



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

“Comunicación Organizacional y Desempeño Laboral en los  
Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz  
2018”

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTORES:

LEON SOLORZANO MADELEN ROSARIO

OCROSPOMA JUMPA CLEENNER CRISTOBAL

ASESOR:

Dr. BUSTAMANTE CABELLO JULIO CESAR

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

HUARAZ – PERÚ

2018

El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don (a) **LEON SOLORZANO MADELEN ROSARIO** cuyo título es: **“COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE INDEPENDENCIA, HUARAZ 2018”**

Reunido en la fecha, escucho la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiantes, otorgándole el calificativo de: .....<sup>17</sup>.....(numero)  
<sup>diecisiete</sup>.....(letras).

HUARAZ: <sup>11</sup>.....de <sup>Julio</sup>.....del 20<sup>18</sup>



.....  
**DR. BUSTAMANTE CABELLO JULIO CESAR**  
PRESIDENTE



.....  
**BACH. TORRES LUJAN WILFREDO MODESTO**  
SECRETARIO



.....  
**DR. SAENZ RODRIGUEZ ROLANDO REMIGIO**  
VOCAL

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don (a)  
**OCROSPOMA JUMPA CLEENNER CRISTOBAL** cuyo título es: **“COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE INDEPENDENCIA, HUARAZ 2018”**  
Reunido en la fecha, escucho la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiantes, otorgándole el calificativo de: .....<sup>17</sup>.....(numero)  
.....<sup>diecisiete</sup>.....(letras).

HUARAZ: .....<sup>11</sup>.....de <sup>Julio</sup> del 20<sup>18</sup>



.....  
**DR. BUSTAMANTE CABELLO JULIO CESAR**  
PRESIDENTE



.....  
**BACH. TORRES LUJAN WILFREDO MODESTO**  
SECRETARIO



.....  
**DR. SAENZ RODRIGUEZ ROLANDO REMIGIO**  
VOCAL

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

## **DEDICATORIA**

A mi familia por el apoyo incondicional y por sus enseñanzas que me motivan cada día.

Madelen Rosario León Solórzano

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis, a Dios por darme la fuerza que me permitió llegar hasta este punto.

A mis padres quienes me dieron vida, educación, apoyo, consejos y por haberme formado con buenos hábitos y valores.

A mi abuelita por ser como una madre más para mí y brindarme sus sabios consejos.

A mi hermana por estar conmigo en cada momento y apoyarme siempre.

A todos ellos les dedico esta tesis.

Ocrospoma Jumpa Cleenner

## **AGRADECIMIENTO**

A DIOS:

Principalmente por darnos la vida y poder cumplir nuestros sueños y aspiraciones.

A nuestros padres:

Por su apoyo incondicional, por ser nuestro mayor ejemplo, inculcándonos valores y principios que nos guiaran en nuestra existencia.

A nuestros hermanos:

Que sirvieron como ejemplo y motivación para seguir luchando.

A nuestros profesores:

Que hicieron todo lo posible para brindarnos sus conocimientos, lo cual nos sirvió como base para construir nuestro trabajo de investigación: Dr. Bustamante Cabello Julio Cesar - Cpp. Torres Lujan Wilfredo.

Los Autores.

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Madelen Rosario León Solórzano, con DNI N° 48519022 y Cleenner Cristobal Ocrosopoma Jumpa, con DNI N° 70802090, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Académico Profesional de Administración, declaramos bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y autentica.

Así mismo declaramos también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas de la universidad Cesar Vallejo.

Huaraz, julio de 2018



---

León Solórzano Madelen Rosario



---

Ocrosopoma Jumpa Cleenner Cristobal

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del jurado, presentamos ante ustedes la tesis titulada “Comunicación Organizacional y Desempeño Laboral en los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz 2018”, con la finalidad de determinar la relación entre la comunicación organizacional y desempeño laboral en los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz 2018, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

Los Autores.



## Índice

Dedicatoria .....	iv
Agradecimiento .....	vi
Declaracion de autenticidad.....	vi
Presentación .....	viii
ÍNDICE .....	ix
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT .....	xii
I. INTRODUCCIÓN .....	14
1.1. Realidad problemática.....	14
1.2. Trabajos Previos.....	17
1.3. Teorías relacionadas al tema .....	20
1.4. Formulación del problema .....	44
1.5. Justificación del estudio .....	44
1.6. Hipótesis.....	45
1.7. Objetivos .....	45
II. MÉTODO.....	47
2.1. Diseño de Investigación. ....	47
2.2. Operacionalizacion de variables.....	48
2.3. Población y muestra .....	49
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad. ....	49
2.5. Métodos y análisis de datos.....	51
2.6. Aspectos éticos.....	51
III. RESULTADOS.....	53
IV. DISCUSIÓN.....	62
V. CONCLUSIÓN .....	65
VI. RECOMENDACIÓN.....	68
VII. REFERENCIAS .....	70
ANEXO.....	74
ANEXO 01: Instrumento de recolección de datos	
ANEXO 02: Tabla de especificaciones	
ANEXO 03: Ficha técnica del instrumento de recolección de datos	
ANEXO 04: Matriz de consistencia	

ANEXO 05: Matriz de validación de instrumento

ANEXO 06: Ficha de los profesionales que han validado el instrumento

ANEXO 07: Confiabilidad del instrumento

ANEXO 08: Aspectos administrativos

ANEXO 09: Evidencias fotográficas

ANEXO 10: Acta de aprobación de originalidad de tesis

ANEXO 11: Formulación de autorización para la publicación electrónica de tesis

ANEXO 12: Formulación de autorización de la versión final del trabajo de investigación

## RESUMEN

La investigación denominada “Comunicación Organizacional y Desempeño Laboral en los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz 2018”, la investigación tuvo un enfoque cuantitativo, el tipo de investigación fue aplicada, mientras que el nivel de investigación fue correlacional y el diseño de investigación no experimental correlacional, con una población infinita y una muestra de 86 trabajadores a los que se les aplicó un cuestionario para recolectar la información de las variables de estudio. Los resultados obtenidos permitieron identificar la relación entre comunicación organizacional y desempeño laboral en los trabajadores del distrito de independencia, evidenciando que un 20.9% se encuentra en un nivel pésimo, un 40.7% regular y un 2.3% en un nivel bueno. Finalmente, el valor calculado es 20.366 el cual es mucho mayor al valor crítico y con una significancia de 0.00 por tanto, la prueba Chi cuadrada permitió verificar y consecuentemente aceptar la hipótesis de trabajo planteada: Existe relación significativa entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital de independencia, Huaraz 2018.

**Palabras clave:** Comunicación organizacional, desempeño laboral y eficiencia.

## **ABSTRACT**

The research called "Organizational Communication and Labor Performance in the Workers of the District Municipality of Independencia, Huaraz 2018", the research had a quantitative approach, the type of research was applied, while the level of research was correlated and the research design non-experimental correlational, with an infinite population and a sample of 86 workers to whom a questionnaire was applied to collect the information of the study variables. The results obtained allowed us to identify the relationship between organizational communication and work performance in the workers of the Independence District, evidencing that 20.9% is at a terrible level, 40.7% regular and 2.3% at a good level. Finally, the calculated value is 20,366 which is much higher than the critical value and with a significance of 0.00 therefore, the Chi square test allowed to verify and consequently accept the hypothesis of work proposed: There is a significant relationship between organizational communication and work performance in the workers of the district municipality of independence, Huaraz 2018.

**Keywords:** Organizational communication, work performance and efficiency.

**CAPÍTULO I**  
**INTRODUCCIÓN**

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad problemática**

La comunicación organizacional es un factor elemental para el correcto funcionamiento de las organizaciones, es una herramienta, un elemento clave y regulador de la interacción del personal. Su concepción es posible gracias al intercambio de información que existe, entre los distintos niveles jerárquicos de la organización; lo que supone que cada persona realiza o tiene un rol comunicativo. Las organizaciones privadas o públicas actualmente presentan mayores dificultades laborales debido al incorrecto uso comunicativo que se da al momento de dialogar y relacionarse con otras personas lo que causa sesgos de información.

A nivel mundial se realiza diversas investigaciones enfocadas a la comunicación organizacional, es así que Formanchuk (2015) dio a conocer que el 60 % de los problemas organizacionales es por el pésimo uso de la comunicación, y que en su mayoría los problemas de eficiencia están causadas por la incompetencia de la forma de conversar y relacionarse. Las investigaciones realizadas respecto a temas de comunicación organizacional, concluyen que, la principal razón generadora de conflictos en una organización es la mala comunicación. Por lo que es razonable sostener que uno de los factores que afectan el desempeño de un grupo de personas es la falta de una buena calidad comunicativa ya que los individuos pasan el 70% del día comunicándose.

La comunicación organizacional es uno de los ejes fundamentales para la organización, por lo que una falta de estrategia comunicativa en las organizaciones, como la inadecuada o carencia de canales de interacción genera lentitud en los procesos y en las acciones, entorpeciendo las respuestas. Se conoce que, a nivel internacional en la ciudad de Valdivia, Chile el manejo de las relaciones internas y externas que se da en la municipalidad de Ancud, muestra mayores problemas en los colaboradores, al no conocer claramente sus actividades. Los diferentes tipos de comunicación existentes en las organizaciones en ocasiones generan ambigüedad al momento de ser transmitidos, causando que las informaciones enviadas de la cúpula administrativa no es la misma que se comprende en la línea media y línea operativa (trabajadores). Esta situación hace que los trabajadores ejecuten las órdenes recibidas de acuerdo a su propia interpretación, lo que provoca una contradicción entre la orden emitida

y la realmente ejecutada. Es por ello que la comunicación es necesaria para que no se pueda perder coherencia en las acciones que se ejecutan en las organizaciones.

En el Perú las instituciones públicas se ven más inmersas en la burocracia, es decir en las jerarquizaciones existentes. Estas instituciones carecen de una adecuada comunicación organizacional, lo que causa que la información no fluya de manera constante entre los trabajadores o áreas existentes, por tal motivo se retrasa las actividades programadas, en consecuencia, las instituciones, no ejecutan su trabajo con eficiencia generando dificultades y deficiencias en los procesos.

Se muestra que el sector público presenta mayor problema, como es el caso de la, provincial de Lima y la provincia constitucional del Callao, en el que se observa que no se brinda informa oportuna de las actividades programadas al personal de las distintas áreas existentes. Por tal motivo no se tiene claro las actividades que se realizara. A nivel general la comunicación organizacional que practican, las instituciones públicas son inapropiadas debido a que, el direccionamiento de comunicación que ejercen son tradicionales; haciendo solamente el uso de comunicación ascendente y descendente, mientras que pocas veces realizan una dirección horizontal. Por lo que les resulta complicado cumplir con los objetivos.

En el departamento de Ancash se percibe que los servicios gubernamentales reflejan una baja actividad, según Ciudadanos al Día (2013) en cuanto se refiere a la atención al ciudadano por parte de las áreas del gobierno, en factores como trámites, atención al personal, quejas, reclamos, transparencia y corrupción, dio a conocer que el gobierno regional de Ancash ocupa el de décimo tercero lugar de deficiente atención. En referencia a la competitividad, específicamente en la percepción de gestión pública, Áncash ocupó el puesto diecisiete dentro de los veinticuatro departamentos según INCORE (2017). Esto muestra que las acciones de gobierno regional no están teniendo un impacto sobre el tema.

En referencia a la Municipalidad Distrital de Independencia, esta se encuentra desarrollando y ejecutando proyectos sociales para el servicio de la comunidad que son las siguientes gerencias : *la gerencia de administración y finanzas, gerencia de asesoría jurídica, gerencia de planeamiento y presupuesto, gerencia de administración tributaria y rentas, gerencia de desarrollo urbano y rural y demás sub gerencias*; No presentan una adecuada coordinación

entre ellas, por otro lado existe una incorrecta planificación de sus funciones ya que no están claramente establecidas, por lo que cada oficina realiza sus propios procedimientos, así mismo en cuanto a los servicios que se brinda al público o usuario estas son ambiguas, repetitivas por consiguiente ineficaces, esto se da debido a que los servidores públicos no muestran interés de comunicar, clara y organizadamente los procesos que se desarrolla dentro de la organización. En el año 2017 se implementó un nuevo sistema llamado siga (sistema integrado de gestión administrativa). Lo que produjo una serie de problemas en el personal, debido a que el trabajador desconocía del uso correcto del nuevo sistema, lo que generó muchas confusiones ya que no se había brindado información por parte de los directivos sobre el manejo de dicho sistema. A consecuencia de estos malos manejos se presentó dificultades, retraso y pérdida de materiales, así como el poco interés de comunicar dicho problema; es decir, no había una retroalimentación de información entre trabajadores, jefes y gerentes; existiendo una desconfianza de comunicar sus inquietudes, de esta manera no se puede dar soluciones a los inconvenientes existentes, entonces esta situación se encuentra vinculada a la incapacidad de informar adecuadamente.

Todo lo mencionado se relaciona con los problemas cotidianos en la ejecución de labores al no cumplirse con plazos establecidos, se considera que no existe eficiencia en los procedimientos por parte de los colaboradores, entonces se infiere que no se está ejecutando una acertada comunicación entre gerencias, sub gerencias, y áreas en la institución. Strauck y Guillén (2014), todo esto crea desorientación de procesos e incumplimiento de objetivos trazados en el plan estratégico establecido.

En la Municipalidad de independencia, se puede observar que no existe un flujograma de procedimientos en las gerencias, al no contar con estos, genera retraso y falta de información en procedimiento que se desarrolle. Sin bien es cierto existe un reglamento de organización y funciones (ROF), y el manual de organizaciones y funciones (MOF), que fueron creados con el fin de dar a conocer a todo el personal sobre sus respectivas funciones, estos no están siendo debidamente ejecutados por ninguna gerencia lo que causa que las subgerencias, áreas se encuentran desorientados en cada tramite, es así que al trabajador le resulta difícil desarrollar sus actividades ya que desconocen sobre sus normas, reglamentos, políticas, misión y visión de la institución que es fundamental para poder desarrollar las labores descritas.



Este problema hace que se genere conflictos internos, relacionados a las funciones y responsabilidades tanto de los colaboradores como de las áreas existentes. La comunicación organizacional en la institución, tanto descendente, ascendente y horizontal; se presenta de manera formal e informal, que principalmente se presenta de forma escrita y en baja escala de forma oral, por tal motivo estos procesos comunicativos no son oportunos, concretos y claros.

Otro problema frecuente que se observa es la alta rotación del personal, lo que causa desconocimiento de funciones a desempeñar generando lentitud en cada desarrollo laboral, el personal que ingresa a la entidad presenta inseguridad y desconfianza de sus compañeros de trabajos. Todo esto conlleva a que no soliciten orientación de sus funciones a desarrollar y que no cumplan eficientemente sus roles, actividades y objetivos organizacionales lo que causa o repercute en la ineficiente gestión de la municipalidad distrital.

También se puede precisar que las instituciones carecen de un hábito de comunicación externa, así los agentes externos; agentes como proveedores, entidades financieras y usuarios. Estos hábitos de comunicación no son eficientes por consiguiente no cumplen con sus objetivos pese a que existen diversos medios de comunicación ya establecidos en la municipalidad. La desmesurada burocracia, el exceso de regulaciones, la deshonestidad en los procesos de licitación, la insuficiente transparencia de información clara y veraz hace que se genere mayor confusión por parte de los trabajadores que brindan el servicio y de los usuarios que solicita sus trámites documentarios. Todo esto genera que los usuarios de la municipalidad se sientan descontentos con el servicio prestado, lo que aumenta el grado de quejas y reclamos así la entidad. La atención percibida en cada proceso demuestra que no existe una correcta comunicación organizacional en la municipalidad distrital de independencia.

## **1.2. Trabajos Previos**

Balarezo (2014) En su tesis titulada: La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive. Realizado en la universidad técnica de Ambato, Ecuador, para obtener el título de ingeniero de empresas, cuyo diseño de investigación es correlacional – descriptivo, teniendo como población a 30 trabajadores de la empresa san miguel drive, no existiendo la necesidad de fijar un tamaño de muestra por lo que la muestra también fue de 30 trabajadores, Cuyo objetivo fue estudiar la incidencia de una deficiente comunicación organizacional interna sobre el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive. Llegó a la conclusión que la comunicación organizacional interna incide en el desarrollo de la empresa San Miguel Drive, pero este no está cumpliendo las funciones que debería, tales como generar identificación asía la institución de parte de los colaboradores asía la empresa y tampoco fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores.

Tipantuña (2015) En su tesis la Comunicación Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa Paris Quito s.a. Realizado en la universidad Central de Ecuador para conseguir el título de psicología industrial, cuyo diseño de investigación fue descriptivo – correlacional, teniendo como población a 68 trabajadores de la empresa Paris Quito s. a, no existiendo la necesidad de fijar un tamaño de muestra en consecuencia la muestra también fue de 68 trabajadores, cuyo objetivo fue identificar la incidencia de la comunicación organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Paris Quito s.a. Concluye que la comunicación organizacional influye directa y positivamente en el desempeño laboral, a mayor comunicación mayor será el desempeño de los trabajadores, una comunicación clara ayuda a la correcta ejecución de sus actividades. El nivel de comunicación que mantienen los trabajadores en la empresa es de Muy buena, lo cual está representado con un 57.4% del total de la población. En cuanto al nivel de desempeño se encuentra en Muy buena, y este es representado con un 66.2% del total de la población.

Lopez (2014) En su tesis titulada: La comunicación organizacional como ventaja competitiva en la municipalidad provincial de Andahuaylas, 2014. Realizado en la universidad nacional José María Arguedas para conseguir el grado de licenciado en administración de empresa, cuyo diseño de investigación fue descriptivo, teniendo como población 245 trabajadores de la municipalidad provincial de Andahuaylas y su muestra

seleccionada fue de 135 trabajadores, teniendo como objetivo argumentar la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014. Concluye que la comunicación organizacional en la municipalidad de Andahuaylas es débil, en sus tres clasificaciones; comunicación interna, externa y personal. Por lo cual no es vista como una ventaja competitiva. Para tener una ventaja competitiva en la municipalidad es necesario mejores aspectos de la comunicación organizacional estos como; trámites documentarios, flujo de información, relaciones interpersonales y mecanismos de toma de decisiones.

Mesones y Santos (2016) En su tesis titulada: relación entre la comunicación organizacional y el clima laboral de la gerencia regional de educación de la Libertad Grell – 2015. Realizado en la Universidad Privada del Norte cuyo diseño de investigación fue correlacional, teniendo como población a 70 Trabajadores de la región de educación de la libertad y su muestra seleccionada fue de 59 trabajadores, cuyo objetivo fue determinar la relación entre la comunicación y el clima laboral de la gerencia regional de educación de la libertad en el 2015. Concluye que la comunicación organizacional si tienen relación con el clima laboral debido a los porcentajes obtenidos que representa un elevado nivel de relación entre ambas variables de investigación. Además, se contrastó la hipótesis con una relación significativa debido al nivel de significancia de 0,0009 que es menor al 0,05 con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,794, demostrándose que si existe una dependencia entre ambas variables.

Gutiérrez (2013) En su tesis titulada: La comunicación interna y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Costa Gas s.a. de la ciudad de Chimbote en el año 2013. Realizado en la universidad Cesar Vallejo cuyo diseño de investigación fue no experimental – transversal, teniendo como población a 44 trabajadores pertenecientes a la empresa Costa Gas S.A, no existiendo la necesidad de fijar un tamaño de muestra, en consecuencia la muestra fue de 44 trabajadores, cuyo objetivo fue determinar la relación entre comunicación interna y el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Costa Gas S.A, concluye existe una relación alta mente significativa entre la comunicación interna y desempeño laboral. Considerando como una comunicación favorable para la organización un 79.5%.

Gallardo (2015) En su tesis titulada: El Clima Institucional y el Desempeño Laboral de Los Trabajadores de La Municipalidad Distrital de Independencia - Huaraz. Realizado en la universidad Cesar Vallejo cuyo diseño de investigación descriptivo correlacional, teniendo como población a 83 trabajadores pertenecientes a la institución, no existiendo la necesidad de fijar un tamaño de muestra, por lo que la muestra también fue de 83 trabajadores, cuyo objetivo fue determinar la relación entre Clima institucional y desempeño en la municipalidad distrital de independencia, concluye que existe una relación significativa entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral según la correlación de Spearman 0.832, y con un  $p=0.000$  menor a 0.05. Así se puede concluir que cuanto mejor sean las relaciones interpersonales, mejor será su desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de independencia. Como segunda conclusión nos dice que una comunicación efectiva está directamente relacionada con el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de independencia con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.807 y con un  $p=0.000$ .

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Comunicación Organizacional**

Según Boland y Lupo (2010) mencionan que la comunicación está vinculada a la gestión de las organizaciones, históricamente acoge mayor relevancia aproximadamente a fines de 1940 en función a que los directivos consideraron la importancia de entender al personal, en consecuencia la comunicación es elemental porque es el medio que sincroniza todas las áreas de la organización, con el propósito de que se cumplan los objetivos de la institución.

Según Soria (2004) nos dice de manera global cada miembro está involucrado en el proceso de comunicación y sobretodo es relevante mantener una comunicación eficaz para el cumplimiento de la planificación, organización, dirección y control esto se conoce gracias a un correcto manejo comunicativo el cual es inherente al funcionamiento de la organización pero la dificultad radica en el adecuado manejo comunicativo que se genera.

En los actualmente la comunicación ha tratado de resolver problemas en el entorno administrativo en base de la comunicación, por esta razón en la mayoría de las organizaciones existe la división del trabajo entre el personal, por ejemplo los diversos puestos de trabajo están separados físicamente, en consecuencia será necesario que se

comuniquen entre sí, para lograr una coordinación entre sus labores, por otra parte la gerencia más que dirigir personas dirige grupos con el objetivo de alcanzar los objetivos planteados mediante las acciones encomendadas el cual se tiene que ejecutar canales de comunicación formales en función de transmitir órdenes e informar contando con una retroalimentación adecuada ya sea de factores externos o unidades económicas que interactúan con la organización.

#### **1.3.1.1. Definición**

Según Goldhaber (1986) hace mención que: “comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”(p.23). De acuerdo a su punto de vista la comunicación organizacional se centra en el mensaje ya sea verbal o no verbal y como son percibidas estos por los receptores. En cuanto se refiere a la red de comunicación nos dice que es el camino que sigue una información o mensaje, este puede existir con dos personas o toda una organización. La interdependencia se refiere a las implicancias que una decisión supondría para toda la organización a causa de las relaciones existentes dentro de una organización. Esta información debe de fluir con rapidez para tener una respuesta en el menor tiempo posible. Otro elemento relevante es la cantidad de información que a menudo genera sobrecarga de datos.

Para Tuñez (2012) nos da a conocer que la comunicación organizacional se desarrolla como un proceso de interacción social directo o preciso, también se entiende como una disciplina o técnicas y actividades el cual genera una colectividad de información que permite el intercambio de los miembros dentro de la institución y también con agentes externos.

Según Lemus (2000) menciona que en la comunicación organizacional es necesario que se relacionen dos o más personas, posteriormente que logren interactuar, beneficiándose de los insumos de un producto o servicio a través de una correcta coordinación y comprensión. Nos muestra cinco elementos fundamentales para que pueda desarrollarse en el marco de la sociedad los cuales son: tamaño, interdependencia, insumos, transformación, producto o servicio.

El tamaño es el total de las personas pertenecientes a la organización, por otra parte la interdependencia son los intereses de toda la organización al momento que la gerencia tome decisiones, es decir son las relaciones de todos los miembros, también los insumos son los

equipos que cuentan las áreas para los cuales son los recursos materiales, por esta razón el recurso humano y los recursos materiales, financieros, comunicacionales y de transformación son necesarios en el proceso del todo servicio ofrecido, de esta manera se concluye que son todas las actividades que pasarán a desarrollarse en el medio ambiente, se encuentra coordinada por la organización.

### **1.3.1.2. Elementos de la comunicación**

Según varios autores interesados en la comunicación describen diversos aspectos que intervienen en el desarrollo de la comunicación, según Laswell (1948) nos dice que es un modelo básicamente descriptivo que tiene como finalidad de establecer el análisis de los actos comunicativos, donde señala de manera práctica que debemos preguntarnos cinco interrogantes: *¿quién, dice que, en que canal, a quien y con qué efectos?* en referencia a la pregunta “quien”, son los factores que inician el acto de comunicar, se denomina en el campo de investigación análisis de control, los que se enfocan en “dice que” se refiere al análisis de contenido el cual vienen a ser los mensajes que son expresados por el emisor, seguidamente “en que canal” hace referencia a los análisis de medios en este caso son la prensa, la radio y otros canales puesto que es el medio físico en el cuál se llegan enviar el mensaje, por esta razón la principal preocupación es cuando reciben los mensajes del emisor este se denomina análisis de audiencia, no obstante la mayoría les interesa el impacto sobre las audiencias (efecto), este concepto también se ha semeja a la idea Nosnik y Martinez (1988) afirman que la comunicación es parte de un desarrollo o secuencia que colaboran múltiples elementos importantes de manera eficiente, describen un modelo de comunicación basado en siete elementos básicos, que son: emisor o fuente, receptor, medio, mensaje decodificación, en codificación y retroalimentación.

a) Emisor o fuente: Son las personas quienes inician la transmisión del mensaje y que están interesadas en comunicar e informar.

b) Encodificación: Es brindar la información mediante un código que pueden ser mediante palabras orales o de forma escrita el cual presentan símbolos que ayudan a comprender ampliamente el contenido de la información y que tengan significado común y fácil de comprensión por parte del otro.

c) Mensaje: Es la forma en la cual se brinda la idea o pensamiento que el emisor pretender transmitir al receptor, es decir es plasmar la idea en un lenguaje adecuado para ambas partes

(emisor y receptor)

d) Medio o canal: Es el medio o vehículo por donde viaja el mensaje del emisor al receptor, de manera casuística normalmente es el medio o aire el cual existe la transmisión oral y de manera escrita se utilizará el papel.

e) Decodificación: Es el proceso de la traducción del código o idea donde el emisor quiso transmitir el código y el canal, estos fueron los correctos, para conseguir que el receptor logre entender o interpretar el mensaje de manera en que el emisor deseaba, es donde se muestra si la retroalimentación fue correcta o incorrecta.

f) Receptor: Es la parte quienes o quien reciben el mensaje enviado por el receptor, es el encargado de responder de acuerdo a lo entendible que haya sido la parte de la en codificación, el medio y la decodificación.

g) Retroalimentación: Es principalmente la respuesta que el receptor brindará al emisor respecto al mensaje recibido y si lo entendió de manera correcta.

#### **1.3.1.3. Barreras en una comunicación efectiva**

Según Robbins, Decenzo y Coulter (2013) menciona que en todo tipo de proceso comunicativo existen barreras inapropiadas de comunicación, por tal motivo existe la importancia de conocer las variantes que intervienen u obstaculicen una eficiente comunicación. Primero la filtración, se entiende a la información del emisor de forma intencional para que se entienda más favorable ante la apreciación del receptor, segundo la percepción selectiva, es cuando obtenemos la comunicación con base en lo que observa y escucha selectivamente en función a las necesidades, sus experiencias y motivaciones en relación a las características personales, tercero el mensaje sobrecargado, sobrepasara el propio conocimiento o entendimiento, de esta manera no podrá ser comprendido por el receptor, cuarto el lenguaje cada palabra tiene diferentes significados al momento de ser comprendido por diferentes personas, esto quiere decir que los receptores plasman su propio concepto de la información emitida, quinto el género la forma en que reaccionan las mujeres y los hombres cada uno de ellos tienen diferentes tipos de comunicación, sexto la cultura nacional es la diferencia que se percibe o muestra a la hora comunicarse unos con otros, por presentar diferentes idiomas de acuerdo a sus características y su diversidad geológica.

#### **1.3.1.4. Antecedentes de las teorías de la comunicación**

Diversos autores han tratado de explicar los procesos que desarrolla toda comunicación

humana Según Fiske (1985) hace referencia en la obra de Shannon y Weaver (1949) la teoría matemática de la comunicación se considera uno de las fuentes más relevantes en los estudios de la comunicación se observa como la transmisión de mensajes se enfocaba a utilizar de manera adecuada los canales de comunicación el cual los principales canales eran los teléfonos y las ondas radiales.

El modelo de Shannon y Weaver el modelo principal presenta a la comunicación lineal, de forma sencilla y clara en sus características, con respecto a la fuente de información es el posible mensaje, seguidamente el transmisor se encarga de codificar transformándolo a través de un canal, el canal es el medio que se utilizan desde el emisor hasta el receptor y el medio ayuda a señalar donde podría iniciar la fuente del ruido o la fuente de interferencia y así inversamente; Con respecto a este punto se identifica tres niveles (problemas técnicos, problemas semánticos, problemas de efectividad) que presentan dificultades en los estudio de la comunicación.

Nivel A: Problemas técnicos hace referencia ¿con que nivel de precisión puede ser transmitido los símbolos de comunicación?

Nivel B: Problemas semánticos ¿Con que nivel de precisión transmiten los símbolos el significado deseado?

Nivel C: Problemas de efectividad ¿Con que nivel de efectividad el significado o recibido afecta a la conducta del destinatario?

Según Blanch (2003) menciona la teoría específica de las relaciones laborales seda desde 1950 – 1960 así mismo nos dice que la existencia de la teoría de las relaciones laborales se institucionalizo de forma colectiva con ello se desarrolló las investigaciones de los economistas y sociólogos durante los años cincuenta y sesenta puesto que se distinguen cuatro perspectivas teóricas.

- a) Corriente norteamericana que se conoce por presentar con un enfoque estructural-funcionalista consiste en un análisis sociológico dirigiéndose al constructo social analizando la visión económica tradicional, también se desarrolló la corriente funcionalismo conflictivita que enseña una visión renovadora y positiva de un conflicto industrial que se plasmó en todo proceso productivo y organizacional.
- b) La corriente según la perspectiva de autores europeos que verificaron las teorías



marxistas clásicas el cual parte de la relación del hombre con el mundo, como factor determinante en las técnicas de producción en donde se desarrolló ciertas normas de relaciones sociales. Al mismo tiempo se desarrolló las teorías y estudios sobre los nuevos conflictos de clases; los obreros, sindicatos, las organizaciones y las condiciones de trabajo, en esta época está directamente influenciada por las luchas sociales y sindicales.

- c) La corriente neoweberianos, que se encarga de la teoría neo corporativas para explicar el proceso que se da en los gremios, sindicales, empresariales y del estado en el capitalismo avanzando.
- d) La corriente que se relacionada a la teoría interaccionista y el de las ciencias del comportamiento que se preocupa por los temas de conflictos y los procesos de negociación en el nivel interno el cual guarda una estrecha relación con la psicología.

Finalmente se menciona que en el último periodo entre los sesenta e inicios de los ochenta, se propaga las relaciones industriales, académicas, sobre instituciones privadas y públicas en el cual aumenta el número de revistas y publicaciones laborales.

#### **1.3.1.5. Teorías actuales de comunicación organizacional**

Según Robbins y Coulter (2005) nos muestra que la comunicación en todas las gerencias no sería posible sin verificar su uso correcto. La comunicación formal, se refiere a un medio de comunicación que cumple con el orden oficial al primer mando para que efectúen en su trabajo, ejemplificando esta circunstancia ocurre al momento que un gerente da a conocer la culminación de un trabajo, es de manera formal en este sentido diversas circunstancias que ocurran dentro de las labores se clasificaran de manera formal. Por otro sentido la comunicación informal, no se encuentra definida en los estándares de la jerarquía organizacional es cuando los trabajadores conversan entre sí; en los pasillos, fuera de la empresa o en el comedor establecen una comunicación informal y se toma en cuenta cuando los empleados entrelazan amistades con diversas personas pertenecientes a la organización, dado que cumplen dos propósitos: primero permite a los trabajadores la interacción y así cumplir con satisfacer sus necesidades de socialización, segundo se considera que puede aportar mejoras al rendimiento del trabajador en las organizaciones al crear canales

alternativos que pueden lograr a ser más eficientes y rápidos.

Según Robbins y Judge (2013) diversas opiniones, por óptimas que sean estas, es estéril hasta el momento de ser transmitido y comprendido por los demás, se denomina a la comunicación correcta al momento que el mensaje o idea se transmitiera y a su vez que la imagen mental que se forme sea la misma que dio a conocer el emisor. En la actualidad este proceso sería el más óptimo para cualquier organización.

Fernandez (2002) menciona a la comunicación organizacional a través de enfoques. En primera instancia como conjunto de mensajes que se intercambian en una organización, en segunda instancia como la disciplina que estudia la forma en que se genera la comunicación en las organizaciones y sus medios, el cual son conjuntos de técnicas diseñadas para facilitar el mensaje en la organización. Bajo es dos enfoques la comunicación organizacional pueden dividir en comunicación interna, comunicación externa. Tomando como base a las definiciones expuestas por los autores se puede decir que la comunicación organizacional es un intercambio de información dentro y fuera de las organizaciones, esto con el propósito de coordinar las actividades en las distintas áreas existentes para así alcanzar la característica de ser un sistema.

#### **1.3.1.6. Niveles de comunicación en las organizaciones**

Según Soria (2008) donde se infiere que en función a la comunicación todas las organizaciones presentan diferentes necesidades de comunicación centrándose en la selección y evaluación de cada mensaje, por lo tanto es el medio que se utiliza para el público objetivo, sea a su vez considerado el perfil o característica de la organización. Donde resulta que todas las organizaciones por el crecimiento activo, presentan novedades que cotidianamente es generado por la competencia, es decir ver las necesidades que existen con el público interno y externo.

Algo semejante ocurre en la ejecución en la toma de decisión o proyecto es necesario ejecutar un proceso de investigación, iniciando desde conocer su cultura organizacional, productos o servicios que se ofrece a los clientes en relación se observara los usos correctos de la estrategia de comunicación que se desarrolle para reforzar la imagen corporativa, la comunicación es fundamental para el desarrollo de esta. La respuesta favorable de los

colaboradores que practican la comunicación abierta corrobora uno de los postulados básicos de comportamiento organizacional, la comunicación abierta es mucho mejor que la comunicación restringida es decir si los empleados conocen los problemas presentes, ciertamente buscaran alternativas de solución y sobre todo su respuesta será favorable, cuando la comunicación se desarrolla o aplica casi siempre se observa respuestas favorables.

Según Perez (2000) menciona que la comunicación cuando se ejecuta en la organización sea cualquier tipo o tamaño se desarrollaran a través de tres maneras de comunicación en todas las organizaciones:

- a) Comunicación operativa: Es el desarrollo de mensajes con diversas personas sin importar el nivel jerárquico que presenten, buscando la integración en equipos de trabajo, a demás desarrollando una comunicación entre las distintas áreas y en los procesos productivos.
- b) Comunicación táctica: Es cuando se identifica las necesidades de comunicación y proponer diversas soluciones el cual ayudad a desarrollar distintas funciones que sostienen a todas las organizaciones es decir analizando el entorno y utilizando medios como la capacitación, comercialización, ampliando la dirección al entorno con diversas áreas de trabajo.
- c) Comunicación estratégica: Es el proceso de comunicación funcional que constituyen los modelos de la organización que ayuda a obtener las decisiones estratégicas, tácticas y operativas, este proceso consiste en contar con un mapa referente y completo acerca del contexto de la misma organización. La comunicación estratégica se da e involucra directamente con la alta dirección o accionistas el cual se integra con todas las áreas de la organización en una correcta coordinación.

#### **1.3.1.7. Comunicación Interna:**

Según Fernandez (2002) la comunicación interna consiste en aquella planificación de los mensajes en el ámbito organizacional teniendo como principal objetivo implementar procesos comunicativos idóneos para la satisfacción de las actividades. Este tipo de comunicación está orientada al público interno o personal de la organización, que están

directamente vinculadas con ella, siendo estos (obreros, empleados, gerencia media, directivos, accionistas) que vienen a ser un conjunto de actividades empleadas por las organizaciones para generar y mantener las relaciones entre sus miembros, empleando medios de comunicación que puedan mantener informados, motivado e integrado, para alcanzar el objetivo institucional. La comunicación interna facilita la articulación de los diferentes departamentos existentes en una institución. Sin estos los trabajadores no podría saber que están realizando sus compañeros, los gerentes no podrían recibir información alguna por consiguiente no podrían dar instrucciones.

Robbins y Judge (2013) dentro de todas las organizaciones existe la estructura organizacional y por tal motivo predomina la autoridad de mando y las responsabilidades que se informa por medio comunicación formal como los manuales e instructivos. También en los grupos informales como los comentarios y rumores puede ser de mayor relevancia que la comunicación formal, por lo tanto, se considera tener una comunicación formal apoyada de lo informal.

**a) Comunicación descendente:**

Según Ivancevich (1997) menciona que, es el tipo de comunicación que se da de un nivel superior a un nivel inferior por medio de la línea jerárquica, partiendo desde los directivos y gerentes hasta los subordinados, este es un medio de comunicación importante y tiene como rol proponer los objetivos, metas, instrucciones, informar las políticas de la organización y dar retroalimentación sobre el desempeño.

Este tipo de comunicación es utilizado por los gerentes para poder dar conocer e indicar el motivo de la toma de decisiones, por consiguiente se conoce que muchos gerentes no informan claramente los cambios y estos genera problemas de entendimiento, del mismo modo los gerentes consideran que enviar mensaje una sola vez sea necesario para informar a los trabajadores de menor rango, la mayoría de investigaciones consideran que los mensajes debe repetirse más una vez y por diferentes medios para así poder ser más claro y preciso.

La mayoría de veces este tipo de comunicación es unidireccional, es decir los gerentes dan conocer a los sub alternos, pero ellos muy pocas veces piden su opinión. Se puede decir que

los óptimos comunicadores describen claramente las razones que adquieren de la comunicación descendente.

**b) Comunicación ascendente:**

Según Ivancevich (1997) nos dice que este tipo de comunicación se genera en el nivel jerárquico más inferior, es decir en el nivel operativo y va dirigido asía la línea media o ápice estratégico. Esta tipo comunicación ayuda a las relaciones, a través del cual brinda informaciones, para el correcto funcionamiento de la organización, también se logra una retroalimentación a los gerentes sobre los progresos que se obtienen en las relaciones laborales teniendo como prioridad la evaluación indirecta del personal medio, identificando las actitudes con relación al puesto de trabajo, con otras áreas y a nivel organizacional, este tipo de comunicación ayuda a obtener ideas para mejorar los procesos, por la carga laboral de los gerentes es cada vez más complicado y abrumador informar claramente. Para conseguir una óptima comunicación ascendente se debe considerar minimizar las distracciones, y sustentar de manera clara y precisa lo que se pretender comunicar.

**c) Comunicación horizontal.**

Según Ivancevich (1997) Se conoce como comunicación lateral es cuando los integrantes pertenecen al mismo grupo laboral y con otros del mismo nivel de rango. En este tipo de comunicación no existe la presencia de alguna autoridad, dado que se relaciona de manera igualitaria con los trabajadores del mismo rango, donde la existencia es necesario para optimizar el tiempo y mejorar la coordinación, entonces la comunicación lateral son positivas para la organización debido a que los integrantes cuentan con sabiduría y aporte de los trabajadores de rango superior, no obstante existe problemas cuando la información vertical no es tomado en cuenta de manera eficiente al no respetarse las reglas establecidas para cada tipo de comunicación.

En cuanto, a la existencia de alguna irregularidad o deficiencia, las sanciones en este tipo de comunicación se controlan formalmente, sin embargo, se imponen de forma informal, es decir, solo mediante sugerencias y pautas evitando controles directos que puedan alterar las relaciones entre los trabajadores. (Robbins y Judge 2013, p.284).

### **1.3.1.8. Comunicación externa.**

Según Fernandez (2002) menciona que son los mensajes generados por parte de la organización en función a factores relacionados con diferentes agentes externos. Se refiere a los mensajes que son dirigidas al público externo (proveedores, clientes, medios de comunicación, intermediarios, competencia, etc.). Estos son personas jurídicas o naturales que tienen relación con las organizaciones y están vinculadas con ellas. Por otro lado, es definido como un conjunto de mensajes expresados por las organizaciones dirigido al público externo, con el fin de mantener, perfeccionar o mejorar las relaciones públicas e imagen corporativa.

Según Vertice (2008) La comunicación externa, está enfocada hacia intereses externos, es decir conflictos que se presenta fuera de la entidad u organización, por tanto estos agente no guardan ninguna relación con la entidad, ya sea por el ámbito geográfico y de servicios. Esta comunicación será empleada de una organización hacia otra ya sea con fines de publicidad, abastecimiento, controles y beneficios.

#### **1.3.1.8.1. Tipologías que se puede adoptar la comunicación externa.**

Según Bartoli (1992) establece que la comunicación operativa, se interrelaciona con los clientes, proveedores, administradores públicos. La comunicación estratégica es comprender los datos de la competencia, como evoluciona la economía, los cambios de legislación laboral que es relevante para la organización. Comunicación de notoriedad mediante la publicidad e imagen de la organización.

##### **a) Relación con los proveedores**

Según Perez y Merino (2014) mencionan que los proveedores son personas o empresas que su función principal es de abastecimiento con otra o instituciones para suministrar lo necesario y requerido por la institución.

Según Vega (2014) menciona que existen tipos de proveedores El primero que son proveedores de bienes, el cual tiene como principal función el de aportar, comercializar y surtir de objetos, materiales, el cual tiene valor monetario en el mercado, es así mismo busca satisfacer las necesidades con productos tangibles, ya sea producida o adquirida par

su reventa y el segundo que son los proveedores de servicios, cuyo objetivo es responder a las exigencias del cliente o usuario el cual no ofrecen algo material, sino el actuar del servicio ofrecido así mismo está apoyado de bien tangibles para su mejor realización, por lo tanto es fundamental que todas la empresas obtengan buenas relaciones comerciales con los tipos de proveedores, por tal sentido contar con una adecuada selección de estos significara un beneficio para la institución.

**b) Interrelación con los usuarios.**

Según Villa (2014) menciona que, el usuario es cualquier sujeto que tiene la necesidad o deseo de atención a su solicitud requerida o utilizar los servicios de un profesional u organización o administración, diferenciando el tipo de atención que se requiere. Se considera que el usuario es siempre el cliente que busca satisfacer una demanda y ser atendido con óptimos estándares de calidad.

El trato que se ofrece al cliente surge de múltiples elementos, como los factores socioculturales, es el ambiente que tuvo lugar a la primera socialización, mostrando el comportamiento con los demás, las reglas, los grupos sociales, culturales, sus costumbres, ideas, creencias de cada persona, los rasgos de personalidad, son los valores propios de cada individuo como los rasgos físicos, intelectuales, estados emocionales que se reflejan por parte de cada persona, la actitud, es el estado de ánimo que afronta cualquier actividad y se aprecia de manera inconsciente ya sea este positivo o negativo, las expectativas y experiencias, por el conocimiento y las situaciones y experiencia a largo del desarrollo profesional induce a comportarse de una manera determinada. Es fundamental que las personas encargadas de atención al usuario, se desarrolle de manera responsable y de manera positivas en diferentes situaciones.

**c) Interrelación con entidades financieras.**

Según Tino (2014) Las instituciones públicas o privadas están relacionadas con entidades financieras por sus diferentes tipos de necesidades de financiación es necesario contar con la integración con entidades que financien los proyectos y planes de la organización, por la necesidad de tener un activo disponible y seguro.

Yvancos (2015) La interrelación de instituciones públicas o privadas con las instituciones de crédito, en los últimos tiempos se ha desarrollado mayores relaciones por las necesidades mutuas requeridas, considerando aspectos que se destaca, la precisión de la atención, personalizada por medio de sus intermediarios, la entidad de crédito en función a institución el modo de integración por medio de la tecnología y comunicación entre estos dos, la rapidez en la realización de los procesos u operaciones, la capacidad de comprender de las necesidades, conocimiento u antecedentes históricos de las relaciones entre ambos. Toda empresa o institución se relaciona con los bancos, por diversos aspectos en función a la gestión a sus necesidades, para garantizar la sostenibilidad de sus relaciones.

### **1.3.2. Desempeño Laboral.**

Dentro de las organizaciones se desarrolla diversas competencias laborales buscando una integración y relación con cada miembro de trabajo, plasmando conocimientos y habilidades que cada persona posee con el objetivo de alcanzar el mayor desempeño que espera la organización.

En función al desempeño laboral el colaborador realiza sus actividades normales dentro de sus funciones, sin embargo adhiere otras actividades adicionales que parte su iniciativa, como un trabajador que demuestra un excelente desempeño laboral.

En tal sentido existen aspectos que se plasman en los trabajadores como son la eficiencia la productividad y la calidad que se dan en el desarrollo de las actividades encomendadas en un tiempo establecido (Cartaya, 2009).

#### **1.3.2.1. Definiciones de Desempeño Laboral**

Milkovich y Boudreau (1994) lo definen como “el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo” (p. 158). En el mismo sentido, Patricio (2016) también lo define como “el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado” (p. 215).

Chiavenato (2009) menciona que “una evaluación de desempeño es una apreciación metódica de cómo cada una de las personas se desempeña en un puesto determinado y el potencial desarrollo de futuro de este” (p. 202). Es un medio que permite detectar problemas,



en referencia a la supervisión del trabajador y su integración así la organización o puesto de trabajo, así como el potencial de desarrollo, discordancias, problemas de motivación etc.

Referido a desempeño organizacional, Alles (2005) menciona que el análisis del desempeño o de gestión es un instrumento que ayuda a supervisar y dirigir al personal de una organización. Tiene como principal objetivo el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, el consumo adecuado de los recursos humanos y la mejora constante de los resultados de la organización.

Cuesta (2010) menciona que el desempeño organizacional es un procedimiento que pretende valorar, de una forma objetiva y sistemática el rendimiento de los colaboradores pertenecientes a una determinada organización.

Robbins y Coulter (2005) Define que son, los resultados finales acumulados de todo los procesos y actividades laborales que realiza el trabajador dentro de una organización. Lo que sirve para determinar qué tan exitoso ha sido un individuo en el logro de sus actividades y objetivos laborales.

El desempeño laboral está asociado al cumplimiento del trabajador de las metas y responsabilidades establecidas para su puesto de trabajo. Por tanto, su desempeño será adecuado si hay un grado satisfactorio de cumplimiento respecto a su labor ejecutada.

### **1.3.2.2. Reseña histórica de la evaluación de desempeño**

A final del ciclo XIX el ejército evaluaba los logros de los oficiales por cada periodo a través de los informes que asían llegar sus jefes inmediatos, en este informe se explicaba detalladamente sus desempeños durante un determinado periodo. Así de esto el proceso de evaluación de desempeño con el paso del tiempo se fue convirtiendo en un proceso formal y sistemático, cuando estados unidos elegía al personal que iría a un frente de batalla.

Originalmente se concibe con el fin de dar una guía a la administración, servía como base para escoger a los gerentes que debían recibir aumentos de salario o ascenderlos de puesto, pero ahora se emplean también como una herramienta que permite identificar la necesidad de capacitación de los empleados en todos los niveles administrativos (Strauss, 1981).

En los años 1971 el Bureau of Salesmanship Research ideó un novedoso método para poder seleccionar a sus vendedores y medir ciertas características deseables para el puesto. Dos años después el ejército adoptó un método en el cual así comparación hombre por hombre, con el fin de escoger posibles candidatos que ingresarían a la escuela militar.

Durante la época de la segunda guerra mundial unos comités de personas expertas en el tema fueron encargados de idear un sistema: selección forzosa este alcanzó resultados excelentes y menos monótonos y de mayor validez que los conseguidos por el sistema de escala.

En la actualidad también facilita una planeación de personas a largo plazo, ya que ayuda a determinar quiénes deben de ser ascendidos ahora, que trabajador estaría mucho más preparado después de un debido adiestramiento, y quien aun siendo eficaz en su puesto actual no tiene una buena viabilidad para ejercer un cargo más difícil. Por último las evaluaciones de desempeño ayudan a una organización a verificar la efectividad total del proceso de desarrollo gerencial y selección (Strauss, 1981).

### **1.3.2.3. Forma de Medición del Desempeño Laboral**

Al proceso de medición de un desempeño en función a criterios objetivos y medibles en un determinado periodo de tiempo se le da el nombre de: Evaluación del desempeño. Aamodt (2010) Explica que el primer punto en una evaluación de desempeño es determinar el motivo por el cual la organización está realizando la evaluación. Esta determinación será de suma importancia debido a que las distintas técnicas de valorar el desempeño serán apropiadas solo para ciertos propósitos más que para todo en general. Por ejemplo, el método de evaluación de desempeño de 360 grados es una excelente fuente para mejorar el desempeño de los trabajadores, pero no será óptima para determinar los incrementos salariales. Por su parte, para los autores Milkovich y Boudreau (1994) la evaluación de desempeño es “el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo”. (p. 228).

#### **a) Objetivos de la Evaluación de Desempeño Laboral**

Ayuda a que la dirección tome decisiones respecto a ascensos, transferencias y despidos, detectan necesidades de capacitación y desarrollo y brindan retroalimentación sobre cómo es percibido su desempeño por parte de la organización. También, sirven como bases para la asignación de recompensas (Robbins y Judge, 2013).

Es así que una evaluación de desempeño permitirá identificar a los mejores elementos y recompensarlos. La identificación de estos elementos juega un papel vital en el crecimiento y desarrollo de cualquier organización. Por otra parte, también es importante conocer a aquellas personas que se destaquen por su poca eficiencia, con el fin de capacitarlos o cambiarlos a otra área, etc. Atendiendo la posibilidad de potenciar la capacidad de los colaboradores, y ayudarlos a perfeccionarse y superar sus errores, conociendo sus debilidades y cualidades.

Es necesario una evaluación de desempeño del personal y este debe de ser continuo y no un evento que sucede un vez al año, esto con el fin de conseguir los objetivos organizacionales. Gibson, et al., (1996).

Por último una evaluación de desempeño es sumamente importante y útil tanto para el evaluado y evaluador. A la organización le aportará toda información útil para sus actividades, lo que le permite verificar la efectividad de su programa de desarrollo y selección. Para los empleados podría influir en su conducta generando cambios enfocados a un mejor desempeño.

En tal sentido, la evaluación del desempeño se orienta en mejorar el rendimiento del personal, brindando retroalimentación sobre su desempeño, enfatizando sus fortalezas y proponiendo correcciones para sus debilidades.

#### **1.3.2.4. Factores a Evaluar del Desempeño Laboral**

El desempeño laboral puede ser medido a través de los siguientes factores: habilidades, capacidades las cuales son generadas y aplicadas por el mismo trabajador en su área o puesto de trabajo, características o competencias pertenecientes a los conocimientos, habilidades y capacidades (Araujo y Leal, 2007).

Alles (2005) por su parte, sostiene que para realizar una evaluación es necesario dividir este en dos segmentos, el primero que consiste en un análisis de rendimiento (objetivos) y el segundo en un análisis de desempeño en función a las competencias de los individuos, considerando las frecuencias de ciertas conductas.

Alles (2005) Nos dice que “los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo a aquello que miden: características, conductas o resultados”. (p. 28). Los vasados

en características son los más utilizados. Los referentes a conductas o también llamados competencias brindan una mejor comprensión de las personas. Por otro lado, el enfoque basado en resultados se refiere a las contribuciones que el empleado realiza en la organización.

- a) **Métodos basados en características:** este diseño mide hasta qué punto un empleado posee determinadas características tales como creatividad, confiabilidad, iniciativa o liderazgo, que la compañía considere de suma importancia para el presente o para un futuro. Estos métodos son los más utilizados debido a que son sencillos de aplicarlos esto se hará mediante un listado de características en relación con el puesto de trabajo. *Escalas gráficas de calificación;* consiste en que cada característica a evaluar se representa mediante una escala, en el que el evaluador indicara hasta qué nivel o grado el empleado posee esas características. *Métodos de formas narrativas;* este consiste en la elaboración de un ensayo por parte del evaluador, en el que describe al empleado que está evaluando con mayor precisión posible. Este es visto como una excelente oportunidad para que el jefe pueda expresar su opinión sobre el empleado.
  
- b) **Métodos basados en conductas:** estos métodos permiten al evaluador identificar el punto en que algunos empleados se alejan de la escala. También describen que acciones deberían o no deberían exhibirse en el puesto. Por lo que una aplicación de este proporciona al empleado una retroalimentación de desarrollo. *Escala de observación de comportamiento;* este enfoque de evaluación mide el grado de frecuencia de ciertas conductas del empleado. *Método de incidente crítico;* está relacionado con la conducta que presenta el evaluado, cuando esta actitud origina un éxito o un fracaso.
  
- c) **Métodos basados en resultados:** en este método se evalúan los logros de los empleados y los resultados que obtienen en su trabajo. Son los resultados de las actividades realizadas por parte del empleado, estos como la cantidad producida, los desperdicios generados y el costo por cada unidad producida en el caso de un gerente de planta. *Medición de productividad;* un ejemplo claro en este tipo de medición son los vendedores que son evaluados según el volumen de ventas, los trabajadores de producción que son evaluados sobre la base de cada unidad producida. Y a los ejecutivos respecto a la rentabilidad.

Para la evaluación del desempeño por competencias es necesario observar la conducta del individuo en hechos reales. No es suficiente si realizó determinada acción sino como se comportó en un hecho concreto (Alles, 2005). Por tal motivo, se debe evaluar al trabajador en relación al puesto de trabajo y en base al comportamiento mostrado durante la evaluación.

#### **1.3.2.5. Tipos de evaluación de desempeño laboral**

##### **a) Evaluación de 90°:**

Es una herramienta, que se emplea para poder analizar al trabajador, en correspondencia con aquellas personas que se ubican en un nivel jerárquico superior al avaluado, es decir jefes hacia subalternos. Este tipo de evaluación no es muy empleada por las empresas debido a que no genera valores representativos.

##### **b) Evaluación de 180°:**

Es aquella donde el trabajador es evaluado por su jefe inmediato, pares y casualmente sus clientes o proveedores. Se diferencia de una evaluación de 360° porque este no incluye una evaluación por parte de sus subordinados.

##### **c) Evaluación de 360°:**

Este es una de las evaluaciones más utilizadas, también es llamada evaluación integral, este tipo de evaluación es realizada por todas las personas que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Los miembros que participan en esta evaluación son los jefes, sus compañeros de trabajo, los subordinados, clientes internos y externos y los proveedores. Este tipo de evaluación es rica en información debido a que junta de todas las fuentes posibles y garantiza la adaptabilidad del trabajador a las diversas exigencias del ambiente laboral.

#### **1.3.2.6. Descripción del proceso de evaluación de desempeño**

Toda organización debe evitar cualquier técnica de evaluación que de por resultado un impacto negativo al grupo al que se está evaluando. Por lo que la gerencia tiene que

seleccionar para realizar una evaluación de desempeño aquellas metas puntuales que son de mayor importancia y que se pueden lograr de manera realista.

Uno de los factores que afectan normalmente a la evaluación de desempeño, es el ambiente interno es decir el tipo de cultura corporativa, este sirve para ayudar u obstaculizar. En la actualidad las organizaciones mayor mente utilizan equipos para realizar los trabajos, por lo es necesario reconocer los resultados generales del equipo, así como también las contribuciones individuales.

La identificación de los fines específicos es el punto de partida para empezar con el proceso de evaluación de desempeño. La mayoría de los sistemas de evaluación de desempeño fracasan debido a que la gerencia no determino de una forma específica lo que desea que realicé el sistema (Wayne y Noé, 1997).

Luego de establecer las metas concretas de evaluación, los colaboradores y también los equipos de trabajo deben de entender lo que la organización espera de ellos. Es asique una tarea de vital importancia para las relaciones con los empleados es informarles que es lo que se espera de ellos.

Después de tomar los datos pertinentes para la evaluación, el evaluador comparara el desempeño del trabajador contra las normas establecidas de desempeño. La discusión de la evaluación de desempeño que realiza el supervisor servirá para después establecer los requerimientos necesarios para el determinado puesto.

Proceso de evaluación de desempeño: Identificación de las metas específicas para la evaluación de desempeño, determinar las expectativas del puesto, examinar el trabajo desarrollado por el colaborador, evaluar el desempeño y analizar el desempeño con el trabajador.

Fases de la evaluación de desempeño: *la comprensión del evaluador*: sobre responsabilidades laborales, objetivos organizaciones y criterios de desempeño. Es de suma importancia establecer en forma clara y hacerles saber al empleado los estándares con lo que será evaluado, y estos debe de basarse en los requisitos relacionados con el puesto.

*Utilización de técnicas:* el evaluador debe de calificar el desempeño del trabajador dentro de las directrices legales. *Abastecimiento de retroalimentación:* consta de la entrevista o sesión de asesoramiento del evaluado con el evaluador. *Desarrollo del evaluado:* comprende las responsabilidades del trabajo, las metas organizaciones, así como las personales y los criterios de desempeño.

### **1.3.2.7. Ejecución de la Carga Laboral:**

La carga laboral es definida como el conjunto de requerimientos físicos y mentales, al cual es sometido el trabajador en el proceso de su jornada laboral. Siendo el primero exigencias físicas del puesto lo que comprende esfuerzos corporales por parte del trabajador. Mientras que la carga mental será el nivel de actividad intelectual para desarrollar las tareas encomendadas.

Por lo tanto, una ejecución de carga laboral se refiere al grado de cumplimiento de las responsabilidades y funciones asignadas al trabajador, que ayudan a la realización de un bien o la prestación de un servicio, o a la ejecución de las tareas que son administrativas (Robbins y Judge, 2013).

#### **a) Eficacia:**

Para Robbins y Coulter (2005) la eficacia es “hacer las cosas correctas, es decir realizar las actividades de trabajo con la que la organización alcanzara sus objetivos” (p.8).

Albi (1992) la eficacia es el logro de un objetivo o meta propuesta en condiciones óptimas o experimentales. No se considera los costos utilizados para lograr el objetivo, ni los medios alternativos mediante los cuales se podría haber obtenido dicho objetivo. Para Salvador (1994) la eficacia es la relación entre los objetivos que pueden fijar una organización o un individuo y los resultados que realmente consiguen. La eficacia mide la capacidad que pueda tener el sistema organizativo, más que el logro que puede adquirir, es así que una entidad será más eficaz cuando estén bien organizados todos sus elementos y cuanta más capacidad posee este para solucionar los problemas que pueda generarse.

Mientras que para Da Silva (2002) la eficacia “significa hacer las cosas correctas, de la manera correcta, en el tiempo correcto” (p.19). Este estará relacionado con el logro de los objetivos y los resultados generados, es decir con la ejecución de actividades que permitan

alcanzar las metas trazadas. Por lo que se puede decir que la eficacia es el grado de cumplimiento de las metas y objetivos trazados para el puesto de trabajo donde se desempeña el trabajador, de acuerdo a un plan general previamente establecido. El concepto de eficacia hace mención únicamente al logro de resultados, sin tener en consideración los recursos utilizados por parte de la unidad de producción. Es decir, cuanto de los resultados esperados se alcanzó. Hernández (2006) sostiene que “La eficacia se mide por los resultados, sin importar los medios ni los métodos con que se lograron”. (p. 28)

#### **b) Eficiencia:**

La palabra eficiencia proviene del latín *efficientia*, por lo que puede ser definido como la facultad de orientar algo, esto con el propósito de alcanzar una determinada meta con un uso racional de recursos.

Robbins y Coulter (2005) afirma que es la “capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión (personas, dinero, equipos) lo define como hacer bien las cosas” (p. 7). Por otra parte, para Da Silva (2002) la eficiencia es “operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada” (p.17). La eficiencia comprende a los medios para hacer o ejecutar las cosas, mientras que la eficacia tiene que ver con los fines y la obtención de las metas de la organización.

Por tanto, tiene que ver con el logro del objetivo en base al uso óptimo de recursos disponibles, ya sean estos humanos, materiales o presupuestales. Hernández (2006) menciona que “La eficiencia es el uso correcto de los métodos (procedimientos administrativos) establecidos para lograr los resultados preestablecidos”. (p.28). Desde el punto de vista microeconómico una unidad productiva será eficiente cuando se obtiene la máxima producción de acuerdo con los recursos utilizados, o cuando la cantidad empleada de recursos para obtener dicho logro es mínima.

Duncan (1991) menciona que en un sentido económico eficiencia significa maximizar el producto con el uso adecuado de los insumos y con una cantidad mínima de inversión.

#### **c) Conocimiento de Labores:**

Alavi y Leidner (2003) el conocimiento es la información que una persona posee en su mente, estos estarán relacionados con hechos, ideas, interpretaciones, observaciones, juicios y elementos que pueden llegar a ser útiles para desarrollar una determinada actividad. Esta



información se convertirá en conocimiento una vez procesada en la mente de la persona y al comunicar a otro personal será transformado nuevamente en información, este puede ser mediante textos, comunicaciones orales, escritas, electrónicas, entre otros.

El conocimiento de labores, es la construcción social de aptitudes, conocimientos y destrezas significativas y útiles que desarrolla una persona para un adecuado desempeño laboral, este se obtendrá mediante instrucciones o aprendizaje por experiencia. (Ducci, 1999, citado por Ángeles, 2017).

Es una construcción, generado de una combinación de recursos (cualidades, conocimientos, saber hacer) y recursos del ambiente como (informaciones, documentos, relaciones, etc.) estos son efectuados con el propósito de lograr un adecuado desempeño (Albi,1992).

Es el grado de conocimiento que tiene el trabajador para la ejecución adecuada de la tarea. Incluye la experiencia que puedo haber tenido en empleos anteriores, capacitaciones, estudios realizados, etc. Si un trabajador conoce las competencias que se requieren para su puesto, analizara, controlara y verificara sus conductas en función a todo ello (Alles, 2005).

#### **1.3.2.8. Cooperación y trabajo en equipo**

La cooperación es el conjunto de acciones y esfuerzos de un grupo de individuos o instituciones que comparten un mismo interés u objetivo. Por tanto, la cooperación será el resultado de una estrategia de trabajo en conjunto, para el cumplimiento de objetivos este se vale de una serie de métodos como, por ejemplo, la delegación de tareas, la distribución de responsabilidades, el trabajo en equipo, etc.

Drucker (1992) explica que “Un equipo es una serie de personas con distintas habilidades, antecedentes y conocimientos reclutados en distintas áreas de la organización que colabora en una tarea específica y definida. Suele existir un líder o capitán del equipo”. (p. 58). Para Robbins y Coulter (2005) los equipos de trabajo son “grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico usando una sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, y destrezas complementarias” (p.383). El liderazgo es determinado según la lógica del trabajo y el estado de desarrollo del trabajo, la misión del equipo será una tarea específica, como por ejemplo la elaboración de un producto.

La cooperación y trabajo en equipo es entendida como la capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros. Comprende la intención de colaboración, formar parte de un grupo, trabajar juntos y no de una forma individual o competitiva, esto con la finalidad de lograr metas en común para la organización (Jimenez, 2003).

**a) Relaciones interpersonales:**

Según Bisquerra (2004) una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas”. (p, 23). Es decir, se trata de las relaciones sociales, estas se encuentran reguladas por las diversas leyes de interacción social.

Fernández (2003) nos dice que trabajar en un ambiente laboral adecuado es muy importante para los colaboradores, debido a que un entorno positivo incide directamente en el desempeño del trabajador, así como en su bienestar emocional. Las relaciones interpersonales se generan de diferentes formas. En organizaciones donde el clima organizacional es óptimo en ocasiones se establecen lasos afectivos de amistad que van más allá de las barreras de trabajo. Una buena relación interpersonal genera confianza y credibilidad, esto se manifiesta a través de demostraciones de responsabilidad, confidencialidad y empatía. Por lo que es importante que se dé una comunicación efectiva, en la cual se enfaticé la comprensión, el respeto y el crecimiento de los colaboradores.

Por lo que se puede decir que las relaciones interpersonales es una interacción recíproca, asociaciones que se da entre dos o más personas, estas asociaciones se basan en sentimientos, emociones tales como; gustos artísticos, negocios, actividades sociales, el amor, etc. Estas relaciones pueden darse en contextos como la familia, amigos, clubes, trabajo, y son reguladas por leyes, costumbres o acuerdos generados por quienes lo conforman.

**b) Identificación con el equipo:**

Es comprendida como la conciencia de formar parte de un equipo, esta sensación es personal y se construye con el tiempo. Se evalúa el grado en el que el colaborador es capaz de subordinar sus intereses personales frente a los intereses colectivos, su disponibilidad de poder enseñar, transmitir experiencias y conocimientos y la capacidad de crear un ambiente de trabajo óptimo.

Un equipo de trabajo es también una entidad emocional, como tal, permite desarrollar la personalidad de cada individuo y la cohesión de todos dentro del equipo. A consecuencia de esta cohesión se produce el espíritu de equipo o sentimiento de pertenencia. Un equipo será un grupo de trabajadores que tienen como fin desarrollar determinadas tareas. Cuando el trabajo en equipo se vuelve gratificante ayuda a mejorar las relaciones interpersonales en los trabajadores, así como favorece la productividad. El sentido de pertenencia se genera progresivamente a medida que cada miembro del equipo percibe su identificación o pertenencia al equipo. Lo opuesto es cuando el trabajador se siente como ajeno este responderá con la indiferencia en cada momento (Ander y Agilar, 2001).

Un trabajo en equipo te proporciona medios para desarrollar una identidad grupal lo cual potenciara el compromiso y la implicancia de cada miembro entre sí, estos en función con las tareas y objetivos previamente establecidos.

Todo trabajador forma parte de la estructura organizacional, es decir todo colaborador tendrá un área a la que pertenece dentro de una organización. Es allí donde trabaja diariamente, compartiendo con sus compañeros gran parte de sus labores. A raíz de este es allí donde se genera una identificación con el grupo o equipo de trabajo. Es decir, tener creencias, habilidades, conductas e historias en común. Generando un lazo de cohesión a partir del cual se desarrollará las relaciones entre cada individuo.

**c) Empatía:**

Para Goleman (1995) la empatía es la capacitada que nos permite saber qué es lo que sienten los demás. La empatía comprende aptitudes emocionales tales como: comprender a los demás; este consiste en percibir los sentimientos ajenos, ayudar a las personas en su desarrollo; consiste en la percepción de la necesidad de desarrollo de la otra persona y fomentar su capacidad, orientación hacia el servicio; consiste en prever, reconocer y satisfacer las necesidades que tiene el cliente, aprovechar la diversidad; es referido a cultivar las oportunidades, conciencia política; comprende interpretar aquellas corrientes políticas o sociales.

Es la capacidad de comprender los sentimientos y emociones de otra persona, he intentado ponerse en el lugar del otro y saber lo que siente o incluso lo que puede estar pensando. Una persona empática se caracteriza por tener la afinidad de identificarse con otra persona, lo cual le permite entender al otro individuo.

Por otro lado, también comprende la preocupación por el desarrollo de los demás, por lo que ofrecen una retroalimentación completa y actúan como un mentor. Para poder desarrollar a su personal emplean técnicas como: esperar lo mejor de aquellos empleados que tienen el más bajo desempeño a los cuales le dan un trato de ganador, otra técnica utilizada es promover el desempeño de sus de los subordinados dándoles un reto que se acomode con el cargo que posee cada trabajador junto con un voto de absoluta confianza, también una técnica utilizada es señalar los problemas sin proponer soluciones lo que implicara que el propio trabajador hallen las respuestas por sí mismos lo que mejorara su confianza en la toma de decisiones.

#### **1.4. Formulación del problema**

##### **1.4.1. Problema General:**

¿Cuál es la relación entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital de independencia, Huaraz 2018?

##### **1.4.2. Problemas específicos:**

1. ¿De qué manera la comunicación interna se relaciona con la ejecución de carga laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital de independencia, Huaraz 2018?
2. ¿De qué manera la comunicación externa se relaciona con la cooperación y trabajo en equipo en los trabajadores de la municipalidad distrital de independencia, Huaraz 2018?

#### **1.5. Justificación del estudio**

En la investigación realizada permitió establecer la relación entre comunicación organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la “Municipalidad Distrital de Independencia, visto que actualmente se presenta problemas de comunicación en el ambiente laboral, el cual está inmerso de carencias de información, esto a consecuencia de

falta de orientación en sus funciones lo cual trae deficiencias en el desempeño de sus actividades.

El conocimiento obtenido en la investigación, son útiles por presentar relevancia social y benéfica a las autoridades y trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia, donde dio a conocer que los datos obtenidos servirán como orientador para que la municipalidad a futuro desarrolle iniciativas de eficiente gestión de comunicación organizacional y tomar medidas que beneficia tanto a la institución como a la población, también a sociedad interesada en aspectos referidos de la presente investigación.

## **1.6. Hipótesis**

**HI:** Existe relación significativa entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital de independencia, Huaraz 2018.

**HO:** No existe relación significativa entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital de independencia, Huaraz 2018.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo General**

Determinar la relación entre comunicación organización y el desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital de independencia, Huaraz 2018.

### **1.7.2. Objetivos específicos**

#### **Objetivo específico N° 01:**

Establecer la relación entre la comunicación interna y la ejecución de carga laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital de independencia, Huaraz 2018.

#### **Objetivo específico N° 02:**

Explicar la relación de la comunicación externa y la cooperación y trabajo en equipo en los trabajadores de la municipalidad distrital de independencia, Huaraz 2018.

## **CAPÍTULO II**

# **MÉTODO**

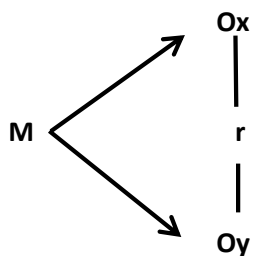
## II. MÉTODO

### 2.1. Diseño de Investigación.

La presente investigación es de enfoque cuantitativo porque se utilizó la recolección y análisis de datos, el cual responde las preguntas de investigación y por consecuente la comprobación de la hipótesis, el tipo de estudio es aplicada o práctica porque utiliza conocimientos que se obtienen. La investigación es de nivel correlacional porque explica y cuantifica las relaciones que existen entre las variables.

El diseño investigación que se utilizó es no experimental correlacional, porque no se manipuló las variables de estudio, y es transversal porque la recolección de datos se realizó en un único momento, cuyo esquema es el siguiente:

#### Esquema del diseño



**M:** Municipalidad Distrital de Independencia

**Ox:** Comunicación Organizacional

**Oy:** Desempeño Laboral

**r:** Relación

## 2.2. Operacionalización de variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala De Medición
Variable 1: Comunicación Organizacional	Según Kreps (1995) Define que “Es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de la organización y los cambios que ocurren dentro de ella “( p.13).	Es la interpretación de la información interna y externa por los integrantes de la organización reportando y plasmando los nuevos cambios que se dan.	Comunicación interna	Descendente.	Ordinal
				Ascendente.	
				Horizontal	
			Comunicación externa	Relación con los proveedores.	
				Interrelación con los usuarios.	
				Relación con las entidades financieras.	
Variable 2: Desempeño Laboral	Milkovich y Boudreau (1994) la definen como “el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo” (p.27).	Es el rendimiento laboral y actitudes que presenta un trabajador dentro de una organización, este está asociado al cumplimiento de las metas y responsabilidades establecidas para su puesto de trabajo.	Ejecución de carga laboral	Eficacia.	Ordinal
				Eficiencia.	
				Conocimiento de labores.	
			Cooperación y trabajo en equipo	Relaciones interpersonales.	
				Identificación con el equipo.	
				Empatía	

Figura 1



## 2.3. Población y muestra

### 2.3.1. Población

La población examinada estuvo conformada por los trabajadores de la municipalidad distrital de independencia que pertenecen al personal contratado administrativo por servicio CAS D. Leg 1057 con un total de 61 trabajadores y el personal nombrado contratado permanente D. Leg 276 con un total de 49 trabajadores, en función al reglamento que totalizó 110 trabajadores.

### 2.3.2. Muestra

#### 1. Muestreo

Muestreo aleatorio o probabilístico por que los elementos de la población tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados en la muestra y es de tipo aleatorio simple porque la población no es numerosa y se concentran en un espacio limitado.

#### 2. Tamaño de muestra

$$n = \frac{N \times Z^2 \times P \times q}{(N - 1)E^2 + (Z^2 \times p \times q)}$$

$$n = \frac{110 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{(110 - 1) \times 0.05^2 + (1.96^2 \times 0.5 \times 0.5)}$$

$$n = 86$$

Tenemos como dato lo siguiente:

$$N = 110$$

$$Z = 1.96$$

$$E = 0.05 \text{ (Error estándar)}$$

$$P = 0.5$$

$$q = 1 - p$$

## 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

TÉCNICA	INSTRUMENTO
<b>Encuesta</b> Grasso (2006) “Es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas” (p, 13).	<b>Cuestionario</b> Instrumento que servirá para recolectar información, mediante un conjunto de preguntas acerca de la comunicación organizacional y desempeño laboral.

### Escala de medición

La escala de medición en referencia a las variables es ordinal, por utilización de una jerarquía en cada nivel en cuestión a la Comunicación Organizacional fue bueno, regular, pésimo, De igual forma para el Desempeño Laboral fue bueno, regular, pésimo, como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

**Tabla 1. Niveles de puntuación de las variables**

*Fuente de Elaboración propia, 2018*

Variable	Instrumento	Puntaje mínimo	Puntaje máximo	Nivel	Puntuación de nivel
Comunicación Organizacional	Encuesta	12	48	Pésimo	12 - 24
				Regular	25 - 36
				Bueno	37 - 48
Desempeño laboral	Encuesta	12	48	Pésimo	12 - 24
				Regular	25 - 36
				Bueno	37 - 48

#### **2.4.1. Validación y confiabilidad del instrumento**

##### 2.4.1.1. Validación

Para la presente investigación se usó la validez de contenido, el cuestionario de Comunicación organizacional y Desempeño Laboral se aprobó por medio de un juicio de expertos, el cual fueron tres profesionales especializados en el tema a investigación.

##### 2.4.1.2. Confiabilidad

La confiabilidad se refiere a la precisión o veracidad de un instrumento de medición. Para la evaluación de la confiabilidad del instrumento de investigación se aplicó el alfa de cronbach, con una encuesta piloto a 11 personas, con el fin de determinar el coeficiente de fiabilidad reemplazando en la formula resulto una confiabilidad de 0,91% lo que significa que el instrumento empleado es totalmente confiable.

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

**K** : Numero de ítems

$\sum S_i^2$  : sumatoria de varianzas de ítems

$S_T^2$  : Varianza de la suma de ítems

$\alpha$  : Coeficiente de Alfa de Crombach

## 2.5. Métodos y análisis de datos.

En la presente investigación por ser una investigación correlacional, se utilizó la estadística descriptiva, que trata de un recuento, que permitió ordenar las tablas presentando visualmente en gráficos en términos de porcentajes por el programa SPSS.

En desarrollo de la investigación se utilizó la estadística inferencial se tomó en cuenta realizar la prueba de normalidad, también se realizó la prueba Chi cuadrado, el cual permitió analizar la relación entre dos variables. En la investigación se utilizó el método analítico por que se realizó la desmembración de las variables en las dimensiones e indicadores así se realizó el marco teórico que fundamenta el proyecto.

Se utilizó el programa Microsoft Office Excel 2013 y Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión SPSS 22 para ejecutar la base de datos mediante la tabulación, procediendo al análisis y su presentación.

## 2.6. Aspectos éticos

La información obtenida y plasmada que se obtuvieron en la presente investigación son datos veraces y confiables, pues se respetó los principios de originalidad, creatividad y veracidad.

Por tal motivo, los datos obtenidos y analizados no fueron manipulados para incidir en una información errónea o que haya podido determinarse previamente.

Para el desarrollo de la presente investigación prevaleció la ética y el compromiso mostrando como valor principal la organización en el proceso de la investigación, de tal modo que se cumplió con los documentos necesarios para el desarrollo de la investigación, presentando solicitudes a las instituciones con la finalidad de actuar de manera correcta

Se respecto los derechos de los autores, la propiedad intelectual citando de forma correcta de acuerdo a las normas Apa, los datos obtenidos ayudaron obtener información sistemática de la comunicación organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad Distrital de Independencia 2018.

# **CAPÍTULO III**

# **RESULTADOS**

## **III. RESULTADOS**

### **3.1. Tratamiento de los resultados**

Los resultados de la investigación fueron obtenidos tras aplicar el cuestionario de comunicación organizacional y desempeño laboral, dirigida a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia, se realizó una breve coordinación con el gerente de Recursos Humanos con la finalidad de facilitarnos la accesibilidad a las diversas áreas de la municipalidad distrital de Independencia el cual se desarrolló el día 23 de abril del presente año.

El desarrollo del levantamiento de resultados después de obtener las 86 encuestas, se procedió a la respectiva tabulación en el programa Excel, asignándoles valores a cada alternativa (valor mínimo: 1 y valor máximo: 4); posteriormente se sumó los valores de cada dimensión y cada variable, seguido de ello se hizo las tablas de especificaciones para cada variable y dimensión; estos valores fueron necesarios para determinar el nivel (bueno, regular y pésimo). Posterior a ello estos fueron transferidos al programa estadístico IBM SPSS Statistics 22, para determinar la frecuencia de las variables y dimensiones.

Con el fin de determinar que prueba de hipótesis se emplearía, se realizó la prueba de normalidad Kolmogorov el cual arrojó una significancia (bilateral) 0.00, lo que significa que es asimétrica, anormal; es por ello y debido a que el análisis es no paramétrica; por la distribución no normal o heterogénea se empleó la prueba de hipótesis (Chi-cuadrado) para demostrar la relación entre las dos variables, obteniendo simultáneamente las tablas de contingencia para cada caso, obteniendo así las tablas cruzadas de cada dimensión y variable posteriormente se elaboró los gráficos. Los resultados concluyeron con la interpretación cuantitativa y análisis de cada tabla para la idónea comprensión de los resultados.

## **3.2. Resultados según los objetivos de estudio**

### **3.2.1. Resultado respecto al objetivo general**

Objetivo general: Determinar la relación entre comunicación organización y el desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital de independencia, Huaraz 2018.

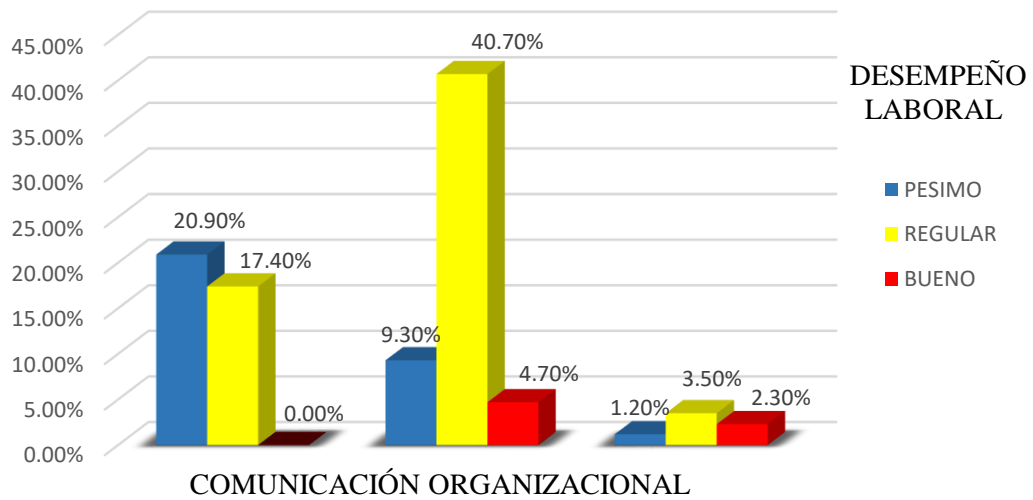
**Tabla 1. Comunicación organización y el desempeño laboral**

**Fuente:** cuadro procesado según los resultados obtenidos en el spss-2018.

		DESEMPEÑO LABORAL			Total
		PESIMO	REGULAR	BUENO	
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	PESIMO	18	8	1	27
		20,9%	9,3%	1,2%	31,4%
	REGULAR	15	35	3	53
		17,4%	40,7%	3,5%	61,6%
	BUENO	0	4	2	6
0,0%		4,7%	2,3%	7,0%	
Total	33	47	6	86	
		38,4%	54,7%	7,0%	100,0%

En la Tabla 1, respecto a la comunicación organizacional y desempeño laboral se observa que, el nivel comunicación organizacional es regular en un 40.7% en relación con el desempeño laboral; la relación de las dos variables para el nivel pésimo es 20.9% y la relación del nivel bueno es 2.3%.

En función a esta perspectiva, la comunicación organizacional y el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Independencia, se encuentra en un nivel regular; en referencia a la comunicación organizacional se presenta de manera regular debido a la existencia de una comunicación interna baja, el uso de un manejo comunicativo de manera ascendente y descendente dejando de lado el empleo de una comunicación horizontal, otro factor que interviene es la mala comunicación por parte de los jefes inmediatos así sus trabajadores debido a que solo cumplen con informar sobre sus funciones y no se preocupan por ver si entendieron; también se observa que el desempeño es regular debido a que el personal alcanza parcialmente las metas establecidas por la empresa en el desarrollo de sus labores, otro factor interviniente es que los trabajadores tienen dificultades para realizar sus actividades por falta conocimiento en el tema. Esto implica que no se esté desarrollando de una forma correcta la comunicación y así como el desempeño laboral.

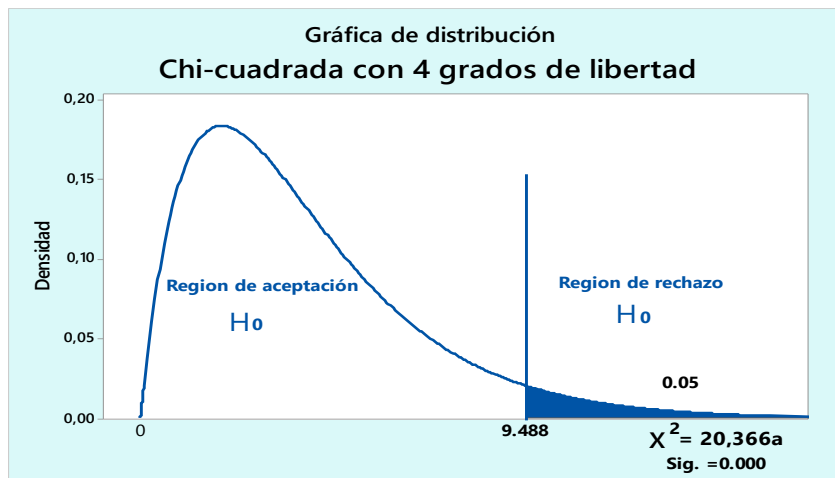


*Figura 1*

**Tabla 2. Prueba de hipótesis chi cuadrado**

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20,366a	4	,000
N de casos válidos	86		

**Fuente:** cuadro procesado según los resultados obtenidos en el spss-2018.



**Conclusión y decisión:**



De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla 2, el valor de Chi-cuadrado es 20.366 con grado de libertad 4 y con una significancia de 0,000, de acuerdo a la regla establecida de rechazo y aceptación, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), de manera que se afirma la existencia de una relación entre comunicación organizacional y desempeño laboral de la municipalidad distrital de independencia Huaraz de 2018, nos dice que, si el nivel de comunicación organizacional aumenta, el nivel de desempeño aumentara.

### 3.2.2. Resultado respecto a los Objetivos Específicos

**Objetivo específico N° 01:** Establecer la relación entre la comunicación interna y la ejecución de carga laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital de independencia, Huaraz 2018.

**Tabla 3. Comunicación interna y ejecución de carga laboral**

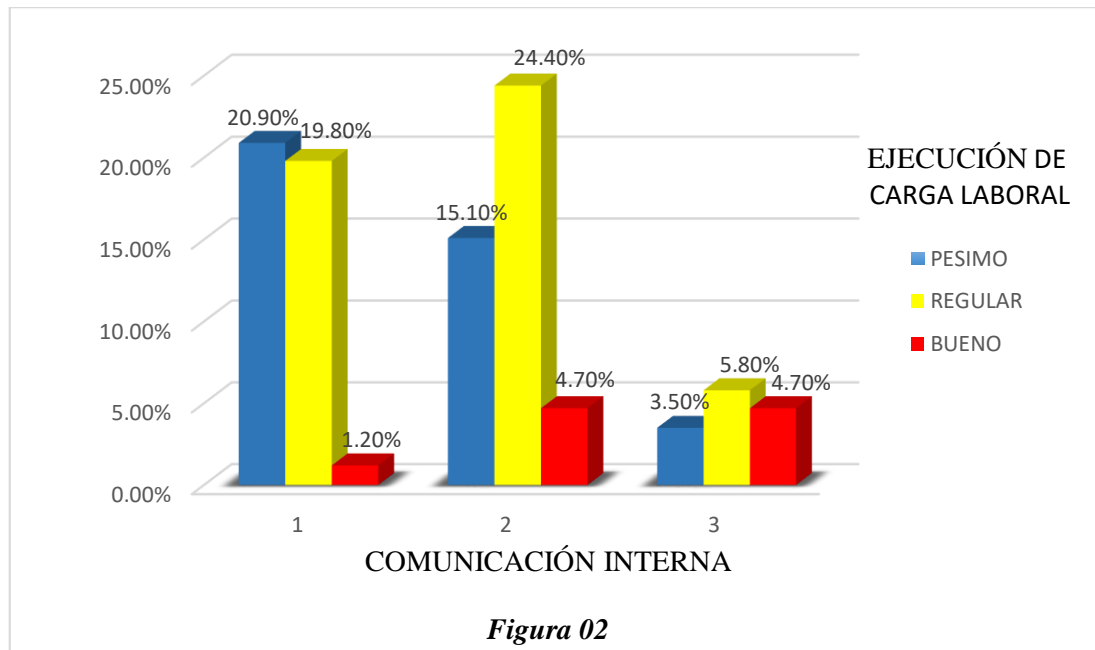
		EJECUCIÓN DE CARGA LABORAL			Total
		PESIMO	REGULAR	BUENO	
COMUNICACIÓN INTERNA	PESIMO	18	13	3	34
		20,9%	15,1%	3,5%	39,5%
	REGULAR	17	21	5	43
		19,8%	24,4%	5,8%	50,0%
BUENO	1	4	4	9	
		1,2%	4,7%	4,7%	10,5%
	Total	36	38	12	86
		41,9%	44,2%	14,0%	100,0%

**Fuente:** cuadro procesado según los resultados obtenidos en el spss-2018.

En la tabla 3, se puede percibir que la comunicación interna y ejecución y carga laboral se encuentran en un nivel regular siendo 24.4%; en relación de las dos dimensiones para el nivel pésimo es de un 20.9% y la relación del nivel bueno es de 4.7%.

Bajo estos resultados muestra que la comunicación interna y la ejecución de carga laboral es regular en la municipalidad distrital de independencia; La comunicación interna presenta un nivel regular debido a que los instrumentos de gestión estos como MOF y ROF no se están dando a conocer de una forma adecuada, otro factor interviniente es que los

diferentes jefes de las distintas áreas no se preocupan por ver si entendieron el mensaje transmitido; En relación al ejecución de carga laboral este es regular porque la ejecución de la tareas por parte de los empleados se hace con el uso excesivo de recursos en tiempo y dinero, Así como el logro parcial de las metas establecidas.



**Tabla 4. Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,373a	4	,035
N de casos válidos	86		

Fuente: cuadro procesado según los resultados obtenidos en el spss-2018.

### **Conclusión y decisión:**

Los resultados obtenidos en la tabla 4, el valor de Chi-cuadrado es 10.373 con grado de libertad 4 y con una significancia de 0,035, de manera que se confirma una relación significativa entre las dimensiones comunicación interna y la ejecución de carga laboral de la municipalidad distrital de independencia Huaraz de 2018, por lo que se determina que si existe una relación significativa positiva entre las dimensiones de estudio.

**Objetivo específico N° 02:** Explicar la relación de la comunicación externa y la cooperación y trabajo en equipo en los trabajadores de la municipalidad distrital de independencia, Huaraz 2018.

**Tabla 5. La comunicación externa y la cooperación y trabajo en equipo**

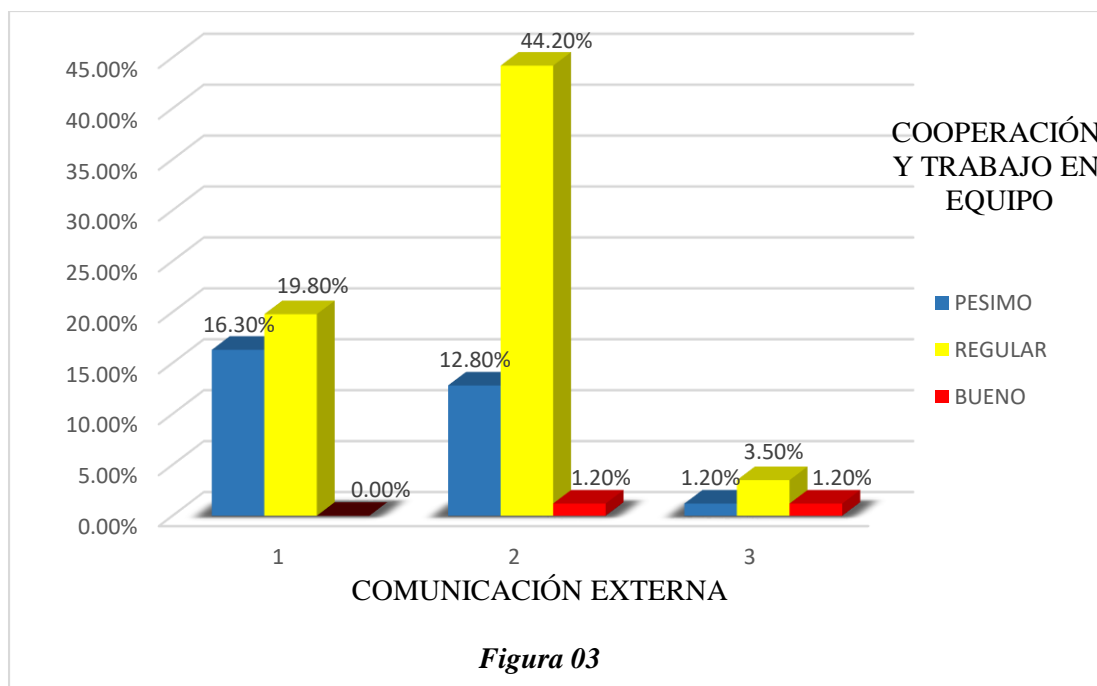
		COOPERACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO			Total
		PESIMO	REGULAR	BUENO	
COMUNICACIÓN EXTERNA	PESIMO	14 16,3%	11 12,8%	1 1,2%	26 30,2%
	REGULAR	17 19,8%	38 44,2%	3 3,5%	58 67,4%
	BUENO	0 0,0%	1 1,2%	1 1,2%	2 2,3%
	Total	31 36,0%	50 58,1%	5 5,8%	86 100,0%

**Fuente:** cuadro procesado según los resultados obtenidos en el spss-2018.

En la tabla 4, Se observa que el nivel de comunicación externa es regular en un 44.2% en relación con la cooperación y trabajo en equipo; la relación en las dos dimensiones para el nivel pésimo es un 16.3% y la relación en nivel bueno es 1.2%.

Bajo estos resultados muestra que la comunicación interna y la ejecución de carga laboral es regular en la municipalidad distrital de independencia;

Los resultados obtenidos indican que el nivel de comunicación externa en la municipalidad distrital de independencia es regular debido a que la comunicación que se da con los usuarios es de forma activa y no de forma efectiva, es decir se identifican y se resuelven las interrogantes que tienen los usuarios, pero no en el tiempo oportuno, otro factor interviniente es inadecuado manejo comunicativo con los proveedores; Por otro lado el nivel de cooperación y trabajo en equipo se encuentra en regular debido a que el personal participa por obligación en los actividades en equipo, que desarrolla la empresa, de la misma manera no existe un escucha activa por parte de los trabajadores así como el bajo interés de mejorar sus actividades o agilizar algunos procesos.



**Tabla 6: Prueba de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,353a	4	,015
N de casos válidos	86		

Fuente: cuadro procesado según los resultados obtenidos en el spss-2018.

### **Conclusión y decisión:**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla 6, el valor de Chi-cuadrado es 12.353 con grado de libertad 4 y con una significancia de 0,015, de manera que se confirma una relación significativa entre las dimensiones comunicación externa y la cooperación y trabajo en equipo de la municipalidad distrital de independencia Huaraz de 2018, por lo que se determina que si existe una relación significativa positiva entre las dimensiones de estudio.

# **CAPÍTULO IV**

# **DISCUSIÓN**

#### **IV. DISCUSIÓN**

La presente investigación hace referencia a la comunicación organizacional y el desempeño laboral en la municipalidad distrital de independencia, Huaraz 2018. A partir de los hallazgos encontrados, aceptamos la hipótesis alternativa general que establece la existencia de una correlación entre comunicación organizacional y desempeño laboral, siendo el valor calculado de la prueba de chi cuadrado de 20.366 valor que es mayor al valor crítico de 9.48, y con un nivel de significancia de 0,000 el cual es menor a 0,05 lo cual determina que se rechaza la hipótesis nula y se acéptala hipótesis de trabajo.

Respecto al objetivo general, dichos resultados, han permitido demostrar que la municipalidad distrital de independencia ha tenido deficiencias en cuanto a la comunicación organizacional con sus trabajadores, por lo cual ha experimentado un desempeño no apropiado durante el periodo estudiado, por lo que se ha demostrado la relación directa entre ambas variables. Consecuentemente, estos resultados concuerdan con Tipantuña (2015) quienes en su tesis “Comunicación Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa Paris Quito s.a.” concluyen que la comunicación organizacional influye directa y positivamente en el desempeño laboral, es así que a mayor comunicación mayor será el desempeño de los trabajadores y una comunicación clara ayuda a la correcta ejecución de sus actividades, determinado así el valor de chi cuadrada en 0,0168. De esta manera, se encontró que el nivel de comunicación que mantienen los trabajadores en la empresa es de Muy buena, lo cual está representado con un 57.4% del total de la población. En cuanto al nivel de desempeño se encuentra en Muy buena, y este es representado con un 66.2% del total de la población. De la misma manera, la presente investigación concuerda con Lopez (2014) en su tesis “La comunicación organizacional como ventaja competitiva en la municipalidad provincial de Andahuaylas, 2014” concluye que la comunicación organizacional en la municipalidad es débil, en sus tres clasificaciones; comunicación interna, externa y personal esto manifiestan un 35,4% de los trabajadores. Por lo cual no es vista como una ventaja competitiva. Asimismo, estos resultados se relacionan con Boland, y Lupo (2010) quien señalan que la comunicación está vinculada a la gestión de las organizaciones, la comunicación es elemental porque es el medio que sincroniza todas las áreas de la organización, con el propósito de que se cumplan los objetivos de la institución.

Con respecto al primer objetivo específico, “Establecer la relación entre la comunicación interna y ejecución de carga laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital de independencia, Huaraz 2018.”, se puede percibir que hay también una relación entre estas dos dimensiones consiguiendo así un grado de significancia de 0,035. Dichos resultados se asemejan a los resultados de Gutiérrez (2013), en su tesis titulada “La comunicación interna y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Costa Gas S.A. de la ciudad de Chimbote en el año 2013” llegó a la conclusión que existe una relación altamente significativa entre la comunicación interna y desempeño laboral. Considerando como una comunicación favorable para la organización un 79.5%. Del mismo modo se asemeja con los hallazgos de Balarezo (2014), en su tesis titula "La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive" concluye que la comunicación organizacional interna incide en el desarrollo de la empresa San Miguel Drive, pero este no está cumpliendo las funciones que debería, tales como generar identificación asía la institución de parte de los colaboradores asía la empresa y fortalecer las relaciones interpersonales entre los trabajadores.

Con respecto al segundo objetivo específico de la investigación Mesones y Santos (2016), En su tesis “Relación entre la comunicación organizacional y el clima laboral de la gerencia regional de educación de la libertad grell, 2015.” Concluye que la comunicación organizacional si tienen relación con el clima laboral debido a los porcentajes obtenidos que representa un elevado nivel de relación entre ambas variables de investigación. Además, se contrastó la hipótesis con una relación significativa de 0,0009 que es menor al 0,05 con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,794, demostrándose que si existe una dependencia entre ambas variables. Los resultados se asemejan con Gallardo (2015), en su tesis “El Clima Institucional y el Desempeño Laboral de Los Trabajadores de La Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz” llegó a la conclusión que existe una relación significativa entre ambas variables, encontrando una la correlación de spearman 0.832, y con un  $p=0.000$  menor a 0.05, nos dice que cuan mejor sean las relaciones interpersonales, mejor será su desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de independencia. Por otro lado, nos menciona una comunicación efectiva está directamente relacionada con el desempeño laboral de los trabadores.

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIÓN**



## V. CONCLUSIÓN

1. Se determinó la relación entre comunicación organizacional y el desempeño laboral en la municipalidad distrital de independencia, Huaraz 2018. Según el valor calculado de la prueba de chi cuadrado de 20.366 y un nivel de significancia de 0,000. De este modo, la comunicación organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral, pues ha quedado demostrado si hay una inadecuada comunicación también se presentara un inadecuado desempeño en la municipalidad distrital de independencia. (Tabla N° 1) El mismo análisis también es posible y válido de forma contraria, pues, con una apropiada comunicación también el desempeño será apropiado. El siguiente análisis ha quedado demostrado al aceptar la hipótesis de trabajo, lo que consecuentemente ha llegado a concluir que la municipalidad de independencia no está proporcionando una comunicación organizacional adecuada. En tal sentido respecto a la comunicación organizacional y desempeño laboral se ha obtenido que un 20.9% se encuentra en un nivel pésimo, un 40.7% regular y un 2.3% en un nivel bueno.
2. Se logró identificar la relación entre comunicación interna y ejecución de carga laboral. Según el valor calculado de la prueba chi cuadrado de 10.37 y un nivel de significancia de 0,035 por ello se evidencia la relación directa entre comunicación interna y desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital de independencia. De modo que se demuestra que una inadecuada ejecución de carga laboral es producto de una inadecuada comunicación interna. En tal razón se ha obtenido que la comunicación interna es buena en un 4.7% en relación con la ejecución de carga laboral; la relación de las dos dimensiones para el nivel regular es de 24.4% y la relación del nivel pésimo es 20.9%.
3. Se estableció la relación existente entre comunicación externa y cooperación y trabajo en equipo. Concluyendo que el valor de chi cuadrada es de 12.35 con un nivel de significancia de 0.015 por lo que se evidencia la relación directa entre comunicación externa y cooperación y trabajo en equipo en los trabajadores de la municipalidad distrital de independencia. El nivel de comunicación externa es bueno en un 1.2% en relación con la cooperación y trabajo en equipo; la relación de las dos dimensiones para el nivel regular es de 44.2% y la relación del nivel pésimo es de 16.3%; esto indica que

la municipalidad distrital de independencia no tiene una adecuada comunicación externa por lo que también carece de una cooperación y trabajo en equipo.

**CAPÍTULO VI**  
**RECOMENDACIÓN**

## **VI. RECOMENDACIÓN**

1. A la alta dirección de la municipalidad de Independencia debería de verificar periódicamente la aplicación y actualización de los instrumentos de gestión ya establecidos, este por parte de las distintas gerencias existentes; de esta manera se alcanzarán los objetivos de las distintas áreas, así como de toda la municipalidad.
2. Al sub gerente de recursos humanos la comunicación organizacional debe ser planeada, organizada, dirigida y controlada de manera eficiente, de modo que no se alcancen resultados espontáneos de necesidades coyunturales, sino más bien fruto de un trabajo en equipo e interrelación del personal haciendo uso correcto de los distintos canales y tipos de comunicación; este se lograra implementando un plan estratégico, donde quedan plasmado las metas y objetivos de este modo lo trabajadores tendrán una guía de cómo realizar su trabajo.
3. Al sub gerente de recursos humanos implementar estrategias de comunicación para que de este modo la comunicación interna, externa sean optima en toda la institución ya que este beneficia en muchos aspectos, como; un ambiente de trabajo cálido, un buen clima laboral, una buena relación interpersonal, mayor participación de trabajo en equipo, una imagen institucional positiva, etc. Todos estos aspectos ayudan a la existencia de una excelente comunicación por ende aun adecuado desempeño laboral.
4. A los futuros investigadores se recomienda enfocarse principalmente en la comunicación externa ya que se considera que presenta mayores deficiencias en la municipalidad.

**CAPÍTULO VII**  
**REFERENCIA**

## VII. REFERENCIAS

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial Organizacional un enfoque aplicado*. D.F., Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.
- Alavi, M., y Leidner, D. (2003). *Sistemas de gestión del conocimiento: cuestiones, retos y beneficios, en Sistemas de gestión del conocimiento*. España: Thompson Ediciones.
- Albi, E. (1992). *Evaluación de la eficiencia pública. El control de eficiencia del Sector Público*. Madrid, España: Hacienda Pública Española.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Ander, E., y Aguila, M. (2001). *El trabajo en equipo*. D.F., Mexico: Editorial progreso S.A.
- Ángeles, G. (2017). *Métodos de compensación basados en competencias*. Bogota, Colombia: Editorial universal del norte.
- Araujo, M., y Leal, G. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG)*, 16.
- Balarezo, B. D. (2014). *“La comunicación organizacional interna y su Incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*. Ambato, Ecuador: Universidad Tecnica de Ambato. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Bartoli, A. (1992). *Comunicacion y Organizacion*. Barcelona, España: Paidos.
- Bisquerra, R. (2004). *Metodologia de la investigacion Educativa*. Madrid, España: Editorial La Muralla S.A.
- Blanch, J. (2003). *Teoria de las relaciones Laborales Fundamentos*. Barcelona, España: Uoc.
- Boland, L., y Lupo, M. (9 - 10 de diciembre de 2010). *La comunicacion en las organizaciones*. Obtenido de [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.5326/ev.5326.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.5326/ev.5326.pdf)
- Cartaya, A. (2009). Capital Humano hacia un sistema de gestion. *Politica*, 9. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433572003>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. D.F., Mexico: Mc Graw Hill.
- Ciudadanos al Día. (12 de Noviembre de 2013). *CAD*. (C. Gibu, Editor, Orfo, Productor, & Natalie R) Recuperado el 15 de Setiembre de 2017, de <http://www.ciudadanosaldia.org>
- Cuesta, A. (2010). *Gestion del Talento Humanoy del conocimiento*. Bogotá, Colombia: Ecoe.
- Da silva, R. (2002). *Teoria de la Administracion*. D.F, Mexico: International Thomson Editores.

- Drucker, P. (1992). *La Gerencia: Tareas Responsabilidades y Practicas*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Duncan, W. (1991). *Grandes ideas en la dirección de empresas*. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos.
- Fernandez, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. D.F., Mexico: Trillas.
- Fernández, J. (2003). *Relaciones interpersonales*. México: Mac Graw Hill.
- Fiske, J. (1985). *Teoria de la comunicacion*. Madrid, España: Herder.
- Formanchuk , A. (01 de Febrero de 2015). *60 % de los problemas en una empresa son por la mala comunicacion*. Recuperado el 11 de 06 de 2017, de <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/mala-comunicacion/>
- Gallardo, J. (2015). *El clima institucional y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de independecia Huaraz*. Huaraz: Cesar Vallejo.
- Gibson, J., y otros. (1996). *La organizacion comportamiento, estructura, procesos*. Bogota, Colombia: McGraw-Hill.
- Goldhaber, G. (1986). *Comunicacion organizacional*. D.F., Mexico: Editorial Diana.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Barcelona, España: Editorial Kairos S.A.
- Grasso. (2006). *Encustas elementos para su diseño y analisis*. Cordova, Argentina: Encuentro grupo editor.
- Gutiérrez. (2013). *La comunicacion interna y su relacion eco el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa costa gas S.A*. Chimbote, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Hernández, S. (2006). *Administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. D.F., México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- Incore . (15 de Noviembre de 2017). *Instituto Peruano de de Economia*. Obtenido de <http://www.ipe.org.pe/portal/incore-2017-ancash/>
- Ivancevich, J. M. (1997). *Gestion Calidad y Competitividad*. Madrid, España: S.a. Mcgraw-hill / interamericana de españa.
- Jimenez, G. (2003). *Cooperación y trabajo en equipo*. Region de murcia, España: Escuaela de administracion Publica. Obtenido de file:///C:/Users/Madelen/Downloads/44599-trabajo\_equipoyco.pdf
- Kreps, G. L. (1995). *La comunicacion en las organizaciones*. Estados Unidos: Addison-Wesley iberoamericana.
- Laswell, H. (1948). Estructura y funcion de la comunicacion de masas. *The Structure and Function of Communication in Society* .
- Lemus, R. (2000). *La investigacion en la comunicacion organizacional*. Ciudad de Guatemala, Guatemala: Universidad Rafael Landiver. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/publicjlg/url/lib/invest.pdf>

- Lopez, L. (2014). *La Comunicacion Organizacional como Ventaja Competitiva en la Municipalidad Provinvial de Andahuaylas 2014*. Andahuaylas, Perú: Universidad Nacional Jose Maria Arguedas. Obtenido de <http://repositorio.unajma.edu.pe>
- Mesones , R., y Santos , S. (2016). *relación entre la comunicación organizacional y el clima laboral de la gerencia regional de educación de la libertad grell – 2015*. Trujillo, Perú: Universidad Privada del Norte. Obtenido de <http://repositorio.upn.edu.pe>
- Milkovich , G., y Boudreau , J. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos: Un Enfoque de Estrategia*. D.F., Mexico: Pearson Education.
- Nosnik, A., y Martinez, A. (1988). *Comunicación organizacional práctica Manual gerencial*. D.F., Mexico: Trillas.
- Patricio, D. (2016). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid, España: Ediciones Esic.
- Perez, J. G. (2000). *La aplicacion de modelos de comunicacion en las organizaciones*. D.F., Mexico: Plaza y Valdes.
- Perez, J., y Merino, M. (2014). *Proveedor*. Obtenido de Definiciones.com: <https://definicion.de/proveedor/>
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. D.F., Mexico: Pearson.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., y Coulter, M. (2013). *Fundamentos de administracion*. D.F., Mexico: Pearson.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Administracion*. D.F., Mexico: Pearson Educacion.
- Soria, R. (2008). *Comunicacion organizacional modelo aplicable a microempresas*. Iztapalapa: Universidad de Guadalajara.
- Soria, V. (2004). *Relaciones Humanas*. Mexico: Limusa.
- Strauck, M., y Guillen, C. (7 de Enero de 2014). *La gestión de la comunicación en los gobiernos locales, una mirada desde la perspectiva estrategica*. Obtenido de <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/277>
- Strauss, G. (1981). *Personal com problemas humanos de la administracion*. Mexico: Pretince hall hispanoamericana.
- Tipantuña , N. (2015). *La comunicación organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa PARIS QUITO S.A*. Quito, Ecuador: Universidad Central del Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/7843>
- Tino, L. (02 de marzo de 2014). *Relacion de empresa con entidades Financieras*. Obtenido de Nsc Economia: <https://nosoloeconomia.com/empresa-entidades-financieras-inicio/>
- Tuñez, M. (2012). *La gestion de la comunicacion en las organizaciones (1ª ed.)*. Zamora: Comunicacion Social. Obtenido de [file:///C:/Users/Madelen/Downloads/39564-49438-1-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Madelen/Downloads/39564-49438-1-PB%20(2).pdf)



- Vega, L. (Febrero - Julio de 2014). *Controla el proceso de abastecimiento de bienes para la empresa*. Obtenido de Secretaria de Educacion Publica:  
file:///C:/Users/Madelen/Downloads/PROVEEDORES+.pdf
- Vertice. (2008). *Comunicacion Interna*. Magala, España: Editorial Vertice.
- Villa, J. P. (2014). *Manual y atencion a clientes y usuarios*. Barcelona, España: Profit.
- Wayne, R., y Noe, M. (1997). *Administracion de Recursos Humanos*. D.F., Mexico: A simón & Shuster company.
- Yvancos, A. (24 de Marzo de 2015). *Yvancos, Abogados;*. Obtenido de <http://www.yvancosabogados.com/la-relacion-de-la-empresa-con-las-entidades-de-credito/>

# **ANEXO**

**Anexo 01- Instrumento de recolección de datos**

**CUESTIONARIO A LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE INDEPENDENCIA, HUARAZ 2018**

**INSTRUCCIONES:** Distinguido colaborador, se ha diseñado el siguiente cuestionario sobre comunicación organizacional y desempeño laboral. Es importante que lea cuidadosamente las preguntas y conteste lo que usted considera correcto, marcando con un aspa (X) el cuadro que contenga la respuesta elegida.

La encuesta es completamente anónima y sólo será utilizada con fines de diagnóstico académico

ÍTEMS	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. La información recibida tales como (Instrucciones de trabajo, procedimientos, prácticas organizacionales, etc.) por parte de su jefe inmediato es clara y oportuna				
2. Se da a conocer responsablemente los instrumentos de gestión como él (MOF y ROF).				
3. Su jefe inmediato, practica una comunicación Activa.				
4. El área al cual pertenece fomenta estrategias de comunicación tales como: reuniones de grupo, buzones de sugerencia, presentaciones de quejas, etc.				
5. Hay una coordinación fluida y frecuente entre las distintas sub gerencias, sobre las actividades a realizar.				
6. Existe integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas.				
7. El manejo comunicativo con los proveedores es de manera eficaz				
8. Considera que la comunicación con los proveedores ayuda a mejorar el servicio.				
9. La comunicación con los usuarios es de manera clara, oportuna y precisa.				
10. El servicio que brinda al usuario, lo hace dentro de los plazos establecidos.				
11. Usan plataformas financieras para brindar sus servicios.				

12. Cree usted que la institución se está beneficiando con las oportunidades que ofrece las entidades financieras.				
13. Usted cumple con los objetivos, propuestos para su puesto de trabajo.				
14. Cumple con las tareas y obligaciones en el tiempo que se le asignan.				
15. En el cumplimiento de sus funciones usted optimiza el uso de sus recursos.				
16. Al momento de realizar las tareas asignadas, usted ahorra materiales que se utilizan para la ejecución de sus funciones.				
17. Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto de trabajo.				
18. En ocasiones tiene dificultades para realizar su trabajo por falta conocimiento en el tema.				
19. Converso con mis compañeros de trabajo, y entablo relaciones de amistad.				
20. Converso constantemente con mis compañeros de trabajo con el fin de mejorar mis actividades o agilizar procesos que involucran la participación de ellos.				
21. Colaboro espontáneamente con mi equipo de trabajo.				
22. Me gusta participar frecuente mente, en los trabajos que se realiza en equipo.				
23. Cuando interactué con mis compañeros de trabajo me siento apreciado (escuchado, entendido) por ellos.				
24. Escucho atentamente cuando un compañero de trabajo me conversa o me cuenta un problema.				

Gracias por su colaboración.

Fecha: .....

Hora: .....

## Anexo N° 02: Tabla de especificaciones

### ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE INDEPENDENCIA

#### I. Datos Informativos:

- Autores : León Solórzano Madelen Rosario  
Ocrosoma Jumpa Cleenner
- Tipo de instrumento : Cuestionario – Encuestas
- Niveles de aplicación : Trabajadores de la Municipalidad Distrital de  
Independencia.
- Administración : Individual
- Duración :
- Materiales : Hoja Impresa, lapicero.
- Responsable de la aplicación : Autor.

#### II. Descripción y propósito:

El instrumento consta 24 ítems de opinión con alternativas que miden el grado de aceptación a la afirmación presentada, cuyo propósito es determinar la relación entre comunicación organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de independencia Huaraz – 2018.

#### III. Tabla de especificaciones:

Dimensión	Indicador de evaluación	Peso%	Ítems	Puntaje
<b>D1.</b> <b>Comunicación</b> <b>interna</b>	1. Descendente.	25 %	1 - 2	<b>1 - 4</b>
	2. Ascendente.		3 - 4	
	3. Horizontal		5 - 6	
<b>D2.</b> <b>Comunicación</b> <b>externa</b>	5. Relación con los proveedores.	25 %	7 - 8	<b>1 - 4</b>
	6. Interrelación con los usuarios.		9 - 10	
	7. Relación con las entidades financieras.		11 - 12	
<b>D3.</b> <b>Ejecución de</b> <b>carga laboral</b>	8. Eficacia.	25 %	13 - 14	<b>1 - 4</b>
	9. Eficiencia.		15 - 16	
	10. Conocimiento de labores.		17 - 18	
<b>D4.</b> <b>Cooperación y</b> <b>trabajo en</b> <b>equipo.</b>	13. Relaciones interpersonales.	25 %	19 - 20	<b>1-4</b>
	14. Identificación con el equipo.		21 - 22	
	15. Empatía		23 - 24	
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	24ítems	<b>24 - 96</b>

#### IV. Opciones de respuesta:

N	Opción de respuesta	Puntaje
1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16,17, 18, 19, 20,	- Siempre	4
	- Casi siempre	3
	- A veces	2
	- Nunca	1

#### V. Niveles de valoración:

##### 5.1. Valoración de las variables: Comunicación organizacional y Desempeño Laboral

VARIABLES	NIVEL	PUNTACION
Comunicación Organizacional	Pésimo	12 - 24
	Regular	25 - 36
	Bueno	37 - 48
VARIABLES	NIVEL	PUNTACION
Desempeño laboral	Pésimo	12 - 24
	Regular	25 - 36
	Bueno	37 - 48

##### 5.2. Valoración de las dimensiones: Comunicación Organizacional

VARIABLES	NIVEL	PUNTACION
Comunicación Interna	Pésimo	6 - 12
	Regular	13 - 18
	Bueno	19 - 24
VARIABLES	NIVEL	PUNTACION
Comunicación Externa	Pésimo	6 - 12
	Regular	13 - 18
	Bueno	19 - 24

### 5.3. Valoración de las dimensiones: Desempeño Laboral

VARIABLES	NIVEL	PUNTACION
Ejecución De Carga Laboral	Pésimo	6 - 12
	Regular	13 - 18
	Bueno	19 - 24
VARIABLES	NIVEL	PUNTACION
Cooperación trabajo en equipo	Pésimo	6 - 12
	Regular	13 - 18
	Bueno	19 - 24

### 5.4. Valoración de la Variable 1: Comunicación Organizacional

NIVEL	CRITERIOS	Valores
<b>BUENO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe una óptima comunicación interna y se da mayor mente de forma horizontal.</li> <li>- Existe una adecuada comunicación descendente y ascendente en todos los niveles de la organización.</li> <li>- Los diferentes jefes de cada área practican una comunicación activa.</li> <li>- Se da a conocer de forma responsable los instrumentos de gestión MOF y ROF.</li> <li>- Existe una buena comunicación externa en función a los proveedores.</li> <li>- La comunicación que se da con los usuarios es de forma activa y efectiva, es decir se identifican y se resuelven las interrogantes que tienen de forma asertiva y oportuna.</li> <li>- Existe un adecuado aprovechamiento y gestión con las entidades financieras.</li> </ul>	37 - 48

<p><b>REGULAR</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe una comunicación interna baja y en algunas áreas se da de forma horizontal.</li> <li>- Existe una regular comunicación descendente y ascendente en los trabajadores.</li> <li>- Los diferentes jefes de las distintas áreas cumplen con informar al trabajador sobre sus funciones y lo que la organización espera de ellos y no se preocupan por ver si entendieron.</li> <li>- Los instrumentos de gestión MOF y ROF se da a conocer de forma escasa.</li> <li>- Existe una regular comunicación externa en función a los proveedores.</li> <li>- La comunicación que se da con los usuarios es de forma activa y no de forma efectiva, es decir se identifican y se resuelven las interrogantes que tienen los usuarios, pero no en el tiempo oportuno.</li> <li>- Existe una baja y gestión en referencia a las entidades financieras.</li> </ul>	<p>25 - 36</p>
<p><b>PESIMO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe una comunicación de forma horizontal.</li> <li>- Existe solo una comunicación descendente y en una baja escala una comunicación ascendente.</li> <li>- Los jefes de las distintas áreas no informar al trabajador sobre sus funciones, lo que la organización espera de ellos y por consiguiente no dan retroalimentación.</li> <li>- Los instrumentos de gestión MOF y ROF no se da a conocer.</li> <li>- No existe una adecuada comunicación externa con los proveedores.</li> <li>- La comunicación que se da con los usuarios no es activa ni efectiva debido a que no se identifican y se resuelven las interrogantes que tienen estos.</li> <li>- Existe una escasa gestión con las distintas entidades financieras.</li> </ul>	<p>12 - 24</p>



## 1.2. Valoración de la Variable 2: Desempeño Laboral

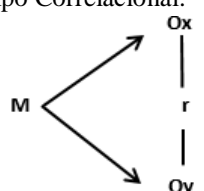
NIVEL	CRITERIOS	Valores
<b>BUENO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El personal alcanza las metas establecidas por la empresa en el desarrollo de su labor</li> <li>- La ejecución de tareas se hace con el uso óptimo de recursos en tiempo y dinero.</li> <li>- los trabajadores no tienen dificultad alguna para realizar sus actividades por falta conocimiento en el tema debido a que poseen un amplio conocimiento.</li> <li>- El personal de la municipalidad con el fin de mejorar las actividades o agilizar procesos de su trabajo entabla relaciones de amistad con sus compañeros.</li> <li>- El personal participa espontáneamente en los trabajos en equipo que fomenta la empresa.</li> <li>- En la interacción entre compañeros de trabajo existe un alto grado de interés por escuchar y comprender lo que el interlocutor quiere transmitir.</li> </ul>	37 - 48

<p><b>REGULAR</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El personal alcanza parcialmente las metas establecidas por la empresa en el desarrollo de su labor.</li> <li>- La ejecución de tareas se hace con el uso moderado de recursos en tiempo y dinero.</li> <li>- los trabajadores tienen dificultades en ocasiones para realizar sus actividades por falta conocimiento en el tema.</li> <li>- El personal de la municipalidad entabla relaciones de amistad con sus compañeros, pero sin un fin provechoso para el desarrollo de sus actividades.</li> <li>- El personal participa por obligación en los trabajos en equipo que desarrolla la empresa.</li> <li>- En la interacción entre compañeros de trabajo en ocasiones existe un grado de interés por escuchar y comprender lo que el interlocutor desea transmitir.</li> </ul>	<p>25 - 36</p>
<p><b>PESIMO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El personal no alcanza ninguna de las metas establecidas por la empresa en el desarrollo de su labor.</li> <li>- La ejecución de tareas se hace con el uso excesivo de recursos en tiempo y dinero.</li> <li>- los trabajadores tienen dificultades para realizar sus actividades por falta conocimiento en el tema.</li> <li>- El personal de la municipalidad no entabla relaciones de amistad con sus compañeros ya que no le interesa mejorar sus actividades o agilizar algunos procesos.</li> <li>- El personal no participa en los trabajos en equipo que fomenta la empresa ya que consideran que solos lo realizan mejor</li> <li>- En la interacción entre compañeros de trabajo no existe el mínimo interés por escuchar lo que el interlocutor quiere transmitir.</li> </ul>	<p>12 - 24</p>

### Anexo N°03: ficha técnica del instrumento de recolección de datos

<b>FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS N°1</b>	
Tipo de instrumento	Cuestionario
Denominación del instrumento	Cuestionario para analizar la comunicación organizacional y la relación con el desempeño laboral de la municipalidad distrital de Huaraz, 2018
Autoría	León Solórzano Madelen Ocrospoma Jumba Cleenner
Duración de la aplicación	Aproximadamente 10 minutos
Muestra	86 Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia.
Número de ítems	24
Escala de medición	Escala de Likert (Nunca, A veces, Casi siempre, Siempre)
Dimensiones que evalúa	Comunicación interna, Comunicación externa ejecución de carga laboral y cooperación trabajo en equipo.
Método de muestreo	Probabilístico
Lugar de realización de campo	Municipalidad Distrital de Independencia
Fecha de realización de campo	El 23 de abril de 2018
Programa estadístico	SPSS 20 y Excel

**Anexo N°04: Matriz de consistencia**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p><b><u>Problema General</u></b></p> <p>¿Cuál es la relación entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital de independencia, Huaraz 2018?</p> <p><b><u>Problemas específicos</u></b></p> <p>¿De qué manera la comunicación interna se relaciona con la ejecución de carga laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital de independencia, Huaraz 2018?</p> <p>¿De qué manera la comunicación externa se relaciona cooperación y trabajo en equipo en los trabajadores de la municipalidad distrital de independencia, Huaraz 2018?</p>	<p><b><u>Objetivo General</u></b></p> <p>Determinar la relación entre comunicación organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital de independencia, Huaraz 2018</p> <p><b><u>Objetivos específicos</u></b></p> <p>Establecer la relación entre la comunicación interna y la ejecución de carga laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital de independencia, Huaraz 2018.</p> <p>Explicar la relación de la comunicación externa y la cooperación y trabajo en equipo en los trabajadores de la municipalidad distrital de independencia, Huaraz 2018.</p>	<p><b><u>Hipótesis de trabajo H<sub>1</sub></u></b></p> <p>Existe relación significativa entre la comunicación organización y desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital de independencia, Huaraz 2018.</p> <p><b><u>Hipótesis nula H<sub>0</sub></u></b></p> <p>No existe relación significativa entre comunicación organización y desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital de independencia, Huaraz 2018.</p>	<p><b><u>Variable 1</u></b></p> <p><b>V1: Comunicación Organizacional</b></p> <p><b>Dimensiones:</b> V<sub>1.1</sub> = comunicación interna. V<sub>1.2</sub> = comunicación externa.</p> <p><b><u>Variable 2</u></b></p> <p><b>V2: Desempeño Laboral</b></p> <p><b>Dimensiones:</b> V<sub>2.1</sub> = Ejecución de carga laboral. V<sub>2.2</sub> = Cooperación y trabajo en equipo.</p>	<p><b><u>Tipo de investigación</u></b></p> <p>Aplicada porque su propósito es verificar como los supuestos teóricos se acomodan a una determinada realidad</p> <p><b><u>Nivel de Investigación</u></b></p> <p>Correlacional.</p> <p><b><u>Diseño de Investigación</u></b></p> <p>El diseño de la investigación es no experimental y por el tiempo de aplicación el estudio es transversal ya que los datos se recogerán en un solo evento, y es de tipo Correlacional.</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p><b>M:</b> Municipalidad Distrital de Independencia</p>

Fuente: Elaboración propia - 2018

				<p><b>Ox:</b> Comunicación Organizacional</p> <p><b>Oy:</b> Desempeño Laboral</p> <p><b>r:</b> Relación</p> <p><b><u>Población</u></b> Estará conformada por 110 trabajadores de la municipalidad distrital de independencia.</p> <p><b><u>Muestra</u></b> Está conformado por 86 trabajadores.</p> <p><b><u>Técnicas</u></b> a) Encuestas.</p> <p><b><u>Instrumentos</u></b> Cuestionarios de encuesta (Cuestionario sobre comunicación organizacional, y Desempeño Laboral).</p> <p><b><u>Análisis y Procesamiento de Datos</u></b> Análisis estadísticos</p>
--	--	--	--	---

## Anexo N°05: Matriz de Validación de Instrumento

### MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TITULO DE LA TESIS: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE INDEPENDENCIA, HUARAZ 2018.

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES	
				Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta			
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	Comunicación interna	Descendente	1. La información recibida tales como ( Instrucciones de trabajo, procedimientos, practicas organizacionales, etc.) por parte de su jefe inmediato es clara y oportuna.					X		X		X		X			
			2. Se da a conocer responsablemente los instrumentos de gestión como él (MOF y ROF).					X		X		X		X			
		Ascendente	3. Su jefe inmediato, practica una comunicación Activa.					X		X		X		X			
			4. El área al cual pertenece fomenta estrategias de comunicación tales como: reuniones de grupo, buzones de sugerencia, presentaciones de quejas, etc.					X		X		X		X			
		Horizontal	5. hay una coordinación fluida y frecuente entre las distintas sub gerencias, sobre las actividades a realizar.					X		X		X		X			
			6. Existe integración entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas.					X		X		X		X			

Comunicación externa	Relación con los proveedores	7. El manejo comunicativo con los proveedores es de manera eficaz.					X	X	X	X		
		8. Considera que la comunicación con los proveedores ayuda a mejorar el servicio.					X	X	X	X		
	Interrelación con los usuarios.	9. La comunicación con los usuarios es de manera clara, oportuna y precisa.					X	X	X	X		
		10. El servicio que brinda al usuario, lo hace dentro de los plazos establecidos.					X	X	X	X		
	Relación con entidades financieras	11. Usen plataformas financieras para brindar sus servicios.					X	X	X	X		
		12. Cree usted que la institución se está beneficiando con las oportunidades que ofrece las entidades financieras.					X	X	X	X		

Nota: Insertar más columnas, en opciones de respuesta si el instrumento lo quiere

*Georgely Duran*  
 \_\_\_\_\_  
 DNI  
 31677361

**MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO**

**TITULO DE LA TESIS: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE INDEPENDENCIA, HUARAZ 2018.**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	<b>Ejecución de carga laboral</b>	<b>Eficacia.</b>	1. Usted cumple con los objetivos, propuestos para su puesto de trabajo.					X		X		X		X		
			2. Cumple con las tareas y obligaciones en el tiempo que se le asignan.					X		X		X		X		
		<b>Eficiencia.</b>	3. En el cumplimiento de sus funciones usted optimiza el uso de sus recursos.					X		X		X		X		
			4. Al momento de realizar las tareas asignadas, usted ahorra materiales que se utilizan para la ejecución de sus funciones.					X		X		X		X		
		<b>Conocimiento de labores.</b>	5. Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto de trabajo.					X		X		X		X		
			6. En ocasiones tiene dificultades para realizar su trabajo por falta conocimiento en el tema.					X		X		X		X		
				7. Converso con mis compañeros de trabajo y entablo relaciones de amistad.					X		X		X		X	



			mis actividades o agilizar procesos que involucran la participación de ellos.					X		X		X	X		
		Integración con el equipo	9. Colaboro espontáneamente con mi equipo de trabajo.					X		X		X	X		
			10. Me gusta participar frecuentemente, en los trabajos que se realiza en equipo.					X		X		X	X		
		Empatía	11. Cuando interactué con mis compañeros de trabajo me siento apreciado (escuchado, entendido) por ellos.					X		X		X	X		
			12. Escucho atentamente cuando un compañero de trabajo me conversa o me cuenta un problema.					X		X		X	X		

Nota: Insertar más columnas, en opciones de respuesta si el instrumento lo quiere

  
DNI 31677361

## RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario  
OBJETIVO: Determinar la relación entre comunicación organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital de independencia, Huaraz 2018.  
DIRIGIDO A: Trabajadores de la municipalidad distrital de independencia.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
				X

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : González Lucero Anddy David.  
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Magister.

Firma

González Lucero

Post firma

DNI 31677361

## RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario  
OBJETIVO: Determinar la relación entre comunicación organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital de Independencia Huaraz 2018  
DIRIGIDO A: Los Trabajadores de la municipalidad distrital de Independencia.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
				X

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Torres Lujan Wilfredo Modesto  
GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Contador Publico

  
Firma  
C.P.C. Wilfredo M. Torres Luján  
MAT. N° 65-631  
Post firma  
DNI

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE INDEPENDENCIA, HUARAZ 2018.

OBJETIVO: Determinar la relación entre comunicación organización y el desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital de independencia, Huaraz 2018.

DIRIGIDO A: Los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
				X

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Poma Sotelo Rafael Ronald.

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Magister.



Post firma  
DNI 31667848-

**Anexo N°06: Ficha de los profesionales que han validado el instrumento Información del jurado evaluador del instrumento de recolección de datos.**

HOJA DE VIDA
<b>DATOS PERSONALES:</b>
1. Apellidos: González Lucero
2. Nombres: Anddy David
3. N° de DNI: 31677361
4. Teléfono: 043-230534
5. Dirección actual: Jr. Gabino N° 198 Huaraz-Ancash-Perú
6. Correo electrónico: gland_10@hotmail.com
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA PROFESIONAL:</b>
Grados:
- Maestría MBA – Maestría en Ciencias Económicas. Mención Gestión empresarial
- Diplomado de especialización profesional en gestión pública por resultados y las contrataciones con el estado.
- Diplomado en sistema integrado de administración y finanzas.SIAF
Títulos:
- Título Profesional Licenciado En Administración
- Bachiller Administración
<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</b>
1. Coordinador de escuela profesional de Administración de la universidad San Pedro filial Huaraz(2015 – 2017)
2. Gerente de Administración y Finanzas en la municipalidad distrital Chavín de Huantar (2013)
3. Administrador del centro cultural municipal de Huaraz (2012-2013)
4. Administrador de las plantas de concentración concentradora de minerales Mesapata UNASAM (2010-2012)
5. Jefe de abastecimiento de la municipalidad provincia de Yungay (2010)
6. Jefe de Logística de la Municipalidad de Huaraz (2009)

.....*González Lucero*.....

FIRMA

DNI 31677361

## HOJA DE VIDA

### DATOS PERSONALES:

1. Apellidos: Torres Lujan
2. Nombres: Wilfredo Modesto
3. N° de DNI: 32909007
4. Teléfono: 956811047
5. Dirección actual: Urb. 21 de Abril Mza. B5 Lote 5
6. Correo electrónico: wtorresm@hotmail.es

### FORMACIÓN ACADÉMICA PROFESIONAL:

Grados:

- Estudios de Maestría de Gestión Público en la Universidad Cesar Vallejo
- Estudios de Maestría en Docencia Universitario e Investigación en la Universidad San Pedro - Chimbote

Títulos:

- Contador Público
- Bachiller de Contador Publico

### EXPERIENCIA PROFESIONAL:

1. Gerente General y Jefe de Planificación y presupuesto en la Sociedad de Beneficencia Pública de Chimbote - 2004 a la actualidad.
2. Integrador Contable, Fiscalizador y especialista en Liquidación de Obras del Proyecto Especial Chinecas (1992 a 1994 y de 1998 - 2002 )
3. Director de Contabilidad de la Universidad Nacional del Santa (1994 – 1998)
4. Contador independiente en Gestión Publica

FIRMA

DNI: 32909007

C.P.C. Wilfredo M. Torres Lujan

MAT/N° 06-831



## HOJA DE VIDA

### DATOS PERSONALES

1. Apellidos: Poma Sotelo
2. Nombres: Rafael Ronald
3. N° de DNI: 31667848
4. Teléfonos: 043-423136
5. Dirección actual: Av. San Agustín 401 – URB. La Alborada
6. Correo electrónico: [rrpoma@gmail.com](mailto:rrpoma@gmail.com)

### FORMACIÓN ACADÉMICA PROFESIONAL:

Grados:

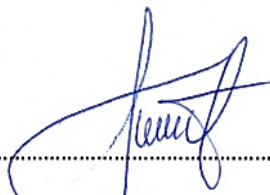
- Maestría MBA – Maestría en Administración.
- Post Grado o Diplomado en Gestión Pública.
- Post Grado o Diplomado en Gestión del Potencial Humano.
- Post Grado o Diplomado en Derechos Humanos.

Título:

- Título Profesional Licenciado en Administración.
- Bachiller en Administración.

### EXPERIENCIA PROFESIONAL:

1. Administrador en Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (2012-2015)
2. Gerente de Planeamiento y Presupuesto en la Municipalidad de Independencia – Huaraz (2011-2011)
3. Jefe de Recursos Humanos en la Empresa Cruz del sur. (2005 – 2006)
4. Administrador de Agencia en la Agencia de Publicidad & Distribución de la Empresa Editora en Comercio S.A. – HUARAZ. D (2002 -2004)
5. Asistente Administrativo en el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2001 – 2002)
6. Docente Universitario en la Universidad Santiago Antúnez de Mayolo (2006 – 2008)

  
.....  
FIRMA  
DNI: 31667848

**Anexo N°07: Confiabilidad del Instrumento**

**ALFA DE CRONBACH**

<b>ÍTEMS</b>																								
<b>Encuesta</b>	<b>Preg. 1</b>	<b>Preg. 2</b>	<b>Preg. 3</b>	<b>Preg. 4</b>	<b>Preg. 5</b>	<b>Preg. 6</b>	<b>Preg. 7</b>	<b>Preg. 8</b>	<b>Preg. 9</b>	<b>Preg. 10</b>	<b>Preg. 11</b>	<b>Preg. 12</b>	<b>Preg. 13</b>	<b>Preg. 14</b>	<b>Preg. 15</b>	<b>Preg. 16</b>	<b>Preg. 17</b>	<b>Preg. 18</b>	<b>Preg. 19</b>	<b>Preg. 20</b>	<b>Preg. 21</b>	<b>Preg. 22</b>	<b>Preg. 23</b>	<b>Preg. 24</b>
<b>1</b>	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3
<b>2</b>	2	4	4	2	4	3	3	3	2	2	1	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
<b>3</b>	3	1	2	1	2	2	2	2	3	2	3	1	3	3	2	1	3	2	3	3	2	3	2	2
<b>4</b>	2	2	3	1	3	2	2	2	2	2	3	2	3	4	4	2	3	2	3	1	2	3	3	2
<b>5</b>	2	1	2	2	3	3	2	2	1	2	1	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2
<b>6</b>	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	1	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2
<b>7</b>	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
<b>8</b>	3	4	4	2	4	3	3	3	3	2	1	2	3	4	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3
<b>9</b>	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	1	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3
<b>10</b>	2	2	1	1	2	1	2	3	2	2	2	1	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	2	3
<b>11</b>	2	4	3	4	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	4	4	3	3

**RESUMEN DE PROCESAMIENTO DE CASOS**

		<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Casos</b>	<b>Válido</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>
	<b>Excluido<sup>a</sup></b>	<b>0</b>	<b>,0</b>
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,915	24



## Anexo N°8: Aspectos administrativos

### Solicitud de Autorización de Investigación



Huaraz, 05 de Abril del 2018

**CARTA N° 032- 2018- FCE- CPP- UCV**

Señor:

**ING. ELOY ALZAMORA MORALES**  
**ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE INDEPENDENCIA**

Presente. -

Es grato dirigirme a usted, para expresarle mi cordial saludo y a la vez presentarle a los jóvenes **OCROSPOMA JUMPA CLEENNER Y LEÓN SOLORZANO MADELEN** estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad César Vallejo, quienes en el presente semestre académico 2018- I cursarán el X ciclo de la carrera profesional de **ADMINISTRACIÓN**, como se tiene de conocimiento dichos estudiantes se encuentran desarrollando su TESIS en su institución desde el 2017- II, la presente es para comunicarle que el título de la investigación ha tenido algunos cambios según la carta N° 146-2017-FCE-CPP – UCV presentada el 20 de noviembre del 2017, debido a las observaciones realizadas por parte de sus asesores de tesis, siendo actualmente el título : “ **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE INDEPENDENCIA- HUARAZ 2018**”, motivo por el cual le pido su apoyo y brindar las faciidades para que los estudiantes puedan aplicar a sus colaboradores un cuestionario referente al tema de investigación.

Sin otro en particular y agradeciéndole por su atención a la presente, me despidió testimoniándole mi singular deferencia.

Atentamente,

Dra. Jaela Peña Romero

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**CAMPUS HUARAZ**  
Av. Independencia N° 1488  
Barrio Palmira Baja,  
Independencia - Huaraz  
Telf.: (043) 483031  
[www.ucv.edu.pe](http://www.ucv.edu.pe)

[fb/ucv.peru](https://www.facebook.com/ucv.peru)  
[@ucv\\_peru](https://twitter.com/ucv_peru)  
[#saliradelante](https://www.instagram.com/saliradelante)  
[ucv.edu.pe](http://ucv.edu.pe)

## Autorización de la Municipalidad Distrital de Independencia



"AÑO DEL DIALOGO Y LA RECONCILIACION NACIONAL"

Independencia, 23 de Abril 2018

CARTA N° 006 -2018-MDI-GAyF-SGRH/SG

SEÑOR:  
LEÓN SOLORZANO MADELEN  
OCROSPOMA JUMPA CLEENNER

Presente.-

Asunto : AUTORIZACION PARA EL PROYECTO  
DE INVESTIGACION  
Ref. : Expediente N° 05941-2018

De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo, asimismo en atención al documento de la referencia, la Sub Gerencia de Recursos Humanos, AUTORIZA, para la realización del Proyecto de Investigación que lleva como título "Comunicación Organizacional y Desempeño Laboral de los trabajadores de Municipalidad Distrital de Independencia – Huaraz 2018".

Sin otro particular me suscribo de usted.

Atentamente,

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE INDEPENDENCIA  
GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS  
  
Lic. Adm. Rudy Raúl Robles Chávez  
SUB GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

C/c  
GAyF  
Archivo.



## Constancia de la Municipalidad Distrital de Independencia



### Municipalidad Distrital de Independencia Huaraz - Ancash



"AÑO DEL DIALOGO Y LA RECONCILIACION NACIONAL"

## CONSTANCIA

El que al final suscribe, Sub Gerente de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Independencia.

### HACE CONSTAR:

Que, los recurrentes: MADELEN ROSARIO LEON SOLORZANO, Identificado con DNI N° 48519022, y OCROSPOMA JUMPA CLEINNER, Identificado con DNI N° 70802090, estudiantes de la Escuela Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Cesar Vallejo - Huaraz.

Se encuentran desarrollando su proyecto de Investigación que tiene como título Comunicación Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia Huaraz -2018, por tal motivo se brinda la información necesaria para su investigación, dando a conocer que la población total de trabajadores:

- Personal Contrato Administrativo por Servicio CAS D.Leg 1057, un total de 61 trabajadores.
- Personal Nombrado y Contratado Permanente D. Leg. 276, un total de 49 trabajadores.

Se expide el presente, a la solicitud de la interesada, para fines que considere conveniente.

Independencia, 23 de Abril del 2018

MUNICIPALIDAD DISTRICTAL DE INDEPENDENCIA  
GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS  
  
Lic. Adm. Rudy Raúl Robles Chávez  
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Jr. Pablo Patrón N° 257 - Telefax: (043) 422048  
Jr. Guzmán Barrón N° 719 - Telf.: (043) 247078



## Anexo N°9: Evidencias fotográficas

Fotografías de la encuesta en la Municipalidad Distrital de Independencia

Municipalidad Distrital de Independencia



Municipalidad Distrital de Independencia



**Municipalidad Distrital de Independencia**



**Municipalidad Distrital de Independencia**



## Anexo 10- Acta de aprobación de originalidad de tesis

	<b>ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS</b>	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	--	---

Yo, Julio Cesar Bustamante Cabello  
Docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y  
Escuela Profesional de Administración de la Universidad César  
Vallejo Huaraz, revisor (a) de la tesis titulada:

"Comunicación organizacional y desempeño laboral  
en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de  
Independencia, Huaraz 2018"

del (de la) estudiante  
León Solórzano Madalen Rosario

constato que la investigación tiene un índice de similitud de .16% verificable en el  
reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó 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.

Lugar y Fecha: Huaraz 11 de julio del 2018

Firma

Nombres y Apellidos del (de la) Docente

DNI: 31652476



ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Código : F06-PP-PR-02.02  
Versión : 09  
Fecha : 23-03-2018  
Página : 1 de 1

Yo, Julio Cesar Bustamante Cabello  
Docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y  
Escuela Profesional de Administración de la Universidad César  
Vallejo, Huaraz, revisor (a) de la tesis titulada:

"Comunicación organizacional y desempeño laboral  
en los trabajadores de la Municipalidad Distrital  
de Independencia, Huarez 2018"

del (de la) estudiante  
Orosoma Junpa Cleanner Cristobal

constato que la investigación tiene un índice de similitud de 16% verificable en el  
reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó 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.

Lugar y Fecha: Huaraz 11 Julio de 2018

Firma

Nombres y Apellidos del (de la) Docente

DNI: 31662476



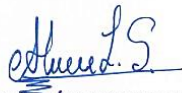
## Anexo 11- Formulario de autorización para la publicación electrónica de tesis

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV</b>	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	--	---

Yo Madden Rosario León Solórzano ..... identificado con DNI N° 48519022 .....  
Egresado de la Escuela Profesional de Administración ..... de la  
Universidad César Vallejo, autorizo (  ), No autorizo (  ) la divulgación y comunicación pública  
de mi trabajo de investigación titulado :  
"Comunicación organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la  
Municipalidad Distrital de Independencia, Huancayo 2018." .....  
; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado  
en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art.23 y Art. 33.

Fundamentación en caso de no autorización:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



Firma

DNI: 48519022

FECHA: 11 de Julio ..... del 2018





**AUTORIZACION DE PUBLICACION DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV**

Código : F08-PP-PR-02.02  
Versión : 09  
Fecha : 23-03-2018  
Página : 1 de 1

Yo Glennier Ocaso Poma Juma identificado con DNI N° 70802090 egresado de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Cesar Vallejo, autorizo , No autorizo  la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulada "comunicación organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz, 2018" en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

FIRMA

DNI: 70802090

FECHA: ..... 11 ..... de Julio ..... del 2018

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

## Anexo 12- Formulario de autorización de la versión final del trabajo de investigación



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

LEON SOLORZANO MADELEN ROSARIO

INFORME TÍTULADO:

“COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS  
TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE  
INDEPENDENCIA, HUARAZ 2018”

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

SUSTENTADO EN FECHA: 11/07/2018

NOTA O MENCIÓN: DIECISIETE (17)

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

---

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:  
OCROSPOMA JUMPA CLEENNER CRISTOBAL

INFORME TÍTULADO:

“COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS  
TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE  
INDEPENDENCIA, HUARAZ 2018”

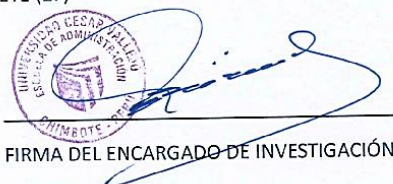
PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

---

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

SUSTENTADO EN FECHA: 11/07/2018

NOTA O MENCIÓN: DIECISIETE (17)

  
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN