para el puesto, capacitación y promoción de personal, el incentivo salarial por buen desempeño, mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados, desarrollo personal del empleado, información básica para la investigación de recursos humanos, estimación del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo para una mayor productividad, conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización, retroalimentación de información al individuo evaluado, otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etc.

En la actualidad, surgieron nuevos métodos de evaluación del desempeño, que se centran en la autoevaluación y la autodirección de las personas, en un mayor involucramiento del trabajador en su propio crecimiento y desarrollo profesional y personal, que busque una proyección hacia el futuro y a través de una mejora continua, de su desempeño laboral.

La administración por objetivos o administración por resultados es un modelo administrativo, creado por Drucker (1954), la cual, surgió como un método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Comenzaron

a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados. La administración por objetivos es un proceso por el cual los gerentes, supervisor y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. El trabajador tiene que saber y entender, en términos de desempeño, se espera de él, en función de las metas de la empresa, y su supervisor debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo en relación con las mismas. La administración por objetivos es un sistema dinámico que integra la necesidad de la organización de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del trabajador de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas y está formado por seis etapas:

El formulario de los objetivos consensuados (entre jefe y trabajador subordinado), el compromiso personal, para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto, la aprobación del gerente, para la asignación de los recursos y los medios necesarios para llegar a alcanzar los objetivos trazados, la retroalimentación y la evaluación periódica.

En la evaluación de 90° se combinan objetivos y competencias. El cumplimiento de objetivos se relaciona con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo. En esta evaluación la persona es evaluada exclusivamente por su jefe inmediato. Este método es limitado y de retroalimentación directa, es uno de los métodos que se sugiere como primera instancia, en la implementación de un proceso de evaluación, para mejorar la adaptación del personal. En la siguiente figura se refleja el comportamiento de la información y la comunicación presentada por las partes involucradas, manifestando una evaluación unilateral.

La evaluación de desempeño Laboral de 180°, aquí se combinan la medición realizada por el jefe inmediato o supervisor y la autoevaluación del trabajador en el cumplimiento de los objetivos y competencias propias del puesto y el rendimiento del trabajador.

La evaluación de desempeño laboral de 270°, fue desarrollada con la intención de eliminar la subjetividad que puede producirse como resultado de una evaluación de 90 o 180, en esta evaluación le mide al trabajador su superior, existe una autoevaluación e interviene un factor más de medición que puede ser la evaluación de los subordinados o por los pares que son sus compañeros del equipo de trabajo o quienes se encuentran en el mismo nivel de responsabilidad.

Y por último se tiene a la evaluación de desempeño laboral 360°, la peculiaridad de esta evaluación, está en que las personas que evalúan al trabajador, son todas aquellas con las que se relaciona en su entorno laboral, es una evaluación en forma circular, participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. La información del grupo de evaluación, es considerada así mucho más rica, e interesante ya que puede evaluarse desde varios ángulos al trabajador, y evitar posibles subjetividades, sesgos o prejuicios del evaluador, las sugerencias dadas por todos los miembros del entorno en el que trabaja el empleado son aportes valiosos para mejorar el desempeño del trabajador y orientar su carrera profesional a una mejora continua. Este sistema exige que el evaluado tenga una mentalidad amplia y receptiva, que conozca ya acepte el sistema, a fin de no herir susceptibilidades, y verla más bien, como una oportunidad de crecimiento personal y profesional, también es necesario de un entrenamiento previo a los evaluadores, para el éxito del proceso. Para Alles (2002)

especialista argentina del tema, nos dice que “Actualmente, la evaluación de 360 grados es considerada como la más novedosa forma de desarrollar la valoración del desempeño, ya que impulsa a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos aquellos que reciben sus servicios, los cuales no son considerados en los sistemas de evaluación de arriba hacia abajo que solo considera la opinión del Jefe”. La evaluación de trescientos sesenta grados es considerada complementaria con la gestión de la calidad total, pues incluye a los clientes internos y externos en los grupos de evaluación.

La evaluación de desempeño cuenta con varios objetivos, siendo uno de ellos el cual consiste en ayudar en la dirección a que tome decisiones de recursos humanos, sobre asensos, transferencias y despidos. Las observaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para los cuales se pueden desarrollar programas motivadores. Según Robbins, Stephen, Coulter (2010) definen que es un proceso para determinar cuan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. A nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel personal (Robbins, 2010). Según Stoner (1996) dijo, quien afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Así, se puede notar que esta definición plantea que el desempeño laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas (Stoner, 1996). Según Chiavenato (2007) el desempeño es situacional, varia de un individuo a otro y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. En resumen, la evaluación del desempeño es un

concepto eficiente porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados formal o informalmente con cierta persistencia (Chiavenato, 2007).

Según Milkovich y Boudreau (1994) citado por Martínez (2013) mencionan el desempeño laboral como algo ligado a las características de cada individuo, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión de los trabajadores y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como desaprovechamiento, discordancias de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de relaciones humanas acorde con las necesidades de la organización.

Según Valcárcel (2009) comenta que la evaluación es un proceso cognoscitivo, porque influyen los conocimientos adquiridos; se requiere de diseño y aplicación de procedimientos, instrumentos y métodos; y es axiológico porque admite siempre establecer el valor de algo. Apoya diciendo que la evaluación orienta a la actividad y además, comprueba el comportamiento de los individuos por los resultados que se obtienen, también por lo que se preestablece, lo deseable, lo valioso y es cumplir con la responsabilidad, hacer aquello que uno está obligado a hacer y de la mejor manera, para así lograr la mejora continua y el logro de niveles más altos, involucrando conocimientos, habilidades, actitudes y valores.

Según Dessler (2011) sostuvo que se exponen que las evaluaciones de los supervisores inmediatos todavía es la parte esencial de la mayoría de los procesos de la evaluación. Conseguir la evaluación de un jefe es relativamente directo y también cuenta con mucho sentido, el delegado debería estar en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de sus colaboradores.

El desempeño laboral se compone a través de tres dimensiones, las cuales son: la eficacia, se caracteriza por la capacidad del logro de metas deseadas dentro de la organización, la eficiencia y la calidad de servicio. (Chiavenato, 2011; Mejía, 2014). Asimismo, la eficiencia es la optimización los costos posibles y usando todos los recursos para el logro de las metas establecidas o deseadas dentro de la organización (Chiavenato, 2011; Mejía, 2014), quiere decir, un colaborador eficiente busca los medios más adecuados para que el proceso se desarrolle óptimamente con los recursos disponibles. (Schalock, et al., 2015). Finalmente, la Calidad de servicio, se representa a través de los estándares de los servicios otorgados orientados al consumidor, y conocer los niveles de aceptación por parte de los comensales. (Carrasco Díaz, 2005).

Con respecto a los antecedentes de investigación es importante considerar el interés en los temas de la comunicación organizacional y el desempeño laboral, en las diferentes investigaciones que existen a nivel internacional, nacional y local que se presentarán a continuación.

A nivel Internacional se encontraron las siguientes investigaciones:

Según Ponce (2015) quien tuvo como objetivo de su investigación investigar la influencia de la comunicación organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores de la Cooperativa San Francisco LTDA. de la ciudad Ambato provincia de

Tungurahua - Ecuador. El estudio es de un enfoque cuali y cuantitativo de un tipo descriptivo exploratorio, con una muestra de 72 personas. Se obtuvo como resultado que la comunicación organizacional sí influye en la satisfacción laboral por que los procesos de comunicación existentes no son adecuados, ya que pasan por procesos innecesarios al no ser directos y no permitir la retroalimentación, así mismo se evidenció una falencia en cuanto a la satisfacción laboral ya que el 45% de los colaboradores mantiene posturas de insatisfacción relacionadas con el tiempo, el esfuerzo y la remuneración que reciben además de mantener relaciones laborales deficientes, el grado de satisfacción se mantiene por debajo de los estándares que normalmente debe manejar la organización.

Tipantuña (2015), quien realizó una investigación cuyo objetivo fue identificar la incidencia de la comunicación organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa PARIS QUITO S.A. en la ciudad de Quito – Ecuador, el tipo de investigación fue descriptivo correlacional con un diseño no experimental con una población/ muestra de 68 trabajadores; así mismo utilizó el cuestionario de comunicación y el cuestionario del desempeño laboral. Encontrando como resultado que la comunicación organizacional influye directa y positivamente en el desempeño laboral, como se muestra en ésta investigación, que, a mayor comunicación, mayor es el desempeño laboral de los trabajadores y que la comunicación propiciada por la organización hace que el trabajador reciba de forma clara toda la información necesaria que debe conocer sobre los valores organizacionales, así como para la realización de las actividades en su puesto de trabajo, permitiéndole conocer lo que su jefe y la organización esperan de él y viceversa; pudiendo hablar de la reciprocidad entre el individuo o también conocido como contrato psicológico.

Así mismo, Buenaño (2014) quien desarrolló una investigación cuyo objetivo fue analizar la comunicación interna y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa

Jean Up en la ciudad de Ambato – Ecuador, es una investigación con un enfoque no experimental de tipo descriptivo - correlacional con una población/muestra conformada por 14 colaboradores. El autor concluyó que la comunicación formal no es aplicada en forma apropiada para transmitir información, no existe un cumplimiento efectivo de las actividades provocando un bajo desempeño laboral que perjudica otras funciones esenciales en Jean Up. Asimismo, el autor resalta que la empresa debe estar consciente de las mejoras urgentes que debe realizar en sus procesos de comunicación interna para afrontar nuevas metas elevando el compromiso empresarial. Por último, concluye que el desempeño laboral debe mejorar en su cumplimiento de tareas de manera eficiente, mejorando la fluidez en la comunicación interna.

A nivel nacional se encontraron las siguientes investigaciones:

Marín (2019), quien realizó una investigación cuyo objetivo fue determinar el grado de relación de la comunicación interna y desempeño Laboral de los colaboradores de la Empresa Novocentro Universal SAC. Sede El Tambo – Huancayo, fue un estudio aplicativo, observacional de corte comparativo, que tiene un nivel de investigación: descriptivo – explicativo, siendo la muestra de 28 colaboradores. Los resultados fueron que el grado de relación de la Comunicación Interna y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC. Sede El Tambo - Huancayo, es positivo.

Así mismo en la investigación de Reyes y Ayarza (2018) cuyo objetivo fue analizar la influencia entre la comunicación organizacional y el desempeño organizacional de los operarios de Industrias San Miguel ubicada en la provincia de Huaura, asimismo buscó identificar la relación de la comunicación formal e informal aplicada por el área de comunicaciones, con un diseño no experimental y de corte transversal, siendo la muestra

constituida por 154 operarios. En los hallazgos se pudo identificar que la comunicación organizacional si tiene una influencia en el desempeño organizacional, asimismo, se determinó la efectividad de los canales de comunicación utilizados y su relación con la credibilidad y orgullo como clústers del desempeño organizacional.

Según Manzano (2017) en su investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador- Agencias Puno - Juliaca para lo cual se utilizó un diseño de investigación con enfoque cuantitativo no experimental de tipo transversal – correlacional, con una población/muestra de 11 trabajadores en total, obteniendo como resultado que existe relación entre comunicación y desempeño, a su vez se llegó a las conclusiones que el 36% de los encuestados afirman que la comunicación interna influye en su desempeño laboral, esto sustentado en el uso adecuado de los medios de comunicación interna, los tipos de comunicación y el uso de un canal que propicien iniciativas de mejora y que aumenten el compromiso por parte de los colaboradores hacia la organización.

Según Méndez y Pérez (2017) quienes tuvieron como objetivo de su investigación determinar la influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. El diseño fue no experimental, de corte transversal de tipo descriptivo con una muestra de 80 personas. Los resultados indicaron que las funciones de la comunicación interna no están definidas y no son claras, no se cuenta con la noción correcta de elaborar una buena gestión comunicativa, y se cae en el tema de estar desactualizados de los avances tecnológicos, así mismo la función de explicación es la que encuentra una mayor dificultad, ya que existe una desinformación en cuanto al motivo por el que se toman

ciertas decisiones en cuanto a las actividades que se realizan, un mayor porcentaje se identifica con ello, siendo dicha función la que encuentra falencias en su proceso.

Además, Saboya (2016) en su tesis que presenta como principal objetivo el determinar la relación que tiene la Comunicación Interna en la variable Desempeño Laboral dentro de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, la presente investigación responde a la problemática de la institución. Bajo esas condiciones se realizó una investigación no experimental de tipo descriptivo correlacional, contando con una muestra poblacional de 96 trabajadores, con la participación de todas las áreas que tiene la institución. En la variable Comunicación Interna se evaluó 3 dimensiones, siendo estas la comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal y en la variable Desempeño Laboral se evaluó 6 indicadores, impuestas por la misma institución. Para ambas variables se utilizó como instrumento de recolección de datos un cuestionario el cual nos permitió llegar a la siguiente conclusión. Se encontró una correlación positiva considerable entre la variable Comunicación Interna y la variable Desempeño Laboral, por tanto, la comunicación interna sí influye en el desempeño laboral.

Por otro lado, Roncal y Gonzales (2016) cuyo objetivo de su investigación fue determinar si existe relación entre las estrategias de comunicación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Avícola Avesa S.R.L – Cajamarca, tanto de manera personal como dentro de la empresa, el presente estudio contó con 35 colaboradores siendo la totalidad de empleados en la empresa entre sus diversas áreas de producción y administración. La investigación es cuantitativa de diseño no experimental, correlacional. Según los resultados obtenidos se concluye que sí existe relación entre las estrategias de comunicación y el desempeño laboral. Mostrándonos que para los colaboradores es importante tener una comunicación efectiva para poder realizar mejor sus tareas o

responsabilidades y llevarlas a cabo con eficiencia y eficacia repercutiendo en la satisfacción laboral. La investigación mostró que los colaboradores deben llegar a sentirse identificados con la organización como reconocidos para poder incrementar su productividad.

Así también en cuanto a las investigaciones locales se encontró:

También Armas y Vera (2017) cuyo objetivo de su investigación fue determinar cómo incide la comunicación interna en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GAP de la ciudad de Trujillo. Asimismo, la investigación se desarrolló con un diseño no experimental de corte transversal, debido a que se realizó en una determinada situación, y fue aplicada a la totalidad del personal constituido por 35 trabajadores. Las conclusiones de esta investigación indicaron que la comunicación interna sí influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa.

Asimismo, Ramos (2014) quien tuvo como objetivo formular estrategias mediante un plan de comunicación interna que lleve a perfeccionar el desempeño laboral de los trabajadores del área de operaciones de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo - Agencia España. El autor desarrolló una investigación no experimental transversal con una población de 35 colaboradores, concluyendo que existe poco uso de los medios de comunicación formales para transmitir la información oficial de jefatura hasta operaciones. El 65% de los encuestados indican obtener comunicación informal, esto hace que la información oficial y las instrucciones se distorsionen por no estar registradas en medios adecuados para ello. En este orden de ideas, el autor considera que la informalidad de la comunicación elimina la credibilidad de la información generando poco movimiento en los procesos, insatisfacción laboral y conflictos personales que merman el desempeño laboral. De tal manera que el 60% de los colaboradores dicen que la institución no otorga

incentivo, lo cual es fundamental para generar positivismo y motivación, elevando su confianza en ellos para conseguir una mayor intervención. Como consecuencia, la investigación indica que el 71 % de los colaboradores dice que el trabajo en equipo es primordial para lograr un ambiente de confianza y mejorar el desempeño laboral.

Ahora bien, en el contexto local podemos ver que en la agroindustria donde se llevó a cabo la presente investigación, la mayoría de operarios demanda de gran esfuerzo para asumir responsabilidades, en algunos casos no disfrutaban del trabajo en equipo, no están del todo entusiasmados para desempeñar sus labores y constantemente se quejan de la escasa interacción o guía por parte de los supervisores, demostrando que la inadecuada comunicación en su área de trabajo genera desinterés y descontento en los colaboradores, esto hace que la rotación de personal sea más constante por las renuncias o ausentismo diario que se presenta en la organización. Por ello, se consideró relevante estudiar la relación entre comunicación organizacional y desempeño laboral en colaboradores de una Agroindustria de la ciudad de Trujillo.

Es importante poder recalcar que no existen muchas investigaciones con nuestras variables de estudio ya que aún no han sido investigadas a profundidad enfocándose en la población en cuestión.

## **1.2. Formulación del problema:**

¿Existe relación entre comunicación organizacional y desempeño laboral en colaboradores de una Agroindustria de Trujillo?

## **1.3. Objetivos:**

**Objetivo general:**

Determinar la relación entre comunicación organizacional y desempeño laboral en colaboradores de una Agroindustria de Trujillo.

**Objetivos específicos:**

- ✓ Establecer la relación entre la dimensión comunicación ascendente de la comunicación organizacional y las dimensiones del desempeño laboral.
- ✓ Establecer la relación entre dimensión comunicación descendente de la comunicación organizacional y las dimensiones del desempeño laboral.
- ✓ Establecer la relación entre la dimensión comunicación horizontal de la comunicación organizacional y las dimensiones del desempeño laboral en colaboradores de una agroindustria de Trujillo.

**1.4. Hipótesis**

**Hipótesis general:**

Existe relación entre comunicación organizacional y desempeño laboral en colaboradores de una agroindustria de Trujillo.

**Hipótesis específicas:**

- ✓ Existe relación entre la dimensión comunicación ascendente de la comunicación organizacional y las dimensiones del desempeño laboral.
- ✓ Existe relación entre dimensión comunicación descendente de la comunicación organizacional y las dimensiones del desempeño laboral.

- ✓ Existe relación entre la dimensión comunicación horizontal de la comunicación organizacional y las dimensiones del desempeño laboral en colaboradores de una agroindustria de Trujillo.

## CAPÍTULO II. MÉTODO

### 2.1. Tipo de investigación:

La presente investigación es de enfoque cuantitativo, no experimental, ya que no se realizó la manipulación de ninguna variable y el tipo de diseño es transversal-correlacional. Es transversal debido a que se buscó realizar el análisis de las variables en función a un momento único de recolección de datos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014); asimismo, es correlacional porque tiene como propósito conocer la relación que existe entre dos o más variables en un contexto en particular (Sánchez y Cáceres, 2002).

### 2.2. Población y muestra

La población estuvo conformada por 500 operarios de una agroindustria de la ciudad de Trujillo. La muestra fue de 100 cosechadores de palto, hombres y mujeres entre las edades de 23 a 35 años y para ello, se consideró la técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que se trató de evaluar a la mayor cantidad de participantes que cumplieran con los criterios de inclusión y exclusión.

Dentro de los criterios de inclusión tenemos, a los colaboradores de cosecha de palto (operarios de campo) que aceptaron ser parte de esta investigación mediante el consentimiento informado, a su vez que no hayan pasado por terapia psicológica y que tengan entre los 23 a 35 años de edad. Asimismo, se excluyó a colaboradores que no completaron el desarrollo de los cuestionarios y que no estén en el rango de edad ya

establecido, también a los colaboradores que cuenten con menos de 6 meses de tiempo de labores dentro de la empresa.

### 2.3. Técnicas e instrumentos:

Con relación a las técnicas, se consideró la entrevista, la cual permite recoger de forma sistemática obtener medidas sobre las variables que previamente se han demarcado como problema de investigación (López-Roldán y Fachelli, 2015).

En cuanto a los instrumentos, estos fueron 2 cuestionarios.

El primer cuestionario de comunicación organizacional fue creado por el autor Portugal en 1994 y en 2013 fue adaptado por Zempoaltecatl en Ecuador, además Céspedes en el 2017 realizó su adaptación en Perú, la finalidad de este instrumento es medir los niveles de la comunicación dentro de la empresa. Se constituye por 3 dimensiones a) comunicación ascendente, b) comunicación descendente y c) comunicación horizontal. Además, cuenta con 15 ítems con respuestas tipo Likert, donde se identifica la frecuencia e intensidad de la comunicación organizacional, como 1 significa nunca, 2 ocasionalmente, 3 algunas veces, 4 frecuentemente y 5 siempre; Asimismo, el valor que obtuvo un índice de confiabilidad de 0.711 y validez de 0.9 según la V de Aiken. Con relación a la muestra la variable general tiene  $\alpha = 0.756$ , CA obtuvo  $\alpha = 0.683$ , CD logro  $\alpha = 0.555$ , CH alcanzó  $\alpha = 0.868$  y  $KMO = 0.634$

En cuando a su puntuación, el puntaje máximo es de 75 y los rangos son de 01 a 44 es bajo lo que quiere decir que existe una inadecuada comunicación organizacional, de 45 a 59 es medio lo que significa que la comunicación organizacional es promedio, y por último de 60 a 75 el cual indica que es un nivel alto, lo que significa que existe una adecuada

comunicación. Los rangos por áreas son: de 1 a 14 es bajo (inadecuado), de 15 a 19 es medio y de 20 a 25 es alto (adecuado).

El segundo cuestionario del desempeño laboral fue creado por los psicólogos Núñez y Castro en el año 2015, en Junín, Perú. Su finalidad es ofrecer una medida del desempeño laboral en base un modelo de tres dimensiones: eficiencia, eficacia y calidad de servicio. Su administración puede ser individual o colectiva en trabajadores de alguna empresa en un tiempo máximo de 20 minutos; fue adaptado por los autores Silva y Pérez en el 2016, consta de 17 ítems de cinco alternativas de respuesta que va desde Nunca hasta Siempre, A su vez evalúa las tres dimensiones del desempeño laboral los cuales son: Eficiencia (3,5,8,13,14 y 17), Eficacia (1,4,7,9,11 y 16) y Calidad de servicio (2,6,10,12 y 15). Fueron obtenidas evidencias de validez con la versión peruana a través del coeficiente Alpha de Cronbach, obteniendo una confiabilidad del 0.962 para el desempeño laboral, eficiencia (0.893), eficacia (0.824), calidad de servicio (0.842).

#### **2.4. Procedimiento:**

Para el desarrollo de la investigación inicialmente se escogió el tema a investigar, realizándose una revisión bibliográfica profunda, y a la vez la posibilidad de incluir a variables de interés de estudio. Es así que se determinó el estudio sobre la comunicación organizacional y el desempeño laboral en colaboradores de una agroindustria, considerando que ambos puntos son importantes en las empresas. Las dos variables de estudio se hacen interesantes al considerar la relación que hay entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral ya que pueden aparecer distintos malestares ya sean físicos o psicológicos y que puede influir de distintas maneras en el colaborador para bien o para mal en la empresa, a su vez cuenta con una validez de .86 y confiabilidad de .91.

En cuanto al procedimiento para la aplicación de los cuestionarios, se tuvo que hablar con el jefe de Recursos Humanos y el jefe del Área de Producción de Cosecha,

seguidamente con los supervisores de campo y finalmente con el personal que sería partícipe de la presente investigación para poder aplicar los instrumentos respectivos con los cuales se pudo completar la cifra planteada. De esta manera, se buscó a cada uno de los operarios en la hora del almuerzo para poder aplicarles y solicitarles que llenaran los cuestionarios del estudio a realizar, accediendo a todas las peticiones se inició el llenado de los instrumentos ya mencionados.

Asimismo, se le explicó a cada participante sobre el estudio y los instrumentos, siempre reiterando que no existen respuestas buenas o malas, y que es necesario que se conteste con la mayor sinceridad posible. Posteriormente, se procedió a procesar los datos obtenidos mediante la corrección de los instrumentos de medición aplicados a las participantes y que todo era anónimo. Luego de aplicado los cuestionarios se procedió al vaciado de las puntuaciones obtenidas en una hoja de cálculo de Microsoft Excel, para su posterior procesamiento.

Seguidamente, se analizó la validez de los ítems de ambos instrumentos mediante el coeficiente de correlación item test corregido, el cual arrojó índices superiores al valor mínimo de 0.20. En cuanto a la confiabilidad de los instrumentos, se determinó a través del Alfa de Cronbach, hallando valores de superiores a 0.75 es decir los instrumentos cuentan con adecuados niveles de confiabilidad.

## **2.5. Análisis de Datos:**

Para el procesamiento de datos del presente estudio se empleó el paquete estadístico IBM SPSS versión 25, en el cual se importó la base de datos los puntajes objetivos para cada una de las dimensiones y variables de estudio. Se procedió a emplear la prueba de normalidad para comprobación si la distribución de los puntajes de la muestra en cada una de las variables fue normal ( $p > 0.05$ ) o asimétrica ( $p < 0.05$ ), a fin de determinar el uso de la fórmula para hallar las correlaciones entre las variables. Al determinar que la distribución

para cada una de las variables fue asimétrica ( $p < .05$ ) se optó por el empleo del coeficiente de correlación de Spearman, el cual se obtiene para determinar la existencia o no de relación entre las variables de estudio, en donde según Cohen (1998) la clasificación del mismo fue la siguiente:  $r_s$  entre 0 y 0.10 representa una relación trivial; un  $r_s$  entre 0.11 y 0.30 representa una relación leve, un  $r_s$  entre 0.30 y 0.50 representa una relación moderada y un  $r_s$  superior a 0.51 indica una fuerte relación.

## **2.6. Aspectos Éticos:**

Ahora bien, los aspectos éticos considerados en el presente estudio son el derecho a la confiabilidad y anonimato, la opción voluntaria que le reserva el derecho a participar y retirarse del mismo si así lo decide la persona (APA, 2010). Se hizo entrega de un consentimiento informado, con el fin de dar a conocer el motivo de investigación, solicitando su participación y permiso para hacer uso de sus respuestas asegurando de esta manera los aspectos propuestos en un inicio. Así mismo, se buscó el respeto absoluto hacia los resultados de los encuestados sin ser manipulados por conveniencia.

### CAPÍTULO III. RESULTADOS

**Tabla 1**

*Correlación entre Comunicación Organizacional y Desempeño Laboral en colaboradores de una Agroindustria de Trujillo.*

		Desempeño laboral
Comunicación organizacional	Rho de Spearman	,50**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	100

Nota. En la tabla 1 se observa que existe una relación directa de efecto mediano entre comunicación organizacional y desempeño laboral ( $r_s = .50$ ). Aceptándose la hipótesis general de la investigación.

**Tabla 2**

*Relación entre la dimensión comunicación ascendente y las dimensiones del desempeño laboral en colaboradores de una Agroindustria de Trujillo.*

Dimensiones del desempeño laboral		Comunicación ascendente
Eficiencia	Rho de Spearman	,17**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	100
Eficacia	Rho de Spearman	,35**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	100
Calidad de servicio	Rho de Spearman	,10**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	100

Fuente: datos obtenidos de los colaboradores

Nota. En la tabla 2 se observa una relación directa de efecto mediano ( $r_s < .50$ ) entre la dimensión comunicación ascendente con la dimensión eficacia del desempeño laboral.

**Tabla 3**

*Correlación entre la dimensión comunicación descendente y las dimensiones del desempeño laboral en colaboradores de una Agroindustria de Trujillo.*

Dimensiones del desempeño laboral		Comunicación descendente
Eficiencia	Rho de Spearman	,49**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	100
Eficacia	Rho de Spearman	,13**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	100
Calidad de servicio	Rho de Spearman	,32**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	100

Fuente: datos obtenidos de los colaboradores

Nota. En la tabla 3 se observa una relación directa de efecto mediano ( $r_s < .50$ ) entre la dimensión comunicación descendente con las dimensiones eficiencia y calidad de servicio del desempeño laboral.

**Tabla 4**

*Relación entre la dimensión comunicación horizontal y las dimensiones del desempeño laboral en colaboradores de una Agroindustria de Trujillo.*

Dimensiones del desempeño laboral		Comunicación Horizontal
Eficiencia	Rho de Spearman	,45**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	100
Eficacia	Rho de Spearman	,19**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	100
Calidad de servicio	Rho de Spearman	,51**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	100

Fuente: datos obtenidos de los colaboradores

Nota. En la tabla 4 se observa una relación directa de efecto mediano ( $r_s < .50$ ) entre la dimensión comunicación horizontal con la dimensión eficiencia del desempeño laboral. Asimismo, se reporta que existe una relación directa de efecto grande entre la comunicación horizontal con la calidad de servicio.

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### Discusión

En esta parte daré a conocer los resultados con su debida contrastación de mi investigación titulada comunicación organizacional y desempeño laboral en colaboradores de una agroindustria de Trujillo, en los siguientes párrafos se describe un análisis de los resultados que se obtuvieron a lo largo de todo este proceso.

Se acepta la hipótesis general la cual dice que, existe relación directa de efecto mediano entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral en colaboradores de una agroindustria de Trujillo, de lo cual se deduce que la comunicación es una herramienta fundamental en las relaciones laborales hoy en día, ya que da lugar a la transmisión de la información dentro de las organizaciones para identificar los requerimientos y logros de las mismas y de sus colaboradores y así lograr un mejor desempeño por parte de los que integran la empresa, así mismo es una herramienta estratégica clave en las empresas, puesto que mediante un buen empleo de la información corporativa podemos transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano que se siente motivado y valorado al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la compañía, por lo que estaría preparado y teniendo un alto nivel de desempeño laboral. Esto es corroborado por Campos (2020) quien refiere que los efectos positivos de la comunicación son evidentes, de esta manera es que se llega a mejorar la competitividad de la organización, así como la forma en la que se puede adaptar a los cambios que se produzcan en su entorno, con el fin de conseguir los objetivos que se hayan propuesto

inicialmente. Al mismo tiempo, la existencia de una comunicación eficaz en la empresa, fomenta la motivación de los empleados, así como el compromiso y la implicación en las tareas corporativas, creando un clima de trabajo integrador. Así mismo Rojas (2019) encontró que existe una relación de efecto mediano entre desempeño laboral y comunicación organizacional.

Por otro lado, se acepta la hipótesis específica, que dice que existe relación de efecto leve entre la dimensión eficiencia del desempeño laboral y comunicación ascendente de la comunicación organizacional en colaboradores de una agroindustria de Trujillo, de lo cual se deduce que, cuando se da la comunicación desde los empleados o personas de bajos mandos hacia los gerentes, supervisores o personas de altos mandos, ellos tienden a lograr pocas metas con la menor cantidad de recursos, ya que saben que la empresa necesita seguir surgiendo por lo que utilizar menos es ganar más; cabe resaltar que se debe determinar cuánto puede gastar la empresa cada mes y cuánto ha gastado realmente, cabe resaltar que una utilización de los recursos más correcta preservará la solidez financiera de sectores clave como la agricultura, la silvicultura y la pesca de modo que al aumentar la eficiencia se obtendrán mayores beneficios. La adaptación a los cambios que se producen por las presiones ejercidas en el mundo sobre los recursos reforzará también la competitividad económica a largo plazo. Esto permitirá analizar la diferencia del valor entre los gastos previstos y los realizados. Esto se ve corroborado por Alva (2017) quien refiere que los colaboradores de bajos mandos tienen y se encuentran en la obligación de realizar sus labores en la empresa con la menor cantidad de recursos para que la empresa pueda crecer, sin embargo, los jefes no les brindan lo necesario para un buen desempeño con el fin de economizar. Así mismo Vásquez (2019) realizó una investigación en una empresa agroindustrial y obtuvo como resultado que existe una relación pequeña entre la eficacia y comunicación ascendente.

Así también se acepta la hipótesis, que dice que existe relación de efecto mediano entre la dimensión eficacia del desempeño laboral y comunicación ascendente de la comunicación organizacional en colaboradores de una agroindustria de Trujillo, lo cual quiere decir que, cuando se da la comunicación desde los jefes a los empleados; los operarios tienden a cumplir las tareas o metas dadas en la empresa. Esto se ve corroborado por Margil (2014) quien encontró que en la empresa agroindustrial los operarios tienden a cumplir las metas dadas por sus jefes, ya que se encuentran en un trabajo definido por campaña o de manera temporal y llega a existir el temor a ser despedidos, de igual manera Juárez (2017) refiere que los colaboradores de una empresa siempre tienen que cumplir las metas de la empresa para que puedan tener un trabajo estable y así también ascender.

De igual manera se acepta la hipótesis, que dice que existe relación de efecto leve entre la dimensión calidad de servicio del desempeño laboral y comunicación ascendente de la comunicación organizacional en colaboradores de una agroindustria de Trujillo, de lo cual se deduce que los colaboradores de bajos cargos piden apoyo a los colaboradores de altos mandos, los jefes no tienden a apoyarlos, es importante resaltar que las relaciones profesionales se basan en la confianza y el compromiso, y trabajar para un jefe que lo respalde es vital para el éxito profesional y de la empresa. No hay lugar a dudas que los empleados que creen que su empresa se preocupa por ellos tienen un mejor desempeño, es decir que los jefes que no lo hagan tendrán unas tasas de rotación muy altas, es imposible trabajar ocho horas al día con alguien que no se implica personalmente y que solo se preocupa por el rendimiento de producción. Esto se ve corroborado por Vásquez (2019) quien refiere que los jefes de la actualidad no tienden a apoyar a sus demás colaboradores, solo se enfocan en cumplir sus metas sin importar como se sienten o el estrés que cargan sus empleados.

Por otro lado, se acepta la segunda hipótesis específica, que dice que existe relación de efecto mediano entre la dimensión eficiencia del desempeño laboral y comunicación descendente de la comunicación organizacional en colaboradores de una agroindustria de Trujillo, de lo cual se deduce que el colaborador tiende a cumplir sus obligaciones o metas de la empresa utilizando menos recursos cuando un mando superior se lo pide, los colaboradores tienden a cumplir sus obligaciones ya que se ven presionados por parte de sus jefes ya que pueden perder el trabajo, caber resaltar que existen muchas personas con empleos de mucha responsabilidad y exigentes, muchos de estos trabajadores se les nota nada más verlos porque no parecen de buen humor, por supuesto su rendimiento laboral es bajo y falta al trabajo con relativa frecuencia. Esto se ve corroborado por Bados (2017) que refiere que los operarios en agroindustrias tienden a cumplir los objetivos en mayor escala cuando un supervisor se encuentra en todas las áreas.

Así también se acepta la hipótesis, la cual muestra que existe relación de efecto leve entre la dimensión eficacia del desempeño laboral y comunicación descendente de la comunicación organizacional en colaboradores de una agroindustria de Trujillo, de lo cual se deduce que los colaboradores de bajos mandos tienden a cumplir las responsabilidades en la empresa, esto se da a causa de que los trabajadores se sienten presionados por personas de altos mandos, sin embargo tienen que realizarlo para poder conservar su puesto de trabajo para poder solventar algo o en todo caso por la economía y los momentos cruciales que está pasando el país a causa de la pandemia, donde a todas las empresas y colaboradores se han visto afectadas. Esto es corroborado por Martínez (2013) quien refiere que los empleados de la empresa tienen que cumplir las obligaciones en la empresa, a pesar de la tensión que pueden estar pasando día a día.

Así también se acepta la hipótesis, que indica que existe relación de efecto mediano entre la dimensión calidad de servicio del desempeño laboral y comunicación descendente de la comunicación organizacional en colaboradores de una agroindustria de Trujillo, de lo cual se deduce que los operarios ayudan más a los jefes cuando ellos se les pide, ya sea de su propio trabajo o para apoyar en otras funciones. Esto se ve corroborado por Gonzales (2019) refiere que los empleados tienden a colaborar más con sus jefes, siendo el trabajo que les soliciten, siempre apoyan más de lo que deben realizar. Así mismo Rojas (2019) concluyó que existe una relación entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral, por tal motivo, propusieron que la empresa amplíe las evaluaciones, reuniones y capacitaciones con los colaboradores y sus superiores, de igual manera verificaciones de habilidades superficiales. Por medio de ellas los líderes pueden asumir una postura más pasiva, o como lo diría Sternberg (1999) un liderazgo introvertido o interno, refiriéndose a la tendencia del líder de mantenerse ocupado con tareas individuales y de tener poco contacto social con sus subordinados (Sternberg, 1999; citado por Aguilar y Morales, 2015). Las nuevas tecnologías de comunicación le permiten al líder de una organización mantenerse apartado de lo que viven sus trabajadores, al mismo tiempo que le dejan más espacio para el desarrollo de las nuevas responsabilidades que le exige la ley universitaria.

Por otro lado, se acepta la tercera hipótesis específica, que dice que existe relación de efecto mediano entre la dimensión eficiencia del desempeño laboral y comunicación horizontal de la comunicación organizacional en colaboradores de una agroindustria de Trujillo, de lo cual se deduce que el operario tiende a concluir el trabajo y apoyar cuando otro operario se lo pide sin utilizar muchos recursos, un ambiente agradable hace que los individuos tengan relaciones personales positivas, control y autonomía, desarrollen su creatividad, cumplan con los objetivos, y por lo tanto exista un equilibrio entre la vida personal y laboral. Esto se ve corroborado por los datos de Bardeen (2016), que refiere que

los colaboradores se apoyan mutuamente cuando es alguien de su mismo rango, así mismo Narváez (2020) quien realizó una investigación en una agroindustria concluyó que la relación es de .48.

Así también se acepta la hipótesis, que dice que existe relación de efecto leve entre la dimensión eficacia del desempeño laboral y comunicación horizontal de la comunicación organizacional en colaboradores de una agroindustria de Trujillo, de lo cual se deduce que los trabajadores tienden a apoyar en bajo nivel a sus compañeros dando y utilizando todo lo que tienen. Estos resultados son corroborados por Wells (2009) ha destacado también que los trabajadores tienden a apoyar a sus compañeros del mismo nivel solo hasta donde pueden o a veces menos.

Del mismo modo se acepta la hipótesis, que dice que existe relación directa de efecto grande entre la dimensión calidad de servicio del desempeño laboral y comunicación horizontal de la comunicación organizacional en colaboradores de una agroindustria de Trujillo, de lo cual se deduce que el trabajador tiende a apoyar a sus compañeros del mismo rango siempre y cuando estén en la misma área de trabajo. Esto es corroborado por Vásquez (2019) quien refiere que los trabajadores de un mismo nivel se tienden a apoyar si es que está en sus manos, sin embargo, tienen que acabar el trabajo de ellos mismos para poder apoyar a los demás.

## Conclusiones

Después de haber desarrollado la investigación se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Existe una relación directa de efecto mediano ( $r = .50$ ) entre comunicación organizacional y desempeño laboral.
- Existe relación directa de efecto mediano entre la dimensión comunicación ascendente con la dimensión eficacia del desempeño laboral ( $r = .35$ )
- Existe relación directa de efecto mediano entre la dimensión comunicación descendente con las dimensiones eficiencia ( $r = .49$ ) y calidad de servicio ( $r = .32$ ) del desempeño laboral.
- Existe relación directa de efecto mediano entre la dimensión comunicación horizontal con las dimensiones eficiencia del desempeño laboral ( $r = .45$ ).  
Asimismo, se reporta que existe una relación directa de efecto grande entre la comunicación horizontal con calidad de servicio ( $r = .51$ ).

## REFERENCIAS

- Alva, J. & Juárez, J. (2017). *Relación Entre El Nivel De Satisfacción Laboral Y El Nivel De Productividad De Los Colaboradores De La Empresa Chimú Agropecuaria S.A Del Distrito De Trujillo-2014*". Tesis Para Obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración. Recuperado de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/716/1/ALVA\\_JOSE\\_SATI\\_SFACCI%C3%93N\\_LABORAL\\_AGROPECUARIA.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/716/1/ALVA_JOSE_SATI_SFACCI%C3%93N_LABORAL_AGROPECUARIA.pdf)
- Armas, R; Vera, J (2017). "La comunicación interna y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa gap de Trujillo en el 2017. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/12268/Roncal%20Armas%20Robin%20Jesep%20-%20Zelada%20Vera%20Julio%20Cesar.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Ávila, B. (2004). "La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive." Universidad técnica de Ambato- Ecuador
- Bados, J. (2017). *Evaluación del desempeño de los medios informativos en las elecciones*. Comunicación y sociedad, (18), 173-197.
- Bardeen, M. (2016). *Aplicación del Modelo de Comunicación Corporativa Interna y su Influencia en el Clima Laboral de Teletengo del Perú S.A.C de la Región Norte*. Tesis posgrado. Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.

Buenaño, (2014). *La Comunicación Interna y su Incidencia en el Desempeño Laboral de*

*la Empresa Jean Up*, Ciudad de Ambato (Tesis de Licenciatura). Universidad

Técnica de Ambato, Ecuador. Recuperado de:

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/8061/1/187%20o.e..pdf>

Campos, J.(2020). *La importancia de la comunicación en la empresa*. Recuperado de:

<https://www.grupofemxa.es/la-importancia-de-la-comunicacion-en-la-empresa/>

Cárdenas, E. (2015) *La Motivación y su Relación con el Desempeño Laboral en la*

*Empresa Envatub S.A.* (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica de

Ecuador. Pichincha, Ecuador. Recuperado de:

<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2877/1/77044.pdf>

Carranza, M. (2018). Polémicas en torno al desarrollo del talento. *Revista de psicología.*

*Revista de la Facultad de Psicología de la Universidad de la Habana*. Vol. 19,

No.1.

Carrasco, L. (2013). *LA FUNCIÓN DE CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES*, pg 73-91.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las*

*organizaciones* (8va ed.). México: Mc. Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las*

*organizaciones* (No. Sirsi) i9789701068762).

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

Davis, E. (2017). *Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las*

*principales tendencias que afectan su auditoría* Pensamiento & Gestión, núm. 32,

enero-junio, 2012, pp. 54-82 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia

Dessler, V. (2011). *Motivación para el buen desempeño del trabajo*. Recuperado de

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

- Drucker, D. (1954). *La administración por objetivos*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/administracion-objetivos/>
- Gestión (2015). *La comunicación eficaz para los colaboradores*. <https://gestion.pe/>
- García, J. (2007). *La comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gonzáles, M. (2009). Comunicación interna. [Versión PDF]. Recuperado de. <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/978-3-3193-1-10-20190104.pdf>
- Hellriegel, D., y Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Cengage Learning.
- Kumar, C. (2015). ¿Ageism en las organizaciones? El papel mediador del apoyo organizacional percibido en las relaciones entre la edad y la ruptura del contrato psicológico. *Revista Psicología*. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid.
- López-Roldan, P. y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Luca, A. (2017) *Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del Cesar – Colombia*. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 21, núm. 2, pp. 1-21, 2017
- Manzano, A. (2017). *La comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito san salvador agencia Puno y Juliaca*. Recuperado de: [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4840/Manzano\\_Chura\\_Hilda\\_Beatriz.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4840/Manzano_Chura_Hilda_Beatriz.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Martínez, M. (2013). *Estrés Y Desempeño Laboral* (estudio realizado en serviteca Altense de Quetzaltenango). Guatemala.
- Margil, F. (2014). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales*. México: McGraw-Hill.

Marín, L. (2019). *Influencia de la Comunicación interna en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Novecento Universal SAC. sede El Tambo-Huancayo*. Tesis para optar el título Profesional de Licenciado en Administración. Escuela académico Profesional de Administración. Universidad Continental. Huancayo, 2019. Repositorio de:

[https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/6960/1/IV\\_FCE\\_308\\_TE\\_Marin\\_Vilchez\\_2019.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/6960/1/IV_FCE_308_TE_Marin_Vilchez_2019.pdf)

Méndez, P; Pérez, V (2017). *Influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa*. Recuperado de

<http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/5119>

Morales, P. (2020). *Comunicación interna, medir es crecer. Portal de Recursos humanos*. Recuperado de

<http://www.infocapitalhumano.pe/recursoshumanos/articulos/comunicacion-interna-ci-medir-es-crecer>

Narváez, J. (2020). *El Rol de la Comunicación Interna en la Gestión del Cambio Organizacional: Evidencia de una empresa Transnacional del Sector Energía en el Perú*. Tesis de posgrado. Universidad del Pacifico, Lima.

Ponce, R. (2015). *La comunicación organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito cámara de comercio de Ambato Itda. de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*. Recuperado de

<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/19499/1/comunicacion%20organizacional%20y%20satisfaccion%20laboral.pdf>

Prince, C. (2010). *Comunicación Eficaz, una competencia para lograr el éxito organizacional*. Universidad de la Sabana. Recuperado de

<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4624/130814.pdf>

Ramos, K. (2014). *Estrategia de Comunicación Interna y el Desempeño Laboral de los Colaboradores del Área de Operaciones de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo – Agencia España*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú. Recuperado de:

[https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2818/ramos\\_kely.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2818/ramos_kely.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Reyes, C. Ayarza, A. (2018). *La comunicación organizacional y su influencia en el clima organizacional de los operarios de industrias San Miguel en el 2017*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú. Recuperado de:

<https://doi.org/10.19083/tesis/624207>

Robbins, L. y Timothy, J. (2013). *Desempeño Laboral, Dimensiones con el Desempeño Laboral*. España: Planeta.

Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

Rojas, K. (2019). *La comunicación organizacional y el desempeño laboral de la empresa Teletanto del Perú S.A.C, plataforma comercial de movistar, Ate 2019*. Recuperado de:

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/39483/Rojas\\_GKM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/39483/Rojas_GKM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Romero, D. (2009). *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks: SAGE Publications. Thousand Oaks, CA.

Roncal, J y Gonzales, C. (2016). *Estrategias de Comunicación y la Relación con la Satisfacción Laboral en los Colaboradores de la Avícola Avesa S.R.L.* Ciudad de Cajamarca (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú. Recuperado de:

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/10902/Roncal%20Mujica%20c%20Jaime%20Alfredo%20%20Gonzales%20Cerna%20Cesar%20Ivan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sánchez, H. C., & Cáceres, C. M. (2002). *Metodología y diseños en la investigación científica (5 ed.)*. Lima: Business Support Aneth SRL.

Sargem, A. (2019). *Efectividad de los canales de comunicación interna en empresas privadas*. Trabajo de investigación para optar el grado de bachiller en ciencias de la comunicación. Lima - Perú

Saboya, M. (2016). *Comunicación Interna y su Influencia en el Desempeño Laboral en la Universidad Nacional de San Martín, en la ciudad de Tarapoto, año 2016*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Cesar Vallejo, Tarapoto, Perú. Recuperado de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/10331>

Sternberg (1999) *Fundamentos de La comunicación. Red Tercer Milenio* (Primera C.P. 54080. ed.). México: Tlalnepantla.

Stoner, J. (1996). *Administración – 6ta Edición – J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, & D.R. Gilbert Jr. Naucalpan de Juárez, Edo. De México*. Recuperado de: <https://www.docdroid.net/qTdJwnK/administracion-6ta-edicion-j-a-f-stoner-r-e-freeman-d-r-gilbert-jr-bypriale-fl-pdf#page=4>

Tipantuña, N. (2015). *La comunicación organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa PARIS QUITO S.A.* Informe final de trabajo de Titulación de Psicóloga Industrial. Carrera de Psicología industrial.

Quito: UCE. 95

<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/7843?mode=full>

Torres, E. (2020). Entre la precariedad laboral y la exclusión social: los otros trabajos, los otros trabajadores. *Trabajo, individuo y sociedad: perspectivas psicosociológicas sobre el futuro del trabajo* (pp. 95-144). Ediciones Pirámide. Universia. (2014). *Aptitudes laborales más valoradas*. México: Mc Graw Hill.

Valcárcel, G. (2009). *Experiencias y Innovacion*. Salamanca: Davinci ISBN

Vargas, V. (2021). Las empresas necesitan que todos sus colaboradores ejerzan liderazgo.

Universidad de Lima. El Especialista. Recuperado de

<https://www.ulima.edu.pe/sites/default/files/news/file/vargas.pdf>

Vásquez, P. (2019) *Lenguaje y Comunicación*. (1ra Ed.) Editorial Gráfica Gutiérrez. Lima, Perú.

Vásquez, A. (2020). Tesis. Resistencia a la gestión de cambio y su influencia en el desempeño laboral. Quetzaltenango, Guatemala.

Villegas, H. (1997). *Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras*. Rev Cien Cult n.8 .La Paz

Wells, J. (2019) La comunicación institucional de la administración pública: entre la lógica autista-instrumental y la democrática, Revista ZER, Estudios de Comunicación. España.

Yang, L. (2006). Incertidumbre y trayectorias complejas. Un estudio sobre expectativas y estrategias laborales de jóvenes y adultos jóvenes en Chile. *Juventud y mercado laboral Brechas y Barreras*. 127-167.

**ANEXO 01 :**

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Usted ha sido invitado a participar en la investigación, teniendo como objetivo identificar la relación entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral en colaboradores de una agroindustria, si acepta participar en esta investigación, se le solicitará que brinde información verídica que el investigador registrará en la encuesta. El participar en este estudio le tomará aproximadamente un tiempo de 20 a 30 minutos.

La identidad del participante será protegida debido a que la encuesta aplicada es totalmente anónima y tampoco se registrará el número de historial clínico. Toda información o datos que nos brinde serán manejados confidencialmente.

Para esta investigación no se aplicarán incentivos monetarios ni ninguno de otra índole, por lo que su participación es netamente voluntaria

Si ha leído este documento y ha decidido participar, por favor entienda que su participación es completamente voluntaria y que usted tiene derecho a abstenerse de participar o retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna penalidad.

Su firma en este documento significa que ha decidido participar después de haber leído la información presentada en esta hoja de consentimiento.

**Firma del participante**

**Anexo 2:**

Cuestionario de Comunicación Organizacional

*I. Datos generales*

- **Edad:** \_\_\_\_\_ años.
- **Género:** Masculino  Femenino
- **Estado civil:** \_\_\_\_\_
- **Tiempo que labora en la empresa:** \_\_\_\_\_

*II. Cuestionario de Comunicación Organizacional*

Aquí hay una serie de opciones que pueden o no aplicar a usted. Por favor escriba un número al lado de cada opción para indicar si está acuerdo o en desacuerdo. A continuación, presentamos una escala de valoración del 1 al 5, donde: [1] Nunca (N) [2] Casi nunca (CN) [3] A veces (A) [4] Casi siempre (CS) [5] Siempre (S)

Nº	PREGUNTAS	ESCALA				
		S	CS	A	CN	N
1	Comunicación Ascendente	¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?				
2		¿Cree que los comentarios o sugerencias que hace a sus superiores son tomados en cuenta?				
3		¿Sus superiores le brindan suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?				
4		¿Se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron?				
5		¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?				
6	Comunicación Descendente	¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño?				
7		¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?				
8		¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige a usted?				
9		¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?				
10	Comunicación Horizontal	¿Su jefe le da la información de manera oportuna?				
11		¿Existe un clima de confianza entre compañeros?				
12		¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?				
13		¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?				
14		¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?				
15	¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro?					

**ANEXO 3:**

**CUESTIONARIO DEL DESEMPEÑO LABORAL**

Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo con la pregunta.

1. Nunca 2. Casi Nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre

ITEMS	1	2	3	4	5
1. ¿Considera que los objetivos organizacionales influyen en el desarrollo de sus labores diarias?					
2. ¿Considera que los objetivos organizacionales están redactados en fusión al cargo que desempeña?					
3. ¿Se dictan programas de formación y desarrollo para ejecutar sus labores diarias?					
4. ¿Considera que tiene competencias personales para el desarrollo de sus labores diarias?					
5. ¿Considera que tiene competencias personales para el desarrollo de sus labores diarias?					
6. ¿Considera que tiene competencias profesionales para el desarrollo de sus labores diarias?					
7. ¿Se siente a gusto al desarrollar sus labores diarias?					
8. ¿Se siente a gusto con el trato de su equipo de trabajo?					
9. ¿Se siente cómodo con el trato de sus superiores?					
10. ¿Las relaciones con su equipo de trabajo influyen para desarrollar bien sus labores diarias?					
11. ¿Siente orgullo al decir que se encuentra laborando para su organización?					
12. ¿Cumple con los horarios establecidos por su organización?					
13. ¿Desarrolla sus labores diarias eficaz y eficientemente?					
14. ¿Analiza sus oportunidades de mejora para desarrollar óptimamente sus labores diarias?					
15. ¿Se capacita constante en temas afines al cargo que desempeña?					
16. ¿Considera que es resolutiva con respecto al desarrollo de sus labores diarias?					
17. ¿Saluda por igual a todo el equipo de trabajo?					
18. ¿Está dispuesto a aventurarse en búsqueda de objetivos a largo plazo?					
19. ¿Está dispuesto a utilizar una crisis como fuerza para el cambio?					

**Anexo 4:**

**Tabla 5:**

*Confiabilidad del cuestionario de comunicación organizacional*

	$\bar{x}$	DE	$\alpha$ si se elimina un elemento	Factor 1	Factor 2	Factor 3
ITEM1_C	4,40	,949	,734	,645		
ITEM2_C	3,93	1,033	,750	,777		
ITEM3_C	4,11	,988	,734	,794		
ITEM4_C	4,14	,952	,738	,525		
ITEM5_C	4,18	1,160	,748	,370		
ITEM6_C	3,76	1,511	,759		,446	
ITEM7_C	4,04	1,120	,734		,702	
ITEM8_C	3,23	1,564	,755		,435	
ITEM9_C	2,35	1,418	,781		,503	
ITEM10_C	3,95	1,011	,733		,737	
ITEM11_C	4,22	1,048	,730			,858
ITEM12_C	4,13	1,257	,735			,859
ITEM13_C	4,17	1,198	,741			,872
ITEM14_C	4,58	,798	,733			,532
ITEM15_C	4,29	,982	,738			,826
CO		$\alpha=$ ,756		$\alpha=$ ,683	$\alpha=$ ,555	$\alpha=$ ,868

*Nbta:* =media, DE=Desviación estándar,  $\alpha$ =alfa de Cronbach

**Anexo 5:**

**Tabla 6.**

*Confiabilidad del cuestionario del desempeño laboral*

	$\bar{x}$	DE	$\alpha$ si se elimina un elemento	Factor 1	Factor 2	Factor 3
ITEM1	4,25	,973	,703	,340		
ITEM2	2,51	1,272	,730	,448		
ITEM3	3,78	1,220	,704	,295		
ITEM4	4,36	1,132	,703	,374		
ITEM5	3,14	1,231	,710	,321		
ITEM6	3,70	1,295	,690		,586	
ITEM7	4,40	1,136	,698		,420	
ITEM8	4,29	1,042	,694		,489	
ITEM9	3,00	1,148	,701		,335	
ITEM10	3,58	1,298	,679		,716	
ITEM11	2,39	1,438	,768		,573	
ITEM12	3,48	1,451	,691			,563
ITEM13	3,61	1,472	,694			,517
ITEM14	4,00	1,370	,721			,303
ITEM15	3,99	1,225	,702			,305
ITEM16	3,24	1,376	,703			,337
ITEM17	3,64	1,376	,698			,531
ITEM18	4,29	,931	,701			,394
ITEM19	3,82	1,491	,711			,393

Nota:  $\alpha$ =Alfa de Cronbach,  $\bar{x}$ =media; DE=desviación estándar

**Anexo 6:**

**Tabla 7.**

*Prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov de las dimensiones y escala total de la comunicación organizacional en colaboradores de una agroindustria de Trujillo.*

Dimensión	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	p
Comunicación ascendente	.128	202	.000
Comunicación descendente	.187	202	.000
Comunicación horizontal	.154	202	.000
Escala total	.190	202	.000

**Anexo 7:**

**Tabla 8.**

*Prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov de las dimensiones y escala total del desempeño laboral en colaboradores de una agroindustria de Trujillo*

Dimensión	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	<i>gl</i>	<i>p</i>
Eficiencia	.191	202	.000
Eficacia	.193	202	.000
Calidad de servicio	.179	202	.000
Escala total	.220	202	.000