



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO**

**Análisis del estilo de comunicación en el employee engagement en
una empresa de telecomunicaciones, en Lima 2023**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE:

Maestra en Gestión del Talento Humano

AUTORA:

Mitma Rivera, Cecilia Emilia (orcid.org/0009-0003-0526-4320)

ASESORES:

Dr. Castilla Barraza, Jaime Gabriel (orcid.org/0000-0001-8234-9449)

Mg. Trinidad Vargas, Ommero Romie (orcid.org/0000-0002-8512-383X)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Cultura y comportamiento organizacional

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA – PERÚ

2023

DEDICATORIA

Queridos familiares y amigos:

Con profundo cariño y gratitud, dedico esta tesis cualitativa a cada uno de ustedes, quienes han sido una fuente inagotable de apoyo, aliento y comprensión a lo largo de este emocionante viaje académico. Su presencia en mi vida ha sido una inspiración constante y un pilar fundamental en cada paso que he dado.

Agradezco especialmente a mi madre Martha Rivera Cosío, cuyo amor incondicional y sacrificio ha sido el motor que me ha impulsado a alcanzar mis metas. A mis adorables hijos (mascotas Chuvy, Simba, Candy y Nacho), quienes siempre me han acompañado en mis desvelos. A mi mejor amiga María Claudia Díaz y compañera Graciela Ruiz, por brindarme su amistad sincera y su aliento en momentos de duda.

Esta investigación cualitativa no habría sido posible sin la valiosa colaboración de los participantes de la empresa de telecomunicaciones, cuyas voces y experiencias han enriquecido este trabajo.

Agradezco también a mis profesores y mentores, cuya guía y sabiduría han sido fundamentales en mi formación académica y profesional.

Este logro es de todos ustedes, pues cada uno ha dejado una huella imborrable en mi camino hacia la consecución de este sueño.

Con cariño,

Cecilia Mitma Rivera.

AGRADECIMIENTO

Queridos lectores y colaboradores:

Con gran emoción y gratitud, quiero expresar mi sincero agradecimiento a todas las personas que han contribuido en la realización de esta tesis cualitativa. Su invaluable colaboración y apoyo han sido fundamentales para alcanzar este logro académico.

En primer lugar, quiero agradecer a los participantes, de la empresa de telecomunicaciones, de la investigación, quienes generosamente compartieron sus experiencias, conocimientos y perspectivas. Cuyas voces han sido el corazón y alma de este trabajo, y sin vuestra disposición, este estudio no habría sido posible.

Agradezco profundamente a mis asesores y profesores, cuya guía experta y orientación han sido esenciales para el desarrollo de esta investigación. Las enseñanzas y sabiduría han sido un faro que me ha iluminado en todo momento.

A mi familia y amigos, quiero expresar mi agradecimiento por su incondicional apoyo emocional y comprensión durante todo el proceso. Con sus palabras de aliento han sido una fuente inagotable de motivación.

Por último, quiero reconocer el apoyo brindado por la institución privada en la que realicé este estudio. Agradezco al equipo de trabajo me brindaron su valioso tiempo para llevar a cabo esta investigación.

Con gratitud sincera,

Cecilia Mitma Rivera.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, CASTILLA BARRAZA JAIME GABRIEL, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Análisis del estilo de comunicación en el employee engagement en una empresa de telecomunicaciones, en Lima 2023", cuyo autor es MITMA RIVERA CECILIA EMILIA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 15.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 31 de Julio del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
CASTILLA BARRAZA JAIME GABRIEL DNI: 09833853 ORCID: 0000-0001-8234-9449	Firmado electrónicamente por: JCASTILLABA el 31- 07-2023 12:35:08

Código documento Trilce: TRI - 0630158



**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, MITMA RIVERA CECILIA EMILIA estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Análisis del estilo de comunicación en el employee engagement en una empresa de telecomunicaciones, en Lima 2023", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
CECILIA EMILIA MITMA RIVERA DNI: 46751617 ORCID: 0009-0003-0526-4320	Firmado electrónicamente por: CMITMAR el 31-07- 2023 13:17:21

Código documento Trilce: TRI - 0630154

RESUMEN

Esta investigación cualitativa tuvo como objetivo explorar los estilos de comunicación en una empresa de telecomunicaciones cuyo estudio se centró en analizar el estilo de comunicación en el employee engagement en una empresa de telecomunicaciones según cómo los empleados perciben y experimentan los diferentes estilos utilizados.

La metodología permitió aplicar una guía de entrevista semiestructurada a cada uno de los 8 trabajadores de diferentes áreas y niveles jerárquicos dentro de la organización.

Los resultados revelaron tres subcategorías de estilos de comunicación en la organización (asertividad, formalidad y direccionalidad), incluyendo comunicación coloquial y otros ítems que tiene relación a los estilos tales como empatía, liderazgo, compromiso afectivo, reconocimiento laboral, cultura organizacional, entre otros. Los entrevistados expresaron preferencias por ciertos estilos de comunicación que se alineaban a las circunstancias por las experiencias vividas. Sin embargo, también se identificaron desafíos en la comunicación, como el reforzamiento en la comunicación direccional.

En conclusión, los hallazgos resaltan la importancia de la comunicación efectiva en el lugar de trabajo y señalan los puntos de mejora para promover el desarrollo de estrategias que fortalezcan la cohesión y el compromiso de los empleados en el entorno laboral. Asimismo, permitió brindar recomendaciones para fortalecer la cultura organizacional.

Palabras clave: Estilos de comunicación, cultura organizacional, liderazgo, compromiso afectivo, reconocimiento laboral.

ABSTRACT

This qualitative research aimed to explore communication styles in a telecommunications company whose study focused on analyzing the communication style in employee engagement in a telecommunications company according to how employees perceive and experience the different styles used.

The methodology allowed applying a semi-structured interview guide to each of the 8 workers from different areas and hierarchical levels within the organization.

The results revealed three subcategories of communication styles in the organization (assertiveness, formality and directionality), including colloquial communication and other items related to styles such as empathy, leadership, affective commitment, job recognition, organizational culture, among others. The interviewees expressed preferences for certain communication styles that were aligned with the circumstances of the experiences they had. However, communication challenges were also identified, such as the reinforcement of directional communication.

In conclusion, the findings highlight the importance of effective communication in the workplace and point out the points for improvement to promote the development of strategies that strengthen the cohesion and commitment of employees in the work environment. It also made it possible to provide recommendations to strengthen the organizational culture.

Keywords: communication styles, organizational culture, leadership, affective commitment, job recognition.

ÍNDICE

I. CARÁTULA	I
I. DEDICATORIA	II
I. AGRADECIMIENTO	III
I. DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR.....	IV
I. DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR.....	V
I. RESUMEN.....	VI
I. ABSTRACT.....	VII
I. ÍNDICE	VIII
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	17
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	17
3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización.....	17
3.3. Escenario de estudio	18
3.4. Participantes	18
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	19
3.6. Procedimiento.....	20
3.7. Rigor científico	20
3.8. Método de análisis de datos	21
3.9. Aspectos éticos.....	21
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	23
V. CONCLUSIONES	39
VI. RECOMENDACIONES.....	42
REFERENCIAS	44
ANEXOS.....	50

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Figura 1	23
Figura 2	26
Figura 3	29
Figura 4	32
Figura 5	35
Tabla 1	36
Tabla 2	37

I. INTRODUCCIÓN

La empresa de telecomunicaciones, durante y después de la pandemia enfrentó grandes retos, viéndose obligados a presentar nuevas propuestas y posibles soluciones. Para ello, reestructuraron el área de Recursos Humanos - RRHH por Gestión del Talento Humano – GTH, con la apertura de nuevos departamentos como clima y cultura, formación y desarrollo y atracción de personas y modificándose varios procedimientos de la organización.

Debido a esta reestructuración y a la coyuntura política de diciembre del 2022 se presenta la rotación de personal en el que empezó incrementar en los 30 primeros días del presente año. Por lo tanto, la empresa decidió realizar una encuesta de clima laboral, viéndose afectados los siguientes factores: desempeño laboral, comunicación, liderazgo, compromiso, productividad, entre otros.

En Perú, un estudio realizado por Vera (2018) destaca la importancia de una comunicación efectiva por parte de las organizaciones, la cual genera compromiso y lealtad entre los colaboradores. Según el estudio, es fundamental que las organizaciones sigan un modelo claro y preciso en cuanto a su comunicación interna. Se resalta el papel crucial de un líder que posea habilidades comunicativas destacadas y que sea capaz de guiar a su equipo de trabajo de manera conjunta. De esta manera, se pueden alcanzar las metas empresariales y fortalecer aún más la cultura organizacional.

En el ámbito internacional, Peña et al. (2017) se resalta que las estrategias de comunicación interna han adquirido una importancia ineludible y esencial en la construcción del éxito empresarial en cualquier compañía. Además, se realiza un análisis minucioso y detallado de las diferentes políticas de comunicación interna implementadas por tres destacadas empresas internacionales, incluyendo su estructura. Se definen los diversos canales e instrumentos empleados para la comunicación horizontal, transversal, descendente y ascendente en cada una de estas corporaciones, evaluando la eficacia de dichos enfoques. En última instancia, esta

disertación resalta las fortalezas de las estrategias seleccionadas en cada caso, presentándolas como ejemplos de buenas prácticas, al tiempo que se ofrecen sugerencias para mejorar su gestión.

Macey (2008) expresa que el employee engagement es un tema importante en la teoría y la práctica de la gestión. Sin embargo, todavía existen diferencias significativas en los conceptos, teorías, impulsores y resultados del compromiso de los empleados, y aún no existen estándares autorizados. Asimismo, identificó dos definiciones de compromiso de los empleados. Compromiso de los empleados como un constructo multifacético (cognitivo, emocional, conductual) y compromiso de los empleados como un constructo unificado (estado mental positivo, dedicación, lo opuesto al agotamiento).

Desde la perspectiva teórica, a modo de justificación, se tiene que el employee engagement se vio afectado, puesto que ahora existe una sobrecarga de funciones, debido a la mala entrega de información, los trabajadores se sienten desmotivados porque no se sienten comprendidos, puesto que los jefes de áreas están más enfocados en satisfacer y cumplir con lo que solicita la parte directiva, que atender y dar solución a las sugerencias de sus trabajadores, por lo que en el presente estudio se trabajó la comunicación y el employee engagement, tomando como participantes a jefes de área y enfoque cualitativo. De igual manera, este estudio ha contribuido al conocimiento ya existente, generando una reflexión epistemológica que ha permitido confrontar con otros marcos teóricos y contrastar los resultados obtenidos en el análisis de las categorías y subcategorías. Estos hallazgos servirán como punto de partida para futuras investigaciones de enfoque cualitativo.

Desde la justificación metodológica, autores como Flick (2012) agregan que los supuestos teóricos adquieren relevancia como primeras interpretaciones de la forma de comprender el objeto de estudio y la perspectiva desde la cual se aborda. Estas revisiones basadas en el material empírico contribuyen al avance en la construcción del objeto de estudio y presenta justificación metodológica porque según Creswell (2016) el estudio realizado aplicó una guía de entrevista semiestructurada como el

proceso de recopilación de datos; asimismo, se trabajó con el software *ATLAS.ti*, herramienta confiable para analizar las entrevistas en los enfoques cualitativos, demostrando su pertinencia para abordar las interrogantes de investigación y obtener una comprensión exhaustiva y minuciosa del fenómeno estudiado.

En términos de justificación práctica según Creswell (2016) el estudio realizado implicó demostrar la capacidad de los resultados obtenidos para generar conocimiento valioso y aplicable en situaciones reales. Se buscó mostrar cómo los hallazgos pueden influir en la toma de decisiones, mejorar prácticas existentes o generar nuevas perspectivas que contribuyeron al avance en un campo específico. Por lo que, la justificación es práctica debido a la necesidad existente de continuar aportando en investigaciones sobre estilos de comunicación, permitiendo proponer nuevas estrategias que conduzcan a una solución. Todo esto se fundamenta en el diseño fenomenológico, que tiene como objetivo comprender las experiencias, pensamientos y otros aspectos de las personas y su entorno.

Como problema se ha previsto: ¿De qué forma se desarrolla el estilo de comunicación en el employee engagement en una empresa de telecomunicaciones, en Lima 2023? Los problemas específicos: (a) ¿Cómo se evidencia la asertividad en el employee engagement en una empresa de telecomunicaciones, en Lima 2023?; (b) ¿Cómo se evidencia la formalidad en el employee engagement en una empresa de telecomunicaciones, en Lima 2023?; y, (c) ¿Cómo se evidencia la direccionalidad en el employee engagement en una empresa de telecomunicaciones, en Lima 2023?

El objetivo general es: Analizar la forma en la que se desarrolla el estilo de comunicación en el employee engagement en una empresa de telecomunicaciones, en Lima 2023. Entre los objetivos específicos: (a) Analizar la manera en la que se evidencia la asertividad en el employee engagement en una empresa de telecomunicaciones, en Lima 2023; (b) Analizar la manera en la que se evidencia la formalidad en el employee engagement en una empresa de telecomunicaciones, en Lima 2023; y (c) Analizar la manera en la que se evidencia la direccionalidad en el employee engagement en una empresa de telecomunicaciones, en Lima 2023.

II. MARCO TEÓRICO

En investigaciones de carácter nacional, en el estudio realizado por Gonzales et al. (2019) el objetivo planteado fue presentar una estrategia para mejorar la comunicación interna en una empresa privada. Se utilizó un enfoque metodológico mixto, con un enfoque proyectivo, nivel comprensivo y método inductivo-deductivo. Los resultados obtenidos revelaron problemas en la comunicación interna, lo que afecta el interés de los trabajadores en resolver problemas de gestión y la eficiencia en la ejecución de tareas. Se observó que los empleados carecen de una percepción clara de la imagen de la empresa, y los socios no participan en actividades grupales ni aportan ideas para mejorar el estilo de trabajo y la adaptación en la empresa. Además, se identificó un uso inadecuado de los canales de comunicación, lo que provoca una disminución tanto en el compromiso como en la motivación, afectando negativamente los resultados. Para abordar esta situación, se propuso implementar una estrategia de Employee Engagement, empleando tecnología de Employee Branding y siguiendo directrices de implementación de RRHH 2.0. Estas estrategias tienen como objetivo convertir a los colaboradores en la cara visible de la empresa, optimizar la identidad corporativa, mejorar la gestión y eficiencia de los recursos humanos, y crear estrategias de comunicación que potencien el valor emocional del trabajo y la fidelización.

Un artículo de González (2022) examina el estilo de comunicación de las mujeres gerentes en México, a partir del objetivo de investigar el estilo de comunicación utilizado por los directores ejecutivos de empresas mexicanas durante los cambios organizacionales para aumentar la confianza de los empleados. Al comprender cómo los líderes se comunican y cómo esto impacta en la confianza de los empleados, se pueden identificar prácticas efectivas que promuevan un ambiente de trabajo positivo y favorezcan la adaptación de los empleados a los cambios organizacionales. La metodología de investigación sigue un enfoque cuantitativo, realizando una encuesta en septiembre de 2022 a 240 empleados en dos empresas lideradas por mujeres en México. La asignación fue aleatoria con la única condición de

que tuvieran al menos un año de experiencia laboral en la organización. Entre los principales resultados, aparece que el estilo de comunicación utilizado por los directivos fue receptivo, lo que hace referencia a características como “sensible”, “sincero”, “compasivo” y “servicial”. El medio utilizado para llevar a cabo esta modalidad de comunicación interna fue el correo electrónico. Ambos elementos, es decir, el estilo de comunicación y el canal utilizado, se correlacionaron positivamente con la confianza organizacional durante el período de la pandemia.

La tesis de maestría desarrollada por Collantes (2018) tiene como objetivo investigar la relación existente entre el compromiso organizacional de los docentes y la comunicación asertiva. El estudio confirma la existencia de este vínculo, respaldado por un sólido fundamentado teóricamente y apoyado por evidencia empírica. La metodología empleada en la investigación es de enfoque cuantitativo, utilizando un método deductivo hipotético de tipo principal. El diseño del estudio corresponde a uno no experimental, transversal y correlacional. La muestra utilizada consistió en 107 educadores de la institución educativa del Rímac. Se utilizaron dos instrumentos validados por expertos en el tema y se verificó la confiabilidad de ambos instrumentos mediante el coeficiente alfa. Para inferir los resultados, se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman Rho, debido a que la medición de las variables corresponde a una escala ordinal. Los resultados obtenidos revelaron una relación positiva, alta y significativa entre ambas variables, es decir, entre el compromiso organizacional de los docentes y la comunicación asertiva. En conclusión, se puede afirmar que cuando los empleados están comprometidos con la organización, se promueve una comunicación persuasiva adecuada entre los miembros de la misma.

En una tesis de maestría, García (2020) se planteó como objetivo determinar la relación entre las variables de comunicación organizacional y compromiso, considerando su relevancia en el desarrollo institucional. En relación con dichas variables, se basó principalmente en las propuestas de Andrade (2005), así como en otros estudios realizados por autores como Robbins y Judge (2013) y Salanova y Schaufel (2004). El enfoque del estudio fue cuantitativo, utilizando un diseño básico no experimental, correlacional y descriptivo. En cuanto a la metodología, se contó con la participación de 70 docentes quienes completaron dos cuestionarios, uno para cada

variable. Los instrumentos utilizados fueron la prueba UWES para cada variable y el análisis de datos se llevó a cabo mediante el uso de *SPSS 24*, basado en el estadístico de correlación de Spearman (r). Los resultados obtenidos revelaron una correlación positiva significativa entre la comunicación organizacional y el compromiso docente, con un valor de r igual a 0,645 y un valor de p de 0,000. Por consiguiente, se descartó la hipótesis nula propuesta.

En una tesis de maestría, Baluarte (2023) planteó como objetivo comprender la relación entre la comunicación organizacional y el compromiso laboral entre los empleados de una entidad financiera de la ciudad de Lima en el año 2022. Se utilizaron métodos cuantitativos, tipos principales y diseños transversales no experimentales. Según el grado de relevancia. En el censo participaron 95 empleados de una entidad financiera de la ciudad de Lima, formada por gerentes, analistas de crédito y asesores de servicio. La técnica de recogida de datos es un cuestionario. Se utilizaron como técnicas de recolección de datos las encuestas y como herramientas las encuestas de comunicación y compromisos de trabajo organizacional. El resultado estadístico obtenido es un coeficiente de correlación de 0,284**, que se correlaciona débilmente positivamente con la escala de Spearman, que determina la correlación entre las variables de comunicación organizacional y el compromiso laboral.

La tesis doctoral de Rivas (2022) tuvo como propósito investigar la relación entre el compromiso, el empoderamiento y la comunicación organizacional, así como sus percepciones dentro de una institución educativa en Cusco. Para este fin, se utilizó un diseño de investigación mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos, y se adoptó un enfoque no experimental, descriptivo y correlacional. En la recolección de datos cuantitativos, se emplearon el Cuestionario Portugués de Comunicación Organizacional (2005), una adaptación al español de la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (2006), y la adaptación de la Escala de Empoderamiento del Participante Escolar del estudio de Short y Greer (1992). Estos instrumentos se aplicaron a una muestra de 64 empleados de la institución. Los resultados revelaron que cada variable se encontraba moderadamente presente y que la correlación promedio entre las tres variables fue de 0.665, indicando una relación positiva. Por otra parte, en la parte cualitativa, se llevó a cabo una entrevista

semiestructurada diseñada por los investigadores, siguiendo un enfoque fenomenológico. Se realizó un análisis en profundidad con una muestra representativa de nueve colaboradores, y los resultados obtenidos resaltaron la necesidad de fortalecer el compromiso organizacional, especialmente en las dimensiones de toma de decisiones y crecimiento profesional. Como conclusión, este estudio evidenció una relación directa y positiva entre estas tres variables, demostrando que su implementación beneficia significativamente los procesos administrativos en una organización educativa. Además, se subrayó la importancia de mejorar la comunicación organizacional a nivel institucional, poniendo énfasis en la escucha activa, el diálogo constructivo y el uso efectivo de la retroalimentación.

En el ámbito internacional, Pérez & Pedraza (2019) realizaron un artículo acerca de la comunicación y el employee engagement en una empresa editorial mexicana. Se plantearon como fin analizar la importancia del compromiso laboral (en adelante, “compromiso laboral”) y su relación con las variables de comunicación, liderazgo y uso de TIC son elementos interrelacionados que influyen en el comportamiento de los trabajadores. Analizar estas variables en el contexto organizacional puede proporcionar una comprensión más completa de cómo se comunican, colaboran y se adaptan los empleados, lo que a su vez puede ayudar a las organizaciones a diseñar estrategias efectivas para promover un entorno de trabajo saludable, productivo y en constante evolución. Estas variables requieren de un análisis estadístico que se valide mediante la evaluación del coeficiente Alfa. Luego, se procede a examinar la correlación entre las variables y el compromiso laboral a través del coeficiente de correlación de rho de Spearman. Por último, se realiza la identificación de los rangos y se efectúa una medida global de verificación. En términos generales, se recurre a este método de investigación mixto debido a sus atributos distintivos, dado que la conjunción del enfoque cualitativo y cuantitativo posibilita una elucidación precisa del fenómeno en cuestión. Los resultados obtenidos proyectan que dos de las variables analizadas influyen significativamente en el compromiso de trabajo, brindando así una guía de acción para que la editorial que realiza este trabajo tome las acciones correctivas adecuadas para mejorar el compromiso de los archivos. turismo.

En una tesis de maestría, Stafforini (2020) se propuso identificar si las empresas gestionan el compromiso de sus empleados como una problemática a resolver, pero también entender qué prácticas y acciones toman para que sus poblaciones se sientan comprometidas con la organización. En el aspecto metodológico se realizó una encuesta a 81 profesionales del área de Recursos Humanos. Se concluyó que los líderes de la organización están gestionando los niveles del engagement en sus equipos de trabajo, pero no existe uniformidad en su aplicación. Asimismo, el engagement es un punto crucial que se encuentra en agenda de los líderes de Recursos Humanos porque es una gran problemática. También la desconexión que hay entre la comunicación y el objetivo no se está gestionando adecuadamente el compromiso de los equipos.

Un artículo de Farias et al. (2020), la comunicación en las organizaciones desempeña un papel fundamental en los comportamientos institucionales, abarcando tanto la transmisión de información interna como externa a través de diversos medios. En un contexto de globalización y competitividad, la comunicación emerge como una herramienta estratégica primordial para fomentar relaciones sólidas dentro de una organización. En consecuencia, la comunicación se ha vuelto imprescindible para que los trabajadores comprendan y desempeñen con mayor eficacia su rol en la organización. El propósito de esta iniciativa consiste en establecer una estrecha vinculación entre las habilidades cognitivas y la comunicación asertiva, con el fin de presentar una solución efectiva para los conflictos interpersonales. Para lograr esta meta, se recopilará información sustentadora, enfocándose en el estado de la problemática de la comunicación interna en pequeñas y medianas empresas en general. Con ello, se pretende identificar cómo el fortalecimiento de las habilidades cognitivas y una comunicación asertiva pueden coadyuvar a resolver los desafíos interpersonales que surgen en este ámbito empresarial, en medio del escenario globalizado y competitivo en el que se desenvuelven. La metodología de investigación es un enfoque cualitativo donde se realiza una búsqueda, lectura, análisis y síntesis de artículos y revistas científicas para obtener una interpretación y redacción adecuada del mismo. Se destaca la importancia del rol de la Secretaria Ejecutiva en la empresa

y se enfatizan diversas habilidades, entre las cuales se destacan las habilidades cognitivas y la comunicación asertiva. Luego de un exhaustivo análisis, se presentarán conclusiones y recomendaciones que se espera sean útiles para las organizaciones corporativas.

En un estudio Lesmes et al. (2020) el objetivo del artículo fue describir la contextualización de la comunicación asertiva desde la perspectiva de la estrategia de la competencia empresarial. Esta comunicación se encuentra regida por las convicciones más flexibles de los interlocutores, resultado de su madurez y competencia en la defensa de sus derechos, especialmente en aquellos ocupando cargos de gerentes, líderes o directores empresariales. Estos individuos deben influir en el talento humano a su cargo y optimizar los recursos en diversos contextos, con el objetivo de favorecer el bienestar global de la organización. Este estudio se basó en un enfoque cualitativo, hermenéutico y documental bibliográfico. A través del análisis de diversos autores sobre este importante tema, se identifica que las organizaciones desarrollan su propio estilo de comunicación, basado en sus costumbres, valores y creencias. Estos aspectos son divulgados mediante el proceso comunicativo, revelando que los estilos de comunicación empleados en las organizaciones ejercen una influencia estratégica en las habilidades directivas. Es esencial que la comunicación fluya en ambas direcciones, ascendente y descendente, manteniéndose siempre asertiva, para propiciar diálogos oportunos y la transferencia adecuada de información. También implica involucrar a todo el personal para que adopten estilos de comunicación e interacción efectivos entre compañeros y jefes de departamento, lo cual permite erradicar prácticas de dirección autoritaria y promover la participación de los trabajadores para mejorar el funcionamiento y alcanzar los objetivos organizacionales. Se concluyó que los gerentes son los estrategas de la competitividad empresarial y que sus habilidades influyen en el contexto de la comunicación asertiva en una organización, a través del lenguaje y los estilos comunicativos.

En un artículo realizado por Castro & Díaz (2020) este estudio profundiza en la relación existente entre la comunicación interna, la felicidad y el bienestar de los empleados. Para ello, se aplicó un cuestionario a los responsables de comunicación

interna de 82 empresas españolas reconocidas por sus prácticas en este ámbito por la consultora Great Place to Work y por el Observatorio de Comunicación Interna. El objetivo es analizar cómo la comunicación interna puede influir en la felicidad y el bienestar de los empleados en estas empresas destacadas, buscando así entender la relevancia de una comunicación efectiva en el entorno laboral para promover un ambiente propicio y favorable para los colaboradores. La metodología que usó es mixta puesto que en el cuestionario se aplicaron preguntas abiertas a 82 organizaciones dando como resultados que existe una fuerte conexión entre la felicidad y la comunicación interna, a pesar de que el área de dirección de felicidad está poco desarrollada en las organizaciones españolas y, en la mayoría de los casos, depende del departamento de recursos humanos. En España, el término más utilizado para referirse a este puesto es el de dirección de bienestar, seguido por dirección de felicidad, y no tanto el término en inglés Chief Happiness Officer, que se utiliza en otros países. Los resultados del estudio reflejan la forma en que se establece la relación entre la gestión de la comunicación interna (CI) y la gestión de la felicidad en las empresas españolas reconocidas por sus buenas prácticas en CI, según los criterios establecidos por la consultora Great Place to Work y el Observatorio de Comunicación Interna. Asimismo, los resultados también indican cómo esta relación se manifiesta en la estructura organizativa de dichas empresas. La gran mayoría de los representantes de las empresas estudiadas coinciden en que existe una conexión significativa entre la gestión de la CI y el nivel de felicidad, satisfacción y bienestar que pueden experimentar los empleados dentro de una organización. Estos hallazgos subrayan la importancia de una comunicación interna efectiva como un elemento clave para promover un ambiente laboral propicio y favorable, que a su vez contribuye al bienestar emocional y la satisfacción general de los colaboradores.

En un artículo realizado por Castro et al. (2020) se examinó la importancia de la comunicación y su gestión como un factor diferenciador para que las marcas logren posicionarse en un mercado altamente competitivo. Se tomó como ejemplo una empresa de seguros, la filial española de una aseguradora internacional. El objetivo del estudio fue analizar la estrategia de comunicación interna de esta aseguradora,

identificando los medios específicos utilizados para comunicar su estrategia interna y determinar los mecanismos utilizados para promover el bienestar y la felicidad de sus empleados. Para llevar a cabo el estudio de caso, se utilizó un enfoque metodológico que incluyó el análisis de datos secundarios proporcionados por la propia empresa y entrevistas en profundidad con los responsables de comunicación y recursos humanos. Los resultados revelaron que la empresa ha desarrollado una estrategia de comunicación interna planificada, integrada y organizada. Con tal fin, se ha empleado el uso de herramientas digitales, como una aplicación que faculta la expresión de satisfacción a través de íconos simbólicos. Además, en el espacio físico de trabajo se llevan a cabo actividades dirigidas a mejorar el clima organizacional y promover el bienestar general y la felicidad de los empleados. En conclusión, se establece que la gestión estratégica de la comunicación interna en el ámbito de los seguros constituye un valioso activo intangible que contribuye a forjar un entorno laboral gratificante, impulsando así el rendimiento y la productividad de los colaboradores que experimentan una conexión emocional con la marca.

Un artículo de Gil et al. (2022) analizó minuciosamente, a través de una exhaustiva revisión teórica y diversas fuentes, los estilos de comunicación como elemento estratégico de las habilidades directivas en el entorno organizacional. Resalta de manera prominente la importancia de abordar la comunicación de forma estratégica en los niveles directivos, considerándola como una herramienta magistral que los líderes pueden manejar hábilmente para optimizar el funcionamiento de sus organizaciones. Resulta esencial que los directivos ostenten habilidades trascendentales, tales como el profundo autoconocimiento, la sabia gestión del tiempo y del estrés, así como destrezas analíticas, de negociación y de motivación. De igual relevancia es la sensibilidad para escuchar y valorar distintas opiniones, la capacidad para delegar responsabilidades y generar cambios positivos, y lograr el trabajo en equipo, pues estas cualidades intrínsecas son clave para el desarrollo de la comunicación en las organizaciones contemporáneas. La metodología empleada en esta investigación se sustentó en un análisis documental, mediante minuciosas revisiones bibliográficas de variados autores que exploran los estilos de comunicación

y las habilidades directivas en el contexto organizacional. Esto permitió comprender e interpretar a cabalidad los artículos estudiados, revelando con claridad la importancia de contar con una comunicación eficiente entre los directivos y los colaboradores de las organizaciones para asegurar un funcionamiento óptimo. Conforme a los estudios analizados, varios expertos subrayan que los estilos de comunicación eficaces entre los colaboradores dentro de las organizaciones son fundamentales para lograr exitosamente los objetivos y metas previamente establecidas. Los directivos, como se mencionó previamente, tienen la responsabilidad de liderar, controlar y trabajar en equipo. En conclusión, los estilos de comunicación, como elemento estratégico de las habilidades administrativas, conllevan innumerables beneficios para el flujo de información entre los colaboradores y las diversas áreas que conforman la empresa, lo cual aumenta la eficiencia y productividad, al tiempo que fomenta un diálogo eficaz y la inclusión de los trabajadores. Este enfoque repercute en la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones.

En lo referente al aspecto teórico, Shockley-Zalabak. (2015) determina al estilo de comunicación como los patrones y enfoques comunicativos utilizados dentro de una organización para transmitir información, establecer relaciones y resolver conflictos. Schein (2010) detalla el estilo de comunicación como los diferentes enfoques y actitudes hacia la comunicación dentro de una organización, que pueden incluir una comunicación jerárquica, horizontal, ascendente o participativa. El autor explora los diferentes niveles de cultura, desde los artefactos visibles y las prácticas hasta los valores subyacentes y los supuestos básicos. Examina cómo los líderes pueden diagnosticar y comprender la cultura existente y cómo pueden intervenir para cambiarla cuando sea necesario.

Cameron & Quinn (2011) establece los estilos de comunicación como las prácticas y normas de comunicación adoptadas por una organización, que pueden influir en la eficacia de la comunicación, la satisfacción de los colaboradores y el logro de los objetivos organizacionales. Además, los autores presentan estrategias y enfoques prácticos para cambiar la cultura organizacional, incluyendo la identificación

de los valores deseados, la alineación de los sistemas y procesos con la cultura deseada, y la gestión del cambio cultural de manera efectiva.

Robinson et al. (2004) califica al employee engagement como nivel de compromiso emocional y psicológico que tienen los empleados con su trabajo, su empresa y su entorno laboral en general. Se refiere a una estrategia de gestión de recursos humanos que busca promover la satisfacción y motivación de los colaboradores, con el fin de potenciar su desempeño y aportación a la organización.

Bakker & Leiter (2010) puntualiza el employee engagement *"es un fenómeno positivo que se caracteriza por la energía, la implicación y la eficacia que los empleados aportan a su trabajo y a la organización"* (p. 4). Además, los autores presentan diversas teorías y modelos explicativos del compromiso laboral, y examinan la relación entre el compromiso laboral y otros constructos relacionados, como la satisfacción laboral, el bienestar psicológico y el desempeño laboral.

Macey & Schneider (2008) ven el concepto de employee engagement *"es el resultado de una combinación de factores motivacionales, afectivos y cognitivos que se reflejan en el entusiasmo, la dedicación y el compromiso de los empleados con su trabajo y con la organización"* (p. 617). Además, los autores argumentan que el compromiso de los empleados es un constructo multidimensional y complejo que puede tener un impacto significativo en el desempeño individual y organizacional. También resaltan la importancia de medir y fomentar el compromiso de los empleados como parte de las estrategias de gestión de recursos humanos.

En lo alusivo a las subcategorías correspondiente al estilo de comunicación, Riggio (2013) detalla a la asertividad como *"la habilidad de expresar nuestros pensamientos, sentimientos y deseos de manera directa, honesta y apropiada sin agredir a los demás"* (p. 159). Esta habilidad es esencial para establecer límites claros y comunicar expectativas efectivamente en un entorno organizacional. En el contexto de la comunicación organizacional, la asertividad permite a los empleados expresar sus ideas de manera clara y respetuosa, lo que puede mejorar la toma de decisiones

y la resolución de conflictos. Por otra parte, la falta de asertividad puede llevar a la falta de comunicación, el conflicto y la confusión.

Lussier & Achua (2015) especifica la asertividad es una habilidad fundamental en el liderazgo efectivo. Implica la capacidad de expresar ideas, necesidades y sentimientos de manera clara, directa y respetuosa, sin violar los derechos de los demás. Un líder asertivo se comunica de manera abierta y honesta, siendo capaz de transmitir sus expectativas, brindar retroalimentación constructiva y resolver conflictos de manera efectiva. La combinación de teoría y práctica es crucial para desarrollar habilidades de liderazgo. Los líderes efectivos no sólo deben comprender los conceptos y principios fundamentales del liderazgo, sino también aplicarlos en situaciones reales. La teoría proporciona el marco conceptual, mientras que la práctica permite poner en práctica las habilidades de liderazgo y aprender de la experiencia. Además, La ética y los valores también juegan un papel fundamental en el liderazgo efectivo. Los líderes éticos se orientan por principios morales y valores que dirigen su comportamiento y orientan sus decisiones. Esto conlleva a obrar con integridad, sinceridad y deferencia hacia los demás, tomando en cuenta el impacto de sus acciones en el bienestar de los empleados y el conjunto de la organización. La comunicación y el trabajo en equipo son aspectos clave en el liderazgo. La comunicación efectiva se caracteriza por la capacidad de transmitir información de forma clara y comprensible, así como por la habilidad de escuchar de manera activa a los demás. Además, implica fomentar la participación y el intercambio de ideas, así como resolver conflictos de manera constructiva y colaborativa. El trabajo en equipo implica la colaboración y la sinergia entre los miembros del equipo, aprovechando las fortalezas individuales para lograr metas comunes. En resumen, el desarrollo de habilidades de liderazgo efectivo requiere un enfoque que combine la teoría y la práctica, y que tenga en cuenta la importancia de la ética, los valores, la comunicación y el trabajo en equipo. Ser un líder asertivo, ético y habilidoso en la comunicación puede marcar la diferencia en la efectividad del liderazgo y en el logro de los objetivos organizacionales.

De Vries et al (2010) precisan la formalidad como el grado en que la comunicación sigue los procedimientos y protocolos establecidos. Los autores se enfocan en la relación entre los estilos de comunicación de los líderes y su estilo de liderazgo, el intercambio de conocimientos y los resultados del liderazgo en el lugar de trabajo. Asimismo, sugieren que los líderes deberían ser conscientes de su estilo de comunicación y adaptarlo para fomentar el intercambio de conocimientos y mejorar los resultados del liderazgo.

Cameron & Quinn (2011) estudiaron acerca de la formalidad en la comunicación como el cumplimiento de las convenciones y estándares establecidos de comunicación dentro de la organización, incluido el uso de un lenguaje formal y profesional, y el cumplimiento de protocolos organizacionales

Robbins & Judge (2018) explican la direccionalidad como "la manera en que fluye la comunicación ya sea de manera descendente, ascendente o lateral" (p. 324). La comunicación descendente, ascendente y lateral son diferentes direcciones de la comunicación dentro de una organización y juegan un papel importante en su funcionamiento. La comunicación descendente se utiliza para transmitir información, instrucciones, políticas, metas y objetivos desde los niveles superiores de la jerarquía organizacional hacia los niveles inferiores. Esta dirección de la comunicación se utiliza para comunicar decisiones, asignar tareas, dar retroalimentación y proporcionar orientación a los empleados. Por otra parte, la comunicación ascendente implica la transferencia de información desde los niveles inferiores de la organización hacia las instancias superiores. Esta modalidad permite que los empleados compartan ideas, sugerencias, informes de progreso y preocupaciones con los líderes y la alta dirección. La comunicación ascendente facilita la participación de los empleados, les da voz y les permite contribuir activamente en la toma de decisiones y en la mejora de los procesos organizacionales. La comunicación lateral se produce entre miembros del mismo nivel jerárquico dentro de la organización. Puede ocurrir entre colegas, departamentos o equipos de trabajo. Esta dirección de la comunicación es importante para la coordinación, la colaboración, el intercambio de información y el trabajo en equipo

dentro de la organización. La dirección de la comunicación en una organización puede influir en varios aspectos. Por ejemplo, una comunicación descendente clara y efectiva puede facilitar la alineación de los empleados con los objetivos organizacionales, mientras que una comunicación ascendente abierta puede fomentar la participación y el compromiso de los empleados. La comunicación lateral puede promover la colaboración y el intercambio de conocimientos entre los miembros de la organización. En síntesis, la comunicación descendente, ascendente y lateral constituyen direcciones clave de comunicación dentro de una organización, y cada una cumple un papel fundamental en el flujo de información, la toma de decisiones y la colaboración entre sus miembros. Una comunicación efectiva en todas estas direcciones contribuye al óptimo funcionamiento y éxito global de la organización.

Schein (2010) precisa la direccionalidad en la comunicación como aquella que puede ser centralizada, donde las decisiones se pasan desde el centro de la organización a los niveles inferiores, descentralizado, donde se fomenta la toma de decisiones y la comunicación en todos los niveles de la organización.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación fue de tipo básica (CONCYTEC) puesto que lo que se busca es fomentar el desarrollo científico en el país.

Dado la naturaleza del estudio lo requiere, se realizó a partir del enfoque cualitativo, puesto que según Bernal (2016) busca comprender la naturaleza de la realidad social en base a lo analizado en el comportamiento. Asimismo, Merriam (2009) pretendió comprender y describir la perspectiva de los participantes. Recopilando y analizando datos, como entrevistas, observaciones y documentos, lo que permite una comprensión de la subjetividad y diversidad de las experiencias humanas, dando una comprensión más rica y detallada de los fenómenos estudiados.

Se aplicó un diseño fenomenológico, puesto que Moustakas (1994) menciona que se busca explorar la conciencia y la experiencia de la población en estudio por medio de una guía de preguntas. Según Smith et al (2009) este diseño capturará las vivencias de los participantes por medio de entrevistas a profundidad para analizar los datos y se centrará en la comprensión de la conciencia. Además, ha consignado en su diseño, a la hermenéutica puesto que el estudio aplica la interpretación y comprensión de los textos y las formas simbólicas. Su fundamentación radica en la noción de que los significados no son estáticos u objetivos, sino que son construidos y contextualizados por los intérpretes y su relación con el mundo (Ricoeur, 1976).

3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización

En la investigación se describen 2 categorías entre unas de ellas está el estilo de comunicación y la otra es el employee engagement. Según Schein (2010) indica que los estilos de comunicación son como los diferentes enfoques y actitudes hacia la comunicación dentro de una organización, que pueden incluir una comunicación jerárquica, horizontal, ascendente o participativa.

Asimismo, Robinson et al. (2004) explican al employee engagement como nivel de compromiso emocional y psicológico que tienen los empleados con su trabajo, su empresa y su entorno laboral en general (Ver Anexo 1).

3.3. Escenario de estudio

Según Quevedo & Castañeda (2002) sostienen que tanto los contextos como las personas son simultáneamente similares y únicos. En cuanto a su similitud, se refieren a que existen procesos sociales generales que se presentan en cualquier entorno o grupo de individuos. Sin embargo, también destacan su singularidad, ya que cada contexto y cada informante pueden brindar una mejor exploración de algún aspecto en particular.

En la empresa de telecomunicaciones, el escenario de estudio está configurado por los colaboradores que trabajan de manera remota ya que cuenta con la plataforma digital, como el zoom, permitiendo realizar la entrevista de manera virtual. Asimismo, la herramienta tecnológica que usan para realizar sus labores cuenta con una señal de internet estable, con accesos a micrófono y cámara. Todo lo mencionado le permitió al investigador y el participante, contar con un ambiente privado para realizar la entrevista.

3.4. Participantes

Mayán (2001) menciona que estos participantes son cuidadosamente seleccionados por su relevancia para el tema de investigación y su capacidad para proporcionar información y perspectivas integrales. Los participantes pueden ser individuos, como encuestados o informantes clave, o grupos como comunidades, organizaciones o equipos de trabajo. La participación en la investigación cualitativa implica compartir experiencias, opiniones, conocimientos y perspectivas que permitan a los investigadores comprender y analizar en profundidad los fenómenos y problemas objeto de estudio desde diferentes perspectivas.

Para Mayán (2001) el tamaño de la muestra en los estudios cualitativos varía ampliamente, desde estudios de un solo participante (llamados estudios de caso único) hasta estudios de múltiples participantes, según la naturaleza del fenómeno y el propósito del estudio. El objetivo principal es lograr la saturación de datos para obtener una comprensión profunda e integral del fenómeno y recopilar información suficiente para explorar y comprender los principales aspectos y variaciones del tema de investigación.

La presente investigación partió de la selección de 8 participantes, por el criterio de saturación seleccionando el criterio de inclusión como trabajadores con cargos administrativos con cargo medios altos y analistas. Además, debe tener un tiempo mínimo de 1 año, el cargo asignado, sexo indistinto, edades entre los 25 y 60 años en las áreas de operaciones, sistemas y reclutamiento. Referente al criterio de exclusión, se establece para todo aquel que no cumpla con lo mencionado.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según Rodríguez et al (1996) usando esta técnica, se puede pedir al interlocutor información sobre un determinado fenómeno social. Las entrevistas son una forma poderosa de abordar conocimientos, ideas, rituales y creencias desde las propias expresiones de los informantes. Lo que la entrevistadora buscará es aproximarse a las ideas, creencias y suposiciones de los demás.

Mayan (2001) refiere que las entrevistas semiestructuradas son únicas porque permiten conversaciones abiertas y flexibles que buscan obtener información detallada sobre las experiencias, perspectivas y significados de los participantes relevantes para el fenómeno de investigación. Los investigadores inician la conversación con una serie de preguntas abiertas, luego ajustan el flujo de preguntas y entrevistas según las respuestas y la dirección de la conversación. Este tipo de entrevista proporciona un marco para abordar de manera confiable los problemas relevantes y, al mismo tiempo, le permite explorar y capturar a fondo nuevos problemas y perspectivas que puedan surgir durante la entrevista.

En la investigación se usó la entrevista semiestructurada, ya que según Kvale (1996) permite la comprensión más completa y rica del fenómeno en estudio en las que demuestran habilidades del investigador para realizar la entrevista de manera efectiva, escuchar activamente, hacer preguntas de seguimiento pertinentes y crear un entorno propicio para que los participantes expresen sus opiniones abiertamente.

3.6. Procedimiento

La investigadora brindó las pautas del procedimiento de la entrevista al participante por medio de la plataforma Zoom, asimismo mencionó que se procedería a hacer la grabación para que la información obtenida pueda ser transcrita y procesada en el software *ATLAS.ti*. Al finalizar, se le proporcionó una cláusula de confiabilidad, en la que autorice la grabación de la entrevista.

Para Lopezosa et al. (2020), los programas CAQDAS, como *ATLAS.ti*, brindan a los investigadores la capacidad de llevar a cabo diversas funciones de análisis cualitativo. Estas funciones incluyen la clasificación y filtrado de datos sin procesar, la exploración y construcción de relaciones entre esos datos, la asignación y definición de temas y categorías para dar sentido a los datos, la visualización de los resultados del análisis y la generación de informes.

3.7. Rigor científico

Creswell (2009) el rigor científico se define como la aplicación de métodos y técnicas rigurosas y sistemáticas en la investigación científica, con el propósito de asegurar la validez y la confiabilidad de los resultados obtenidos. Es un componente esencial para garantizar la calidad y la confiabilidad de la investigación, y para asegurar que los resultados sean válidos y generalizables.

Según Lincoln & Guba (1985) se basa en un conjunto de criterios diseñados para garantizar la confiabilidad (reforzada por el uso de técnicas de muestreo apropiadas, triangulación sólida, inmersión de campo prolongada, relación estrecha

con los participantes y análisis reflexivo y detallado), transferibilidad (es el potencial de transferibilidad de los resultados de la investigación a otros entornos por lo que se recomienda una descripción detallada de los antecedentes y los participantes y mantener una comunicación clara y transparente sobre sus hallazgos y procesos), dependencia (se refiere a la consistencia y estabilidad de los resultados a lo largo del tiempo y bajo condiciones variables) y verificabilidad de los resultados (se refiere a la objetividad e imparcialidad de los resultados para lograr la corroboración, mantenemos registros detallados y transparentes de todas las decisiones y acciones tomadas durante la investigación).

3.8. Método de análisis de datos

Para la investigación cualitativa se hará uso del software *ATLAS.ti* versión 9 (programa desarrollado en Alemania), puesto aportará valor y facilitará el proceso del análisis de dato y contenido.

ATLAS.ti (2020), es un software de análisis cualitativo que permite a los investigadores organizar, explorar y analizar sistemáticamente datos de texto, imágenes y multimedia. Proporciona herramientas y funciones para etiquetar, codificar, buscar, filtrar y visualizar datos, lo que facilita la identificación de patrones, temas y relaciones dentro de los materiales de aprendizaje.

3.9. Aspectos éticos

Según González (2002), los aspectos éticos se refieren a las consideraciones y valores morales que deben tenerse en cuenta en cualquier actividad humana, incluida la investigación cualitativa. La ética también incluye la necesidad de evitar la explotación y el daño a quienes participan en la investigación y garantizar que se respeten los principios de equidad y justicia en la selección de los participantes y la asignación de los beneficios y riesgos de la investigación. Entre los aspectos más relevantes son considerados el valor científico, la autonomía de la ciencia, respeto a la dignidad del

participante, evitar la explotación y el daño, el dialogo auténtico y sujetos de la investigación.

Asimismo, la investigadora contó con los documentos éticos requeridos por la universidad para evita la maleficencia y prevalezca la justicia.

Por otro lado, la presente investigación siguió escrupulosamente el código de ética establecido en el ámbito de la Universidad César Vallejo, garantizando el cumplimiento de los más elevados estándares de rigor científico, responsabilidad y honestidad. Todo esto tuvo como objetivo garantizar la exactitud del conocimiento científico, así como velar por los derechos y el bienestar de los participantes de los estudios, los investigadores y la propiedad intelectual involucrada.

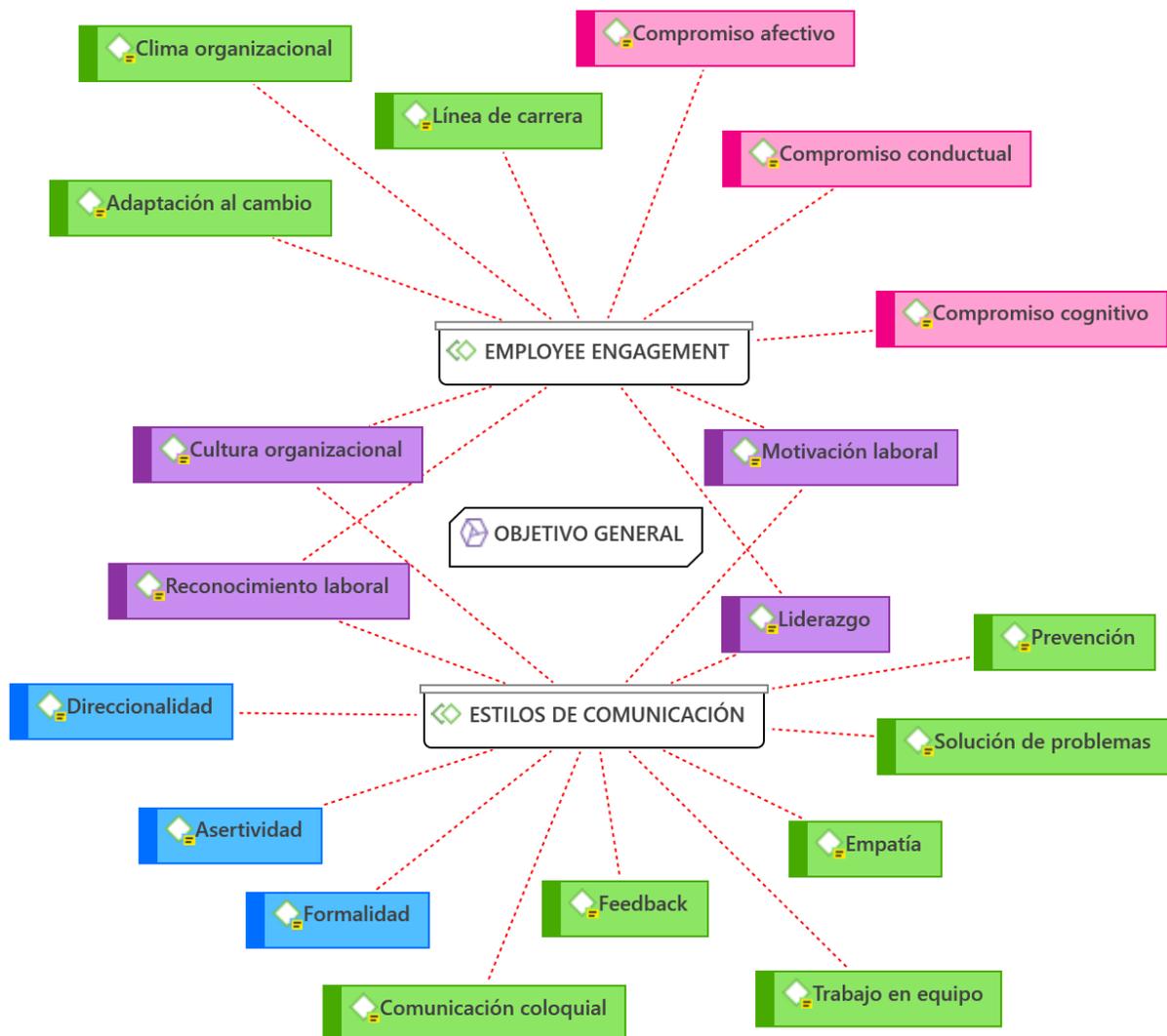
Se buscó una iniciativa para promover la integridad científica en las investigaciones realizadas dentro de la Universidad César Vallejo, cumpliendo con los más altos estándares de rigurosidad científica, responsabilidad y honestidad. El propósito es asegurar la precisión del conocimiento científico y salvaguardar los derechos y el bienestar de los participantes de los estudios, los investigadores y la propiedad intelectual involucrada.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Con alusión al objetivo general, referido a analizar la forma en la que se desarrolla el estilo de comunicación en el employee engagement en una empresa de telecomunicaciones, se obtuvo:

Figura 1

Análisis de categorías en el objetivo general



Nota. Elaboración con ATLAS.ti

Sobre la base de la información recaba es evidente que aparecen nuevas categorías relacionadas al estilo de comunicación y el employee engagement. Pero

con análisis exhaustivo a los 3 tipos de estilos de comunicación se apreció que la asertividad, formalidad y direccionalidad tiene una conexión con al menos una de estas 4 nuevas categorías vinculadas al employee engagement. Durante las entrevistas se revelaron la presencia de diferentes situaciones complicadas por las que cada trabajador tu que afrontar y crear nuevas estrategias de comunicación para llegar mejor a su equipo de trabajo.

Si bien, el estilo de comunicación ASERTIVIDAD concentra en que el colaborador debe tener esa habilidad, se halló que para llegar a ello algunos tuvieron que pasar por un crecimiento personal o apoyo de un intermediario para poder lograr la correcta comunicación. No obstante, éste muestra que hay un cierto nivel conexión con las subcategorías del employee engagement. Un aspecto relevante es que este estilo de comunicación aparece relegado con respecto a las otras 2 subcategorías del employee engagement tales como el compromiso cognitivo y conductual.

Asimismo, para el estilo de comunicación FORMALIDAD concreta que todos los entrevistados tienen dependiendo la situación un lenguaje formal, pero también un lenguaje coloquial, puesto que con ello se genera una confianza y vinculo con el equipo de trabajo. Sin embargo, este estilo no se ve vinculado a alguna subcategoría del employee engagement, sino tiene mayor conexión con una nueva categoría que es la cultura organizacional que generará progresivamente un compromiso laboral. Un aspecto relevante es que este estilo de comunicación aparece relegado con respecto a las 3 subcategorías del employee engagement como el compromiso afectivo, cognitivo y conductual.

Por otro lado, el estilo de comunicación DIRECCIONALIDAD se enfoca en que el colaborador puede tener todo tipo de comunicación entre diferentes niveles jerárquicos y según lo evidenciado en las entrevistas este estilo también se puede ver vinculado al estilo asertivo con el que maneja los jefes de las áreas. No obstante, este estilo no se ve vinculado a alguna subcategoría del employee engagement, sino tiene mayor conexión con una nueva categoría que es la cultura organizacional que generará progresivamente un compromiso laboral. Un aspecto relevante es que este

estilo de comunicación aparece relegado con respecto a las 3 subcategorías del employee engagement como el compromiso afectivo, cognitivo y conductual.

En cuanto a la discusión, se debe considerar que el resultado a nivel general muestra que la empresa de telecomunicaciones tiene líderes que aplican más la comunicación asertiva, como parte de su cultura organizacional aplican la comunicación formal y muy poco la comunicación direccional, ya que no hay mucha delegación de responsabilidades. Frente a esto, González et al. (2019) señala que un uso inadecuado de los canales de comunicación y la falta de participación de los jefes de área conlleva una disminución tanto del compromiso como de la motivación, afectando negativamente los resultados. Asimismo, González (2022) argumenta que al comprender cómo los líderes se comunican y cómo esto impacta en la confianza de los empleados, se pueden identificar prácticas efectivas que promuevan un ambiente de trabajo positivo y favorezcan la adaptación de los empleados a los cambios organizacionales.

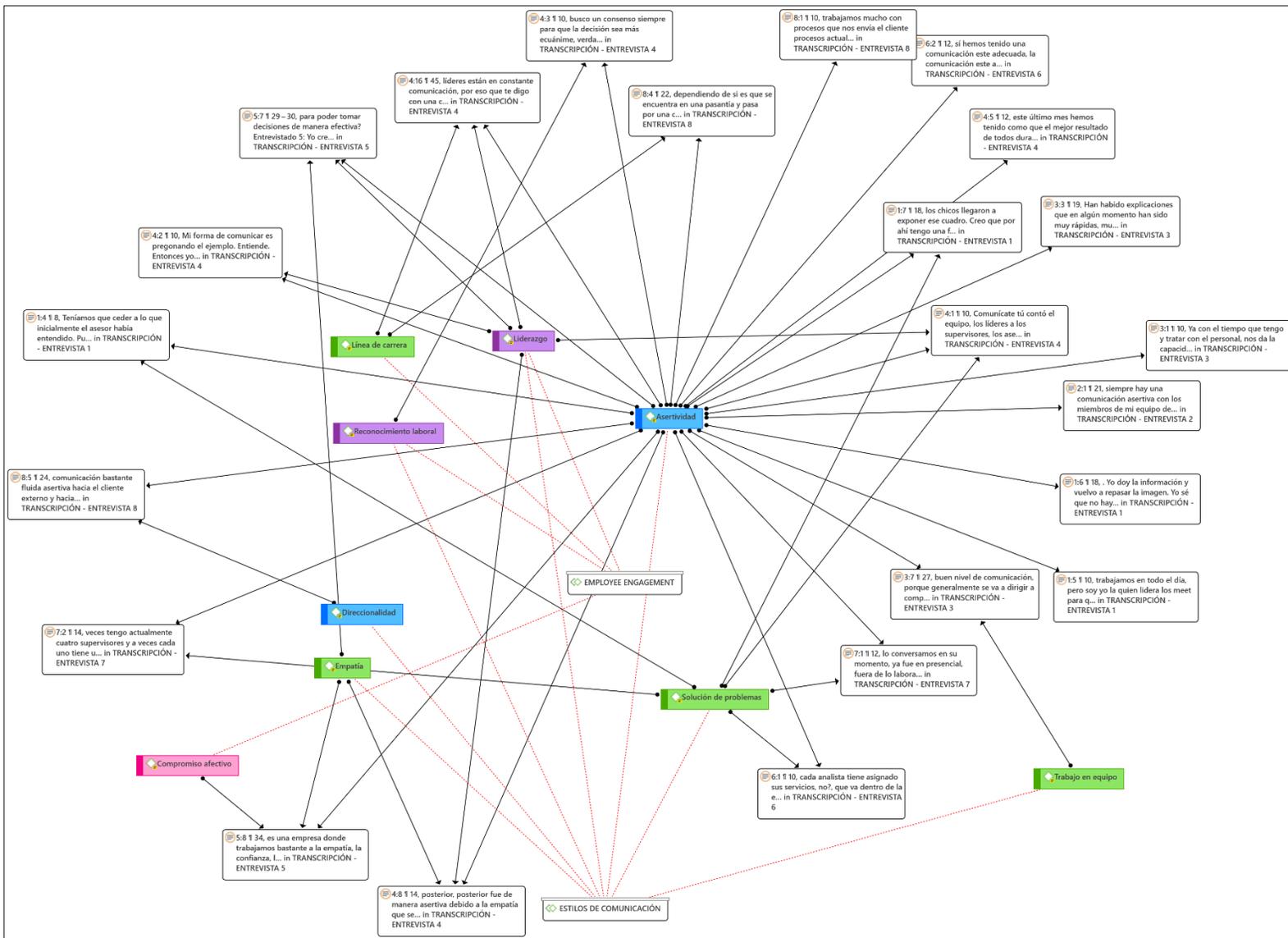
A juicio de la suscrita, los estilos de comunicación según la teoría de Shockley-Zalabak. (2015) determina al estilo de comunicación como los patrones y enfoques comunicativos utilizados dentro de una organización para transmitir información, establecer relaciones y resolver conflictos. De la misma manera Schein (2010) examina cómo los líderes pueden diagnosticar y comprender la cultura existente y cómo pueden intervenir para cambiarla cuando sea necesario. Además, Macey & Schneider (2008) menciona que el employee engagement "*es el resultado de una combinación de factores motivacionales, afectivos y cognitivos que se reflejan en el entusiasmo, la dedicación y el compromiso de los empleados con su trabajo y con la organización*" (p. 617).

Lo que conlleva a que coinciden tanto los antecedentes como la teoría a que un líder o jefe a cargo debe tener un correcto estilo de comunicación, puesto que es la imagen de la empresa que permitirá generar compromiso con ella.

Con alusión al objetivo específico 1, referido a analizar la manera en la que se evidencia la asertividad en el employee engagement en una empresa de telecomunicaciones, en Lima 2023.

Figura 2

Análisis de subcategoría del objetivo específico 1



Nota. Elaboración con ATLAS.ti

El análisis de los resultados de este estilo de comunicación es que muestra conexión con una subcategoría del employee engagement, el compromiso afectivo

porque según los entrevistados al tener una comunicación asertiva en los momentos difíciles construía un compromiso, más asociado al liderazgo que tenía cada jefe y como reconocimiento generaba un crecimiento de línea de carrera.

Se encontró que la comunicación asertiva algunos ya tenían esa habilidad, pero otros tuvieron que ir aprendiendo en el camino de acuerdo con las situaciones por las que pasaban y algunos crearon estrategias para que también los equipos pudieran desarrollar esa habilidad ya se con el ejemplo o con designación de responsabilidades de manera eventual.

Asimismo, en la comunicación asertiva se apreció que es muy importante el reconocimiento laboral, puesto que son un factor vital para la empresa y al destacarse la importancia de la función de cada uno se sentían más valorados por la empresa lo que motivaba a que ejecuten un mejor desempeño. Pero también se vio relacionado al estilo de comunicación direccional porque la comunicación asertiva tomaba mayor valor de donde provenía dicha comunicación, ya que podía provenir de otro jefe del área que distinto al jefe inmediato o también de sus mismos colegas.

Por último, se visualizó que una buena comunicación asertiva abarcaba nuevos ítems como la empatía, la solución de problemas y trabajo en equipo. Los entrevistados mencionaban que tener empatía con sus equipos daba la confianza que se transmitiera una buena comunicación lo que permitió que trabajar en equipo dieran soluciones a los distintos problemas.

En referencia a la discusión, se debe considerar que el resultado a nivel específico muestra ciertas habilidades que los jefes de área deben tener para o facilitar mejor la comunicación asertiva. En respuesta a esto, Collantes (2018) halló una relación positiva, alta y significativa entre el compromiso organizacional de los trabajadores y la comunicación asertiva. Esto permite afirmar que cuando los empleados muestran un compromiso con la organización, se fomenta una comunicación persuasiva adecuada entre los miembros de la misma. Además, Rivas (2022) llegó a la conclusión de que mejorar la comunicación organizacional a nivel institucional, centrándose en la escucha activa, el diálogo constructivo y el uso efectivo

de la retroalimentación, es de suma importancia. Además, destacó la necesidad de fortalecer el compromiso organizacional, especialmente en las dimensiones de toma de decisiones y crecimiento profesional.

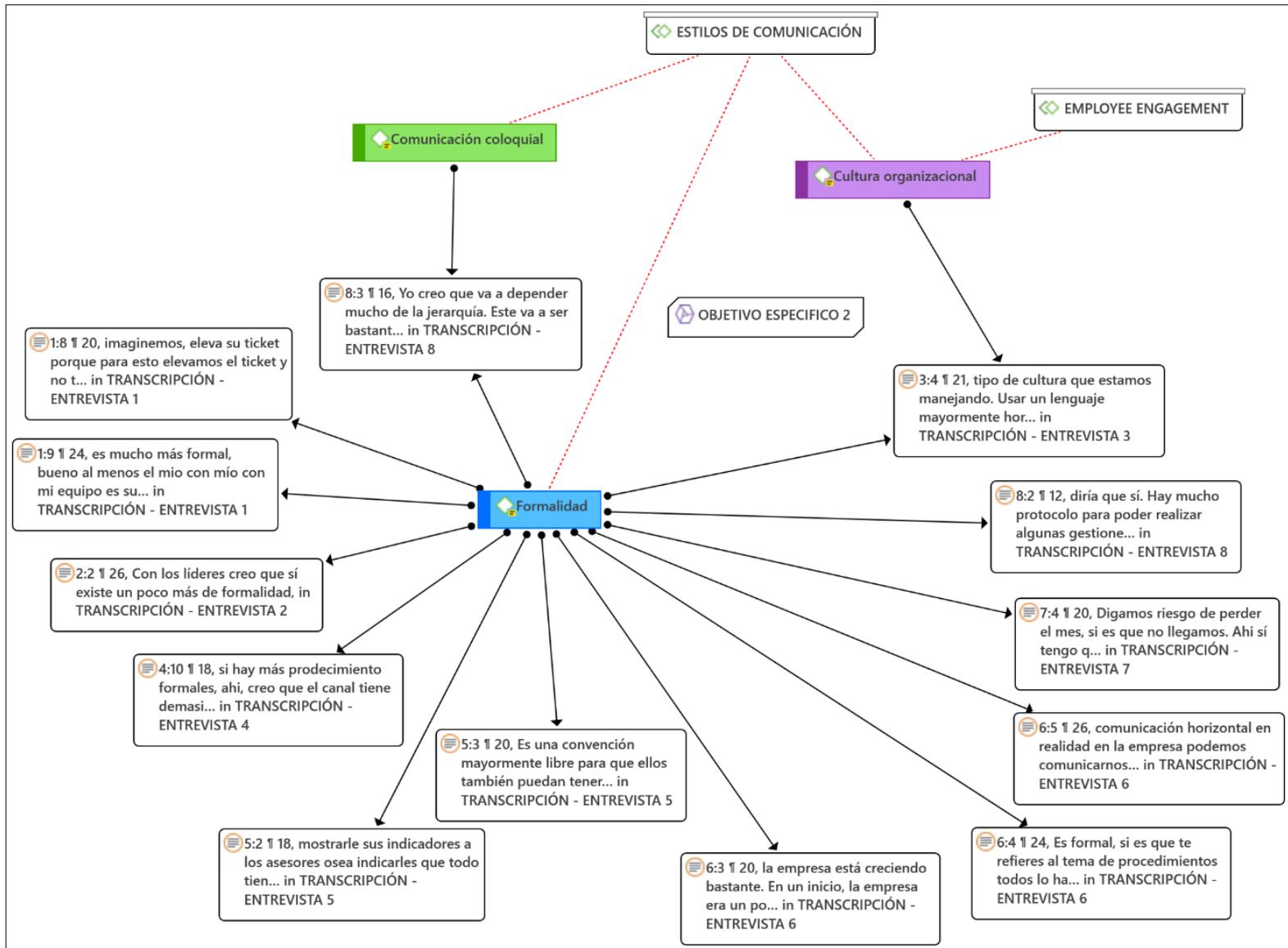
A juicio de la suscrita, el estilo de comunicación asertividad según la teoría de Riggio (2013) la asertividad permite a los empleados expresar sus ideas de manera clara y respetuosa, lo que puede mejorar la toma de decisiones y la resolución de conflictos. De igual manera, Lussier & Achua (2015) un líder asertivo se comunica de manera abierta y honesta, siendo capaz de transmitir sus expectativas, brindar retroalimentación constructiva y resolver conflictos de manera efectiva.

Lo que conlleva a coincidencia tanto los antecedentes como la teoría a que un líder o jefe a cargo teniendo un estilo de comunicación asertividad aplicado de manera constante en las organizaciones permitirá solucionar inconvenientes, tomar mejores decisiones y generar un mejor compromiso.

Teniendo en cuenta el objetivo de la investigación específico 2 sobre analizar la manera en la que se evidencia la formalidad en el employee engagement en una empresa de telecomunicaciones, se obtuvo:

Figura 3

Análisis de código en subcategoría del objetivo específico 2



Nota. Elaboración con ATLAS.ti

A través del análisis e interpretación de la información, se pudo saber que el estilo de comunicación formalidad no brinda tiene ninguna conexión a las 3 subcategorías del employee engagement, pero si tiene un vínculo con la cultura organizacional de la empresa y por un lado con la comunicación coloquial.

Los entrevistados comentaron que cuando se trataba de comunicación con algunos jefes de otras área o por temas de protocolos de la organización era necesario una formalidad, pero también era posible que la comunicación de jefe y equipo se diera de manera coloquial dependiendo de la situación, pero como organización en general predomina la formalidad más por un tema de respeto y evidencia de ejecución correcta de las labores.

Además, en base a lo recepcionado de las entrevistas los resultados evidencian que la comunicación formal normalmente puede ser frecuente cuando hay resultados que presentar o incidencias que subsanar.

En cuanto a la discusión, el resultado a nivel específico demuestra que la comunicación formal de los jefes de área con otros departamentos se presenta más para un tema protocolar en respuesta de los cumplimientos de los objetivos, la no se debe retirar dado que es parte de la cultura, pero en los trabajos en equipo es posible tener una comunicación coloquial. Así que se ha visto que, en la literatura Farias et al. (2020), la comunicación en las organizaciones desempeña un papel fundamental en los comportamientos institucionales, abarcando tanto la transmisión de información interna como externa a través de diversos medios. La comunicación se erige como una herramienta estratégica fundamental para fomentar relaciones sólidas dentro de una organización, facilitando una mejor comprensión y desempeño de los trabajadores en su rol. Asimismo, Castro et al. (2020) se resalta la relevancia de la comunicación y su gestión como un factor distintivo, donde una estrategia interna planificada, integrada y organizada se convierte en un valioso activo intangible que contribuye a forjar un entorno laboral gratificante. Esta conexión emocional con la marca impulsa el rendimiento y la productividad de los colaboradores, generando así un impacto positivo en la organización.

A juicio de la suscrita, el estilo de comunicación formalidad según la teoría de De Vries et al (2010) precisó la formalidad como el grado en que la comunicación sigue los procedimientos y protocolos establecidos. Asimismo, sugirió que los líderes deberían ser conscientes de su estilo de comunicación y adaptarlo para fomentar el intercambio de conocimientos y mejorar los resultados del liderazgo. También Cameron & Quinn (2011) indicó que la formalidad en la comunicación es el cumplimiento de las convenciones y estándares establecidos de comunicación dentro de la organización, incluido el uso de un lenguaje formal y profesional, y el cumplimiento de protocolos organizacionales.

Concluyendo la coincidencia tanto los antecedentes como la teoría que el estilo de comunicación formal utilizado de manera estratégica permite mantener una comunicación con respeto entre las jerarquías, si bien no hay de por medio un tipo de compromiso se recalca que hay otros factores que puede llevarlo a ello.

Con alusión al objetivo específico 3, referido a Analizar la manera en la que se evidencia la direccionalidad en el employee engagement en una empresa de telecomunicaciones, se tiene:

El análisis de los resultados de este estilo de comunicación es que muestra no hay conexión con una subcategoría del employee engagement porque según los entrevistados no es muy común la delegación de funciones, se podría de dar de manera eventual si el candidato cuenta con las habilidades para un crecimiento en la línea de carrera. Normalmente la direccionalidad va más enfocada al jefe hay algunos líderes quienes otorgan libertad de toma de decisiones sin sobrepasar al jefe inmediato. Por otro lado, otros líderes como parte de su clima laboral fomenta la toma de decisiones de manera grupal como previa preparación a una selección de candidato para un reemplazo ante vacaciones o licencia.

Se halló que la comunicación direccional puede generar un compromiso más ligado al rol del líder, es decir que está en manos del jefe inmediato la creación del compromiso porque puede permitir el desarrollo de las habilidades como la empatía, la asertividad, el trabajo en equipo y el llevar una constante retroalimentación un crecimiento dirigido a la línea de carrera del candidato en distintos escenario que sirvan como ejemplo para que los demás sigan los mismo pasos.

Asimismo, este estilo de comunicación según las experiencias contadas no solo se ejecuta de manera centralizada depende mucho de las situaciones que pueden emerger a una manera lateral, ascendente o descendente. Se encontró que este estilo forma parte de la cultura que permite al líder que sea flexible o y no rígida.

Por último, se encontró que los nuevos ítems como la línea de carrera, el feedback y el trabajo en equipo son puntos relevantes que todo líder considera en vital para que crecer profesionalmente.

En cuanto a la discusión, se debe considerar que el resultado a nivel específico muestra que la empresa de telecomunicaciones tiene líderes que mantienen una direccionalidad un poco más centralizada en ellos mismo y se da de manera eventual que su equipo tenga asignación de mayor responsabilidad y para que esa asignación se realice se necesita de varias habilidades y retroalimentación constantes para prepararse a un crecimiento profesional. Así que Lesmes et al. (2020) contextualizó la importancia de que la comunicación fluya tanto en sentido ascendente como

descendente, siempre manteniéndose en un tono asertivo. Esta fluidez en los diálogos oportunos de información involucra a todo el personal, fomentando la adopción de estilos de comunicación e interacción efectivos entre compañeros y jefes de departamento. Esta dinámica posibilita erradicar prácticas de dirección autoritaria y, en cambio, propicia la participación activa de los trabajadores para mejorar el funcionamiento y alcanzar los objetivos organizacionales. De la misma manera, Gil et al. (2022) destaca que los estilos de comunicación desempeñan un papel estratégico fundamental en las habilidades directivas de las organizaciones. Es esencial que los directivos posean habilidades diversas, como el autoconocimiento, la gestión del tiempo y del estrés, así como destrezas analíticas, de negociación y motivación. Los estilos de comunicación, como componente estratégico de las habilidades administrativas, benefician el flujo de información entre los colaboradores y las distintas áreas de la empresa, lo cual se traduce en un incremento de la eficiencia y la productividad. Al mismo tiempo, fomentan un diálogo eficaz y la inclusión de los trabajadores, lo que tiene un impacto positivo en la rentabilidad y la estabilidad de las organizaciones.

A juicio de la suscrita, el estilo de comunicación direccionalidad según la teoría de Robbins & Judge (2018) explican que una comunicación descendente, ascendente y lateral juegan un papel importante en el flujo de información, la toma de decisiones y la colaboración entre los miembros de la organización. Una comunicación efectiva en todas estas direcciones contribuye al funcionamiento y éxito general de la organización. En adición, Schein (2010) precisa la direccionalidad en la comunicación como aquella que puede ser centralizada, donde las decisiones se pasan desde el centro de la organización a los niveles inferiores, descentralizado, donde se fomenta la toma de decisiones y la comunicación en todos los niveles de la organización.

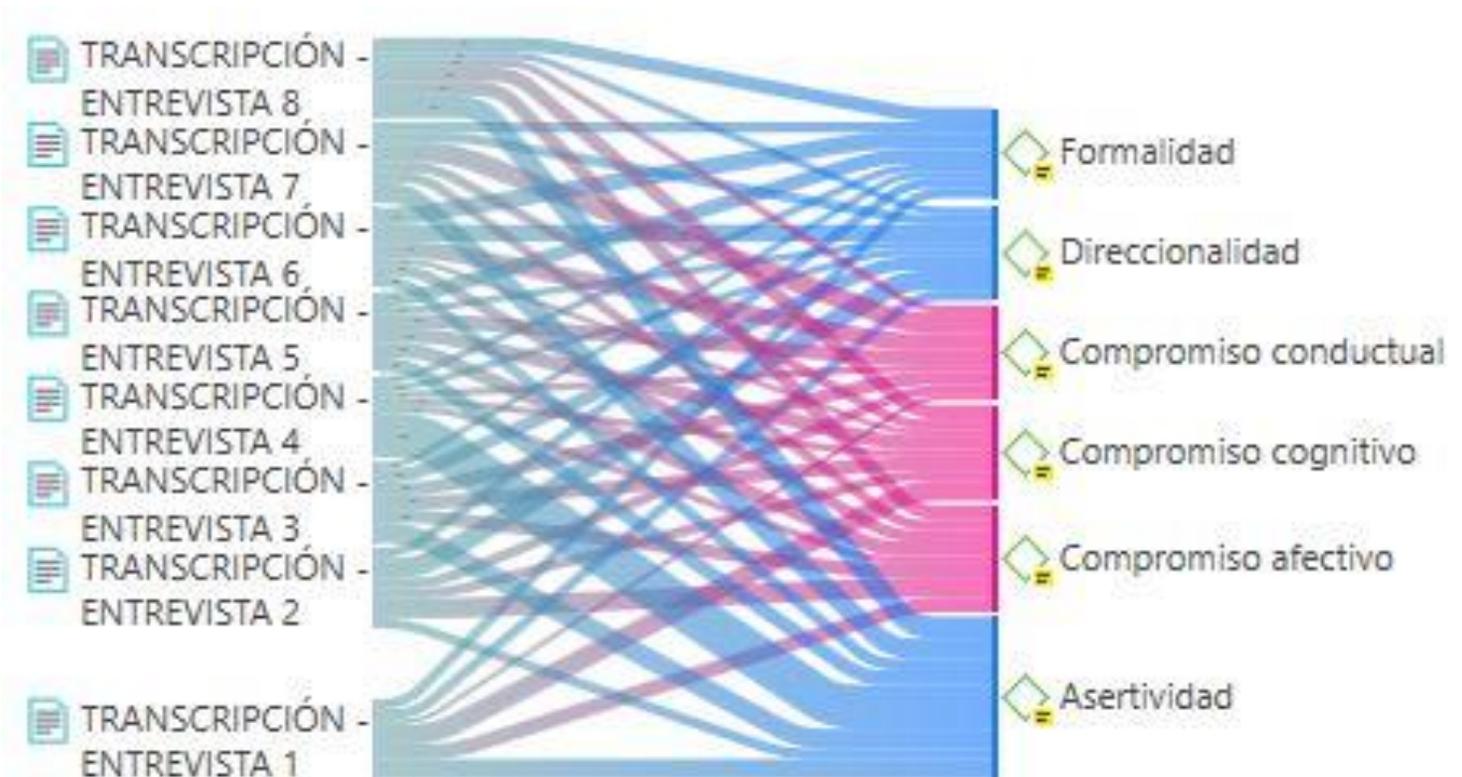
Concluyendo que no se ejecuta al 100% la coincidencia de los resultados con los antecedentes como la teoría que el estilo de comunicación direccional, ya que en las experiencias de los entrevistados no es muy común que se dé la delegación de responsabilidad o toma de decisiones. La manera de prevención de los líderes es tener

una persona capacitada, pero no es frecuente que todo el equipo tenga conocimiento de las responsabilidades que tienen los líderes.

Con alusión a los objetivos específicos, referido a la Asertividad, Formalidad y Direccionalidad en el employee engagement en una empresa de telecomunicaciones, en Lima 2023.

Figura 5

Diagrama de Sankey sobre la subcategoría del objetivos específicos



Nota. Elaboración con ATLAS.ti

El diagrama de Sankey revela patrones y flujos de información interesante de los entrevistados sobre los estilos de comunicación en la empresa. Los líderes tienen un papel importante en la comunicación asertiva, formal y direccional hacia los empleados, mientras que los empleados se comunican entre sí de manera más informal y colaborativa. Además, se identificaron cuellos de botella y áreas de

oportunidad para mejorar la comunicación entre departamentos y fomentar una mayor colaboración y trabajo en equipo.

El análisis proporciona una visualización clara y útil de los estilos de comunicación en la organización, permitiendo identificar que las subcategorías tienen una conexión con el compromiso enfocado en ítems nuevos que permiten encontrar el origen que causa que los trabajadores tengan un gran compromiso. Estos hallazgos pueden ser utilizados para implementar estrategias efectivas de comunicación que promuevan un ambiente de trabajo más colaborativo y una comunicación más efectiva entre líderes y empleados. Además, el enfoque cualitativo utilizado en esta investigación permitió una comprensión más profunda de las dinámicas de comunicación en la empresa manejada de manera particular por cada uno de los líderes, brindando información valiosa para futuras iniciativas de mejora organizacional.

El análisis de la siguiente tabla permitió conocer la frecuencia de los estilos de comunicación y el employee engagement usados en cada entrevista.

Tabla 1

Cocurrencia de códigos sobre las categorías.

	TRANSCRIPCIÓN - ENTREVISTA 1 Gr=26	TRANSCRIPCIÓN - ENTREVISTA 2 Gr=11	TRANSCRIPCIÓN - ENTREVISTA 3 Gr=15	TRANSCRIPCIÓN - ENTREVISTA 4 Gr=16	TRANSCRIPCIÓN - ENTREVISTA 5 Gr=14	TRANSCRIPCIÓN - ENTREVISTA 6 Gr=17	TRANSCRIPCIÓN - ENTREVISTA 7 Gr=16	TRANSCRIPCIÓN - ENTREVISTA 8 Gr=10	Totales
EMPLOYEE ENGAGEMENT Gr=69; GS=11	13	6	10	11	8	6	9	6	69
ESTILOS DE COMUNICACIÓN Gr=91; GS=13	15	8	11	13	12	13	12	7	91
Totales	28	14	21	24	20	19	21	13	160

Nota. Elaboración con *ATLAS.ti*

La tabla muestra que el entrevistado 1 aplica más según su experiencia los estilos de comunicación en diferentes situaciones por lo que refleja un vínculo de compromiso mayor entre su equipo y la empresa. Por lo contrario, según lo obtenido con el entrevistado 2 detalla menor relevancia en la asertividad dado que es el líder que menos experiencia ha tenido según la entrevista y con ello no están predominante el compromiso de su equipo, puesto que solo está enfocado a la ejecución del

cumplimiento de objetivos. Además, se puede apreciar que el entrevistado 8 tiene la misma frecuencia en los estilos de comunicación que el entrevistado 2, pero la diferencia más notoria según lo expresado es que el compromiso es el más bajo en comparación a los demás.

El análisis de la siguiente tabla permitió conocer la frecuencia de las subcategorías de estilos de comunicación y el employee engagement usados en cada entrevista.

Tabla 2

Cocurrencia de códigos sobre las subcategorías.

Entrevistas	Asertividad Gr=23		Compromiso afectivo Gr=15		Compromiso cognitivo Gr=14		Compromiso conductual Gr=13		Direccionalidad Gr=13		Formalidad Gr=13		Totales
	Absoluto	Relativo de la columna	Absoluto	Relativo de la columna	Absoluto	Relativo de la columna	Absoluto	Relativo de la columna	Absoluto	Relativo de la columna	Absoluto	Relativo de la columna	
TRANSCRIPCIÓN - ENTREVISTA 1 Gr=26	4	12.39%	3	14.13%	4	20.96%	1	5.29%	2	10.84%	2	11.09%	16
TRANSCRIPCIÓN - ENTREVISTA 2 Gr=11	2	6.19%	4	18.85%	2	10.48%	2	10.58%	4	21.67%	2	11.09%	16
TRANSCRIPCIÓN - ENTREVISTA 3 Gr=15	4	12.39%	3	12.56%	3	13.98%	3	14.10%	3	14.45%	1	7.39%	16
TRANSCRIPCIÓN - ENTREVISTA 4 Gr=16	9	27.03%	1	6.85%	1	7.62%	1	7.69%	1	7.88%	1	8.07%	16
TRANSCRIPCIÓN - ENTREVISTA 5 Gr=14	3	9.01%	3	13.71%	3	15.24%	3	15.38%	1	7.88%	3	16.13%	16
TRANSCRIPCIÓN - ENTREVISTA 6 Gr=17	2	7.08%	2	10.77%	1	5.99%	3	18.13%	3	18.57%	3	19.01%	16
TRANSCRIPCIÓN - ENTREVISTA 7 Gr=16	4	12.39%	2	9.42%	2	10.48%	4	21.15%	2	10.84%	2	11.09%	16
TRANSCRIPCIÓN - ENTREVISTA 8 Gr=10	4	13.52%	3	13.71%	3	15.24%	1	7.69%	1	7.88%	3	16.13%	16
Totales	32	100.00%	21	100.00%	19	100.00%	19	100.00%	18	100.00%	18	100.00%	128

Nota. Elaboración con *ATLAS.ti*

La tabla muestra que el entrevistado 4 cita más según su experiencia la comunicación asertiva en diferentes situaciones, lo que es muy diferente con el entrevistado 6. En referencia a la comunicación formal hay una mayor coincidencia entre los entrevistados 5,6 y 8 en diferencia del 3 y 4 que sacan menor puntaje. Por

último, los entrevistados que muestran mayor citación en relación a la comunicación direccional es el entrevistado 2 caso contrario de los entrevistados 4, 5 y 8 que tiene el menor puntaje en la frecuencia.

Se puede apreciar que el compromiso afectivo es el más relevante en todas las entrevistas, ya que tienen mucho que ver el estilo de comunicación que maneja cada líder con ello demuestra el mejor cumplimiento de los objetivos y clima laboral en el área.

V. CONCLUSIONES

- Primera** El análisis cualitativo reveló que los estilos de comunicación que ejercen los líderes juegan un papel crucial en el employee engagement en la organización estudiada. Por lo que se concluye que al analizar la forma en la que se desarrolla el estilo de comunicación en el employee engagement en una empresa de telecomunicaciones, en Lima 2023 coinciden tanto los antecedentes como la teoría a que un líder o jefe a cargo debe tener un correcto estilo de comunicación, puesto que es la imagen de la empresa que permitirá generar compromiso con ella. Los empleados valoraron la comunicación abierta y transparente, y las relaciones interpersonales positivas como factores que contribuyen a su nivel de compromiso y satisfacción en el trabajo.
- Segunda** Al analizar la manera en la que se evidencia la asertividad en el employee engagement en una empresa de telecomunicaciones, en Lima 2023, se concluyó una coincidencia tanto los antecedentes como la teoría a que un líder o jefe a cargo teniendo un estilo de comunicación asertividad aplicado de manera constante en las organizaciones permitirá solucionar inconvenientes, tomar mejores decisiones y generar un mejor compromiso. Estos hallazgos resaltan la importancia de una comunicación asertiva de efectiva como herramienta para mejorar el engagement de los empleados y fortalecer el vínculo entre los colaboradores y la organización, dado que permitirá solucionar inconvenientes y tomar mejores decisiones. Sin embargo, algunos líderes refuerzan la comunicación direccional dado que es una manera de hacer más participativo a todo equipo de trabajo y estén listos ante una contingencia, pero también se resalta que algunos líderes de una u otra forma los prepara para que realicen una línea de carrera con los constantes feedback y empatía.

Tercera Se analizó la manera en la que se evidencia la formalidad en el employee engagement en una empresa de telecomunicaciones, en Lima 2023, dando como conclusión la coincidencia tanto los antecedentes como la teoría que el estilo de comunicación formal utilizado de manera estratégica permitirá mantener una comunicación con respeto entre las jerarquías, si bien no hay de por medio un tipo de compromiso se recalca que hay otros factores que puede llevarlo a ello. Importancia de la comunicación formal es relevante para la alta dirección dado que demuestra de manera protocolar el cumplimiento de los objetivos, pero también se puede dar una comunicación coloquial para generar un ambiente de confianza y compromiso con cada uno de sus equipos. Asimismo, los entrevistados comentaron que con sus estrategia motivacionales como la compensación de horas o bonos adicionales genera un compromiso a tal punto que sus equipos desempeñaron sus labores con resultados mejores de lo esperado en la organización y el hecho de permitirles expresar sus opiniones crea un grato ambiente laboral pues hace que se sientan valorados y más involucrados en su trabajo.

Cuarta Al analizar la manera en la que se evidencia la direccionalidad en el employee engagement en una empresa de telecomunicaciones, en Lima 2023 y se concluyó que no se ejecuta al 100% la coincidencia de los resultados con los antecedentes como la teoría que el estilo de comunicación direccional, ya que en las experiencias de los entrevistados no es muy común que se dé la delegación de responsabilidad o toma de decisiones. La manera de prevención de los líderes es tener una persona capacitada, pero no es frecuente que todo el equipo tenga conocimiento de las responsabilidades que tienen los líderes.

Quinta La cultura organizacional que presenta la organización es adaptada por cada líder con sus respectivos equipos porque quieren lograr un

compromiso fuerte con la empresa. Sentirse parte de un equipo unido y apoyado los motivaba a esforzarse más en su trabajo.

VI. RECOMENDACIONES

- Primera** Para mejorar estilo de comunicación en el employee engagement en la organización se recomienda a la gerente de GTH que se realice capacitaciones que incluyan técnicas de escucha activa, empatía, comunicación asertiva y resolución de conflictos para el desarrollo de habilidades de comunicación. Al mejorar la comunicación, fortalecerá la conexión entre sus empleados y crear un ambiente más positivo y productivo en el lugar de trabajo.
- Segunda** Se recomienda a la gerente de GTH que para mejorar la comunicación asertividad en el employee engagement en una empresa, se implemente un programa de capacitación anual para mejorar las habilidades blandas de los empleados que puedan llevar al mismo tiempo un crecimiento personal. Esta capacitación permitirá que los equipos expresen sus ideas de manera clara y efectiva, así como fomentar una comunicación más abierta y transparente en el lugar de trabajo.
- Tercera** Se recomienda a la gerente de GTH mejorar la comunicación formal en el employee engagement estableciendo canales de comunicación efectivos asegurándose de que existan diferentes canales de comunicación para que los empleados puedan compartir sus ideas y preocupaciones. Esto puede incluir reuniones uno a uno con los supervisores, sesiones de retroalimentación periódicas, encuestas de satisfacción y plataformas de comunicación interna, lo que contribuirá un ambiente de trabajo más colaborativo, productivo y satisfactorio para los empleados.
- Cuarta** Se recomienda a los líderes de los distintos departamentos mejorar la comunicación direccional en el employee engagement, promover la participación en la toma de decisiones la participación de los empleados en la toma de decisiones que afecten sus áreas de trabajo y que no esté de manera centralizada, lo que generará la interacción y el intercambio

de ideas. Asimismo, personalizar la comunicación: adaptar los mensajes según las necesidades e intereses de los diferentes equipos o departamentos ayudará a que la información sea más relevante y significativa para los empleados.

Quinta Se recomienda a la gerente de GTH realizar evaluaciones periódicas de la cultura comunicacional para identificar posibles áreas de mejora y realizar ajustes según sea necesario. Se debe promover una cultura abierta y transparente donde la retroalimentación fluya en todas las direcciones, no solo de arriba hacia abajo, sino también entre compañeros de trabajo y hacia los líderes, ya que puede mejorar la comprensión mutua y la efectividad de la comunicación.

Sexta Se recomienda a los líderes de la organización que sirvan como modelos a seguir en cuanto a la comunicación efectiva. La gerente de GTH debe entrenar a los líderes a desarrollar habilidades de comunicación sólidas y que fomenten una cultura de comunicación abierta y respetuosa en toda la organización (predicar con el ejemplo), con ello se permitirá fortalecer el compromiso afectivo que tienen los equipos con sus respectivos líderes.

REFERENCIAS

- ATLAS.ti (Versión 9.0). (2020). Software de análisis cualitativo. Recuperado de <https://atlasti.com/>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
- Baluart Monge, A. (2023). *Comunicación organizacional y compromiso laboral en colaboradores de una entidad financiera de la ciudad de Lima, 2022*. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/108490>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 350-360.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación*. Cuarta edición. Universidad Sergio Arboleda, Colombia.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Castro Martínez, A., Sosa Valcárcel, A., & Galarza Fernández, E. (2020). Comunicación interna, compromiso y bienestar de la plantilla: el caso de Admiral Seguros. *Ámbitos Revista Internacional de Comunicación*, 48, 56–78. <https://doi.org/10.12795/ambitos.2020.i48.04>
- Castro-Martínez, Andrea; Díaz-Morilla, Pablo (2020). “Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española”. *Profesional de la información*, v. 29, n. 3, e290324. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>
- Collantes Inga, E. (2018). *Compromiso organizacional y comunicación asertiva de los docentes de la I.E Mercedes Cabello Carbonera UGEL 02 Rímac- Lima, 2017*. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/14399>
- CONCYTEC (1981). *Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica* (CONCYTEC). Recuperado de <https://www.gob.pe/concytec>

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Creswell, J. W. (2009). *Research designs: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. California: Sage.
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). *Leadership = communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes*. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 367-380.
- Farias, L., Espinoza, C., & Mora, N. (2020). *Habilidades cognitivas y comunicación asertiva en los profesionales de secretariado ejecutivo*. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(6-1), 486-495. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.446>
- Flick, U. (2012). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid, España: Ediciones Morata.
- García Chávez, J. (2020). *Comunicación organizacional y engagement en docentes de la Institución Educativa San Luís, Callao, 2019*. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/47327>
- Gil-Díaz, Liliana, Martínez-Prats, Germán, & Rodríguez-Garza, Carlos Alberto. (2022). *Estilos de comunicación: Una revisión teórica hacia las habilidades directivas en las organizaciones*. *Revista Científica de la UCSA*, 9(3), 85-96. Epub December 00, 2022. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.03.85>
- González Ávila, M. (2002). *Aspectos éticos de la investigación cualitativa*. *Revista Iberoamericana de Educación*, (29), 85-103. <http://www.rieoei.org/rie29a04.htm>
- González Cáceres, E. (2022). *Análisis del estilo de comunicación de CEOs mexicanas en la confianza organizacional de los empleados durante la pandemia por*

COVID-19. *Revista internacional de relaciones públicas*, 12(24), 45–64.
<https://doi.org/10.5783/revrrpp.v12i24.788>

González Fernández, J. M., Quispe Merlo, E. Y., Casallo Durand, J. O., & Camacho Urbina, R. E. (2019). Aplicación de la estrategia del employer engagement para mejorar la comunicación interna en una empresa privada. *INNOVA Research Journal*, 4(3.2), 15–39. <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2.2019.1085>

Kvale, S. (1996). *Interviews an introduction to qualitative research interviewing*. Sage Publications.

Lesmes Silva, A. K. ., Barrientos-Monsalve, E. J. ., & Cordero Díaz, M. C. . (2020). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial?. *AiBi Revista De Investigación, Administración E Ingeniería*, 8(1), 147–153. <https://doi.org/10.15649/2346030X.757>

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Lopezosa, C. (2020). Entrevistas semiestructuradas con NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz. En: Lopezosa, C.; Díaz-Noci, J.; Codina, L. (ed.). *Anuario de Métodos de Investigación en Comunicación Social*, n.1 (p.88-97). Barcelona: DigiDoc-Universitat Pompeu Fabra

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2015). *Leadership: Theory, application, & skill development*. Cengage Learning.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.

Macías, A. B., & Chávez, M. A. (2008). Compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación media superior. *Innovación educativa*, 8 (45), 20-35.

- Mathieu J. E. y Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Mayán, M. (2001). Una introducción a los métodos cualitativos. Módulo de entrenamiento para estudiantes y profesionales. México: Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). A three- component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.
- Peña Acuña, B., Caldevilla Domínguez, D., & Batalla Navarro, P. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, (134), 315-330. <https://www.redalyc.org/journal/160/16057382018/>
- Pérez Juárez, J., y Pedraza-Nájar, X. L. (2019). Medición del work engagement y su relación con la comunicación, liderazgo y TIC en una empresa editorial mexicana. *SIGNOS - Investigación en sistemas de gestión*, 11(1), 37-53. DOI: <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2019.0001.02>
- Quecedo, R. & Castaño, C. (2002). *Introducción a la metodología de investigación cualitativa*. Redalyc.org. Recuperado el 20 de mayo de 2023, de <https://www.redalyc.org/pdf/175/17501402.pdf>
- Rhee, Y., & Moon, B. (2009.). Organizational Culture and Strategic Communication Practice: Testing the Competing Values Model (CVM) and Employee Communication Strategies (ECS) Model in Korea. *International Journal of Strategic Communication*, 52–67. doi:10.1080/15531180802608386

Ricoeur, P. (1976). *Interpretation theory: Discourse and the surplus of meaning*. TCU press.

[https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=TS98mJVaxqIC&oi=fnd&pg=PR11&dq=Ricoeur,+P.+\(1976\).+Interpretation+theory:+Discourse+and+the+surplus+of+meaning.+Texas+Christian+University+Press.&ots=hQq8ZuR3dN&sig=y0kgCfMI6a6nYf32EaJSCFagu-o#v=onepage&q=Ricoeur%2C%20P.%20\(1976\).%20Interpretation%20theory%3A%20Discourse%20and%20the%20surplus%20of%20meaning.%20Texas%20Christian%20University%20Press.&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=TS98mJVaxqIC&oi=fnd&pg=PR11&dq=Ricoeur,+P.+(1976).+Interpretation+theory:+Discourse+and+the+surplus+of+meaning.+Texas+Christian+University+Press.&ots=hQq8ZuR3dN&sig=y0kgCfMI6a6nYf32EaJSCFagu-o#v=onepage&q=Ricoeur%2C%20P.%20(1976).%20Interpretation%20theory%3A%20Discourse%20and%20the%20surplus%20of%20meaning.%20Texas%20Christian%20University%20Press.&f=false)

Riggio, R. E. (2013). *Introduction to industrial/organizational psychology* (6th ed.). Pearson.

Rivas Loaiza, C. (2022). *Compromiso, empoderamiento y comunicación organizacional en la Institución Educativa San Martín de Porres del Cusco 2020*. Universidad Andina del Cusco. <https://hdl.handle.net/20.500.12557/4901>

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2018). *Comportamiento organizacional* (17ª ed.). Pearson.

Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Organizational behavior*. Global edition. Fifteenth edition. Pearson education limited 2013. EE.UU.

Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Institute for Employment Studies, 1(408), 1-54.

Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Barcelona: Ediciones aljibe.

Salanova, M. y Schaufeli, W. (2004). El Engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios financieros* N°261. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/46650776_El_engagement_de_los_empleados_Un_reto_emergente_para_la_direccion_de_los_recursos_humano

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Shockley-Zalabak, P. (2015). *Fundamentals of Organizational Communication*. Pearson.
- Stafforini, M. P. (2020). *Engagement en IT: ¿Qué hacen las empresas para generar compromiso en las poblaciones de IT?*. Universidad de San Andrés. Buenos Aires. Recuperado el 16 de mayo de 2023, de <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/18295/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.%20M.%20Rec.%20Hum.%20Pailh%C3%A9%20Stafforini,%20Martina.pdf>
- Vera, C. (2018). *Gestión administrativa y comunicación organizacional en la Institución Educativa "República de Cuba" No 2040, Comas, 2018. Tesis de Maestría - Universidad Cesar Vallejo.* https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/21023/Vera_SC.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de categorización

Categorización

Categoría de estudio	Definición conceptual	Categoría	Subcategoría	Códigos
Estilos de comunicación	Schein define el estilo de comunicación como los diferentes enfoques y actitudes hacia la comunicación dentro de una organización, que pueden incluir una comunicación jerárquica, horizontal, ascendente o participativa.	Estilos de comunicación	Asertividad Formalidad Direccionalidad	Comunicación coloquial Feedback Trabajo en equipo Empatía Solución de problemas Prevención
Employee engagement	Robinson et al. (2004) explica al employee engagement como nivel de compromiso emocional y psicológico que tienen los empleados con su trabajo, su empresa y su entorno laboral en general.	Employee engagement	Compromiso afectivo Compromiso conductual Compromiso cognitivo	Línea de carrera. Adaptación al cambio Clima organizacional

Nota. Elaboración propia

Anexo 2. Instrumento de Recolección de datos.

Guía de entrevista semiestructurada

Nombre de la tesis: Análisis del estilo de comunicación en el employee engagement en una empresa de telecomunicaciones, en Lima 2023

I. Introducción a la entrevista

- ✓ Saludo preliminar: Buenos días/tardes/noches. Mi nombre es Cecilia Mitma Rivera y quiero agradecerle por participar en esta entrevista.
- ✓ Explicación del propósito de la entrevista: es recopilar información relevante sobre los estilos de comunicación y el employee engagement. Sus respuestas nos ayudarán a obtener perspectivas valiosas y mejorar nuestro conocimiento en este campo.
- ✓ Explicación del objetivo: El objetivo de esta entrevista es obtener insights y opiniones detalladas sobre los estilos de comunicación y el employee engagement en una empresa de telecomunicaciones. Queremos entender su experiencia, conocimientos y puntos de vista para poder tomar decisiones más informadas y desarrollar estrategias efectivas.
- ✓ Información sobre la grabación en audio de la entrevista: Quisiera informarle que esta entrevista será grabada en formato de audio con el fin de poder revisar y analizar las respuestas de manera precisa. La grabación se utilizará únicamente para fines internos y se mantendrá en estricta confidencialidad.
- ✓ Comentario adicional del informante: Si tiene algún comentario o información adicional que desee compartir antes de comenzar, este es un momento adecuado para hacerlo. Sus aportes son valiosos y nos ayudarán a tener una visión más completa.

¿Está usted de acuerdo en continuar con la entrevista bajo estas condiciones?

II. Datos generales (ejemplo)

Entrevistado N° (o código): 7

Área donde labora y tiempo: Operaciones y 2 años

Cargo: Coordinador de la campaña de Renovaciones

Fecha: 05.07.23

Vía: zoom

Hora: 09:00 am

Duración: 0:18:14 mint

III. Guion de entrevista

SUBCATEGORÍA	PREGUNTAS	TIEMPO
<p style="text-align: center;">Asertividad</p>	<p>1. ¿Ha experimentado alguna vez un conflicto en su trabajo debido a una confusión en la comunicación? Por favor, describa la situación en la que ocurrió y explique cómo se resolvió.</p> <p>2. ¿Cuándo se enfrentó a un problema difícil en su área, la comunicación entre los miembros fue asertiva? Si es así, ¿cómo se abordó la comunicación del error sin hacer sentir mal a la otra persona? Por favor, proporcione un ejemplo.</p>	<p style="text-align: center;">4 min</p>
<p style="text-align: center;">Formalidad</p>	<p>3. ¿Crees que existe una excesiva comunicación formal entre los trabajadores, es decir, a través de procedimientos y protocolos establecidos? ¿Podrías proporcionar un ejemplo que ilustre esta situación?</p> <p>4. ¿Podrías describir cómo es el lenguaje oral entre los colaboradores? Con base en la información proporcionada, ¿consideras que la comunicación es formal y profesional o más bien conversacional y libre entre superiores y subordinados? Por favor, proporciona un ejemplo que respalde tu respuesta.</p>	<p style="text-align: center;">4 min</p>
<p style="text-align: center;">Direccionalidad</p>	<p>5. ¿Qué tipo de comunicación se observa principalmente en su área de trabajo? ¿Es ascendente (de subordinados a superiores), descendente (de superiores a subordinados) o lateral (entre colegas en el mismo nivel jerárquico)? Por favor, proporciona un ejemplo que ilustre el tipo de comunicación predominante en tu área.</p> <p>6. ¿Se permite que un subordinado tome decisiones en ausencia de su superior? En caso afirmativo, ¿qué habilidades se requieren para que este colaborador pueda tomar esas decisiones de manera efectiva?</p> <p>7. ¿En su área de trabajo se lleva a cabo la rotación de responsabilidades entre los</p>	<p style="text-align: center;">4 min</p>

	colaboradores? En caso afirmativo, ¿podría explicar por qué se implementa esta práctica?	
Compromiso afectivo	8. ¿Usted cree que hay un vínculo emocional entre el colaborador y la empresa? Detalle un ejemplo. 9. Describa en una palabra el compromiso que usted tiene con la empresa. ¿Por qué?	3 min
Compromiso conductual	10. ¿Alguna vez los colaboradores se han quedado más tiempo de lo estimado en su horario laboral? 11. ¿Hay algún tipo de compensación por esas horas prestadas? ¿Está usted conforme con ello?	2 min
Compromiso cognitivo	12. ¿Saben usted y sus colaboradores acerca de los objetivos, valores y misión de la organización? Detalle dos valores. 13. ¿Usted considera que su meta personal está alineada con los objetivos de la empresa? Detalle una meta.	3 min

IV. Cierre y despedida: Le agradezco nuevamente por su disposición a participar en esta entrevista. Valoramos enormemente su tiempo y contribución. Una vez más, le recuerdo que la entrevista ha sido grabada bajo su consentimiento y queremos asegurarle que sus respuestas serán tratadas con confidencialidad y respeto.

Anexo 3. Matriz Evaluación por juicio de expertos formato UCV

Anexo 4. Resultado de similitud de Turnitin.

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento Guía de entrevista sobre ESTILOS DE COMUNICACIÓN. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido puesto que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando valor y facilitará el proceso del análisis de dato y contenido valor a futuras investigaciones científicas. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez:

Nombre del juez:	Dr. Jaime Gabriel Castilla Barraza		
Grado profesional:	Maestría ()	Doctor	(X)
Área de formación académica:	Clínica ()	Social	(X)
	Educativa ()	Organizacional	()
Áreas de experiencia profesional:	Educación, Gestión		
Institución donde labora:	Universidad César Vallejo		
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ()		
	Más de 5 años	(X)	
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)			

2. Propósito de la evaluación:

Constatar la calidad del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos del Instrumento

Nombre de la Prueba:	Guía de entrevista sobre estilo de comunicación en el employee engagement en una empresa de telecomunicaciones
Autora:	Bach. Cecilia Emilia Mitma Rivera
Procedencia:	Lima, Perú
Administración:	Gerentes, subgerentes, supervisores y analistas de una empresa de telecomunicaciones, Lima
Tiempo de aplicación:	30 minutos

Ámbito de aplicación:	Laboral
Significación:	<p>La guía está compuesta por una categoría, que contiene 03 dimensiones, 6 subcategorías y 12 ítems.</p> <p>El objetivo del cuestionario es analizar de qué forma se desarrolla el estilo de comunicación de los trabajadores de la empresa de telecomunicaciones en el estudio de manera confiable y válida</p>

4. Soporte teórico

CATEGORIA	Subcategoría	Definición
Estilos de comunicación	Asertividad	Riggio (2013) detalla la asertividad como "la habilidad de expresar nuestros pensamientos, sentimientos y deseos de manera directa, honesta y apropiada sin agredir a los demás" (p. 159).
	Formalidad	Cameron & Quinn (2011) determina la formalidad en la comunicación como el cumplimiento de las convenciones y estándares establecidos de comunicación dentro de la organización, incluido el uso de un lenguaje formal y profesional, y el cumplimiento de protocolos organizacionales
	Direccionalidad	Schein (2010) precisa la direccionalidad en la comunicación en que puede ser centralizado, donde las decisiones se pasan desde el centro de la organización a los niveles inferiores, descentralizado, donde se fomenta la toma de decisiones y la comunicación en todos los niveles de la organización
Employee engagement	Compromiso afectivo	Macías, A. B., & Chávez, M. A. (2008) define como la identificación psicológica del colaborador con los valores y la filosofía de la organización. Es común que el individuo no sea consciente de la sincronía entre sus propios valores y los de la entidad. No obstante, esta identificación y afinidad se manifiestan a través de actitudes como un profundo sentimiento de pertenencia.
	Compromiso conductual	Becker, 1960; Meyer y Allen, (1991) es la percepción del empleado de haber realizado inversiones significativas en la organización que no desea perder. Esta percepción se describe en una única dimensión caracterizada por un alto sacrificio personal, que está asociado con los costos de abandonar la organización, y la falta de alternativas percibidas, que se relaciona con la escasez de oportunidades para encontrar un empleo similar al actual.
	Compromiso cognitivo	Mathieu y Zajac, (1990) ajusta los eventos y experiencias que tienen lugar en su organización a través de sus percepciones, lo que le permite identificarse e involucrarse no solo con los objetivos de la empresa, sino también con la labor que desempeña. Esto, a su vez, genera un deseo de permanecer en la empresa.

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento la guía de entrevista, Guía de entrevista para el análisis del estilo de comunicaciones y el employee engagement a altos mandos, laborado por Cecilia Emilia Mitma Rivera en el año 2023. De acuerdo con las siguientes categorías califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Sub-Categoría
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brindes sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Sub categorías del instrumento:

- **Primera Sub categoría: “ASERTIVIDAD”**

Pregunta	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
1.¿En su trabajo se ha presentado alguna vez un conflicto por confusión en la comunicación? Explique en qué situación y cómo se solucionó.	1	4	4	4	
2.Ante un problema difícil en su área, ¿la comunicación entre los miembros fue asertiva?, ¿cómo se buscó comunicar el error sin hacer sentir mal a la otra persona? Me podría brindar un ejemplo.	2	4	4	4	

- **Segunda Sub categoría: “FORMALIDAD”**

Pregunta	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
3.¿Consideras que hay excesiva comunicación formal entre trabajadores, es decir, procedimientos y protocolos establecidos? Podría indicar un ejemplo.	3	4	4	4	
4.¿Podría detallar cómo es el lenguaje oral entre colaboradores?, ¿con la información brindada usted cree que es la comunicación formal y profesional o es conversacional y libre entre superior y subordinados? Explique un ejemplo	4	4	4	4	

- **Tercera Sub categoría: “DIRECCIONALIDAD”**

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
5. ¿Qué tipo de comunicación se presenta en su área? ¿Ascendente, descendente o lateral? Explique un caso.	5	4	4	4	
6. ¿Es posible que un subordinado pueda tomar una decisión ante la ausencia del superior? ¿Qué habilidades debe tener este colaborador?	6	4	4	4	
7. ¿En su área es posible la rotación de responsabilidades entre colaboradores? ¿Por qué?	7	4	4	4	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Castilla Barraza, Jaime Gabriel

Especialidad del validador: Investigación Científica

26 de junio del 2023

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto validador

Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de **2** hasta **20 expertos**, Hyrkäs et al. (2003) manifiestan que **10 expertos** brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkäs et al. (2003).

Ver : <https://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-23.pdf> entre otra bibliografía.

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: Dr. Jiménez Calderón, César Eduardo PhD.

Presente

Asunto: **VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.**

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del Programa de Maestría en Gestión del Talento Humano de la Escuela de Posgrado de la UCV, en la sede LIMA NORTE, ciclo 2023 - I, aula A1, requiero validar los instrumentos con los cuales se recogerá la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la sustentaré mis competencias investigativas en la Experiencia curricular de Diseño y desarrollo del trabajo de investigación.

El nombre de mi Categoría es: "Estilos de comunicación" y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, se ha considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Formato de Validación.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

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

Atentamente.



.....
CECILIA EMILIA MITMA RIVERA
D.N.I 46751617

Ámbito de aplicación:	Laboral
Significación:	<p>La guía está compuesta por una categoría, que contiene 03 dimensiones, 6 subcategorías y 12 ítems.</p> <p>El objetivo del cuestionario es analizar de qué forma se desarrolla el estilo de comunicación de los trabajadores de la empresa de telecomunicaciones en el estudio de manera confiable y válida</p>

4. Soporte teórico (describir en función al modelo teórico)

CATEGORIA	Subcategoría	Definición
Estilos de comunicación	Asertividad	Riggio (2013) detalla la asertividad como "la habilidad de expresar nuestros pensamientos, sentimientos y deseos de manera directa, honesta y apropiada sin agredir a los demás" (p. 159).
	Formalidad	Cameron & Quinn (2011) determina la formalidad en la comunicación como el cumplimiento de las convenciones y estándares establecidos de comunicación dentro de la organización, incluido el uso de un lenguaje formal y profesional, y el cumplimiento de protocolos organizacionales
	Direccionalidad	Schein (2010) precisa la direccionalidad en la comunicación en que puede ser centralizado, donde las decisiones se pasan desde el centro de la organización a los niveles inferiores, descentralizado, donde se fomenta la toma de decisiones y la comunicación en todos los niveles de la organización
Employee engagement	Compromiso afectivo	Macías, A. B., & Chávez, M. A. (2008) define como la identificación psicológica del colaborador con los valores y la filosofía de la organización. Es común que el individuo no sea consciente de la sincronía entre sus propios valores y los de la entidad. No obstante, esta identificación y afinidad se manifiestan a través de actitudes como un profundo sentimiento de pertenencia.
	Compromiso conductual	Becker, 1960; Meyer y Allen, (1991) es la percepción del empleado de haber realizado inversiones significativas en la organización que no desea perder. Esta percepción se describe en una única dimensión caracterizada por un alto sacrificio personal, que está asociado con los costos de abandonar la organización, y la falta de alternativas percibidas, que se relaciona con la escasez de oportunidades para encontrar un empleo similar al actual.
	Compromiso cognitivo	Mathieu y Zajac, (1990) ajusta los eventos y experiencias que tienen lugar en su organización a través de sus percepciones, lo que le permite identificarse e involucrarse no solo con los objetivos de la empresa, sino también con la labor que desempeña. Esto, a su vez, genera un deseo de permanecer en la empresa.

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento la guía de entrevista, Guía de entrevista para el análisis del estilo de comunicaciones y el employee engagement a altos mandos, laborado por Cecilia Emilia Mitma Rivera en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Sub-Categoría
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brindes sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Sub categorías del instrumento:

- **Primera Sub categoría: “ASERTIVIDAD”**

Pregunta	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
1.¿En su trabajo se ha presentado alguna vez un conflicto por confusión en la comunicación? Explique en qué situación y cómo se solucionó.	4	4	4	
2.Ante un problema difícil en su área, ¿la comunicación entre los miembros fue asertiva?, ¿cómo se buscó comunicar el error sin hacer sentir mal a la otra persona? Me podría brindar un ejemplo.	4	4	4	

- **Segunda Sub categoría: “FORMALIDAD”**

Pregunta	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
3.¿Consideras que hay excesiva comunicación formal entre trabajadores, es decir, procedimientos y protocolos establecidos? Podría indicar un ejemplo.	4	4	4	
4.¿Podría detallar cómo es el lenguaje oral entre colaboradores?, ¿con la información brindada usted cree que es la comunicación formal y profesional o es conversacional y libre entre superior y subordinados? Explique un ejemplo	4	4	4	

- **Tercera Sub categoría: “DIRECCIONALIDAD”**

Indicadores	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
5.¿Qué tipo de comunicación se presenta en su área? ¿Ascendente, descendente o lateral? Explique un caso.	4	4	4	
6.¿Es posible que un subordinado pueda tomar una decisión ante la ausencia del superior?¿Qué habilidades debe tener este colaborador?	4	4	4	
7.¿En su área es posible la rotación de responsabilidades entre colaboradores? ¿Por qué?	4	4	4	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Jiménez Calderón, César Eduardo PhD.

Especialidad del validador: Administrador Público

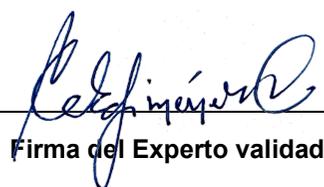
¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, 14 de junio del 2023



Firma del Experto validador

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señora: Dra. Mairena Fox, Petronila Liliana

Presente

Asunto: **VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.**

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del Programa de Maestría en Gestión del Talento Humano de la Escuela de Posgrado de la UCV, en la sede LIMA NORTE, ciclo 2023 - I, aula A1, requiero validar los instrumentos con los cuales se recogerá la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la sustentaré mis competencias investigativas en la Experiencia curricular de Diseño y desarrollo del trabajo de investigación.

El nombre de mi Categoría es: "Estilos de comunicación" y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, se ha considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Formato de Validación.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

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

Atentamente.



.....
CECILIA EMILIA MITMA RIVERA
D.N.I 46751617

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento Guía de entrevista sobre ESTILOS DE COMUNICACIÓN. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido puesto que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando valor y facilitará el proceso del análisis de dato y contenido valor a futuras investigaciones científicas. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez:

Nombre del juez:	Dra. Mairena Fox, Petronila Liliana		
Grado profesional:	Maestría ()	Doctor	(X)
Área de formación académica:	Clínica ()	Social	()
	Educativa ()	Organizacional	(X)
Áreas de experiencia profesional:	Gestión de Organizaciones		
Institución donde labora:	Universidad Cesar Vallejo		
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ()	Más de 5 años	(X)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)			

2. Propósito de la evaluación:

Constatar la calidad del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos del Instrumento

Nombre de la Prueba:	Guía de entrevista para el análisis del estilo de comunicaciones y el employee engagement a altos mandos
Autora:	Bach. Cecilia Emilia Mitma Rivera
Procedencia:	SINEACE (2020). Guía para el diseño de aplicación de entrevistas en profundidad.
Administración:	Gerentes, subgerentes, supervisores y analistas de una empresa de telecomunicaciones, Lima
Tiempo de aplicación:	45 minutos

Ámbito de aplicación:	Laboral
Significación:	<p>La guía está compuesta por una categoría, que contiene 03 dimensiones, 6 subcategorías y 12 ítems.</p> <p>El objetivo del cuestionario es analizar de qué forma se desarrolla el estilo de comunicación de los trabajadores de la empresa de telecomunicaciones en el estudio de manera confiable y válida</p>

4. Soporte teórico (describir en función al modelo teórico)

CATEGORIA	Subcategoría	Definición
Estilos de comunicación	Asertividad	Riggio (2013) detalla la asertividad como "la habilidad de expresar nuestros pensamientos, sentimientos y deseos de manera directa, honesta y apropiada sin agredir a los demás" (p. 159).
	Formalidad	Cameron & Quinn (2011) determina la formalidad en la comunicación como el cumplimiento de las convenciones y estándares establecidos de comunicación dentro de la organización, incluido el uso de un lenguaje formal y profesional, y el cumplimiento de protocolos organizacionales
	Direccionalidad	Schein (2010) precisa la direccionalidad en la comunicación en que puede ser centralizado, donde las decisiones se pasan desde el centro de la organización a los niveles inferiores, descentralizado, donde se fomenta la toma de decisiones y la comunicación en todos los niveles de la organización
Employee engagement	Compromiso afectivo	Macías, A. B., & Chávez, M. A. (2008) define como la identificación psicológica del colaborador con los valores y la filosofía de la organización. Es común que el individuo no sea consciente de la sincronía entre sus propios valores y los de la entidad. No obstante, esta identificación y afinidad se manifiestan a través de actitudes como un profundo sentimiento de pertenencia.
	Compromiso conductual	Becker, 1960; Meyer y Allen, (1991) es la percepción del empleado de haber realizado inversiones significativas en la organización que no desea perder. Esta percepción se describe en una única dimensión caracterizada por un alto sacrificio personal, que está asociado con los costos de abandonar la organización, y la falta de alternativas percibidas, que se relaciona con la escasez de oportunidades para encontrar un empleo similar al actual.
	Compromiso cognitivo	Mathieu y Zajac, (1990) ajusta los eventos y experiencias que tienen lugar en su organización a través de sus percepciones, lo que le permite identificarse e involucrarse no solo con los objetivos de la empresa, sino también con la labor que desempeña. Esto, a su vez, genera un deseo de permanecer en la empresa.

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento la guía de entrevista, Guía de entrevista para el análisis del estilo de comunicaciones y el employee engagement a altos mandos, laborado por Cecilia Emilia Mitma Rivera en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Sub-Categoría
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brindes sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Sub categorías del instrumento:

- **Primera Sub categoría: “ASERTIVIDAD”**

Pregunta	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
1.¿En su trabajo se ha presentado alguna vez un conflicto por confusión en la comunicación? Explique en qué situación y cómo se solucionó.	4	4	4	
2.Ante un problema difícil en su área, ¿la comunicación entre los miembros fue asertiva?, ¿cómo se buscó comunicar el error sin hacer sentir mal a la otra persona? Me podría brindar un ejemplo.	4	4	4	

- **Segunda Sub categoría: “FORMALIDAD”**

Pregunta	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
3.¿Consideras que hay excesiva comunicación formal entre trabajadores, es decir, procedimientos y protocolos establecidos? Podría indicar un ejemplo.	4	4	4	
4.¿Podría detallar cómo es el lenguaje oral entre colaboradores?, ¿con la información brindada usted cree que es la comunicación formal y profesional o es conversacional y libre entre superior y subordinados? Explique un ejemplo	4	4	4	

- **Tercera Sub categoría: “DIRECCIONALIDAD”**

Indicadores	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
5.¿Qué tipo de comunicación se presenta en su área? ¿Ascendente, descendente o lateral? Explique un caso.	4	4	4	
6.¿Es posible que un subordinado pueda tomar una decisión ante la ausencia del superior?¿Qué habilidades debe tener este colaborador?	4	4	4	
7.¿En su área es posible la rotación de responsabilidades entre colaboradores? ¿Por qué?	4	4	4	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dra. Mairena Fox, Petronila Liliana

Especialidad del validador: Administradora

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, 14 de junio del 2023



Firma del Experto validador