

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS**



**TESIS**

**“INFLUENCIA DE DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN  
LAS ACTITUDES DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA CLARETIANO - 2018”**

**PREPARADO POR:**

**BACH. ADM. MAMANI SUCASAYRE, MARISOL FANY**

**ASESOR:**

**DR. VENTO ROJAS JUAN FRANCISCO**

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

**LIMA – PERÚ**

**2018**

## **DEDICATORIA**

A mis compañeros y profesores, con quienes comparto la motivación del trabajo y pensamiento crítico por un futuro mejor para nuestro país.

## **AGRADECIMIENTO**

A la congregación Santa Cruz, a mis padres y amistades quienes confiaron en mis capacidades y apoyaron mi formación académica.

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado Dictaminador:

En cumplimiento a las disposiciones contenidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la **Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega**, presento a vuestra consideración la tesis titulada: **“Influencia de Dirección de la Comunicación Organizacional en las actitudes del Desempeño Laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018”** con el propósito de obtener el **título profesional de Licenciada en Administración**.

Espero que la presente tesis sea de su satisfacción y sirva de fuente de conocimiento para los estudiantes y futuros profesionales de la Carrera de Administración.

Lima, Octubre del 2018

## INDICE

|                                     |      |
|-------------------------------------|------|
| DEDICATORIA.....                    | ii   |
| AGRADECIMIENTO.....                 | iii  |
| PRESENTACIÓN .....                  | iv   |
| INDICE DE TABLAS .....              | viii |
| INDICE DE FIGURAS .....             | x    |
| RESUMEN .....                       | xii  |
| ABSTRACT .....                      | xiv  |
| INTRODUCCIÓN .....                  | xv   |
| I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ..... | 1    |
| 1.1. Situación Problemática .....   | 1    |
| 1.2. Problema de Investigación..... | 4    |
| 1.2.1. Problema General.....        | 4    |
| 1.2.2. Problemas Específicos .....  | 4    |
| 1.3. Justificación. ....            | 4    |
| 1.3.1. Justificación Teórica .....  | 5    |
| 1.3.2. Justificación Práctica. .... | 5    |
| 1.4. Objetivos.....                 | 6    |
| 1.4.1. Objetivo General.....        | 6    |
| 1.4.2. Objetivos Específicos.....   | 6    |

|   |    |
|---|----|
| CAPITULO II .....   | 7  |
| II. MARCO TEÓRICO .....   | 7  |
| 2.1. Antecedentes de Investigación .....  | 7  |
| 2.2. Bases Teóricas .....   | 11 |
| 2.2.1. Comunicación Organizacional .....  | 12 |
| 2.2.2. Actitudes del desempeño laboral .....                                    | 32 |
| 2.3. Glosario de Términos .....   | 52 |
| CAPITULO III .....  | 55 |
| III. HIPÓTESIS Y VARIABLES.....   | 55 |
| 3.1. Hipótesis General .....  | 55 |
| 3.2. Hipótesis Específicas .....  | 55 |
| 3.3. Identificación de variables.....   | 55 |
| 3.4. Operacionalización de Variables. ....                                      | 56 |
| 3.4.1. Variable Independiente: Dirección de la comunicación organizacional..... | 56 |
| 3.4.2. Variable Dependiente: Actitudes del desempeño laboral. ....              | 56 |
| 3.5. Matriz de Consistencia (ver anexo 1) .....                                 | 56 |
| CAPITULO IV .....   | 57 |
| IV. METODOLOGÍA .....   | 57 |
| 4.1. Tipos de Investigación.....  | 57 |
| 4.2. Diseño de Investigación.....   | 58 |
| 4.3. Unidad de Análisis.....  | 58 |

|  |    |
|--|----|
| 4.4. Población de Estudio.....                         | 58 |
| 4.5. Tamaño de Muestra .....                           | 59 |
| 4.6. Selección de Muestra.....                         | 59 |
| 4.7. Técnicas de Recolección de Datos. ....            | 60 |
| 4.8. Análisis e interpretación de la información. .... | 60 |
| CAPITULO V .....                                       | 61 |
| V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....                     | 61 |
| 5.1. Análisis e interpretación de resultados .....     | 61 |
| 5.2. Prueba de Hipótesis .....                         | 81 |
| 5.3. Presentación de resultados.....                   | 83 |
| 5.3.1. Hipótesis Específicas .....                     | 83 |
| 5.3.2. Hipótesis General.....                          | 92 |
| CONCLUSIONES .....                                     | 96 |
| RECOMENDACIONES .....                                  | 97 |
| FUENTE DE INFORMACIÓN .....                            | 98 |

## INDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 2 Género.....   | 61 |
| Tabla 3 Grado de instrucción .....  | 62 |
| Tabla 4 ¿Considera usted que la información es efectiva desde los niveles superiores a los inferiores de su organización? .....                 | 63 |
| Tabla 5 ¿Considera usted que recibió instrucciones acerca de su puesto de trabajo (procedimientos, manuales)? .....                             | 64 |
| Tabla 6 ¿Opina usted que existe un clima de trabajo unificado en esta organización? .....   | 65 |
| Tabla 7 ¿Considera usted que existe retroalimentación respecto a que tan bien ha comprendido el personal los mensajes del jefe inmediato? ..... | 66 |
| Tabla 8 ¿Considera usted que puede manifestar opiniones o ideas a su jefe inmediato? .....  | 67 |
| Tabla 9 ¿Considera usted que le escuchan y valoran sus propuestas? .....  | 68 |
| Tabla 10 ¿Considera usted que comparte la información entre el personal del mismo nivel? .....  | 69 |
| Tabla 11 ¿Opina usted que coordinan y resuelven problemas entre el personal del mismo nivel? ..   | 70 |
| Tabla 12 ¿Considera usted que el personal del mismo nivel se brinda apoyo social y emocional mutuamente? .....                                  | 71 |
| Tabla 13 ¿Considera usted que se cumplen sus expectativas laborales? .....  | 72 |
| Tabla 14 ¿Considera usted que tiene una actitud positiva hacia el trabajo que realiza? .....  | 73 |
| Tabla 15 ¿Considera usted que tiene desempeño eficaz en el desarrollo de sus actividades? .....   | 74 |
| Tabla 16 ¿Considera usted que se identifica con el trabajo que realiza? .....   | 75 |
| Tabla 17 ¿Está de acuerdo usted que no limita su participación en el trabajo? .....   | 76 |
| Tabla 18 ¿Considera usted que participa en el establecimiento de metas? .....   | 77 |
| Tabla 19 ¿Considera usted que se identifica con su organización? .....  | 78 |



|   |    |
|---|----|
| Tabla 20 ¿Considera usted que se identifica con las metas y valores de la institución? .....                    | 79 |
| Tabla 21 ¿Considera usted que mantiene un esfuerzo considerable para el desarrollo de su<br>organización? ..... | 80 |
| Tabla 22 Frecuencia esperada .....  | 81 |
| Tabla 23 Frecuencias observadas de la primera hipótesis.....  | 84 |
| Tabla 24 Frecuencias esperadas de la primera hipótesis.....   | 84 |
| Tabla 25 Tabla de resultados de la primera hipótesis específica .....   | 85 |
| Tabla 26 Frecuencias observadas de la segunda hipótesis específica .....  | 87 |
| Tabla 27 Frecuencias esperadas de la segunda hipótesis específica .....   | 87 |
| Tabla 28 Tabla de resultados de la segunda hipótesis específica.....  | 88 |
| Tabla 29 Frecuencias observadas de la tercera hipótesis específica .....  | 90 |
| Tabla 30 Frecuencias esperadas de la tercera hipótesis específica.....  | 90 |
| Tabla 31 Tabla de resultados de la tercera hipótesis específica .....   | 91 |
| Tabla 32 Frecuencias observadas de la hipótesis general .....   | 93 |
| Tabla 33 Frecuencias esperadas de la hipótesis general .....  | 94 |
| Tabla 34 Tabla de resultados de la hipótesis general .....  | 94 |

## INDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 Género .....  | 61 |
| Figura 2 Grado de instrucción .....  | 62 |
| Figura 3 ¿Considera usted que la información es efectiva desde los niveles superiores a los inferiores de su organización? .....                 | 63 |
| Figura 4 ¿Considera usted que recibió instrucciones acerca de su puesto de trabajo (procedimientos, manuales)? .....                             | 64 |
| Figura 5 ¿Opina usted que existe un clima de trabajo unificado en esta organización? .....   | 65 |
| Figura 6 ¿Considera usted que existe retroalimentación respecto a que tan bien ha comprendido el personal los mensajes del jefe inmediato? ..... | 66 |
| Figura 7 ¿Considera usted que puede manifestar opiniones o ideas a su jefe inmediato? .....  | 67 |
| Figura 8 ¿Considera usted que le escuchan y valoran sus propuestas? .....  | 68 |
| Figura 9 ¿Considera usted que comparte la información entre el personal del mismo nivel? .....   | 69 |
| Figura 10 ¿Opina usted que coordinan y resuelven problemas entre el personal del mismo nivel? .....  | 70 |
| Figura 11 ¿Considera usted que el personal del mismo nivel se brinda apoyo social y emocional mutuamente? .....                                  | 71 |
| Figura 12 ¿Considera usted que se cumplen sus expectativas laborales? .....  | 72 |
| Figura 13 ¿Considera usted que tiene una actitud positiva hacia el trabajo que realiza? .....  | 73 |
| Figura 14 ¿Considera usted que tiene desempeño eficaz en el desarrollo de sus actividades? .....   | 74 |
| Figura 15 ¿Considera usted que se identifica con el trabajo que realiza? .....   | 75 |
| Figura 16 ¿Está de acuerdo usted con que no limita su participación en el trabajo? .....   | 76 |
| Figura 17 ¿Considera usted que participa en el establecimiento de metas? .....   | 77 |
| Figura 18 ¿Considera usted que se identifica con su organización? .....  | 78 |

|  |    |
|--|----|
| Figura 19 ¿Opina usted que se identifica con las metas y valores de la institución? .....                        | 79 |
| Figura 20 ¿Considera usted que mantiene un esfuerzo considerable para el desarrollo de su<br>organización? ..... | 80 |
| Figura 21 Región de aceptación y rechazo de las Hipótesis Específicas .....                                      | 82 |
| Figura 22 Resultados de la primera hipótesis específica .....  | 85 |
| Figura 23 Resultados de la segunda hipótesis específica.....   | 88 |
| Figura 24 Resultados de la tercera hipótesis específica .....  | 91 |
| Figura 25 Región de aceptación y rechazo de la hipótesis general .....   | 92 |
| Figura 26 Resultados de la hipótesis general.....  | 95 |

## RESUMEN

La presente tesis titulada “Influencia de Dirección de la Comunicación Organizacional en las actitudes del Desempeño Laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018”, guarda un enfoque cuantitativo en la recolección de datos, aplicando encuestas para comprobar y analizar los resultados obtenidos; su diseño es descriptivo y no experimental, donde se aprecia las características de la zona en mención, es decir, la observación de la comunicación organizacional dentro de la institución educativa “Claretiano”.

Existe una población de estudio constituida por 178 personas que laboran en la institución educativa “Claretiano”, quienes se desempeñan como docentes, personal administrativo y personal de mantenimiento. La técnica de muestreo utilizada fue de manera probabilística, obteniendo en resultado de 122 personas, en la cual todo personal, de cualquier área, tuvo la misma oportunidad para ser seleccionado.

Para la recolección de datos, se dispuso dos variables la Dirección de la Comunicación Organizacional y Actitudes del desempeño laboral. Así mismo, se escogió como técnica de recolección: la encuesta; y como instrumento de recolección: el cuestionario, el cual estuvo compuesto por 20 preguntas con escala de Likert. Los indicadores utilizados para la medición y análisis estadísticos tuvieron por objeto mostrar la relación existente entre las variables.

El análisis de resultados se realizó empleando tablas y gráficos, luego, para comprobar la hipótesis se utilizó la técnica estadística Chi cuadrado, explicando así la hipótesis general, donde la dirección de la Comunicación Organizacional se relaciona directa y positivamente en las actitudes de desempeño laboral de la institución educativa “Claretiano”.

Finalmente, se redacta conclusiones y recomendaciones que puedan utilizarse como propuestas de estudio posteriores.

**Palabras Clave:** Dirección, comunicación, desempeño, organización, laboral, institución, actitudes.

## ABSTRACT

The present thesis “Influence of Organizational Communication in the Work Performance of the Claretian Educational Institution - 2018”, keep a quantitative approach in data collection, applying surveys to check and analyze the results obtained; its design is descriptive and not experimental, where the characteristics of the mentioned area are appreciated, that is to say, the observation of the organizational communication in the educational institution “Claretiano”.

There is a study population made up of 178 people who work in the “Claretiano” educational institution, who work as teachers, administrative staff and maintenance personnel. The sampling technique used was probabilistic, obtaining as a result of 122 people, in which all personnel, from any area, had the same opportunity to be selected.

For data collection, two variables were available: The Organizational Communication Direction and Work Performance Attitudes. It was chosen as the collection technique: the survey, and as a collection instrument: the questionnaire, which was composed of 20 Likert-scale questions. The indicators used for statistical measurement and analysis were intended to show the relationship between the variables.

The analysis of results was performed using tables and graphs, then, to test the hypothesis, the Chi square statistical technique was used, thus demonstrating the general hypothesis, where the direction of the Organizational Communication is directly and positively related to the work performance attitudes of the educational institution “Claretiano”.

Finally, conclusions and recommendations are written that can be used as subsequent study proposals.

**Keywords:** Direction, communication, performance, organization, labor, institution, attitudes.

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto titulado: “Influencia de dirección de la comunicación organizacional en las actitudes del desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018” es un estudio de observación y descripción sobre la influencia de las direcciones de la comunicación en el desempeño laboral al personal de la Institución Educativa “Claretiano” situado en el distrito de San Miguel.

Una de las principales características de esta organización es que debido al tamaño de la institución, surgen dificultades en la comunicación de la autoridad al personal y viceversa.

Para analizar la problemática mencionaremos la influencia de las direcciones de comunicación en el personal y de qué forma estas direcciones pueden afectar las actitudes el desempeño laboral.

La comunicación organizacional tiene su importancia en la manera que afecta la eficiencia y eficacia de la organización, por ello, resulta indispensable conocer y estudiar su relación con el desempeño laboral.

Esta investigación se desarrolló en la Institución Educativa “Claretiano”, ubicado en el distrito de San Miguel, es un colegio reconocido en el país y cuenta con una certificación ISO 9001. La mayoría de estudiantes pertenecen al nivel socioeconómico medio.

La finalidad de la investigación es analizar la influencia de dirección de la comunicación del personal en el desempeño laboral, para responder a las necesidades de desarrollo de la organización. Este trabajo está dividido en cinco capítulos: Planeamiento del problema donde explicaremos las circunstancias en que se desarrollan las actividades laborales en la organización. Marco Teórico en el cual explicaremos la influencia de la dirección de la comunicación en el desempeño. Hipótesis y Variables que explican los supuestos para el desarrollo de la investigación. Metodología la cual explica la forma y herramientas a utilizar en la investigación. Y la presentación de resultados, que incluye el análisis e interpretación de datos y la prueba de hipótesis.



## CAPITULO I

### I.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Situación Problemática

La Institución Educativa “Claretiano”, es una organización privada que cuenta con una certificación en ISO 9001:2015 y guarda una política de calidad que se manifiesta en brindar un servicio educativo de excelencia, sustentado en valores éticos con el propósito de contribuir al desarrollo integral de los alumnos. Actualmente cuenta con 178 personas entre profesores, personal administrativo y personal de mantenimiento que laboran en el servicio de la educación. Esta organización tiene como visión “Ser la institución educativa líder en la formación integral de nuestros estudiantes a través de una educación humanista, católica, científica, innovadora e inclusiva, que responda a los cambios, desafíos y necesidades, en concordancia con el carisma de San Antonio María Claret” (Claretiano, 2012). y su misión “Educar integralmente a los estudiantes en sus dimensiones: personal, social y espiritual con valores católicos, inspirados en el carisma de San Antonio María Claret, para formar personas libres, justas, críticas, líderes, responsables, tolerantes, democráticas y solidarias al servicio de la comunidad y en búsqueda del bien común” (Claretiano, 2012)

Según Claretiano (2012) la fundación del colegio se realizó el 9 de Abril de 1934 en el distrito de Magdalena del Mar, al comienzo se llamó “Instituto Claretiano”; luego, fue registrado como centro educativo el 22 de Abril de 1935, así se edificó la institución en terrenos donados por Doña Constanza De La Puente Vda. de Valega.

Su primer director fue Hno. Ignacio Poca Espasa cmf, quién más tarde el Estado Peruano reconoció con la gran distinción de las Palmas Magisteriales. Tiene como Patrono a San Antonio María Claret.

En la actualidad, el Colegio Claretiano de la ciudad de Lima desarrolla sus labores educativas en la Urbanización Maranga, distrito de San Miguel. Fue reconocido como Centro Educativo Particular “Claretiano” el día 30 de Enero de 1979. También, existe una asociación de exalumnos, hoy llamada la Comunidad de Exalumnos Claretianos. La dirección de la Institución es dirigida por el R.P. Ronel Chipana Peña cmf, quien desarrolla su servicio de labor educadora para el país, llevando como lema “Ser claretiano es ser cada día mejor”.

Conocemos el cambio de época que vivimos, aunque haya miles de herramientas para comunicarnos dentro de una organización, todavía tenemos desafíos en el flujo de dirección de la comunicación, la cual afecta el desempeño laboral del personal.

El principal problema encontrado en el colegio Claretiano es la deficiente comunicación entre la dirección y el personal de la institución. No existen espacios suficientes donde el personal se sienta incluido en la toma de decisiones, por lo tanto, no se asumen como propios los objetivos y metas de la institución. En cuanto a la comunicación entre el personal y la dirección, existen solicitudes y peticiones de apoyo por parte del personal, los cuales pocas veces llegan a dirección, esto limita la participación del personal y su creatividad. También, el intercambio entre compañeros de la institución se desarrolla a nivel informal y al percibir la incapacidad para escuchar y resolver sus problemas por parte de la dirección surgen conflictos entre colegas.

Toda esta situación podría llevar al incumplimiento de las funciones y actividades del personal, esta disminución del desempeño laboral, se verá reflejada a través de actitudes negativas con referencia a su empleo. A su vez, producirá una mala relación laboral entre el personal y la dirección de la institución. La satisfacción laboral también se vería afectada, por lo tanto, no se podrá atraer talentos o retenerlos en la institución. Añadido a esto, existirá poca participación en el trabajo que se evidenciará en el desempeño ineficiente y la baja productividad del personal relacionado con la rotación y el ausentismo. También, el compromiso organizacional disminuirá, lo que podría llevar a la ineficacia o retrasos en las actividades planificadas.

El buen uso de la dirección de la comunicación organizacional podría llevarnos a mejorar el desempeño laboral del personal de la organización. Por lo tanto, si consideramos a la comunicación organizacional como una oportunidad para mejorar, se podría unificar al personal y buscar las soluciones a los problemas de la institución, el hecho que el personal visualice que la institución se preocupa por su personal y valora su contribución en actividades y decisiones produciría una confirmación de su pertenencia a la organización en cuanto a su participación y compromiso con la institución, por ende, la cultura organizacional se enriquecería. El empleo adecuado de la comunicación descendente, ascendente y horizontal producirían un óptimo desarrollo de los objetivos, empatía en el personal, y la comunicación se desarrollaría de forma fluida, así mismo las actitudes del desempeño laboral se manifestarían de forma positiva en la satisfacción laboral, la participación y compromiso laboral, también, la motivación en el personal se expresaría en la disminución del ausentismo laboral y rotación.

Finalmente, si la organización es consecuente con la importancia de la satisfacción, participación y compromiso laboral, podrá buscar formas para mejorar la comunicación organizacional puesto que de esta dependen los beneficios en cuanto al desempeño.

## **1.2. Problema de Investigación**

### **1.2.1. Problema General**

- ¿De qué manera la dirección de la comunicación organizacional influye en las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- ¿Cómo la comunicación descendente influye en las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018?
- ¿De qué manera la comunicación ascendente contribuye en las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018?
- ¿De qué manera la comunicación horizontal incide en las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018?

## **1.3. Justificación.**

### **1.3.1. Justificación Teórica**

Deseo investigar sobre la influencia de la dirección de la comunicación organizacional en las actitudes del desempeño laboral, cuya problemática he descrito antes y por la necesidad de verificar y reafirmar la relación de variables, las cuales podrían ayudar a mejorar la satisfacción, participación y compromiso laboral del personal, permitiendo así, la eficiencia y eficacia en cuanto al logro de sus objetivos y metas. Es importante recalcar que la muestra se obtiene de la Institución Educativa Claretiano, en la cual laboran 178 personas como docentes, personal administrativo y personal de mantenimiento.

Tomaré como punto de inicio las dimensiones de dirección de la comunicación organizacional propuesta por Idalberto Chiavenato (Descendente, ascendente y horizontal), las cuales tienen influencia en las actitudes de desempeño laboral y estas les interesan a los gerentes con sus dimensiones sostenidas por Stephen P. Robbins (2010) refiere: “Las tres más conocidas son la satisfacción laboral, la participación en el trabajo y el compromiso organizacional” (p.284).

Al terminar resolveremos que el uso apropiado de la dirección de la comunicación organizacional motivará el desempeño laboral del personal.

### **1.3.2. Justificación Práctica.**

Este trabajo de investigación, ayudará a reafirmar y comprobar la influencia existente entre la dirección de la comunicación organizacional y las actitudes

del desempeño laboral, a fin de mejorar la satisfacción, participación y compromiso del personal, también, proporcionará otros beneficios como el enriquecimiento de la cultura organizacional y la ratificación de la importancia del desarrollo organizacional.

Asimismo, servirá como base para otras investigaciones en instituciones públicas y privadas que buscan modernizar las direcciones de comunicación.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

- Determinar Si la dirección de la comunicación organizacional influye en las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Determinar si la comunicación descendente influye en las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018.
- Describir si la comunicación ascendente contribuye a las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018.
- Verificar si la comunicación horizontal incide en las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018.

## CAPITULO II

### II. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de Investigación

*Tesis “Comunicación organizacional y compromiso organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de San Martín de Porres, 2017”*

*Autor: Fiorella Johanna Céspedes Correa*

Resumen: (Céspedes Correa, 2017) Presentó una tesis de investigación referida a la relación de la Comunicación organizacional con el compromiso Organizacional en profesores. 102 docentes de un centro educativo público ubicado en el distrito de San Martín de Porres formaron su muestra. Aplicó un cuestionario y utilizó la Escala de Compromiso de Meyer y Allen adaptada y validada por Arciniega y Gonzales (2006), sus resultados mostraron que no existió relación directa y significativa entre las variables, lo que halló fue una relación negativa, significativa y moderada ( $r=0.292$ ) entre la comunicación descendente y el compromiso afectivo; de la misma forma, una relación negativa ( $r=0.237$ ) entre la comunicación total y el compromiso afectivo.

*Tesis: Gestión administrativa y comunicación organizacional en la Caja de Pensiones Militar Policial, San Isidro-Lima*

*Autor: Br. Francesco Tadeo Fernández Peñaloza.*

Resumen: (Fernández Peñaloza, 2018) Presentó su tesis en el 2017, con el objetivo de demostrar la relación entre las variables, utilizó cuestionarios en escala de Likert los cuales fueron analizados y validados. El método que usó fue hipotético deductivo, de nivel correlacional y enfoque cuantitativo, su población contaba con 579 trabajadores y su muestreo probabilístico de 165, empleó cuestionarios validados por juicios de expertos a través de estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach. Sus resultados mostraron relación significativa muy alta ( $r_s=0.864$ ,  $p<0.005$ ) y directamente proporcional entre las variables.

*Tesis: “La comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito San Salvador agencias Puno y Juliaca-2016”*

*Autor: Hilda Beatriz Manzano Chura*

Resumen: (Manzano Chura, 2017) Presentó esta tesis debido a un problema encontrado en la organización. Manzano Chura explica su búsqueda en mejorar la gestión de talento humano a partir de la interacción de directivos y colaboradores, y hace mención a la gestión de la comunicación interna como un aliado para mejorar el desempeño laboral. El objetivo de su trabajo fue determinar una relación entre las variables, utilizó el método cuantitativo, diseño no experimental de tipo transversal, el alcance descriptivo especificando los tipos de comunicación en las agencias de la organización. En sus conclusiones, 3% de los encuestados afirmaron que la comunicación interna influye en su desempeño laboral, y fue respaldado por el uso adecuado de los medios de comunicación, los tipos de comunicación, los canales y las barreras personales.



*Tesis “Comunicación organizacional y satisfacción laboral en la empresa sour comunicaciones S.A.C. Lima-2016”*

*Autor: Kety Ninosca Castillo López*

Resumen: (Castillo Lopez, 2018) Realizó una investigación para resolver la deficiente comunicación organizacional y satisfacción en el trabajo, así la formulación de su problema de dirigió en la relación entre estas variables en los trabajadores de la empresa Sour comunicaciones SAC. Lima-2016. Como justificación considera mejorar la ejecución de las variables. Su hipótesis alterna es la existencia de correlación entre las variables, su objetivo determinar la correlación entre las variables. Utilizó como instrumento el cuestionario con 17 preguntas en base a la escala de Likert, contando con cuatro dimensiones de su cuadro de operacionalización de variables, su instrumento tuvo una significancia de 0.00, un nivel de confianza de 0.872. Además, la segunda variable tuvo un cuestionario de 16 preguntas en la modalidad anterior, con significancia de 0.00 y nivel de confianza de 0.861. Tuvo como interés explorar las relaciones entre variables o sus consecuencias. Su población constituida por 50 trabajadores de la empresa en estudio. El grado de significación de 0.00, de la prueba de hipótesis, permitió aceptar la hipótesis alterna y afirmar la existencia de correlación entre las variables.

*Tesis “La comunicación interna y su vinculación con la eficiencia laboral del personal de consulta externa del Hospital General Docente Ambato”*

*Autora: Ingeniera Iveth Katherine Sánchez Carvajal.*

Resumen: (Sánchez Carvajal, 2017) Considera la comunicación interna como una herramienta estratégica de influencia positiva en el funcionamiento y articulación de la empresa que ofrece calidad. Su objetivo de estudio es determinar la vinculación entre las variables de Consulta externa del hospital General de Ambato, utilizando una encuesta por medio del Test de Factores Psicosociales con 30 preguntas asociadas en 4 dimensiones las cuales miden el nivel de comunicación interna y la eficiencia laboral de 96 personas que trabajan en el área de consulta externa. La variable independiente fue asociada con las dimensiones de formación, información y comunicación, mientras la variable dependiente con gestión de tiempo; los resultados concluyeron que los factores como el deficiente uso de medios de comunicación, desconocimiento de perfiles de cargos, descontrolados flujos de comunicación informal y escasa comunicación impiden la eficiencia laboral. El nivel de eficiencia laboral es inadecuado, consecuencia de la imposibilidad del ejercicio de autonomía sobre el ritmo de su trabajo, debido a que no pueden realizar pausas porque sobrepasan la jornada laboral y el sobretiempo no es reconocido, así, se genera ambientes de trabajo estresante que afectan el rendimiento grupal e individual. Se propone implementar estrategias como el endomarketing para lograr las metas de la organización.

*Investigación Documental “La comunicación organizacional y su influencia en la motivación laboral”*

*Autor: Winston Steward Ronquillo Cabrera.*

Resumen: (Ronquillo Cabrera, 2018) Su investigación documental estuvo orientada al análisis de la comunicación organizacional, llamada comunicación interna y su

influencia en la motivación. Confirma la importancia de la comunicación, su uso y las condiciones en la transmisión de información. Expresa que, en una organización es importante la interacción entre la dirección, los jefes y empleados; y para cumplir los objetivos existe la motivación, que conlleva a una mejor productividad y crecimiento empresarial.

*Trabajo de investigación “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE”*

*Autor: Balarezo Toro Byron David*

Resumen: (Balarezo Toro, 2014) Expone la situación de la organización, escuela de conducción San Miguel Drive, institución privada ubicada en Salcedo, provincia de Cotopaxi, la gente acude a recibir capacitación para su licencia de conducir básica. Tiene 30 colaboradores en distintos espacios de la empresa. Su indagación se orienta a la defectuosa comunicación organizacional interna y sus consecuencias en el desarrollo de la empresa. Su objetivo fue identificar el problema, sus causas, efectos y diseño de propuesta. En las conclusiones importantes resalta las falencias de la comunicación interna en la coordinación de actividades, asimismo, la influencia de la comunicación organizacional en la baja productividad y desarrollo organizacional. Refiere que muchos colaboradores conocen poco de los tipos de comunicación y calificó como regulares los medios de comunicación usados por la institución.

## **2.2. Bases Teóricas**

## **2.2.1. Comunicación Organizacional**

### **2.2.1.1 Definición de Comunicación Organizacional**

Antes de definir la Comunicación Organizacional, me resulta importante recordar la definición de comunicación. Es la transferencia de información y de significado de una parte a otra mediante el uso de símbolos compartidos (Bateman, 2009, p.536). También, Maristany expresa (2007): “Comunicar es un término que proviene del indoeuropeo mei, que significa mover, cambiar, y de ahí al latín muto, cambiar, y communicare, poner en común, compartir” (p.81). Como podemos apreciar, tiene mucha relación con la palabra “movimiento”, según las teorías administrativas, que conocemos, los cambios se dan a cada época y en nuestra actualidad se presume que la tecnología acelera aún más esos cambios.

Esta pequeña definición de Maristany describe la intención de la comunicación en sí, “poner en común” y es la misma intención del administrador, poner en común la información para buscar oportunidades; así, estar atento a los cambios que se manifiestan y compartirlos, por ello, la comunicación es valiosa para ampliar la capacidad visionaria para el rendimiento de la empresa.

Para Chiavenato (2009) “La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización” (p.321). Esto puede resultar simple, pero los que trabajamos en organizaciones percibimos que, aunque haya muchos medios de comunicación, estos todavía no son usados correctamente

y por ende, los intercambios de información no se producen como deberían.

La Comunicación es la transferencia de información y conocimientos de una persona o grupo a otro mediante símbolos habituales, verbales o no verbales (Ivancevich, 2006, p.422). Esto trae consecuencias y riesgos, por ejemplo, estar mal entendidos o mal interpretados, perdiendo el sentido del mensaje que se quería dar a conocer desde el comienzo. Por ejemplo los gestos y actitudes son una forma de comunicación que todavía en algunas empresas no toman en cuenta, sin embargo, tienden a aclarar o estropear en mensaje que se quiere dar a conocer, más adelante hablaremos de ello.

Según, Hellriegel (2009) en las organizaciones, los administradores manejan el proceso de comunicación en las cuatro funciones: planeación, organización, dirección y control. Porque es necesario acceder a la información importante para la toma de decisiones, los administradores tienen contactos que les ayudan a obtener, interpretar y divulgar la información. Actualmente, existen muchas empresas que ofrecen sus servicios tecnológicos para apoyar y mantener las redes de contacto del personal. Lo que habría de interrogarse es si el personal está preparado para comunicarse a este nivel o necesita desarrollar más capacidades comunicativas.

Por ello, la comunicación en la organización, es uno de los temas de importancia para los administradores. “La comunicación efectiva es un componente fundamental de la efectividad administrativa y un correcto desempeño en el trabajo” (Bateman, 2009, p.536). Depende de la comunicación para que se den buenas relaciones laborales y personales en la empresa, cómo se explica en esta tesis eso influirá en el desempeño laboral del personal, por lo tanto, es tarea del administrador buscar mejorar las relaciones en su personal.

Para ser buen administrador es importante tener habilidades en la comunicación, porque toda organización es manejada con información (Bateman, 2009). Para ello, existen los manuales de organizaciones y funciones, organigramas y otros que puedan ayudar para que la comunicación sea lo más fluida posible.

#### **2.2.1.2. Proceso de Comunicación.**

En la vida cotidiana y para los administradores la comunicación es algo común, la capacidad de entender y dejarse entender es parte del aprendizaje diario.

En general, los administradores pasan mucho tiempo de trabajo en constante comunicación, ya sea con sus jefes, colaboradores, clientes u otros; su forma de comunicarse puede ser oral o escrita, utilizando el proceso de comunicación que inicia por el emisor (codificador),

mensaje, canales, retroalimentación y percepción. (Hellriegel, 2009, p.531)

El proceso de comunicación es muy conocido, cada autor, podría definirlo de diferente forma, según Maristany (2007) este proceso tiene tres parte: Primero, el emisor, quien se expresa a través de los medios, la transmisión, que es la trasferencia de lo expresado, y el receptor, quien acoge la transmisión en su forma final.

La descripción de este proceso es muy conocido y al mismo tiempo muy complejo. En el proceso que se transmite el mensaje pueden existir un montón de interferencias de parte del emisor, del receptor o simplemente del medio donde se realiza la comunicación, esto puede generar malestar para el personal y la empresa.

Aquí algunos ejemplos de las interferencias posibles que pueden existir en la comunicación. Por Ejemplo, La información enviada que no guarda relación con lo verbal y no verbal, el modo de transmisión del mensaje no verbal tienen influencia de otros factores como el modo de transmitir, la postura, movimiento de ojos, cabeza, entonación, atuendo, sexo, etc. (Ivancevich, 2006, p.425).

Si nos detenemos en la parte del canal de comunicación, veremos que también este puede estar afectado por variedad de interferencias e

incluso por la misma cantidad de información que se transmite. El mensaje es transmitido a través de un canal, pero no todos los canales pueden llevar la misma capacidad de información (Hellriegel, 2009, p.539).

En consecuencia, escoger el canal para enviar la información puede ser significativo. Ya que, pueda que ayude o dificulte la comunicación. Lo cierto es que al momento de informar algo, la comunicación fluye fácilmente y frecuentemente no se piensa en que canal sería adecuado. Según Hellriegel. (2009) deberíamos elegir el canal que se adecúe al grado de riqueza de la información, por ejemplo, formales, descendentes, ascendentes y horizontales, así como los canales informales, como cuchicheos, redes o juntas políticas.

### **2.2.1.3 Tipos de comunicación**

Existen diversos tipos de comunicación, la oral y escrita son las más frecuentes, y el más utilizado es la comunicación oral. La comunicación oral tiene muchas ventajas y algunas desventajas. Según Maristany (2007) la comunicación oral nos proporciona mucha información agregada que no nos da la escrita. Los acentos de voz, las vacilaciones, los carraspos, comunican información; la dificultad es la imprecisión.



La comunicación oral se desarrolla en las exposiciones, conferencias, asambleas, llamadas telefónicas, trabajos de equipo, reuniones, entrevistas, etc. No sólo se trata de oír palabras, incluye los tonos de voz, la delicadeza o fuerza con que se transmiten las palabras.

Otro de los tipos de comunicación muy usados, es la comunicación escrita. “Entre las comunicaciones escritas están los correos electrónicos, memos, cartas, reportes, archivos de computadora y otros documentos” (Bateman, 2009, p.536). La cual también posee muchas ventajas. Según Maristany (2007) cuando queremos dejar constancia de algo es mejor la comunicación escrita a la oral, especialmente al momento de los acuerdos o debido a la desconfianza en el personal.

Como podemos notar, en la vida diaria es difícil utilizar sólo una forma de comunicarse, generalmente, usamos la forma de comunicación según la necesitemos. Si no encontramos en una reunión formal, normalmente, la comunicación será escrita, pero si estamos en un grupo de colegas, la comunicación será oral.

Otra forma de comunicación la cual no usa palabras, es la visual. Nuestra forma de vestir o los gestos que realizamos transmiten un mensaje. Por ejemplo, en algunas organizaciones se les pide utilizar el

uniforme de la institución para que se sientan cómodos en sus funciones o para dar un mensaje de pertenencia a su puesto e institución. Toda nuestra vida es comunicación, la transmitimos físicamente, con posturas, vestido, forma de caminar, en el rostro, el gesto que contradice nuestras palabras y no se puede ocultar, etc. (Maristany, 2007, p.84). También podemos incluir el silencio como forma de comunicación o tal vez como forma de control en la empresa. El silencio, según Maristany (2007) es una forma de comunicación muy poderosa.

#### **2.2.1.4 Fallas de la comunicación**

Conocemos, por la experiencia, muchos de los problemas de comunicación que existen. La mayoría de problemas se genera por tener prejuicios y no preguntar. Según Maristany (2007) el principal problema es la comunicación sobre supuestos, lo que piensa que es pero no lo que realmente es, es decir, la forma en que percibimos lo que está a nuestro alrededor.

Como lo hemos hablado, en los canales de comunicación, las interferencias pueden ocasionarse durante cualquier punto del proceso de comunicación, no siempre suelen venir del emisor. Maristany (2007) nos dice que el ser humano es complejo y que hay elementos de él que intervienen en la comunicación, por lo tanto habrán muchos

malentendidos y diferencias, por que el ser humano debe actuar con cuidado al comunicarse con otros.

Según Bateman (2009) en la experiencia personal encontraremos que el mensaje transmitido no llegará a su receptor como se espera, hay muchos errores que estan en el proceso de la comunicación. Por ejemplo, en mi experiencia de trabajo en banco, no se puede confundir la coma con el punto, cada una tiene diferente valor según la moneda del país. De igual forma, sabemos que un cero más o un cero menos hace mucha diferencia. Otro ejemplo, al momento de redactar un documento este debería ser claro y con las palabras adecuadas a fin de no malinterpretar el mensaje.

Otro de los problemas lo describe Bateman (2009): “Un segundo problema es la falta de apertura entre directivos y empleados. Los directivos pueden pensar que “si no hay malas noticias, son buenas noticias” (p.555). Lo cual no ocurre siempre y este prejuicio puede llegar a causar disconformidades en el personal y luego, bajo desempeño.

No olvidemos que existe gente que tiene resistencia a compartir la información. Según Maristany (2007) la tendencia es natural porque está relacionada con el poder. Sin embargo, para que fluya la

comunicación y las relaciones laborales, se podría dar capacitación al personal sobre la importancia de comunicarse y las mejoras que se produciría en la empresa si se compartieran las ideas y creatividad.

Algunos trabajadores creen que guardar la información los pone en un nivel superior, no saben que cuando realicen trabajos en equipo se equivocarán con mayor facilidad. (Maristany, 2007,p.82). Es necesario contagiar un espíritu de trabajo en equipo, a fin que el personal se sienta satisfecho con su aporte y frente al problema sea capaz de buscar ayuda sin menospreciarse a sí mismo. En empresas grandes, la comunicación puede llegar a funcionar como un teléfono malogrado, por ello, es importante discernir el canal de comunicación a utilizar.

#### **2.2.1.5 Importancia de la Comunicación**

La mayoría de autores comparten la explicación de Chiavenato (2009): “La comunicación es esencial para alcanzar la concordancia y la consistencia en el comportamiento de las personas” (p. 321).

Según Hellriegel (2009) sin importar el tipo de organización que sea, la comunicación es importante para todas, como si fuera el torrente sanguíneo de la persona. Con esta comparación podemos apreciar que la comunicación es vital para el desarrollo de cuerpo empresarial. No sólo puede ayudar a la efectividad empresarial, sino al logro de metas personales, desarrollo del trabajo y búsqueda de nuevos proyectos por

superar. Así, Dessler (2011) pone como ejemplo a trabajadores a los que se les explicó su situación de despido, los cuales percibieron la acción como justa, respaldaron la organización y no iniciaron juicios.

#### **2.2.1.6 Comunicación unidireccional y bidireccional**

“En la actualidad la informática ha intensificado la comunicación en todas las direcciones” (Chiavenato, 2009, p. 321). La afirmación de Chiavenato es verdadera, pero, para un mejor estudio dividiremos la comunicación en unidireccional y bidireccional.

La comunicación unidireccional es la comúnmente usada en las organizaciones. La información fluye en una sola dirección sin retroalimentación (Bateman, 2009, p.536).

Según Ivancevich (2006) Cualquier organización necesita la dirección ascendente y descendente porque existen muchas forma de comunicarse y el personal buscará toda forma de comunicación incluso inadecuadas.

Otra dirección de la comunicación es la bidireccional “Cuando el receptor responde al emisor, la persona B se convierte en emisor y la persona A en receptor. Se ha dado la comunicación bidireccional” (Bateman, 2009, p.537).

Según Bateman (2009) la comunicación se realiza en ambas direcciones, el emisor también será receptor, surgirán así intercambios constructivos al compartir la información. Aunque sea más fácil la comunicación en una dirección no proporcionará tantos beneficios como en ambas direcciones. Entonces, para Bateman (2009) La comunicación bidireccional genera menos errores porque se pueden entender y solucionar los problemas mediante la retroalimentación de la comunicación.

Otra de las direcciones de comunicación, muy utilizada, es la comunicación en diagonal o cruzada. “Algunas informaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal” (Chiavenato, 2009, p. 321).

La comunicación descendente es la más conocida y segura, pero como hemos notado puede estar direccionada de otra forma. Incluso, me atrevo a decir, que es mucho más eficaz de forma diagonal. Puesto que, de esta forma llega a todo el personal e incluso se perciben las apreciaciones de la información. Generalmente la comunicación informal se da en forma diagonal la comunicación formal se da de forma descendente, ascendente y horizontal.

### **2.2.1.7 Comunicación descendente.**

La comunicación descendente es la que frecuentemente se utiliza en las organizaciones, además, es aquella en la cual la mayoría de personas guarda prejuicios de cómo sería la comunicación de un jefe ideal, luego veremos otros tipos de comunicación que podrían ayudar a facilitar la comunicación y liberarnos de prejuicios. “La comunicación descendente es el flujo de información de los niveles superiores a los inferiores en la jerarquía de la organización” (Bateman, 2009, p.555). (Hellriegel, 2009, p.540) “Los canales descendentes incluyen todos los medios de la gerencia para enviar mensajes a los empleados”.

Entonces, los mensajes, en la comunicación descendente, empiezan en los niveles superiores de la organización y esta dirigida a los niveles inferiores de la misma organización. Koontz (2012) refiere:

Este tipo de comunicación existe sobre todo en organizaciones con una atmósfera autoritaria. Los medios utilizados para la comunicación oral descendente incluyen instrucciones, discursos, reuniones, teléfono, altavoces y hasta comunicación informal. Ejemplo de comunicación descendente escrita son recordatorios, cartas, anuales, folletos, informes de política, procedimientos y desplegados electrónicos de noticias. (p.461)

Este tipo de comunicación se manifiesta en el personal que espera recibir instrucciones de su trabajo, por lo tanto, el jefe inmediato lo sabe todo. Lo que quiere decir que, el personal en niveles superiores se encontraría mucho más capacitado y de esta forma se puede crear prejuicios; para el personal de los niveles inferiores, por lo tanto, no sería significativo expresar nuevas ideas, puesto que, se podría dejar que los otros solucionen los problemas y dirijan la empresa.

Según Ivancevich (2006) se considera inadecuada la comunicación descendente, porque la mayoría del personal desconoce la situación de su organización y de su puesto. Aunque existen autores que sugieren este tipo de dirección de comunicación, según Chiavenato (2009) la comunicación vertical produce un clima de unidad frente a los problemas.

Chiavenato (2009) afirma:

Las comunicaciones descendentes generalmente tratan los siguientes asuntos:

- a. Definición de objetivos y estrategias. La comunicación presenta directrices a los niveles más bajos de la organización
- b. Instrucciones para el trabajo y nacionalidad. Son indicaciones sobre cómo se debe hacer el trabajo y cómo relacionarlo con otras actividades de la organización.



c. Prácticas y procedimientos. Son mensajes que definen políticas, reglas y reglamentos.

d. Realimentación sobre el desempeño. Son mensajes que indican la evaluación sobre el desempeño de una persona.

e. Adoctrinamiento. Son mensajes destinados a motivar a las personas a adoptar los valores culturales de la organización, asumir su misión y visión y a participar en ceremonias especiales. (p.321)

Como Chiavenato menciona, existen diferentes motivos por los cuales se comunica de arriba hacia abajo. Según Bateman (2009) la información es importante para optimizar la identificación del empleado y decisiones y objetivos de la organización se deberían transmitir en comunicación descendente. Esta es la misma forma en que generalmente se debería transmitir la cultura organizacional y los valores de la organización. Según Bateman (2009) en circunstancias difíciles como fusiones o adquisiciones, las comunicaciones descendentes pueden ayudar a mantener la calma en el personal.

La comunicación descendente se puede usar para la inducción del personal, en comunicados urgentes, en informaciones generales sin esperar respuesta. Tiene muchas ventajas, pero también existen algunas desventajas. Según Hellriegel (2009) la comunicación descendente es la más usada pero proporciona poca posibilidad de

participación del personal, por ello, se recomienda usar la comunicación ascendente.

#### **2.2.18. Comunicaciones ascendentes**

Ahora hablaremos de la comunicación ascendente la cual tiene muchas ventajas y puede complementar la comunicación descendente.

“La comunicación ascendente viaja de los niveles inferiores a los superiores en la jerarquía”. (Bateman, 2009, p.558)

Según Ivancevich (2006) El investigador Gary Kerps reconoce algunas funciones importantes de esta dirección de comunicación: La retroalimentación de problemas para tomar decisiones en la empresa, retroalimentación de comunicados, disminución de la tensión del personal y fortalecimiento de la participación en la organización.

Chiavenato (2009) refiere:

Hay cinco tipos de información ascendente:

- a. Problemas y excepciones. Son mensajes que describen desviaciones o anomalías en el desempeño rutinario y normal, buscan llamar la atención de la directiva.
- b. Sugerencias para mejorar. Son mensajes con ideas para mejorar los procedimientos relacionados con las tareas para aumentar la calidad y la eficiencia.

c. Informes de desempeño. Son los mensajes que incluyen reportes periódicos que informan a la administración acerca del desempeño de personas o unidades de la organización.

d. Información contable y financiera. Son los mensajes que se refieren a costos, pago de cuentas, volumen de ventas, utilidades proyectadas, rendimiento sobre la inversión y otros asuntos de interés para la administración. (p.322)

Como apreciamos la comunicación ascendente tiene muchas ventajas. Por lo cual, aplicada junto a la comunicación descendente puede traer muchos otros beneficios. Con la comunicación ascendente se puede conocer la forma en que se desarrollan actividades, puesto que, se pueden resaltar las ideas y hacer los mejores proyectos. Aún mejor que si realiza la comunicación ascendente en grupo, la participación y motivación del personal se incrementaría.

También existen problemas que se podrían producir por la comunicación ascendente, por ejemplo, los rumores y la difusión de la información negativa acerca de la empresa (Hellriegel, 2009). Los directivos podrían verlo como un riesgo en la organización en lugar de oportunidad. Por ello, es necesario realizar una capacitación y promoción de la confianza en el personal, rechazo del castigo y el otorgamiento de recompensas.

Según Hellriegel (2009) Esta dirección de comunicación ayuda a afirmar la comprensión de los mensajes recibidos, aprueba la declaración de ideas y ayuda a la manifestación de emociones; a la vez, el personal se siente apreciado porque es escuchado y proporciona más ideas para optimizar la eficiencia y eficacia de la empresa.

En esta dirección de comunicación se encuentran más oportunidades para el crecimiento de la empresa en comparación a la comunicación ascendente, pero, no olvidemos que ambas direcciones de comunicación pueden resultar efectivas si se utilizan adecuadamente.

#### **2.2.1.9. Comunicación Horizontal.**

Generalmente, la comunicación horizontal es considerada menos importante que la comunicación descendente y ascendente. Creo que este tipo de comunicación sería la conclusión de la práctica de las dos direcciones de comunicación anteriores. Puesto que, la comunicación fluida entre la gerencia y los empleados produciría el intercambio espontáneo entre compañeros. Para Bateman (2009) es importante que la dirección de comunicación fluya en el mismo nivel laboral.

Chiavenato (2009) refiere:

Se puede dar dentro o a lo largo de las unidades de la organización. Su propósito no es sólo informar, sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación. Existen tres categorías de comunicación horizontal:

- a. Solución de problemas intradepartamentales. Son los mensajes que intercambian miembros de un mismo departamento sobre el cumplimiento de las tareas.
- b. Coordinación interdepartamental, Son los mensajes entre diferentes departamentos para facilitar el cumplimiento de proyectos o tareas comunes.
- c. Asesoría del staff para los departamentos de líneas. Son mensajes de especialistas del staff a los administradores de línea para ayudarles en sus actividades. (p.323)

Como las otras direcciones de comunicación (descendente y ascendente) la comunicación horizontal también tiene ventajas y desventajas. Generalmente las organizaciones no promueven mucho esta forma de comunicación.

Las organizaciones escasean de formas para asegurar la dirección de comunicación horizontal, sin embargo, esta dirección satisface la necesidad de intergrarse al ambiente social (Ivancevich, 2006, p.427).

Para Bateman (2009) este tipo de dirección es importante porque ayuda a compartir información y por lo tanto resuelve problemas; soluciona conflictos en los trabajadores y; permite el apoyo entre el personal del mismo nivel; por ello, otorga efectividad a la organización.

La dirección de comunicación horizontal es muy usada en el trabajo de equipo. Al momento que el personal conoce la información la comparte, debate y trabaja en equipos para dar respuesta la situación, problemática o información compartida por los niveles superiores. Todo depende de la dinámica que se emplee para dar respuesta a la información que el personal tiene en sus manos. No siempre puede ser lo ideal, especialmente si es que el personal no está listo para compartir y trabajar junto a sus compañeros.

#### **2.2.1.10. Para mejorar la comunicación organizacional.**

Según Chiavenato (2009) hay dos vías para mejorar la comunicación: mejorar los mensajes y tratar de comprender a otros. Lo que significa que deben tener la apertura para aprender lo nuevo en comunicación, tecnología y manejo de información; y así mismo, apertura para aceptar las diferencias en el ser humano; no todos tenemos la misma forma de comunicar lo que queremos; por eso exige paciencia y retroalimentación. La comunicación en un

conjunto de símbolos que se deben buscar entender, esto lleva a buscar desarrollar la capacidad de la empatía.

Según Chiavenato (2009)

Existen algunas técnicas para comprender a los otros. Existen algunas técnicas que pueden mejorar la eficacia en estos dos puntos:

1. Acompañamiento. Consiste en verificar que el significado del mensaje fue captado debidamente y parte del supuesto de que pudo haber sido mal interpretado por el destinatario. Como el significado está en la mente del destinatario, el emisor debe averiguar si es el mismo que intentó transmitir.

2. Realimentación. Es un elemento muy importante para la buena comunicación bilateral. Implica la apertura de un canal para que el destinatario responda y para que el emisor sepa si el mensaje fue recibido y si produjo la respuesta deseada. En la comunicación frente a frente se puede dar una realimentación directa. No obstante, en la comunicación de la directiva hacia abajo siempre se presentan inexactitudes debido a la falta de oportunidades de realimentación suficiente.

(p.323)

Es muy emocionante trabajar en equipo, desarrollar concursos o actividades juntos, incluso proponerse metas en grupo y proyecciones. No olvidemos que la comunicación horizontal también puede producir la comunicación informal, y en la capacidad humana no todos tienen el mismo desarrollo de madurez aunque tengan la misma edad, puede que también se manifieste la envidia dentro de la competencia debido a la baja autoestima, rumores, etc. Lo que ayuda a disminuir la tensión del personal. De todas formas, todas las direcciones de comunicación son importantes para el desarrollo de la empresa, estas direcciones hacen que la vida fluya en la organización.

Según Ivancevich (2006) Las organizaciones que buscan la eficiencia necesitan la dirección de comunicación horizontal porque esta facilita la conexión de los equipos de trabajo del mismo nivel.

## **2.2.2. Actitudes del desempeño laboral**

### **2.2.2.1. Definición**

Para definir las actitudes de desempeño es importante describir lo que es desempeño en relación a la organización.

Chiavenato (2009) refiere:

Desempeño: es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta al del grupo y éste condiciona el de la



organización. Un desempeño excelente facilita el éxito de la organización, mientras que uno mediocre no agrega valor. El desempeño de los individuos, los grupos y la organización tienen una enorme influencia en el comportamiento organizacional. (p.12)

El desempeño laboral o rendimiento en el trabajo no sólo afecta a la persona que posee su puesto en la organización, también tiene afecta a sus compañeros con quienes comparte su labor. Por ejemplo, si una persona gusta de la labor que realiza, estos sentimientos se contagian a sus demás compañeros, por eso, es bueno animar al personal y explicarles la importancia que tiene su puesto en la organización. Las actitudes y aprecio que tenga el personal frente a sus puestos de trabajo, también dan un mensaje, positivo o negativo; como hemos explicado la comunicación fluye mucho más allá que las palabras y letras.

Según Ivancevich (2006) cada individuo realizará su labor según sus habilidades, conocimientos y experiencias, por lo tanto, es importante que el personal adquiera más conocimientos referentes a su tarea para elevar de esta forma su rendimiento.

El buen desempeño laboral depende de los conocimientos y habilidades del personal. No todas las personas vivieron las mismas experiencias, no tienen el mismo coeficiente intelectual, ni tampoco percibieron la capacitación de la misma forma. Por ello, resulta

importante brindar capacitación y tiempo de inducción necesarios para el nuevo personal. Para Ivancevich (2006) “El desempeño laboral puede verse en función de la capacidad, la oportunidad y la disposición para desempeñarse”. (p.136)

El desempeño se manifiesta en actitudes concretas; y estas pueden ser variadas debido al tipo de organización o el producto que esta produce. “Naturalmente, los gerentes no tienen interés en todas las actitudes y cada una de las actitudes de un empleado. En particular les interesan las actitudes relacionadas con el trabajo y el compromiso organizacional” (Robbins, 2010, p. 284). La importancia de las actitudes en el desempeño en una organización depende del tipo de producto que vendan. Por supuesto, aquellos cuyo producto final sea un servicio su actitudes serán mucho más importantes porque se relacionan de cerca con los clientes.

Robbins (2010) explica:

Las actitudes son declaraciones evaluadoras, favorables, respecto de objetos, personas o acontecimientos. Reflejan lo que siente un individuo en relación a algo. Cuando alguien dice, “Me agrada mi trabajo”, está expresando una actitud hacia su empleo.

Una actitud se compone de tres elementos: conocimiento, afecto y comportamiento. (p.284)

El hecho que una persona se manifieste satisfecha por las tareas que realiza dice mucho de la forma como realiza su trabajo, si complementamos con la capacitación, esto podría ayudarle a un mejor rendimiento, pero, no basta sólo con conocimientos, es necesario evaluar y ver los logros en el desempeño del personal. “Las evaluaciones de desempeño ahora se enfocan más en la adquisición de habilidades; mientras que la capacitación se centra en el desarrollo de destrezas más amplias como el liderazgo y la planeación (que pueden aplicarse a una amplia gama de responsabilidades y puestos)” (Dessler, 2011, p.90).

Como percibimos el desempeño está relacionado con la motivación. Ivancevich, (2006) refiere: “Ninguna combinación de capacidad y oportunidad generará un grado de desempeño laboral elevado sin cierto nivel de motivación o disposición para desempeñarse” (p.137). La motivación no sólo viene del trabajo, puede venir de la situación familiar, realización personal, etc. Motivar al personal es suscitar en ellos el sentido o razones significativas de lo que realiza, a fin que se sientan importantes es sus quehaceres.

### **2.2.2.2. Satisfacción laboral**

Para algunos autores es conocido como satisfacción en el trabajo. Incluso separan en diferentes conceptos la satisfacción laboral del desempeño laboral pero con relación entre ambas. Según Hellriegel, (2009) el grado reflejado en el trabajo es la satisfacción laboral, se demuestra en la permanencia o rotación de trabajo. Entonces, la satisfacción en el trabajo no tiene que ver con realizar mucha producción o terminar puntual las labores, sino , más bien tiene que ver con sentimientos personales ¡Cuánto le agrada al personal realizar su trabajo!.

Mencionamos algunos conceptos, por ejemplo, Chiavenato (2009) afirma:

El grado de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y a retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a conquistar su compromiso. Por supuesto, la satisfacción en el trabajo no constituye un comportamiento en sí, sino que se trata de la actitud de las personas frente a su función en la organización. (p.13)

Según Robbins (2010) la satisfacción laboral es la actitud del personal en referencia a su empleo, esta puede ser positiva o negativa. Según Ivancevich (2006) existe una relación entre el desempeño y

efectividad laboral; la satisfacción crea desempeño y viceversa, esto se puede moderar con recompensas.

Como apreciamos en los conceptos, la satisfacción en el trabajo ayuda a cambiar de actitud al personal. Eso podría generar una cadena de actitudes positivas en la gente. No siempre se podrá apreciar los cambios en el desempeño o los ingresos de la empresa, pero, puede mejorar las actitudes del personal.

Según Hellriegel (2009) puede resultar simple afirmar que la satisfacción laboral trae desempeño eficaz, pero, muchos estudios no han demostrado este vínculo, normalmente están relacionados a la personalidad del sujeto. Es decir, no siempre puede guardar relación entre la satisfacción y el desempeño, aunque en la vida real la gente pueda relacionar fácilmente la frase “si me pagan bien, estoy feliz; si estoy feliz realizo bien mi trabajo”. Esto no significa que tengamos que estar en contra de la búsqueda de la satisfacción del personal, porque, si hay relación, aunque de forma indirecta: “no me voy de este trabajo porque me siento bien aquí, me tratan bien”. Lo cierto es que en la vida diaria las actitudes que tengamos frente a los problemas pueden hacernos ver panoramas más alentadores o lo contrario. No olvidemos la influencia que tienen, en las actitudes del individuo, los problemas familiares, sociales, económicos, etc.

Algunos autores explican mejor la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño.

“La satisfacción depende de una cantidad de elementos que pueda activarla. (Maristany, 2007, p.46). Entonces, todo depende de las expectativas del personal, si las posibilidades para realizarse profesionalmente son altas, se sentirá satisfecho, pero si percibe lo contrario se sentirá insatisfecho. Esto podría reflejarse en las palabras: “Estoy mucho tiempo aquí y no encuentro mejoría”. Lo que ayudaría al personal es preguntarle a los candidatos durante las entrevistas ¿Qué expectativas tienes? ¿Cómo te ves en diez años?

Según Ivancevich (2006) Existe relación entre satisfacción y desempeño, en algunas ocasiones, la cual se aprecia con frecuencia en las recompensas; si se recompensa el mejor desempeño, producirá mayor desempeño o permanencia alta del mismo.

La satisfacción no tiene mucha relación con los resultados, sin embargo, si hay relación con los conflictos, lo que interesa a los administradores (Maristany, 2007, p.48). Lo que se considera importante en la satisfacción laboral es si el empleado encuentra sentido en su trabajo, para él y para los demás (Ivancevich, 2006, p.410).

Según Ivancevich (2006) aunque no se pueda esclarecer más sobre la satisfacción laboral, esta puede influir en el desempeño laboral. Es muy conocido que el ausentismo y rotación tienen mucha relación con la satisfacción. El origen de la satisfacción e insatisfacción puede variar según el interés de la persona que labora, cuánto tiempo, qué recompensas encuentra, cómo son su compañeros, hace mucho esfuerzo o no, etc (Hellriegel, 2009). Lo cierto es que los costos de la empresa aumentan si hay ausentismo o rotación constante del personal. Por ello, es un buen tema de estudio el buscar formas para disminuir estos problemas.

### **2.2.2.3. Participación en el trabajo**

La participación en el trabajo tiene que ver con las actitudes respecto a la realización del trabajo, las tareas pueden ser grandes, pequeñas, nuevas o repetidas, personales o grupales. ¿Cuál es la actitud del personal? ¿Se encuentra preparado para desempeñar su labor?. No todas las personas participan de la misma manera. Robbins (2010) afirma:

La participación en el trabajo es el grado en que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propia valía. Los empleados con un nivel alto de participación en el trabajo se identifican y ocupan del tipo de trabajo que

llevan a cabo. Su actitud positiva los lleva a contribuir a su trabajo de formas positivas. Se ha encontrado que los altos niveles de participación en el trabajo se relacionan con bajo ausentismo, tasas de renuncia más bajas y un mayor compromiso con los empleados en su trabajo. (p.287)

Con la participación en el trabajo se empodera al personal y se le otorga valor al proceso del trabajo realizado (Hellriegel, 2009, p.324). Si la persona se siente bien y tiene una actitud positiva en la participación de su trabajo, se sentirá respetada y respetará las diferencias en las funciones que le corresponden a sus compañeros.

Existen diversas formas de participar en una organización, según Maristany (2007) existen cuatro niveles: información, opinión, gestión y accionario.

Una de las formas de participación es el manejo de la información, el cual involucra un trabajo constante en la búsqueda de conocimientos, prudencia y confidencialidad, comunicación y proyección, resolución de problemas a nivel individual y grupal, etc. Según Maristany (2007) consiste en la explicación al personal sobre su puesto y el proceso del que formará parte, aunque, frecuentemente se sobre entiende que el



personal lo sabe, es necesario dar la información sobre las labores que realizará y la influencia que tendrá en la empresa.

El hecho que una persona trabaje en una empresa, no sólo se refiere a la actividad que realiza, esto incluye el uso de la información que circula a su alrededor. Por ello, está bien preguntarse si el personal ha recibido capacitación o recomendaciones sobre manejo de la información que le corresponde y la información que corresponde a sus demás compañeros.

Participar en la opinión también es muy importante aunque para algunos pueda significar confrontación tiene muchos beneficios para la empresa que lo practica. “Participación en las decisiones importantes: Las personas deben sentir que pueden participar en las decisiones de la organización y ganar respeto por ello” (Chiavenato, 2009, p.31). El personal que da su opinión frente a un problema en la organización siente que aporta, que tiene voz para buscar la solución juntos. Su identidad con la organización se ve más enraizada y se siente feliz que lo consideren.

Según Maristany (2007) una persona es participativa cuando pide la opinión de otros, esto no desmerece los puestos de autoridad puesto que la toma de decisiones les pertenece a estos puestos, sin embargo,

las opiniones de otros enriquecen la solución de problemas. No todas las personas están preparadas para dar opiniones y también no todas están preparadas para recibir opiniones. En una organización donde comunmente no se practica la recepción de opiniones puede resultar muy trabajoso capacitar al personal, los temas que podrían ayudarles: resolución de conflictos, autoestima, trabajo en equipo, empoderamiento, etc; resultarían muy significativos si se comparte entre todo el personal que labora en la organización.

Existe otro tipo de participación, la participación en la gestión va más allá que una recopilación de opiniones, en esta forma de participación se otorga el derecho de la toma de decisiones. Según Chiavenato (2009) la participación reside en el empoderamiento, es decir en la capacidad de dar responsabilidades y autoridad para tomar decisiones. Esto permite que el personal tenga mayor autonomía.

Maristany (2007) refiere:

La participación en la gestión es la participación en las decisiones. Ya no se trata de dar opinión, sino de tomar decisiones en temas que son propios de niveles superiores. Esta forma de participación suele evitarse para permitir una mayor claridad organizacional respecto de quienes son responsables por las decisiones y los actos que se llevan a cabo.  
(p.122)

Si se busca participación activa del personal de una organización, significa que también se someten a incluir las opiniones, ideas y decisiones del personal. No debería sentirse frustración por las diferencias, al contrario, el personal se sentiría capaz de aportar y sentirse feliz de recibir nuevas ideas para mejorar sus capacidades.

Otra forma de participación muy conocida es el accionario, hay organizaciones que tienen accionarios, en su mayoría participan en los nombramientos y elecciones de gerencia. Referente a la participación en el accionario, se considera a este un sistema de cogestión en la propiedad, es decir, se tiene la propiedad en común y todos reunidos nombran a sus autoridades y supervisan la gestión (Maristany, 2007, p.122).

Estudios han demostrado que la participación de los empleados en el trabajo tienen muchos beneficios para la organización. “El efecto de la participación en el compromiso con la meta es muy complejo. Es más probable que exista un compromiso positivo con la meta si los empleados participan en el establecimiento de ésta, lo cual suele llevarles a un sentimiento de posesión” (Hellriegel, 2009, p.167).

Ivancevich (2006) refiere:

Hay un ámbito polémico que tiene que ver con el tema de la participación óptima del subordinado. En un experimento de campo a cargo de técnicos especializados, se compararon tres niveles de participación de los subordinados: completa (los subordinados participaron totalmente); limitada (los subordinados hicieron algunas sugerencias relacionadas con las metas a los superiores); y ninguna. Se midió el desempeño en 12 meses. Los grupos con participación completa o limitada en el establecimiento demostraron mejoras significativamente mayores en el desempeño y la satisfacción que el grupo que participó en el establecimiento de metas. Curiosamente, estas metas empezaron a disiparse entre seis y nueve meses después del inicio del programa. Sin embargo algunas investigaciones no revelan relaciones significativas entre desempeño y participación en el proceso de establecimiento de metas. (p.156)

Según Hellriegel (2009) si no hay establecimiento de metas, no será importante participar de ellas, mucho menos comprometerse. Así, Ivancevich (2006) afirma: “La participación amplia y continua del empleado debe darse no sólo en la planeación inicial, sino también en la instrumentación y mantenimiento. Es uno de los factores más importantes para garantizar la participación representativa del empleado” (p.301). Por ello, es importante darle más espacio para que

empleado pueda sentir que tiene un aporte valioso en lugar de limitar su participación.

Hay razones por las cuales el personal limita su participación, cuando ven que alguien conoce más o tiene explicaciones convincentes, tal vez, les falta confianza en sus capacidades, presión de su compañeros de trabajo para conformarse con los que deciden los otros, falta de compromiso para tomar y asumir decisiones (Ivancevich, 2006, p.561).

#### **2.2.2.4. Compromiso organizacional**

Robbins (2010) refiere:

El compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y sus metas y deseos, a fin de mantener su pertenencia a esa organización. Mientras que la participación en el trabajo significa identificarse con su empleo, el compromiso organizacional significa identificarse con su organización empleadora. (p.287)

Según Robbins (2010) hay indagaciones que afirman que el compromiso organizacional reduce el ausentismo y rotación, de hecho mucho más que la satisfacción laboral; porque responde al rostro de

la empresa en lugar del desenvolvimiento de un empleo. Si el compromiso de trabajo de un trabajador disminuyera, la creencia de que la empresa valora su contribución y le importa su bienestar hace que el personal perciba el apoyo de la empresa y aumenta así la satisfacción. Hellriegel (2009) refiere: “El compromiso organizacional es la fortaleza de la participación del empleado en la organización y la forma en que se identifica con ella”. (p.57)

Se puede explicar el compromiso organizacional cuando el personal siente que se le reconocen en su centro de trabajo, por lo tanto, el aprecio hacia los productos que elabora su organización son valorados por él. Funciona como una mutua correspondencia, el personal se siente valorado y valora a su organización por su trato. Quizá sean aquellos que manifiestan “mi trabajo es mi segundo hogar”. Creo que para llegar a identificarse con su organización, no ha sido un proceso de un día a otro, sino más bien es un trabajo de años, experiencias, formación y cultura en la organización. Ahora, no todas las personas se sienten identificadas de la misma forma, algunas más y otras menos, dependiendo de las experiencias acumuladas. Lo significativo de un compromiso sería el soporte en los objetivos, esfuerzo por el bienestar de la organización y querer persistir en la organización. (Hellriegel, 2009).

Para otros autores al compromiso con la organización se le conoce como lealtad. Maristany (2007) refiere:

Lealtad significa compromiso; quiere decir que el empleado se siente parte de la empresa, “tiene puesta la camiseta”.

La lealtad se nota en el hecho de que la persona se esfuerza por hacer bien su trabajo pero, más aún es que quiere a la empresa, no desea irse a otra, procura que los objetivos se cumplan y que la empresa crezca. (p.48)

Según Hellriegel (2009) El compromiso organizacional es mucho más amplio que la palabra Lealtad, es una actitud que se aplica a toda la organización, es un compromiso más estable, donde hay pocas posibilidades que sucesos cotidianos lo modifiquen. ¿Quiénes son leales? Normalmente, aquel que ya logró algunas de sus metas propuestas, se siente realizado y sigue buscando porque sabe que está en el lugar correcto. Todos los individuos buscan algo, tienen un sueño por realizar, si la organización busca el mismo sueño o se dirige por el mismo camino, el personal se sentirá atraído por ella y verá sus sueños realizarse en ese lugar. Como mencionaba antes, no es fácil que el personal se sienta identificado de repente, se necesita experiencias que lo ayuden a motivarse.

Ahora bien, ¿Cómo nos beneficia el compromiso organizacional? ¿Qué puede atraer? Puede atraer a gente que busque el mismo sueño de la empresa. No hay duda que cuando la gente vé una construcción grande y bonita, siente la inquietud de ir adentro a ver y quedarse maravillado del esplendor que irradia. De igual forma, hay gente que busca empresas grandes porque cree que estar allí también lo hará grande.

Ivancevich (2006) afirma:

El compromiso también tiene otros resultados favorables. Los empleados comprometidos suelen tener mejores registros de asistencia y una ocupación del puesto más larga que los empleados menos comprometidos. No sorprende que también suelen trabajar con mayor ahínco y desempeñarse mejor que los que tienen un compromiso débil. En suma, hay evidencias considerables de que los empleados comprometidos serán más valiosos que los que no manifiestan un compromiso sólido. (p.161-162)

Las características de los empleados comprometidos, según Ivancevich, no son extrañas para mucha gente en su empresa. Esto ha de notarse por las actitudes y la cantidad de años de permanencia del personal en la organización. “Los empleados que permanecen en la organización durante un largo periodo tienden a estar mucho más



comprometidos con la organización que aquellos que trabajaron por periodos más cortos” (Hellriegel, 2009, p.57).

El ausentismo y la pérdida de personal preparado, son algunos de los problemas más frecuentes en las empresas. Los costos aumentan cuando hay que capacitar al personal, darles su etapa de inducción y otros. La preocupación por la formación en el compromiso organizacional podría ayudar a reducir estos cambios de personal. Según Chiavenato (2009) el compromiso con la organización disminuye el absentismo y aumenta la fuerza de trabajo.

Como sabemos, el ausentismo y la rotación elevada, trae costos altos a la empresa, pero, también sabemos, que aquellos que se comprometan más, querrán menos renunciar y buscar otros empleos de los que tienen. A mismo tiempo estos empleados no necesitarán mucha supervisión, lo que proporcionará una disminución de gastos; sumado a esto, el personal pensará en integrar sus metas individuales a las de la empresa (Ivancevich, 2006, p.224).

Llegar a comprometerse con la organización incluye en comprometerse con la realización de los objetivos, muchas veces requiere de motivación constante al personal. “El compromiso con un

objetivo difícil depende de que la persona realice un gran esfuerzo” (Chiavenato, 2009, p.251).

Antes que los empleados se identifiquen con los objetivos y metas, se identifican primero con los valores de la institución. La cultura organizacional es uno de los principales impulsores del crecimiento del compromiso organizacional. Las experiencias favorables entre el personal ayudarán a consolidar la identificación con la institución.

Ivancevich (2006) refiere:

Hay pocas investigaciones sobre la relación entre recompensas y compromiso organizacional. El compromiso con una organización supone tres actitudes: 1) una sensación de identificación con las metas de la organización, 2) una sensación de participación en las obligaciones organizacionales y 3) una sensación de lealtad hacia la organización. Las investigaciones indican que la ausencia de compromiso reduce la efectividad organizacional. (p.224)

Según Hellriegel (2009) el personal más comprometido al momento de hablar sobre la organización se referirá de forma personal “nosotros fabricamos...” sin tener en cuenta su satisfacción laboral o antigüedad en la empresa; en cambio aquella persona no comprometida hablará

en términos menos personales, manifestará sus disconformidades con facilidad y se irá de la empresa en poco tiempo.

Cuando la organización llega al punto de tener un fuerte compromiso organizacional, los empleados se reconocen a sí mismo como una familia, más allá de si le pagan o el trabajo duro, sienten que con lo que hacen aportan a su familia organizacional.

#### **2.2.2.5. Evaluación de desempeño**

“Evaluación del desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares” (Dessler, 2011, p.222).

“Las evaluaciones de desempeño pueden medir tres categorías básicas del comportamiento de un empleado: rasgos, comportamiento y resultados” (Bateman, 2009, p.374). Por lo tanto, la evaluación de desempeño es un proceso que no sólo se refiere a los resultados, aunque la mayoría de gerentes espera los resultados del logro de las metas.

Cómo hemos visto, la satisfacción no se relaciona directamente con el desempeño, pero indirectamente tiene mucho que ver porque mejora las actitudes, predispone a la apertura y puede favorecer un ambiente de mejor participación y compromiso. Por lo tanto, también es un

aporte al desarrollo de la organización. Esto puede ayudar a ampliar la forma en que se realizan las evaluaciones, porque se pueden buscar y tomar en cuenta otras variables además de los resultados de las metas.

Existen razones para las evaluaciones de desempeño. Según Dessler (2011) la primera, obtener información de promociones o aumento de salarios; la segunda, realizar planes frente a las deficiencias; y la tercera, examinar la carrera del personal teniendo en cuenta sus fortalezas y debilidades.

### **2.3. Glosario de Términos**

*Administración:* Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de la organización.

*Administración del desempeño:* Es un proceso por el cual la organización supervisa el desarrollo de las metas en la organización.

*Actitud laboral:* Predisposición para responder de forma positiva o negativa en el centro laboral.

*Ausentismo:* Inasistencia al centro laboral.

*Autoridad:* Un personal o grupo de personas que tienen la potestad de tomar decisiones para toda la organización.

*Comunicación:* Transmisión de información en una organización. Comprensión de significados.

*Compromiso organizacional:* Sentimiento de identificación y lealtad del empleado hacia la empresa donde labora.

*Comunicación ascendente:* Comunicación desarrollada que empieza de los niveles inferiores a los niveles superiores en una organización.

*Comunicación descendente:* Comunicación desarrollada que comienza de los niveles superiores a los niveles inferiores de una organización.

*Comunicación horizontal:* Comunicación que se desarrolla relacionando las diversas áreas de la organización.

*Compromiso laboral:* Nivel en el cual un empleado se identifica con el trabajo que realiza.

*Control:* Monitoreo y corrección del desempeño.

*Decodificación:* Traducción de un mensaje.

*Desempeño organizacional:* Resultado laboral del personal en una organización.

*Eficacia:* Capacidad de lograr los objetivos propuestos.

*Eficiencia:* Capacidad de utilizar la menor cantidad de recursos para alcanzar los objetivos.

*Evaluación del desempeño:* Evaluación al personal en referencia a los estándares de desempeño.

*Factores de motivación:* Elementos que ayudan producir motivación en el personal.

*Identificación organizacional:* Sentimiento de pertenencia y orgullo hacia la organización.

*Identificación laboral:* Sentimiento de responsabilidad y orgullo por el trabajo que desempeña.

*Influencia:* Capacidad para inducir a algo o alguien.

*Información:* Datos procesados que son codificados por el emisor y receptor.

*Lenguaje Corporal:* Gestos del rostro y movimientos del cuerpo.

*Motivación:* Sentimiento para iniciar o continuar una labor o acción en la organización.

*Mensaje:* Propósito por el cual se transmite la información.

*Participación en el trabajo:* Grado en el que un empleado se siente identificado con su trabajo.

*Objetivos:* Resultados deseados en una organización.

*Organización:* Centro laboral o empresa.

*Organizar:* Función administrativa que consiste en reunir los recursos de la organización para cumplir los objetivos.

*Satisfacción laboral:* Actitud del personal de acuerdo a los sentimientos de gratificación.

## **CAPITULO III**

### **III. HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1. Hipótesis General**

- La dirección de la comunicación organizacional influye de manera significativa en las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018.

#### **3.2. Hipótesis Específicas**

- La comunicación descendente influye directamente en las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018.
- La comunicación ascendente contribuye directamente a las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018.
- La comunicación horizontal incide directamente en las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018.

#### **3.3. Identificación de variables.**

Variable interviniente: Influencia

Variable Independiente: Dirección de la Comunicación Organizacional

Variable Dependiente: Actitudes del Desempeño Laboral

Zona de Estudio: Colegio “Claretiano”

### **3.4. Operacionalización de Variables.**

3.4.1. Variable Independiente: Dirección de la comunicación organizacional.

Indicadores:

- Comunicación descendente,
- Comunicación ascendente y
- Comunicación horizontal.

3.4.2. Variable Dependiente: Actitudes del desempeño laboral.

Indicadores:

- Satisfacción laboral,
- Participación en el trabajo y
- Compromiso organizacional.

### **3.5. Matriz de Consistencia (ver anexo 1)**



## **CAPITULO IV**

### **IV. METODOLOGÍA**

He utilizado, el método descriptivo, debido a la búsqueda de información y al análisis de la realidad de la dirección de la comunicación. Hernández Sampieri (2014) refiere: “Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.92), por lo tanto, he descrito los hechos observados en la Institución Educativa “Claretiano”. Otro método utilizado es el método de comparación, que luego servirá para interpretar las estadísticas y determinar la interrelación de las variables.

#### **4.1. Tipos de Investigación**

Como primer acercamiento al desarrollo de la investigación, se ha considerado el tipo exploratorio debido a que se ha utilizado datos históricos, además de que no se ha estudiado suficiente este tema en la institución: lo cual ayudará a identificar con más precisión el problema.

#### **4.2. Diseño de Investigación.**

Se ha utilizado el diseño no experimental, mediante el cual se ha analizado el objeto de estudio en su ambiente natural, es decir, se ha observado las situaciones existentes no provocadas en la investigación de la influencia de la dirección de la comunicación en el desempeño laboral.

#### **4.3. Unidad de Análisis.**

He tomado como unidad de análisis a la Institución Educativa “Claretiano” el cual cuenta con nivel inicial, primaria y secundaria, esta institución está ubicada en el distrito de San Miguel, frente al “Parque de las leyendas”. El nivel académico de la institución es alto y cuenta con espacios adecuados para las exigencias en la educación actual. El nivel socioeconómico de los padres de familia, cuyos estudiantes acuden a la institución es de clase media. Debido a que es dirigida por una congregación religiosa católica, se promueve la práctica de la fe en combinación con la ciencia.

#### **4.4. Población de Estudio.**

La población estudiada es de 178 empleados entre profesores, personal administrativo y personal de mantenimiento. Los cuales se dividen en grupos de coordinación por áreas para desempeñar actividades que conciernen a celebraciones cívicas y otros en caso corresponda a toda la institución, también desarrollan trabajo en equipo añadido a su trabajo profesional.

#### 4.5. Tamaño de Muestra

El tamaño de la muestra se determina utilizando la siguiente fórmula para estimar proporciones.

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + Z^2 p \cdot q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (178)}{(0.05)^2 (178) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)} = 122 \text{ personas}$$

Donde:

z=1.96 (valor de la abscisa de la curva normal para un 95% de confianza de estimación).

p= 0.50 (el tamaño del personal en la institución que muestran desempeño satisfactorio).

q= 0.50 (q=1-p)

Ne= 0.05 (error muestral)

N= 178 (personal que labora en la institución)

n= tamaño de la muestra: 122 personas que laboran en la Institución Educativa “Claretiano”

#### 4.6. Selección de Muestra

Se decidió tomar una muestra probabilística simple de 122 personas que laboran en la Institución Educativa “Claretiano”.

#### **4.7. Técnicas de Recolección de Datos.**

Considero como técnicas de recolección de datos adecuada para este trabajo las siguientes:

Observación: Método por el cual obtengo los datos de la realidad mediante la percepción de los fenómenos que ocurren en la Institución Educativa “Claretiano”, a fin de encontrar la relación existente entre la dirección de comunicación y el desempeño laboral.

Encuesta: La recolección de datos se producirá mediante el uso de un cuestionario estandarizado aplicado a la muestra (anexo 2).

#### **4.8. Análisis e interpretación de la información.**

Los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de la información (encuestas) serán tabulados y ordenados para proceder al análisis de la información.

Los datos serán analizados utilizando una estadística descriptiva; y haciendo uso de tablas de frecuencia y gráficos, cuyos resultados serán interpretados.

El planteamiento de las Hipótesis estadísticas (Hipótesis Nula e hipótesis Alternativa) tratará de demostrar la relación existente entre variables involucradas en el estudio. Así el resultado nos permitirá formular las conclusiones de la investigación para formular conclusiones generales.

## CAPITULO V

### V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 5.1. Análisis e interpretación de resultados

Luego de la aplicación del cuestionario como instrumento de recolección de datos, se presenta a continuación la siguiente información.

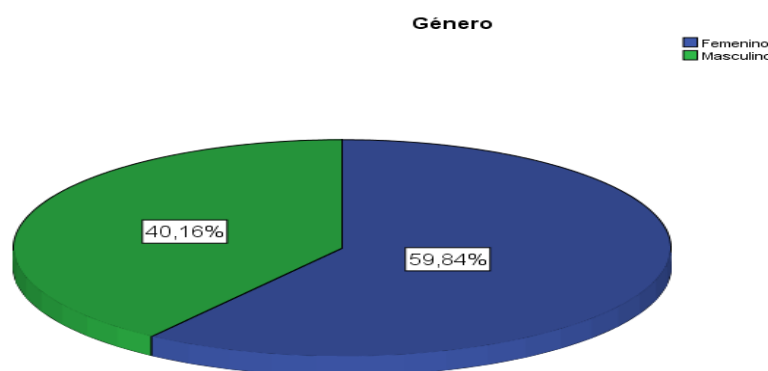
#### Género

Tabla 1 Género

|         |           | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|---------|-----------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | Femenino  | 73         | 59,8       | 59,8                 | 59,8                    |
|         | Masculino | 49         | 40,2       | 40,2                 | 100,0                   |
|         | Total     | 122        | 100,0      | 100,0                |                         |

Fuente: Elaboración Propia

Figura 1 Género



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** 59.84% del personal de la institución educativa “Claretiano” es femenino, y el 40.16% pertenece al género masculino.

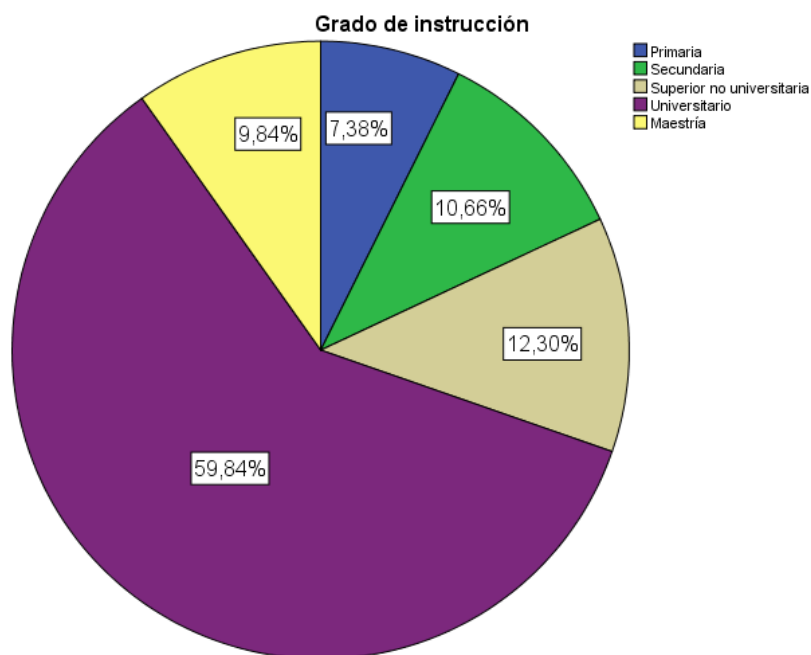
## Grado de instrucción

*Tabla 2 Grado de instrucción*

|                             | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|-----------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| V Primaria                  | 9          | 7,4        | 7,4                  | 7,4                     |
| á Secundaria                | 13         | 10,7       | 10,7                 | 18,0                    |
| l Superior no universitaria | 15         | 12,3       | 12,3                 | 30,3                    |
| i Universitario             | 73         | 59,8       | 59,8                 | 90,2                    |
| d Maestría                  | 12         | 9,8        | 9,8                  | 100,0                   |
| o Total                     | 122        | 100,0      | 100,0                |                         |

Fuente: Elaboración Propia

*Figura 2 Grado de instrucción*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** El 59.8%, lo que corresponde a más de la mitad del personal, tiene grado de instrucción universitario. El 9.84% tiene maestría, el 12.30% tiene instrucción superior no universitaria, el 10.66% tiene secundaria y el 7.38% tiene primaria. En su mayoría, aquellos que tiene grado de instrucción secundaria y primaria desempeñan como personal de mantenimiento.

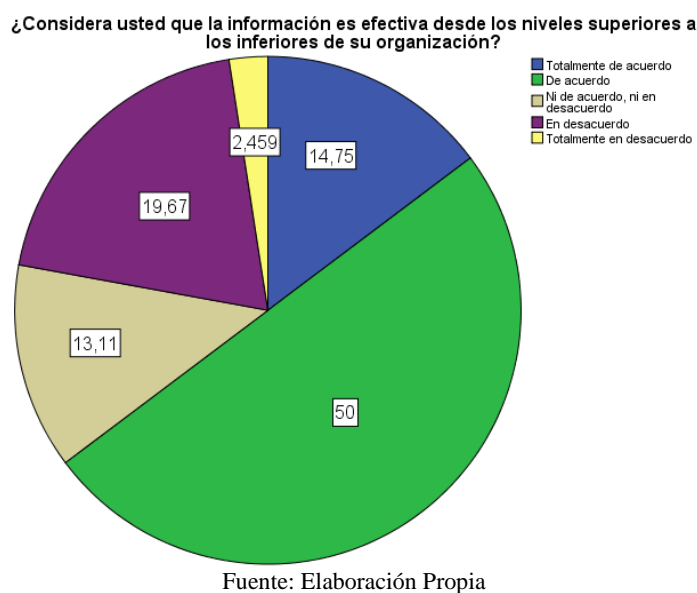
**Pregunta N° 1: ¿Considera usted que la información es efectiva desde los niveles superiores a los inferiores de su organización?**

*Tabla 3 ¿Considera usted que la información es efectiva desde los niveles superiores a los inferiores de su organización?*

|                                    | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|------------------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Totalmente de acuerdo              | 18         | 14,8       | 14,8                 | 14,8                    |
| De acuerdo                         | 61         | 50,0       | 50,0                 | 64,8                    |
| Ni de acuerdo, ni en<br>desacuerdo | 16         | 13,1       | 13,1                 | 77,9                    |
| En desacuerdo                      | 24         | 19,7       | 19,7                 | 97,5                    |
| Totalmente en desacuerdo           | 3          | 2,5        | 2,5                  | 100,0                   |
| Total                              | 122        | 100,0      | 100,0                |                         |

Fuente: Elaboración Propia

*Figura 3 ¿Considera usted que la información es efectiva desde los niveles superiores a los inferiores de su organización?*



**Interpretación:** 14.75% considera estar totalmente de acuerdo que la información en la organización es efectiva desde los niveles superiores a los inferiores, 50% responde estar de acuerdo, un 13.11% no está de acuerdo ni en desacuerdo. El 19% está en desacuerdo y el 2.45% responde estar totalmente en desacuerdo.

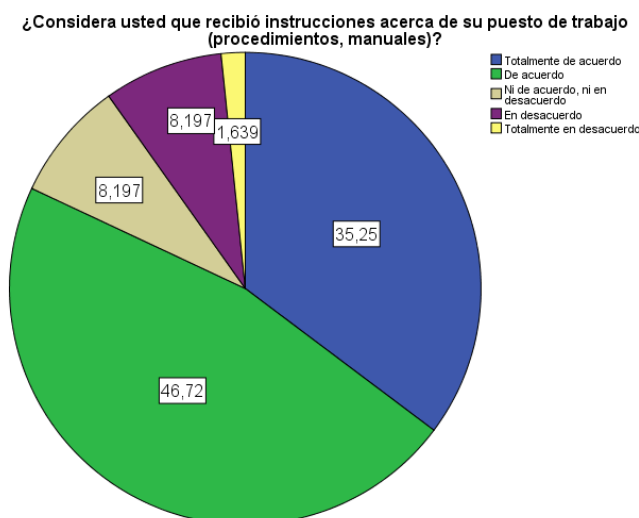
**Pregunta N° 2: ¿Considera usted que recibió instrucciones acerca de su puesto de trabajo (procedimientos, manuales)?**

*Tabla 4 ¿Considera usted que recibió instrucciones acerca de su puesto de trabajo (procedimientos, manuales)?*

|                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo           | 43         | 35,2       | 35,2              | 35,2                 |
| De acuerdo                      | 57         | 46,7       | 46,7              | 82,0                 |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 10         | 8,2        | 8,2               | 90,2                 |
| En desacuerdo                   | 10         | 8,2        | 8,2               | 98,4                 |
| Totalmente en desacuerdo        | 2          | 1,6        | 1,6               | 100,0                |
| Total                           | 122        | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración Propia

*Figura 4 ¿Considera usted que recibió instrucciones acerca de su puesto de trabajo (procedimientos, manuales)?*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** El 35.25% del personal manifestó estar totalmente de acuerdo en haber recibido instrucciones acerca de su puesto de trabajo, el 46.72% está de acuerdo. En porcentajes más bajos 8.197% no está de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 8.19% está en desacuerdo y el 1,639% responde estar totalmente en desacuerdo respectivamente.



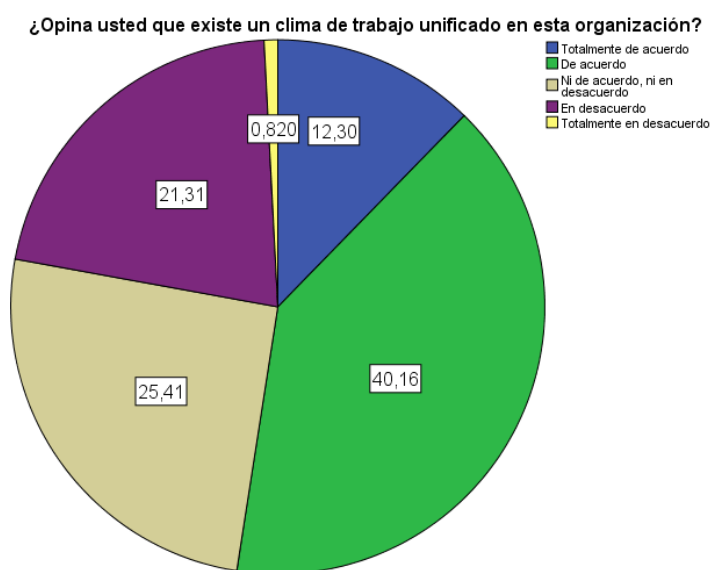
**Pregunta N° 3: ¿Opina usted que existe un clima de trabajo unificado en esta organización?**

*Tabla 5 ¿Opina usted que existe un clima de trabajo unificado en esta organización?*

|                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo           | 15         | 12,3       | 12,3              | 12,3                 |
| De acuerdo                      | 49         | 40,2       | 40,2              | 52,5                 |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 31         | 25,4       | 25,4              | 77,9                 |
| En desacuerdo                   | 26         | 21,3       | 21,3              | 99,2                 |
| Totalmente en desacuerdo        | 1          | ,8         | ,8                | 100,0                |
| Total                           | 122        | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración Propia

*Figura 5 ¿Opina usted que existe un clima de trabajo unificado en esta organización?*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** 12.30% del personal opina estar totalmente de acuerdo que existe trabajo unificado en la organización, el 40.16% refiere estar de acuerdo, el 25.41% no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo, así mismo, el 21.31% está en desacuerdo, y en minoría, el 12.3% está totalmente en desacuerdo.

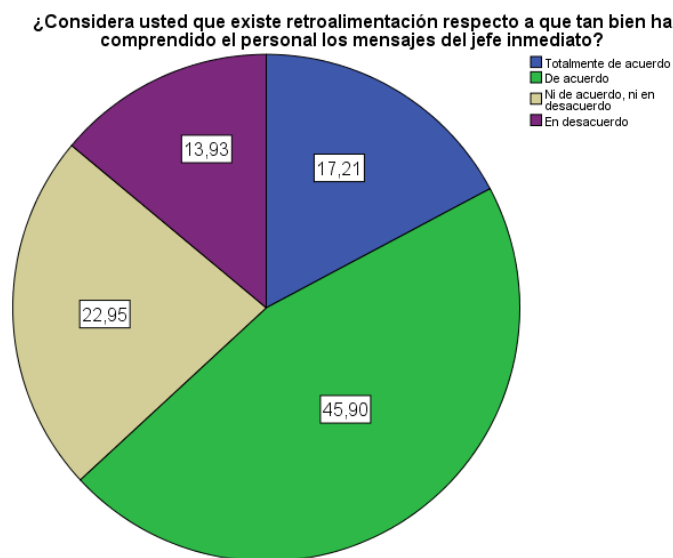
**Pregunta N° 4: ¿Considera usted que existe retroalimentación respecto a que tan bien ha comprendido el personal los mensajes del jefe inmediato?**

*Tabla 6 ¿Considera usted que existe retroalimentación respecto a que tan bien ha comprendido el personal los mensajes del jefe inmediato?*

|                         | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| V Totalmente de acuerdo | 21         | 17,2       | 17,2              | 17,2                 |
| á De acuerdo            | 56         | 45,9       | 45,9              | 63,1                 |
| l Ni de acuerdo, ni en  | 28         | 23,0       | 23,0              | 86,1                 |
| i desacuerdo            |            |            |                   |                      |
| d En desacuerdo         | 17         | 13,9       | 13,9              | 100,0                |
| o                       |            |            |                   |                      |
| s Total                 | 122        | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración Propia

*Figura 6 ¿Considera usted que existe retroalimentación respecto a que tan bien ha comprendido el personal los mensajes del jefe inmediato?*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** 17.21% considera estar totalmente de acuerdo que existe retroalimentación respecto a que tan bien se ha comprendido los mensajes del jefe inmediato, el 45.90% refiere estar de acuerdo, el 22.95% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 13.93% se muestra en desacuerdo.

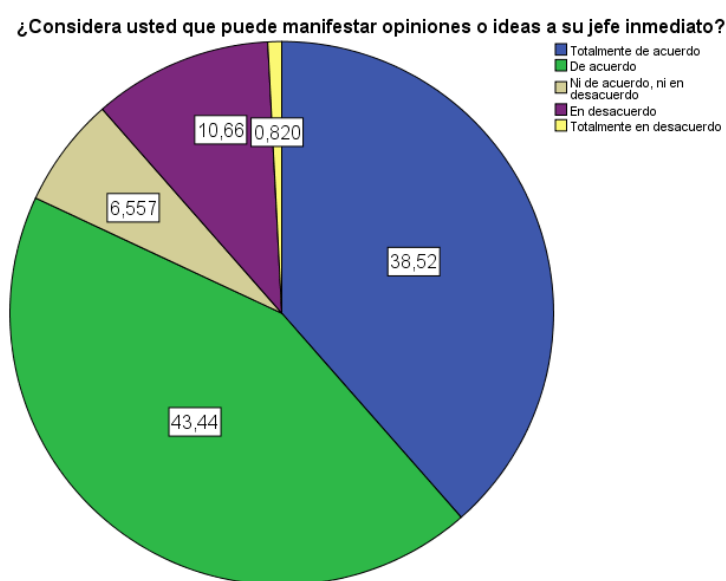
**Pregunta N° 5: ¿Considera usted que puede manifestar opiniones o ideas a su jefe inmediato?**

*Tabla 7 ¿Considera usted que puede manifestar opiniones o ideas a su jefe inmediato?*

|                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo           | 47         | 38,5       | 38,5              | 38,5                 |
| De acuerdo                      | 53         | 43,4       | 43,4              | 82,0                 |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 8          | 6,6        | 6,6               | 88,5                 |
| En desacuerdo                   | 13         | 10,7       | 10,7              | 99,2                 |
| Totalmente en desacuerdo        | 1          | ,8         | ,8                | 100,0                |
| Total                           | 122        | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración Propia

*Figura 7 ¿Considera usted que puede manifestar opiniones o ideas a su jefe inmediato?*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** 38.52% responde estar totalmente de acuerdo que puede manifestar sus opiniones e ideas a su jefe inmediato, el 43.44% está de acuerdo, el 6.55% no está de acuerdo ni en desacuerdo. Por el contrario, el 10,66% se muestra en desacuerdo y el 0.82% totalmente en desacuerdo respectivamente.

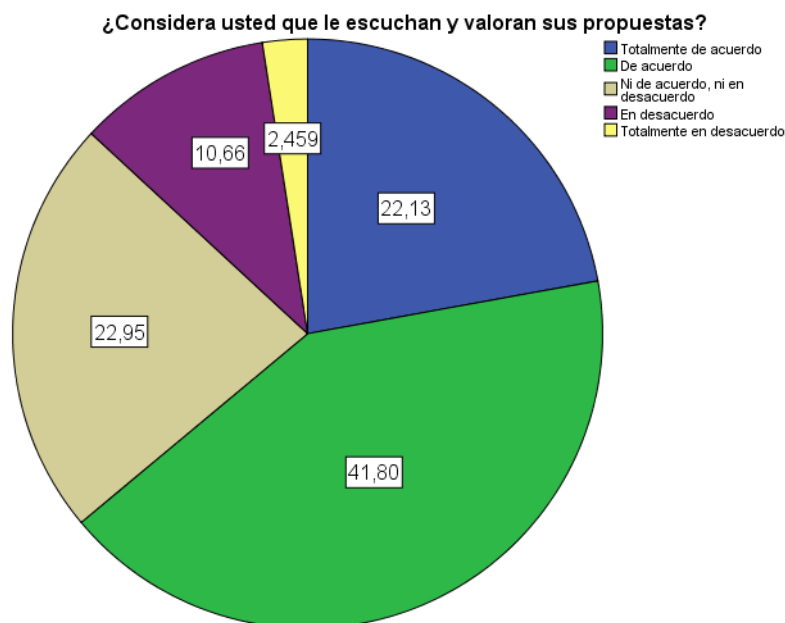
**Pregunta N° 6: ¿Considera usted que le escuchan y valoran sus propuestas?**

*Tabla 8 ¿Considera usted que le escuchan y valoran sus propuestas?*

|                                    | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|------------------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Totalmente de acuerdo              | 27         | 22,1       | 22,1                 | 22,1                    |
| De acuerdo                         | 51         | 41,8       | 41,8                 | 63,9                    |
| Ni de acuerdo, ni en<br>desacuerdo | 28         | 23,0       | 23,0                 | 86,9                    |
| En desacuerdo                      | 13         | 10,7       | 10,7                 | 97,5                    |
| Totalmente en desacuerdo           | 3          | 2,5        | 2,5                  | 100,0                   |
| Total                              | 122        | 100,0      | 100,0                |                         |

Fuente: Elaboración Propia

*Figura 8 ¿Considera usted que le escuchan y valoran sus propuestas?*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** El 22.13% menciona estar totalmente de acuerdo en que le escuchan y valoran sus propuestas, el 41.80% está de acuerdo, el 22.95% no se muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 10.66% está en desacuerdo, y el 2.46% refiere estar totalmente en desacuerdo.

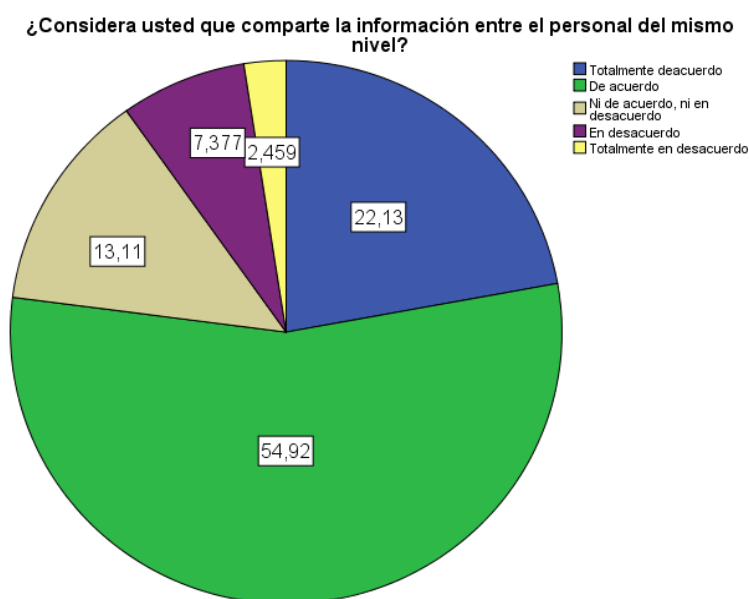
**Pregunta N° 7: ¿Considera usted que comparte la información entre el personal del mismo nivel?**

*Tabla 9 ¿Considera usted que comparte la información entre el personal del mismo nivel?*

|                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo           | 27         | 22,1       | 22,1              | 22,1                 |
| De acuerdo                      | 67         | 54,9       | 54,9              | 77,0                 |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 16         | 13,1       | 13,1              | 90,2                 |
| En desacuerdo                   | 9          | 7,4        | 7,4               | 97,5                 |
| Totalmente en desacuerdo        | 3          | 2,5        | 2,5               | 100,0                |
| Total                           | 122        | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración Propia

*Figura 9 ¿Considera usted que comparte la información entre el personal del mismo nivel?*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** El 22.13% refiere estar totalmente de acuerdo en compartir la información entre el personal del mismo nivel, el 54.92% refiere estar de acuerdo, el 13.11% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 7.38% en desacuerdo y el 2.46% está totalmente en desacuerdo respectivamente.

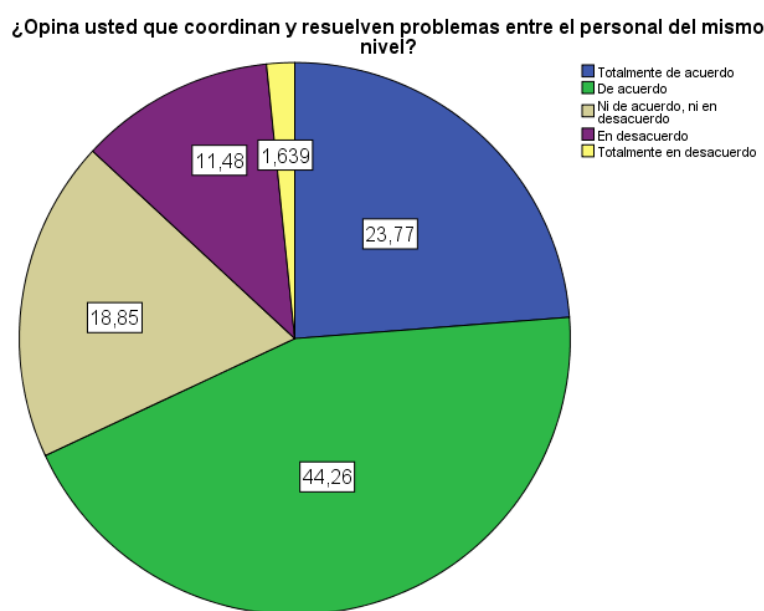
**Pregunta N° 8: ¿Opina usted que coordinan y resuelven problemas entre el personal del mismo nivel?**

*Tabla 10 ¿Opina usted que coordinan y resuelven problemas entre el personal del mismo nivel?*

|                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo           | 29         | 23,8       | 23,8              | 23,8                 |
| De acuerdo                      | 54         | 44,3       | 44,3              | 68,0                 |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 23         | 18,9       | 18,9              | 86,9                 |
| En desacuerdo                   | 14         | 11,5       | 11,5              | 98,4                 |
| Totalmente en desacuerdo        | 2          | 1,6        | 1,6               | 100,0                |
| Total                           | 122        | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración Propia

*Figura 10 ¿Opina usted que coordinan y resuelven problemas entre el personal del mismo nivel?*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** El 23.77% opina estar totalmente de acuerdo en que se coordinan y resuelven problemas entre el personal del mismo nivel, el 44.26% está de acuerdo, el 18.85% no se muestra de acuerdo ni en desacuerdo, mientras el 11.48% está en desacuerdo y el 1.64% totalmente en desacuerdo respectivamente.

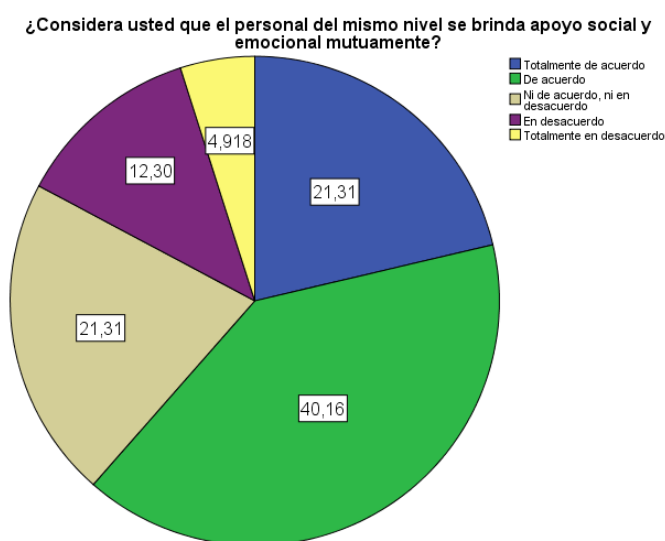
**Pregunta N° 9: ¿Considera usted que el personal del mismo nivel se brinda apoyo social y emocional mutuamente?**

*Tabla 11 ¿Considera usted que el personal del mismo nivel se brinda apoyo social y emocional mutuamente?*

|                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo           | 26         | 21,3       | 21,3              | 21,3                 |
| De acuerdo                      | 49         | 40,2       | 40,2              | 61,5                 |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 26         | 21,3       | 21,3              | 82,8                 |
| En desacuerdo                   | 15         | 12,3       | 12,3              | 95,1                 |
| Totalmente en desacuerdo        | 6          | 4,9        | 4,9               | 100,0                |
| Total                           | 122        | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración Propia

*Figura 11 ¿Considera usted que el personal del mismo nivel se brinda apoyo social y emocional mutuamente?*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** 21.31% responde estar totalmente de acuerdo en que el personal del mismo nivel se brinda apoyo social y emocional mutuamente, el 40.16% refiere estar de acuerdo, el 21.31% no está de acuerdo ni en desacuerdo, así mismo el 12.30% está en desacuerdo y el 4.92% está totalmente en desacuerdo respectivamente.

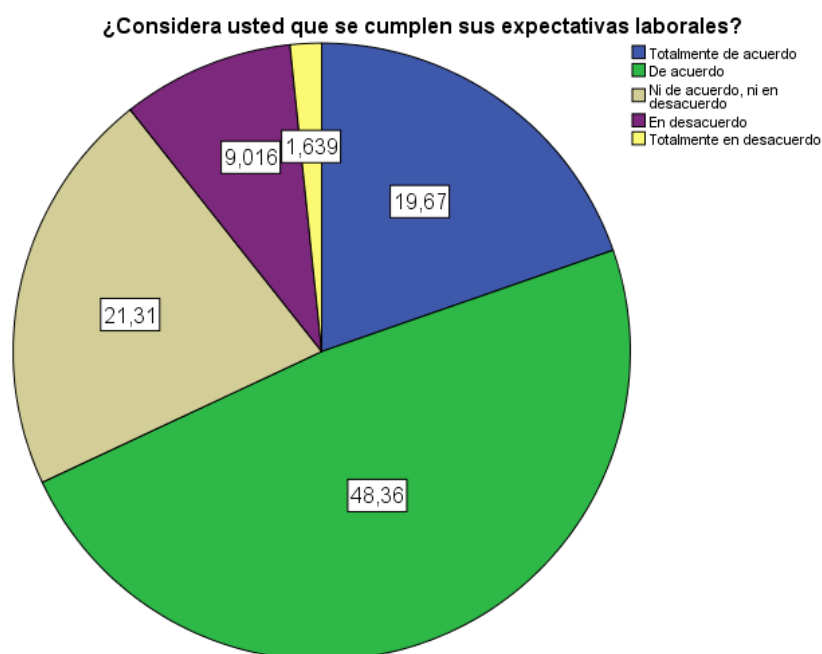
**Pregunta N° 10: ¿Considera usted que se cumplen sus expectativas laborales?**

*Tabla 12 ¿Considera usted que se cumplen sus expectativas laborales?*

|                                    | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|------------------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Totalmente de acuerdo              | 24         | 19,7       | 19,7                 | 19,7                    |
| De acuerdo                         | 59         | 48,4       | 48,4                 | 68,0                    |
| Ni de acuerdo, ni en<br>desacuerdo | 26         | 21,3       | 21,3                 | 89,3                    |
| En desacuerdo                      | 11         | 9,0        | 9,0                  | 98,4                    |
| Totalmente en desacuerdo           | 2          | 1,6        | 1,6                  | 100,0                   |
| Total                              | 122        | 100,0      | 100,0                |                         |

Fuente: Elaboración Propia

*Figura 12 ¿Considera usted que se cumplen sus expectativas laborales?*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** El 19.67% del personal refiere estar totalmente de acuerdo en que se cumplen sus expectativas laborales, el 48.36% menciona estar de acuerdo, el 21.31% no está de acuerdo ni en desacuerdo, así mismo, el 9.02% está en desacuerdo y el 1.64% está totalmente en desacuerdo respectivamente.



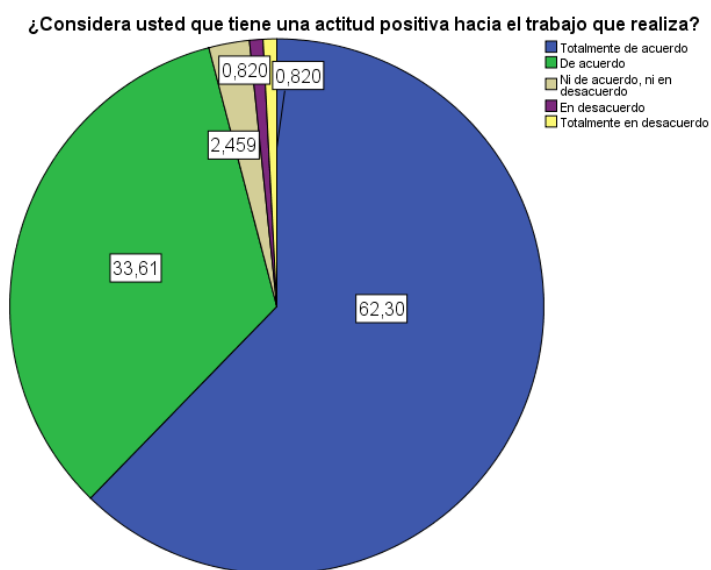
**Pregunta N° 11: ¿Considera usted que tiene una actitud positiva hacia el trabajo que realiza?**

*Tabla 13 ¿Considera usted que tiene una actitud positiva hacia el trabajo que realiza?*

|                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo           | 76         | 62,3       | 62,3              | 62,3                 |
| De acuerdo                      | 41         | 33,6       | 33,6              | 95,9                 |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 3          | 2,5        | 2,5               | 98,4                 |
| En desacuerdo                   | 1          | ,8         | ,8                | 99,2                 |
| Totalmente en desacuerdo        | 1          | ,8         | ,8                | 100,0                |
| Total                           | 122        | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración Propia

*Figura 13 ¿Considera usted que tiene una actitud positiva hacia el trabajo que realiza?*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Refiriéndose tener una actitud positiva hacia el trabajo que realiza, el 62.30% está totalmente de acuerdo, el 33.61% está de acuerdo, el 2.459 no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 0.82% responde estar en desacuerdo y el 0.82% estar totalmente en desacuerdo.

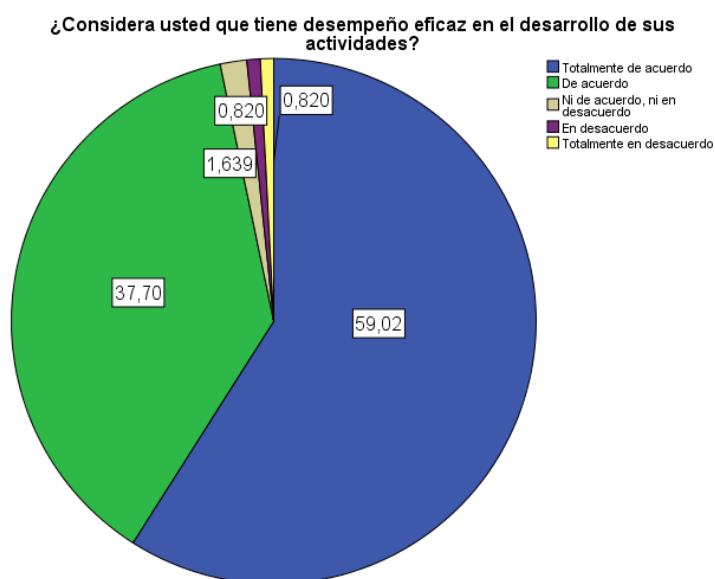
**Pregunta N° 12: ¿Considera usted que tiene desempeño eficaz en el desarrollo de sus actividades?**

*Tabla 14 ¿Considera usted que tiene desempeño eficaz en el desarrollo de sus actividades?*

|                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Totalmente de acuerdo           | 72         | 59,0       | 59,0                 | 59,0                    |
| De acuerdo                      | 46         | 37,7       | 37,7                 | 96,7                    |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 2          | 1,6        | 1,6                  | 98,4                    |
| En desacuerdo                   | 1          | ,8         | ,8                   | 99,2                    |
| Totalmente en desacuerdo        | 1          | ,8         | ,8                   | 100,0                   |
| Total                           | 122        | 100,0      | 100,0                |                         |

Fuente: Elaboración Propia

*Figura 14 ¿Considera usted que tiene desempeño eficaz en el desarrollo de sus actividades?*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** El 59.02% del personal manifiesta estar totalmente de acuerdo en tener desempeño eficaz en el desarrollo de sus actividades, el 37.7% está de acuerdo, el 1.639% no está de acuerdo ni en desacuerdo, así mismo, el 0.82% está en desacuerdo y el 0.82% está totalmente en desacuerdo respectivamente.

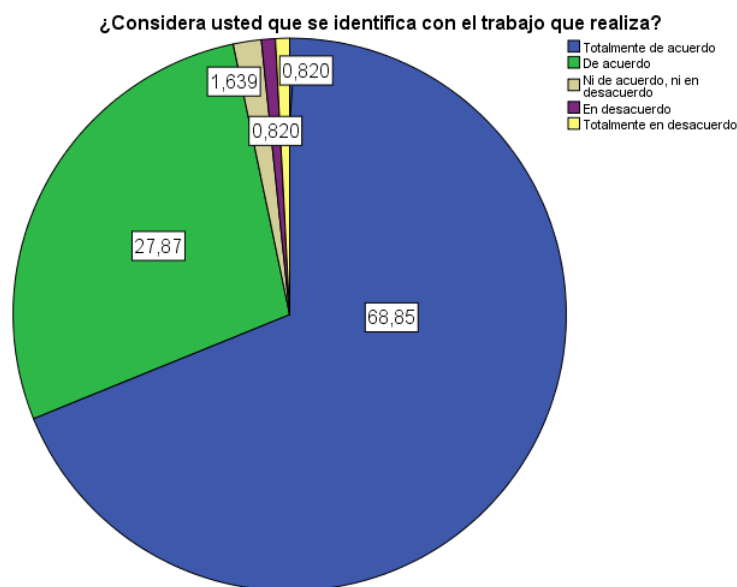
**Pregunta N° 13: ¿Considera usted que se identifica con el trabajo que realiza?**

*Tabla 15 ¿Considera usted que se identifica con el trabajo que realiza?*

|                                    | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|------------------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Totalmente de acuerdo              | 84         | 68,9       | 68,9                 | 68,9                    |
| De acuerdo                         | 34         | 27,9       | 27,9                 | 96,7                    |
| Ni de acuerdo, ni en<br>desacuerdo | 2          | 1,6        | 1,6                  | 98,4                    |
| En desacuerdo                      | 1          | ,8         | ,8                   | 99,2                    |
| Totalmente en desacuerdo           | 1          | ,8         | ,8                   | 100,0                   |
| Total                              | 122        | 100,0      | 100,0                |                         |

Fuente: Elaboración Propia

*Figura 15 ¿Considera usted que se identifica con el trabajo que realiza?*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Más de 50% del personal está totalmente de acuerdo que se identifica con el trabajo que realiza, el 27.87% está de acuerdo. Mientras que en menos porcentaje, 1.64% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 0.80% está en desacuerdo y 0.82% está totalmente en desacuerdo respectivamente.

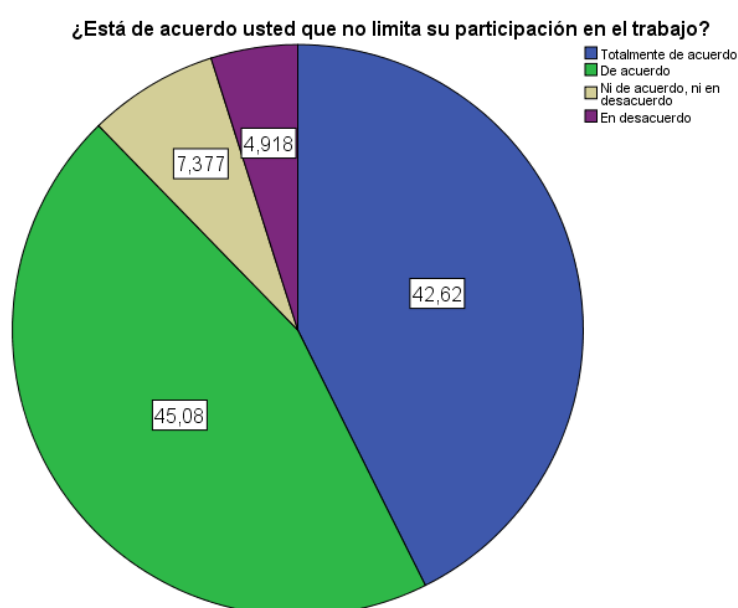
**Pregunta N° 14: ¿Está de acuerdo usted con que no limita su participación en el trabajo?**

*Tabla 16 ¿Está de acuerdo usted que no limita su participación en el trabajo?*

|  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|--|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| V Totalmente de acuerdo                | 52         | 42,6       | 42,6                 | 42,6                    |
| á De acuerdo                           | 55         | 45,1       | 45,1                 | 87,7                    |
| l Ni de acuerdo, ni en<br>i desacuerdo | 9          | 7,4        | 7,4                  | 95,1                    |
| d En desacuerdo                        | 6          | 4,9        | 4,9                  | 100,0                   |
| o<br>s Total                           | 122        | 100,0      | 100,0                |                         |

Fuente: Elaboración Propia

*Figura 16 ¿Está de acuerdo usted con que no limita su participación en el trabajo?*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** 42.62% está totalmente de acuerdo que no limita su participación en el trabajo, el 45.08% está de acuerdo, mientras que, el 7.38% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 4.92% se muestra totalmente en desacuerdo.

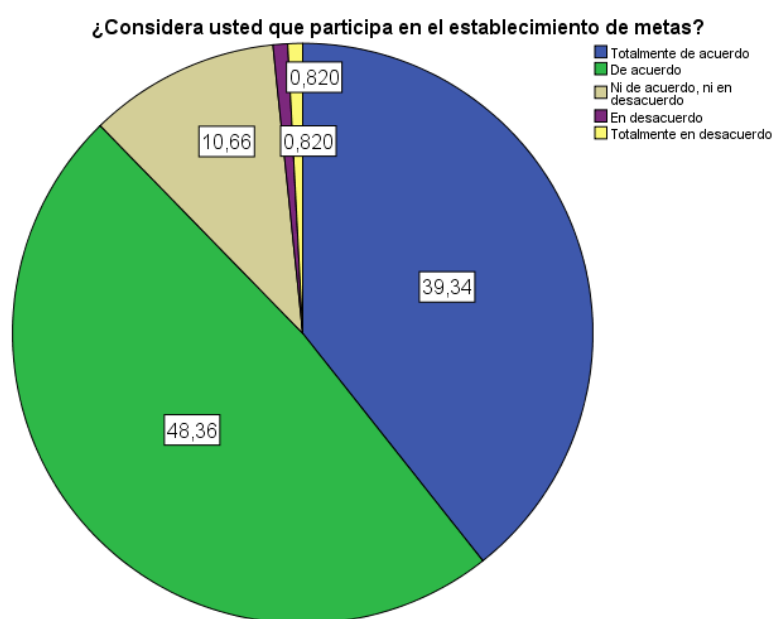
**Pregunta N° 15: ¿Considera usted que participa en el establecimiento de metas?**

*Tabla 17 ¿Considera usted que participa en el establecimiento de metas?*

|                                    | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|------------------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Totalmente de acuerdo              | 48         | 39,3       | 39,3                 | 39,3                    |
| De acuerdo                         | 59         | 48,4       | 48,4                 | 87,7                    |
| Ni de acuerdo, ni en<br>desacuerdo | 13         | 10,7       | 10,7                 | 98,4                    |
| En desacuerdo                      | 1          | ,8         | ,8                   | 99,2                    |
| Totalmente en desacuerdo           | 1          | ,8         | ,8                   | 100,0                   |
| Total                              | 122        | 100,0      | 100,0                |                         |

Fuente: Elaboración Propia

*Figura 17 ¿Considera usted que participa en el establecimiento de metas?*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Un 39.34% del personal está totalmente de acuerdo en considerarse cómo participante del establecimiento de metas, el 48.36% está de acuerdo, el 10.66% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 0.82% está en desacuerdo y el 0.82% está totalmente en desacuerdo respectivamente.

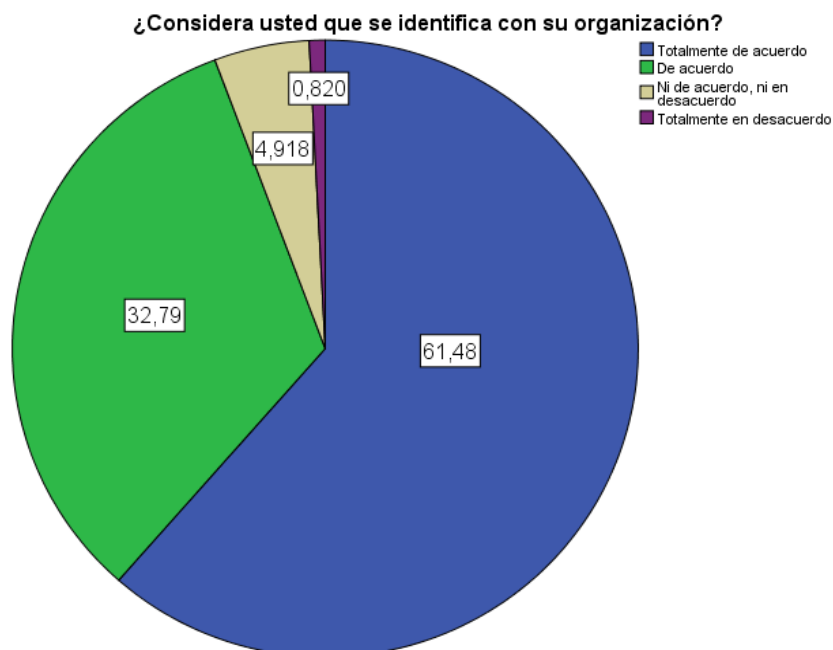
**Pregunta N° 16: ¿Considera usted que se identifica con su organización?**

*Tabla 18 ¿Considera usted que se identifica con su organización?*

|  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|--|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| V Totalmente de acuerdo                | 75         | 61,5       | 61,5                 | 61,5                    |
| á De acuerdo                           | 40         | 32,8       | 32,8                 | 94,3                    |
| l Ni de acuerdo, ni en<br>i desacuerdo | 6          | 4,9        | 4,9                  | 99,2                    |
| d Totalmente en desacuerdo             | 1          | ,8         | ,8                   | 100,0                   |
| o Total                                | 122        | 100,0      | 100,0                |                         |

Fuente: Elaboración Propia

*Figura 18 ¿Considera usted que se identifica con su organización?*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Más del 50% de los encuestados refieren estar totalmente de acuerdo en identificarse con su organización, el 32.79% está de acuerdo, el 4.92% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 0.82% está totalmente en desacuerdo con identificarse con su organización.

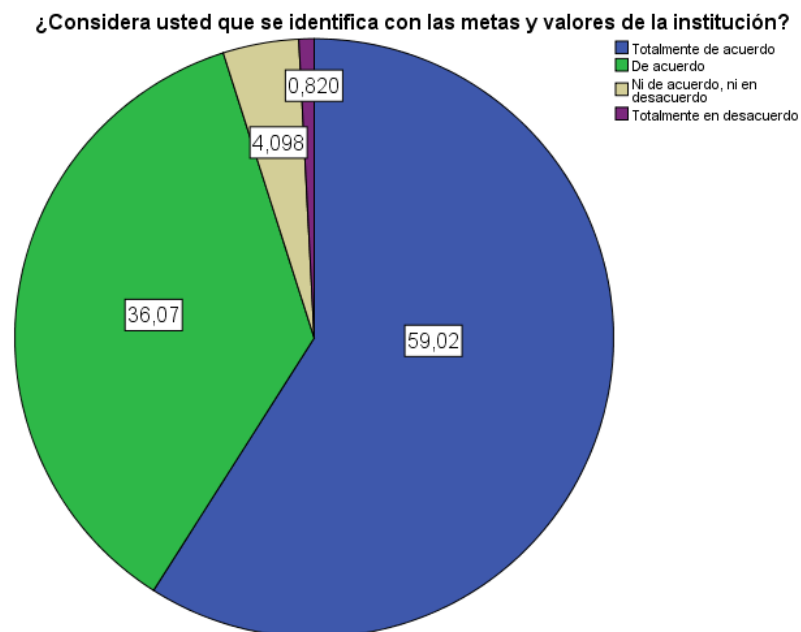
**Pregunta N° 17: ¿Opina usted que se identifica con las metas y valores de la institución?**

*Tabla 19 ¿Considera usted que se identifica con las metas y valores de la institución?*

|  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|--|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| V Totalmente de acuerdo                | 72         | 59,0       | 59,0                 | 59,0                    |
| á De acuerdo                           | 44         | 36,1       | 36,1                 | 95,1                    |
| l Ni de acuerdo, ni en<br>i desacuerdo | 5          | 4,1        | 4,1                  | 99,2                    |
| d Totalmente en desacuerdo             | 1          | ,8         | ,8                   | 100,0                   |
| o<br>s Total                           | 122        | 100,0      | 100,0                |                         |

Fuente: Elaboración Propia

*Figura 19 ¿Opina usted que se identifica con las metas y valores de la institución?*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** 59.02% está totalmente de acuerdo con identificarse con las metas y valores de su organización, el 36.07% está de acuerdo, el 4.098% no está de acuerdo ni en desacuerdo, en un porcentaje mínimo 0.820% del personal está totalmente en desacuerdo con identificarse con las metas de la organización.

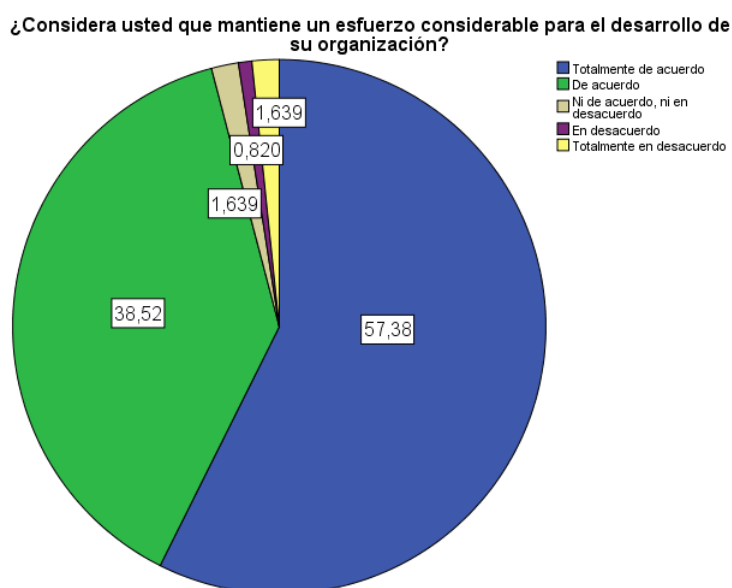
**Pregunta N° 18: ¿Considera usted que mantiene un esfuerzo considerable para el desarrollo de su organización?**

*Tabla 20 ¿Considera usted que mantiene un esfuerzo considerable para el desarrollo de su organización?*

|                                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo           | 70         | 57,4       | 57,4              | 57,4                 |
| De acuerdo                      | 47         | 38,5       | 38,5              | 95,9                 |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 2          | 1,6        | 1,6               | 97,5                 |
| En desacuerdo                   | 1          | ,8         | ,8                | 98,4                 |
| Totalmente en desacuerdo        | 2          | 1,6        | 1,6               | 100,0                |
| Total                           | 122        | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración Propia

*Figura 20 ¿Considera usted que mantiene un esfuerzo considerable para el desarrollo de su organización?*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Más del 50% de encuestados está totalmente de acuerdo en que mantiene un esfuerzo considerable para el desarrollo de su organización, el 38.52% está de acuerdo. Mientras que en porcentajes mínimos 1.39% no está de acuerdo ni en desacuerdo, 0.82% está en desacuerdo y el 1.64% está totalmente en desacuerdo.



## 5.2. Prueba de Hipótesis

La Prueba Chi-Cuadrada, es la adecuada por estudiarse variables con un nivel de medición nominal y ordinal.

Nivel de significancia  $\alpha = 0.05$

Distribución muestral: Chi – Cuadrada calculada con la fórmula

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Donde:

$f_o$  = Frecuencia observada o real

$f_e$  = Frecuencia esperada

$\Sigma$  = Sumatoria

La frecuencia esperada se determina de la siguiente manera:

*Tabla 21 Frecuencia esperada*

|                |                |                |                |                 |                |
|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|
| A              | B              | C              | D              | E               | n <sub>1</sub> |
| F              | G              | H              | I              | J               | n <sub>2</sub> |
| K              | L              | M              | N              | O               | n <sub>3</sub> |
| P              | Q              | R              | S              | T               | n <sub>4</sub> |
| U              | V              | W              | X              | Y               | n <sub>5</sub> |
| n <sub>6</sub> | n <sub>7</sub> | n <sub>8</sub> | n <sub>9</sub> | n <sub>10</sub> | n              |

$$\begin{array}{ccccc}
 A = \frac{n_{1 \times n6}}{n} & B = \frac{n_{1 \times n7}}{n} & C = \frac{n_{1 \times n8}}{n} & D = \frac{n_{1 \times n9}}{n} & E = \frac{n_{1 \times n10}}{n} \\
 F = \frac{n_{2 \times n6}}{n} & G = \frac{n_{2 \times n7}}{n} & H = \frac{n_{2 \times n8}}{n} & I = \frac{n_{2 \times n9}}{n} & J = \frac{n_{2 \times n10}}{n} \\
 K = \frac{n_{3 \times n6}}{n} & L = \frac{n_{3 \times n7}}{n} & M = \frac{n_{3 \times n8}}{n} & N = \frac{n_{3 \times n9}}{n} & O = \frac{n_{3 \times n10}}{n} \\
 P = \frac{n_{4 \times n6}}{n} & Q = \frac{n_{4 \times n7}}{n} & R = \frac{n_{4 \times n8}}{n} & S = \frac{n_{4 \times n9}}{n} & T = \frac{n_{4 \times n10}}{n} \\
 U = \frac{n_{5 \times n6}}{n} & V = \frac{n_{5 \times n7}}{n} & W = \frac{n_{5 \times n8}}{n} & X = \frac{n_{5 \times n9}}{n} & Y = \frac{n_{5 \times n10}}{n}
 \end{array}$$

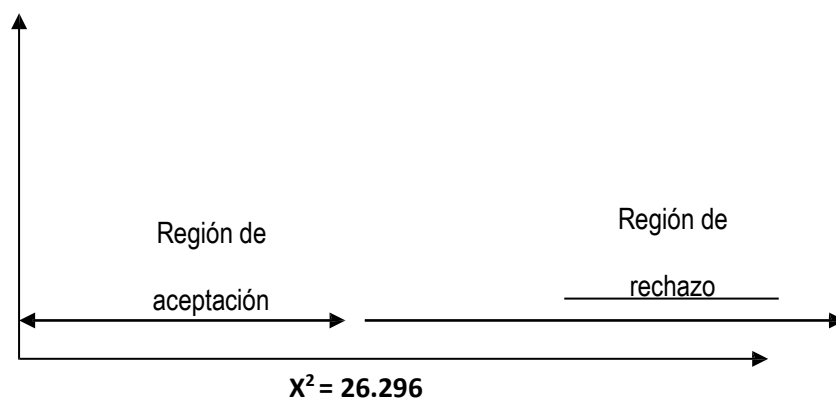
### Región de rechazo

La región de rechazo resulta al lado derecho del valor crítico o valor tabular de Chi

– cuadrado que para este caso es:

$\chi^2 (0.05, 16) = 26.296$ , que de manera gráfica tenemos:

*Figura 21 Región de aceptación y rechazo de las Hipótesis Específicas*



### 5.3. Presentación de resultados

#### 5.3.1. Hipótesis Específicas

##### Primera Hipótesis específica.

- Hipótesis Alternativa. ( $H_1$ ): La comunicación descendente influye directamente en las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018.
- Hipótesis Nula ( $H_0$ ): La comunicación descendente no influye directamente en las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018.

Pregunta 1: ¿Considera usted que la información es efectiva desde los niveles superiores a los inferiores de su organización?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

Pregunta 10: ¿Considera usted que se cumplen sus expectativas laborales?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

## Codificación

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

## Frecuencias Observadas

*Tabla 22 Frecuencias observadas de la primera hipótesis*

|   |   | Se cumplen su expectativas laborales |    |    |    |   |       |
|---|---|--------------------------------------|----|----|----|---|-------|
|   |   | 1                                    | 2  | 3  | 4  | 5 | total |
| Información efectiva de los niveles superiores a los inferiores | 1 | 11                                   | 7  | 0  | 0  | 0 | 18    |
|   | 2 | 11                                   | 36 | 12 | 2  | 0 | 61    |
|   | 3 | 2                                    | 7  | 6  | 1  | 0 | 16    |
|   | 4 | 0                                    | 8  | 7  | 8  | 1 | 24    |
|   | 5 | 0                                    | 1  | 1  | 0  | 1 | 3     |
| total   |   | 24                                   | 59 | 26 | 11 | 2 | 122   |

Fuente: Elaboración Propia

## Frecuencias esperadas

*Tabla 23 Frecuencias esperadas de la primera hipótesis*

|   |   | Se cumplen su expectativas laborales |       |       |       |      |        |
|---|---|--------------------------------------|-------|-------|-------|------|--------|
|   |   | 1                                    | 2     | 3     | 4     | 5    | total  |
| Información efectiva de los niveles superiores a los inferiores | 1 | 3.54                                 | 8.70  | 3.84  | 1.62  | 0.30 | 18.00  |
|   | 2 | 12.00                                | 29.50 | 13.00 | 5.50  | 1.00 | 61.00  |
|   | 3 | 3.15                                 | 7.74  | 3.41  | 1.44  | 0.26 | 16.00  |
|   | 4 | 4.72                                 | 11.61 | 5.11  | 2.16  | 0.39 | 24.00  |
|   | 5 | 0.59                                 | 1.45  | 0.64  | 0.27  | 0.05 | 3.00   |
| total   |   | 24.00                                | 59.00 | 26.00 | 11.00 | 2.00 | 122.00 |

Fuente: Elaboración Propia

## Resultados

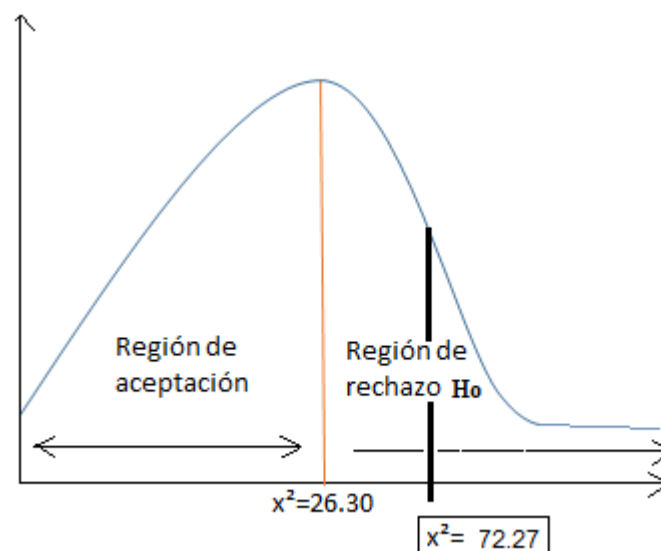
*Tabla 24 Tabla de resultados de la primera hipótesis específica*

| Pruebas de chi-cuadrado      |                     |    |                                |
|------------------------------|---------------------|----|--------------------------------|
|                              | Valor               | gl | Sig. asintótica<br>(bilateral) |
| Chi-cuadrado de Pearson      | 72,273 <sup>a</sup> | 16 | ,000                           |
| Razón de verosimilitudes     | 58,572              | 16 | ,000                           |
| Asociación lineal por lineal | 39,829              | 1  | ,000                           |
| N de casos válidos           | 122                 |    |                                |

a. 17 casillas (68.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .05.

Fuente: Elaboración Propia

*Figura 22 Resultados de la primera hipótesis específica*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** La hipótesis nula “La comunicación descendente no influye directamente en las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018”, queda rechazada, por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa

“La comunicación descendente influye directamente en las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018.”

**Segunda Hipótesis específica.**

- Hipótesis Alternativa. ( $H_1$ ): La comunicación ascendente contribuye directamente a las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano -2018.
- Hipótesis Nula ( $H_0$ ): La comunicación ascendente no contribuye directamente en las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018.

Pregunta 6: ¿Considera usted que le escuchan y valoran sus propuestas?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

Pregunta 15: ¿Considera usted que participa en el establecimiento de metas?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

**Codificación:**

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

**Frecuencias Observadas***Tabla 25 Frecuencias observadas de la segunda hipótesis específica*

|                                      |   | Participa en el establecimiento de metas |    |    |   |   |       |
|--------------------------------------|---|--|----|----|---|---|-------|
|                                      |   | 1  | 2  | 3  | 4 | 5 | total |
| Le escuchan y valoran sus propuestas | 1 | 18                                       | 7  | 2  | 0 | 0 | 27    |
|                                      | 2 | 20                                       | 28 | 3  | 0 | 0 | 51    |
|                                      | 3 | 7  | 17 | 4  | 0 | 0 | 28    |
|                                      | 4 | 3  | 6  | 2  | 1 | 1 | 13    |
|                                      | 5 | 0  | 1  | 2  | 0 | 0 | 3     |
| total                                |   | 48                                       | 59 | 13 | 1 | 1 | 122   |

Fuente: Elaboración Propia

**Frecuencias esperadas***Tabla 26 Frecuencias esperadas de la segunda hipótesis específica*

|                                      |   | Participa en el establecimiento de metas |       |       |      |      |        |
|--------------------------------------|---|--|-------|-------|------|------|--------|
|                                      |   | 1  | 2     | 3     | 4    | 5    | total  |
| Le escuchan y valoran sus propuestas | 1 | 10.62                                    | 13.06 | 2.88  | 0.22 | 0.22 | 27.00  |
|                                      | 2 | 20.07                                    | 24.66 | 5.43  | 0.42 | 0.42 | 51.00  |
|                                      | 3 | 11.02                                    | 13.54 | 2.98  | 0.23 | 0.23 | 28.00  |
|                                      | 4 | 5.11                                     | 6.29  | 1.39  | 0.11 | 0.11 | 13.00  |
|                                      | 5 | 1.18                                     | 1.45  | 0.32  | 0.02 | 0.02 | 3.00   |
| Total                                |   | 48.00                                    | 59.00 | 13.00 | 1.00 | 1.00 | 122.00 |

Fuente: Elaboración Propia

## Resultados

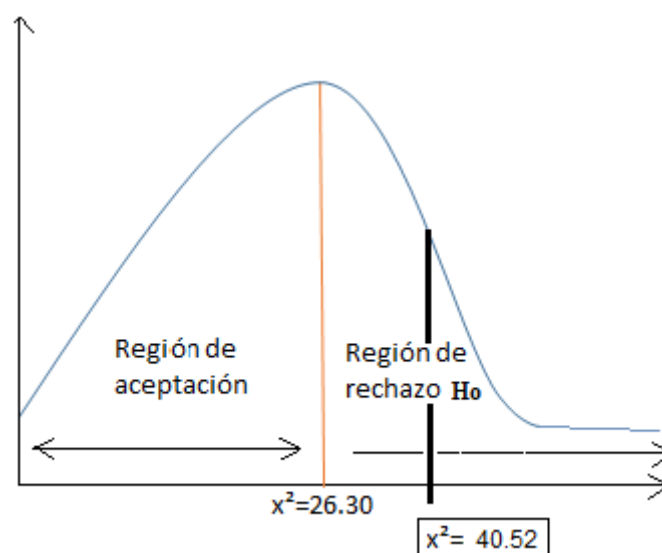
*Tabla 27 Tabla de resultados de la segunda hipótesis específica*

| Pruebas de chi-cuadrado      |                     |    |                                |
|------------------------------|---------------------|----|--------------------------------|
|                              | Valor               | gl | Sig. asintótica<br>(bilateral) |
| Chi-cuadrado de Pearson      | 40,519 <sup>a</sup> | 16 | ,001                           |
| Razón de verosimilitudes     | 29,196              | 16 | ,023                           |
| Asociación lineal por lineal | 18,922              | 1  | ,000                           |
| N de casos válidos           | 122                 |    |                                |

a. 16 casillas (64,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,02.

Fuente: Elaboración Propia

*Figura 23 Resultados de la segunda hipótesis específica*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** La hipótesis nula “La comunicación ascendente no contribuye directamente en las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano -2018” queda rechazada, por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa “La comunicación ascendente contribuye directamente en las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018”.



**Tercera Hipótesis específica.**

- Hipótesis Alternativa. ( $H_1$ ): La comunicación horizontal incide directamente en las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018.
- Hipótesis Nula ( $H_0$ ): La comunicación horizontal no incide directamente en las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018.

Pregunta 8: ¿Opina usted que coordinan y resuelven problemas entre el personal del mismo nivel?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

Pregunta 17: ¿Opina usted que se identifica con las metas y valores de la institución?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

### Codificación

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

### Frecuencias Observadas

*Tabla 28 Frecuencias observadas de la tercera hipótesis específica*

|   |   | Se identifica con metas y valores de la institución |    |   |   |   |       |
|---|---|---|----|---|---|---|-------|
|   |   | 1   | 2  | 3 | 4 | 5 | total |
| Coordinan y resuelven problemas entre el personal | 1 | 24  | 4  | 1 | 0 | 0 | 29    |
|   | 2 | 26  | 28 | 0 | 0 | 0 | 54    |
|   | 3 | 13  | 8  | 2 | 0 | 0 | 23    |
|   | 4 | 8   | 3  | 2 | 0 | 1 | 14    |
|   | 5 | 1   | 1  | 0 | 0 | 0 | 2     |
| total   |   | 72  | 44 | 5 | 0 | 1 | 122   |

Fuente: Elaboración Propia

### Frecuencias esperadas

*Tabla 29 Frecuencias esperadas de la tercera hipótesis específica*

|   |   | Se identifica con metas y valores de la institución |       |      |      |      |        |
|---|---|---|-------|------|------|------|--------|
|   |   | 1   | 2     | 3    | 4    | 5    | total  |
| Coordinan y resuelven problemas entre el personal | 1 | 17.11   | 10.46 | 1.19 | 0.00 | 0.24 | 29.00  |
|   | 2 | 31.87   | 19.48 | 2.21 | 0.00 | 0.44 | 54.00  |
|   | 3 | 13.57   | 8.30  | 0.94 | 0.00 | 0.19 | 23.00  |
|   | 4 | 8.26  | 5.05  | 0.57 | 0.00 | 0.11 | 14.00  |
|   | 5 | 1.18  | 0.72  | 0.08 | 0.00 | 0.02 | 2.00   |
| Total   |   | 72.00   | 44.00 | 5.00 | 0.00 | 1.00 | 122.00 |

Fuente: Elaboración Propia

## Resultados

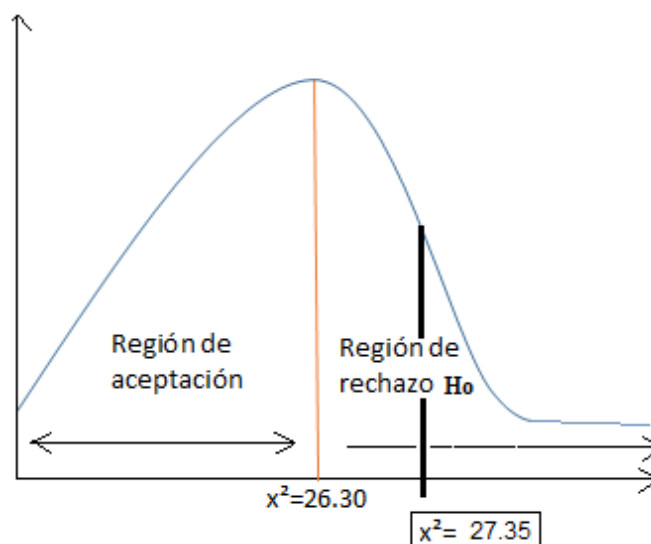
*Tabla 30 Tabla de resultados de la tercera hipótesis específica*

| Pruebas de chi-cuadrado      |                     |    |                                |
|------------------------------|---------------------|----|--------------------------------|
|                              | Valor               | gl | Sig. asintótica<br>(bilateral) |
| Chi-cuadrado de Pearson      | 27,351 <sup>a</sup> | 12 | ,007                           |
| Razón de verosimilitudes     | 25,255              | 12 | ,014                           |
| Asociación lineal por lineal | 6,039               | 1  | ,014                           |
| N de casos válidos           | 122                 |    |                                |

a. 12 casillas (60,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,02.

Fuente: Elaboración Propia

*Figura 24 Resultados de la tercera hipótesis específica*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** La hipótesis nula “La comunicación horizontal no incide directamente en las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018” queda rechazada, por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa “La comunicación horizontal incide directamente en las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano -2018”.

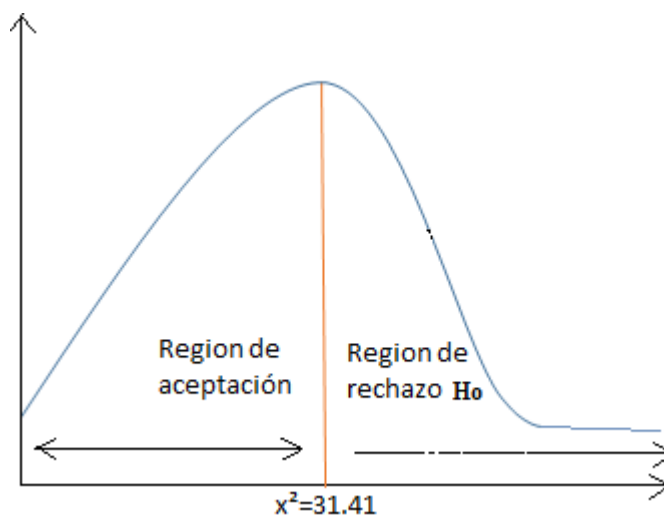
### 5.3.2. Hipótesis General

#### Región de rechazo

La región de rechazo resulta al lado derecho del valor crítico o valor tabular de Chi – cuadrado que para este caso es:

$\chi^2 (0.05, 16) = 31.41$ , que de manera gráfica tenemos:

*Figura 25 Región de aceptación y rechazo de la hipótesis general*



Fuente: Elaboración Propia

- Hipótesis Alternativa. ( $H_1$ ): La dirección de la comunicación organizacional influye de manera significativa en las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018.

- Hipótesis Nula ( $H_0$ ): La dirección de la comunicación organizacional no influye de manera significativa en las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018.

- La Pregunta 1 y 10 son de la primera hipótesis específica.
- La Pregunta 6 y 15 son de la segunda hipótesis específica.
- La Pregunta 8 y 17 son de la tercera hipótesis específica.

### Codificación

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

### Frecuencias Observadas

*Tabla 31 Frecuencias observadas de la hipótesis general*

|             | 1   | 2   | 3   | 4  | 5  | total |
|-------------|-----|-----|-----|----|----|-------|
| Pregunta 1  | 18  | 61  | 16  | 24 | 3  | 122   |
| Pregunta 10 | 24  | 59  | 26  | 11 | 2  | 122   |
| Pregunta 6  | 27  | 51  | 28  | 13 | 3  | 122   |
| Pregunta 15 | 48  | 59  | 13  | 1  | 1  | 122   |
| Pregunta 8  | 29  | 54  | 23  | 14 | 2  | 122   |
| Pregunta 17 | 72  | 44  | 5   | 0  | 1  | 122   |
| total       | 218 | 328 | 111 | 63 | 12 | 732   |

Fuente: Elaboración Propia

### Frecuencias esperadas

*Tabla 32 Frecuencias esperadas de la hipótesis general*

|             | 1      | 2      | 3      | 4     | 5     | total  |
|-------------|--------|--------|--------|-------|-------|--------|
| Pregunta 1  | 36.33  | 54.67  | 18.50  | 10.50 | 2.00  | 122.00 |
| Pregunta 10 | 36.33  | 54.67  | 18.50  | 10.50 | 2.00  | 122.00 |
| Pregunta 6  | 36.33  | 54.67  | 18.50  | 10.50 | 2.00  | 122.00 |
| Pregunta 15 | 36.33  | 54.67  | 18.50  | 10.50 | 2.00  | 122.00 |
| Pregunta 8  | 36.33  | 54.67  | 18.50  | 10.50 | 2.00  | 122.00 |
| Pregunta 17 | 36.33  | 54.67  | 18.50  | 10.50 | 2.00  | 122.00 |
| total       | 218.00 | 328.00 | 111.00 | 63.00 | 12.00 | 732.00 |

Fuente: Elaboración Propia

## Resultados

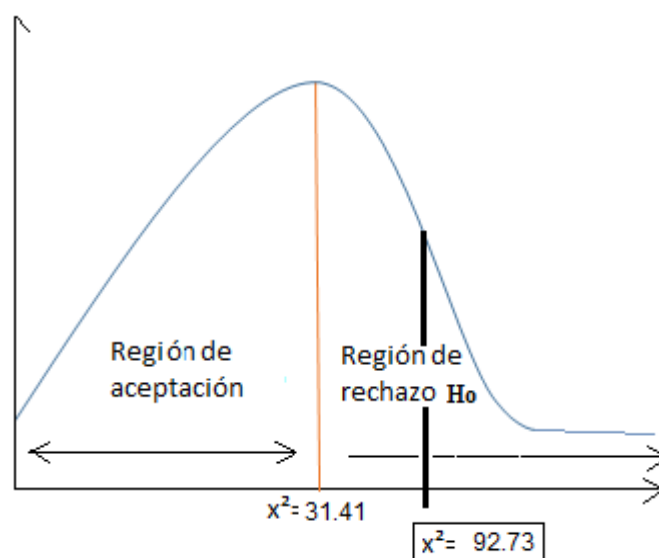
*Tabla 33 Tabla de resultados de la hipótesis general*

| No | Fo | Fe    | Fo-Fe  | (Fo-Fe) <sup>2</sup> | (Fo-Fe) <sup>2</sup> /Fe |
|----|----|-------|--------|----------------------|--------------------------|
| 1  | 18 | 36.33 | -18.33 | 336.11               | 9.25                     |
| 2  | 61 | 54.67 | 6.33   | 40.11                | 0.73                     |
| 3  | 16 | 18.50 | -2.50  | 6.25                 | 0.34                     |
| 4  | 24 | 10.50 | 13.50  | 182.25               | 17.36                    |
| 5  | 3  | 2.00  | 1.00   | 1.00                 | 0.50                     |
| 6  | 24 | 36.33 | -12.33 | 152.11               | 4.19                     |
| 7  | 59 | 54.67 | 4.33   | 18.78                | 0.34                     |
| 8  | 26 | 18.50 | 7.50   | 56.25                | 3.04                     |
| 9  | 11 | 10.50 | 0.50   | 0.25                 | 0.02                     |
| 10 | 2  | 2.00  | 0.00   | 0.00                 | 0.00                     |
| 11 | 27 | 36.33 | -9.33  | 87.11                | 2.40                     |
| 12 | 51 | 54.67 | -3.67  | 13.44                | 0.25                     |
| 13 | 28 | 18.50 | 9.50   | 90.25                | 4.88                     |
| 14 | 13 | 10.50 | 2.50   | 6.25                 | 0.60                     |
| 15 | 3  | 2.00  | 1.00   | 1.00                 | 0.50                     |
| 16 | 48 | 36.33 | 11.67  | 136.11               | 3.75                     |
| 17 | 59 | 54.67 | 4.33   | 18.78                | 0.34                     |
| 18 | 13 | 18.50 | -5.50  | 30.25                | 1.64                     |
| 19 | 1  | 10.50 | -9.50  | 90.25                | 8.60                     |
| 20 | 1  | 2.00  | -1.00  | 1.00                 | 0.50                     |
| 21 | 29 | 36.33 | -7.33  | 53.78                | 1.48                     |
| 22 | 54 | 54.67 | -0.67  | 0.44                 | 0.01                     |
| 23 | 23 | 18.50 | 4.50   | 20.25                | 1.09                     |
| 24 | 14 | 10.50 | 3.50   | 12.25                | 1.17                     |

|    |    |       |        |         |              |
|----|----|-------|--------|---------|--------------|
| 25 | 2  | 2.00  | 0.00   | 0.00    | 0.00         |
| 26 | 72 | 36.33 | 35.67  | 1272.11 | 35.01        |
| 27 | 44 | 54.67 | -10.67 | 113.78  | 2.08         |
| 28 | 5  | 18.50 | -13.50 | 182.25  | 9.85         |
| 29 | 0  | 10.50 | -10.50 | 110.25  | 10.50        |
| 30 | 1  | 2.00  | -1.00  | 1.00    | 0.50         |
|    |    |       |        |         | <b>92.73</b> |

Fuente: Elaboración Propia

*Figura 26 Resultados de la hipótesis general*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** La hipótesis nula “La dirección de la comunicación organizacional no influye de manera significativa en las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018” queda rechazada, por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa “La dirección de la comunicación organizacional influye de manera significativa en las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018”.

## CONCLUSIONES

- La dirección de la comunicación organizacional descendente influye en la satisfacción laboral del personal, por lo tanto, este tipo de dirección influirá en la transmisión de información efectiva y en las expectativas del personal.
- La dirección de comunicación organizacional ascendente contribuye a mejorar la participación en el trabajo del personal, en consecuencia, la comunicación ascendente ayudará a que el personal se sienta escuchado, valorado y participe de las metas de la organización.
- La dirección de comunicación organizacional horizontal favorecerá el compromiso laboral del personal, de tal forma que, la comunicación horizontal auxiliará la coordinación y resolución de problemas del personal del mismo nivel, ya que favorecerá la identificación con las metas y los valores de la organización.
- Se concluye que, la dirección de la comunicación organizacional en la institución educativa “Claretiano” influye significativamente en las actitudes de desempeño laboral del personal de dicha organización.



## RECOMENDACIONES

- Se recomienda utilizar la dirección de comunicación organizacional descendente para fortalecer un clima de trabajo unificado en la organización, sin perder la efectividad de la información que se comparte.
- Debido a que el personal considera que participa en las metas de la organización, se recomienda fortalecer el liderazgo del personal y el proceso a quién el personal dirigirá sus opiniones e ideas. También, puede añadirse un buzón de opiniones y sugerencias por niveles.
- Se recomienda promover la dirección de comunicación organizacional horizontal a fin de, no sólo compartir información entre el personal del mismo nivel, sino también, brindarse mutuamente apoyo para continuar manteniendo el desarrollo e identificación con la organización. Al mismo tiempo se puede promover los valores de solidaridad y fraternidad/sororidad dentro de su cultura organizacional.
- Se recomienda continuar dando prioridad a los medios de comunicación usados en la organización, y añadir un sistema de comunicación intranet para que haya más fluidez en la comunicación de todos los niveles. Y, dar la capacitación correspondiente al personal para el uso del nuevo sistema.

## FUENTE DE INFORMACIÓN

- Balarezo Toro, B. D. (2014). *Trabajo de investigación "La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE"*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. Octava Edición*. México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Castillo Lopez, K. N. (2018). *Tesis "Comunicación organizacional y satisfacción laboral en la empresa sour comunicaciones S.A.C. Lima-2016"*. Lima, Perú: Universidad Autónoma del Perú.
- Céspedes Correa, F. J. (2017). *Tesis "Comunicación organizacional y compromiso organizacional en docentes de instituciones públicas del distrito de San Martín de Porres, 2017"*. Lima, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México, D.F.: MCGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Claretiano, C. (2012). *Colegio Claretiano*. Obtenido de <http://www.claretiano.edu.pe/>
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2011). *Administración de los recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

- Dessler, G., & Varela Juárez, R. A. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano Quinta Edición*. México: Pearson Educación.
- Fernández Peñaloza, F. T. (2018). *Tesis "Gestión administrativa y comunicación organizacional en la Caja de Pensiones Militar Policial, San Isidro-Lima"*. Lima, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Hellriegel, D., & Slocum Jr., J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional 12a. ed.* México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum Jr., J. W. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias. 11a. Edición*. México D. F.: Cengage Learning Editores S.A.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. (2014). *Metodología de la investigación Sexta Edición*. México D.F.: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento Organizacional Séptima Edición*. México, D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración Una perspectiva global y empresarial*. México D.F.: Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Manzano Chura, H. B. (2017). *Tesis "La comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito San Salvador agencias Puno y Juliaca-2016"*. Puno, Perú: Universidad Nacional del Altiplano.
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos 2da. Edición*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración 10ed.* Mexivo: PEARSON EDUCACIÓN.
- Ronquillo Cabrera, W. S. (2018). *Investigación Documental "La comunicación organizacional y su influencia en la motivación laboral"*. Ecuador: Universidad Estatal de Milagro.
- Sánchez Carvajal, I. K. (2017). *Tesis "La comunicación interna y su vinculación con la eficiencia laboral del personal de consulta externa del Hospital General Docente Ambato"*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Umaña Cisneros, A. M. (2015). *Tesis "Comunicación Interna y satisfacción Laboral (estudio realizado con personal de restaurante comida gourmet"*. Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

## **ANEXOS**

Anexo N°. 1

Matriz de consistencia

| <b>Influencia de dirección de la comunicación organizacional en las actitudes del desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano – 2018</b>      |   |   |   |  |  |
|--|---|---|---|--|--|
| <b>Problema General</b>  | <b>Objetivo General</b>   | <b>Hipótesis General</b>  | <b>Variables Independientes</b>             | <b>Indicadores</b>   | <b>Metodología</b><br>Tipo: Exploratorio<br>Nivel: Descriptivo.<br>Método: Combinado, se usa el método descriptivo (en los datos estadísticos) |
| ¿De qué manera la dirección de la comunicación organizacional influye en las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018? | Determinar Si la dirección de la comunicación organizacional influye en las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018. | La dirección de la comunicación organizacional influye de manera significativa en las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018. | Dirección de la Comunicación Organizacional | 1. Comunicación Descendente.<br>2. Comunicación Ascendente<br>3. Comunicación Horizontal |  |
| <b>Problemas Específicos</b>   | <b>Objetivos Específicos</b>  | <b>Hipótesis Específicos</b>  | <b>Variables Dependientes.</b>              | <b>Indicadores</b>   |  |
| 1. ¿Cómo la comunicación descendente influye en las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018?                          | 1. Determinar si la comunicación descendente influye en las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018.                 | 1. La comunicación descendente influye directamente en las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018.                            | Actitudes del Desempeño Laboral             | 1. Satisfacción Laboral.   |  |
| 2. ¿De qué manera la comunicación ascendente contribuye en las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018?               | 2. Describir si la comunicación ascendente contribuye a las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018.                 | 2. La comunicación ascendente contribuye directamente a las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018.                           |   | 2. Participación en el trabajo.  |  |
| 3. ¿De qué manera la comunicación horizontal incide en las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018?                   | 3. Verificar si la comunicación horizontal incide en las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018.                    | 3. La comunicación horizontal incide directamente en las actitudes de desempeño laboral de la Institución Educativa Claretiano - 2018.                              |   | 3. Compromiso Organizacional .   |  |

## Anexo N°. 2

**Encuesta**

La presente encuesta tiene por objeto conocer la comunicación organizacional y las actitudes de desempeño laboral en su Institución.

Género: ☐ Femenino ☐ Masculino

Grado de Instrucción: ☐ Primaria ☐ Secundaria  
☐ Superior no universitaria ☐ Universitario  
☐ Maestría ☐ Doctorado

Escriba un aspa (X) sobre las alternativas:

| Preguntas   | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|---|-----------------------|------------|---------------------------------|---------------|--------------------------|
| ¿Considera usted que la información es efectiva desde los niveles superiores a los inferiores de su organización? |                       |            |                                 |               |                          |
| ¿Considera usted que recibió instrucciones acerca de su puesto de trabajo (procedimientos, manuales)?             |                       |            |                                 |               |                          |
| ¿Opina usted que existe un clima de trabajo unificado en esta organización?                                       |                       |            |                                 |               |                          |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| ¿Considera usted que existe retroalimentación respecto a que tan bien ha comprendido el personal los mensajes del jefe inmediato? |  |  |  |  |  |
| ¿Considera usted que puede manifestar opiniones o ideas a su jefe inmediato?  |  |  |  |  |  |
| ¿Considera usted que le escuchan y valoran sus propuestas?  |  |  |  |  |  |
| ¿Considera usted que comparte la información entre el personal del mismo nivel?   |  |  |  |  |  |
| ¿Opina usted que coordinan y resuelven problemas entre el personal del mismo nivel?   |  |  |  |  |  |
| ¿Considera usted que el personal del mismo nivel se brinda apoyo social y emocional mutuamente?                                   |  |  |  |  |  |
| ¿Considera usted que se cumplen sus expectativas laborales?   |  |  |  |  |  |
| ¿Considera usted que tiene una actitud positiva hacia el trabajo que realiza?   |  |  |  |  |  |
| ¿Considera usted que tiene desempeño eficaz en el desarrollo de sus actividades?  |  |  |  |  |  |
| ¿Considera usted que se identifica con el trabajo que realiza?  |  |  |  |  |  |
| ¿Está de acuerdo usted que no limita su participación en el trabajo?  |  |  |  |  |  |
| ¿Considera usted que participa en el establecimiento de metas?  |  |  |  |  |  |
| ¿Considera usted que se identifica con su organización?   |  |  |  |  |  |
| ¿Opina usted que se identifica con las metas y valores de la institución?   |  |  |  |  |  |
| ¿Considera usted que mantiene un esfuerzo considerable para el desarrollo de su organización?                                     |  |  |  |  |  |