



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Comunicación interna y engagement laboral en el área administrativa en  
una federación deportiva nacional, Lima, 2019

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

Licenciada en Administración

**AUTORA:**

Br. Olinda Anael Ayaipoma De la Cruz (ORCID: 0000-0002-6340-0154)

**ASESORA:**

Dra. Magaly Ericka Luna Gamarra (ORCID: 0000-0002-7543-9275)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de organizaciones

**Lima – Perú**

2019

### **Dedicatoria**

A mis padres: Magdalena y Alejandro, por su apoyo en mi formación profesional, ánimo y motivación constante. Mi gratitud hacia ellos por sus consejos y por orientarme hacia sendas correctas y llenas de valores.

### **Agradecimiento**

A Dios, por darme el don de la vida y fe cristiana.

A la Universidad César Vallejo, por brindarme la oportunidad para mi formación profesional.

## **Página del Jurado**

## **Declaratoria de autenticidad**

Yo Olinda Anael Ayaipoma De la Cruz con DNI N°40963187, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Académico Profesional de Administración, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño a la tesis titulada Comunicación interna y engagement laboral en el área administrativa de una federación deportiva nacional, Lima, 2019, es veráz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en dicha tesis son auténticos y veraces.

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

Lima, 15 de diciembre del 2019.



Olinda Anael Ayaipoma De la Cruz

DNI N° 40963187

## Índice

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del Jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MÉTODO	21
2.1. Tipo y diseño de investigación	21
2.2. Operacionalización de variables	23
2.3. Población, muestra y muestreo	25
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	25
2.5. Procedimiento	27
2.6. Métodos de análisis de datos	28
2.7. Aspectos éticos	28
III. RESULTADOS	29
IV. DISCUSIÓN	36
V. CONCLUSIONES	38
VI. RECOMENDACIONES	39
VII. REFERENCIAS	40
ANEXOS	44

## RESUMEN

La finalidad del estudio fue determinar la relación existente entre la comunicación interna y el engagement laboral en una federación deportiva nacional, Lima, 2019. Se trabajó con una muestra censal de 40 trabajadores. El enfoque de la investigación es cuantitativo de tipo aplicada, de diseño no experimental y nivel correlacional. Se realizó la técnica de la encuesta a través de un cuestionario de 29 preguntas estructurado con la escala de Likert. Los resultados muestran que el 52.50% de los participantes en la encuesta perciben que la comunicación interna presenta un nivel malo, el 32.50% manifiesta un nivel regular y el 15.00% manifiesta que la comunicación interna es buena. Para la relación de las variables se usó la prueba de Spearman, dando como resultado  $Rho=0.747$  y significancia  $p=0.000$ , lo que indica que tiene una correlación positiva considerable y significativa, por lo que se concluye que la comunicación interna influye de manera positiva en el engagement laboral en una federación deportiva nacional, Lima, 2019. Por lo tanto, se recomienda a los directivos y los responsables de direccionar la organización deportiva, que deben implementar un área encargada para gestionar la comunicación interna, donde se tome en cuenta el papel fundamental que desempeña el trabajador, retribuyendo y reconociendo el valor de sus funciones con el propósito de incrementar el nivel de engagement laboral.

**Palabras clave:** Comunicación interna, engagement laboral, organización.

## ABSTRACT

The purpose of the study was to determine the relationship between internal communication and labor engagement in a national sports federation, Lima, 2019. It worked with a census sample of 40 workers. The research approach is quantitative of applied type, non-experimental design and correlational level. The survey technique was carried out through of 29 structured questions with the Likert scale. The results show that 52.50% of the participants in the survey perceive that internal communication has a bad level, 32.50% show a regular level and 15.00% say that internal communication is good. For the relation of the variables, the Spearman test was used, resulting in  $Rho = 0.747$  and significance  $p = 0.000$ , which indicates that it has sizeable and significant positive correlation, so it is concluded that internal communication influences positively in labor engagement in a national sports federation, Lima, 2019. Therefore, it is recommended that managers and those responsible for directing the sports organization, which must implement an area responsible for managing internal communication, where the fundamental role played by the worker, paying and recognizing the value of their functions in order to increase the level of job engagement.

**Keywords:** Communication internal, work engagement, organization.

## I. INTRODUCCIÓN

El deporte en nuestros días como consecuencia de su progresiva profesionalización va adquiriendo relevancia, el número de aficionados va incrementando año tras año. Es responsabilidad de los directivos, también desarrollar habilidades gerenciales, administradoras, fiscales, contables, jurídicas y deportivas para brindar cuenta de sus acciones, deben tener estrategias de comunicación interna como elemento primordial dentro de las labores de la entidad para que llegue al público, gane imagen y definitivamente tenga capacidad competitiva.

Varela & Franch (2014) señala que, el deporte juega un papel central en muchos países; una marca relacionada con el mundo del deporte, potente y bien gestionada, puede ser el ingrediente ideal que permita a todo aquel que se asocie a ella diferenciarse de forma relevante y permanente en el tiempo. Soriano (2013) refiere que en África, Asia y Europa donde el deporte obtiene beneficios debido a una óptima dirección de sus marcas y explotando comercialmente su ocupación deportiva, los cuales se han transformado en multinacionales de recreación y entretenimiento, distribuidoras del más alto nivel de espectáculos mundiales. La comunicación organizacional resultó esencial en esta evolución del deporte en un producto idóneo para adquisición de audiencias mundiales, numerosas entidades y/o federaciones deportivas, así como la Real Federación Española de Fútbol, emplearon estrategias de comunicación en la eficacia de las acciones, en el incremento del feedback, acondicionamiento de los mensajes, además de mantenerse informado de la realidad organizacional, a fin de desarrollar una identidad que les permita distinguirse del resto, permitiendo crear conexiones trascendentes con sus colaboradores internos para convertir su organización en ícono de un valor comercial alto.

Así también en Latinoamérica, el entusiasmo por el deporte se celebra con mucho ímpetu. El lazo que une a los hinchas y fanáticos con sus equipos preferidos resalta a nivel mundial por su pasión y fervor; innegablemente, esta atmósfera simboliza una oportunidad para el progreso de la industria del deporte en en los países de la zona. Según Varela & Franch (2014) Brasil, Argentina, México, entre otros, al igual que sus semejantes Europeos, manejaron estrategias de comunicación interna de forma eficaz consiguiendo proteger su identidad, ideología y administrar sus labores comerciales, variando su origen de ingresos y aumentando sus beneficios de manera considerable.

En la memoria anual Oct. 2015 – Set. 2016 de la Federación Peruana de Fútbol, detalla que para tener un soporte en la gestión de la organización, era necesario implementar la plataforma digital de comunicación interna MiFederación, a través de la cual se transmite información alineada con la visión y misión de la FPF, noticias nacionales e internacionales, institucionales y futbolísticas, que generan valor a los trabajadores. Que motivan y promueven el alineamiento y la interacción personal. Las comunicaciones tienen una frecuencia diaria como: cumpleaños, mundo FIFA, incorporaciones, actividades en Videna, campañas internas, entre otros. Todo esto permite que la disciplina de fútbol se reinvente y renueve lazos con los diversos grupos de interés (stakeholders), ya sean gremiales, empresariales, diplomáticos, políticos y otros, por lo que han logrado alcanzar un reconocimiento significativo en la opinión del público y sea una de las primeras dentro de las federaciones deportivas nacionales.

Sin embargo, la federación deportiva nacional donde se realiza la investigación, no ha podido adecuarse al reciente modelo corporativo; que prevalezcan la cultura, identidad, imagen y la comunicación interna que son las principales herramientas que gobiernan la gestión estratégica en las entidades empresariales. Sin embargo, no cuentan con un sistema de escucha que les facilite el control y monitoreo de forma continua y comparativa a los diferentes flujos de la comunicación interna. Al no fomentar el uso adecuado de los canales de comunicación hace que la transmisión de los mensajes no sean recepcionados ni emitidos de manera clara y precisa y, en ocasiones esto no permite que llegue hacia la audiencia pretendida; todo ello junto con la poca supervisión y retroalimentación que se brinda al personal hace que el funcionamiento de la organización sufra algunos cambios negativos; como consecuencia encontramos trabajadores poco comprometidos con sus labores, no hay una respuesta activa del grupo humano ni cohesión entre los trabajadores de las diferentes áreas, existe un bajo desempeño laboral reflejado en el incumplimiento de las tareas, afectando a las metas y objetivos empresariales; ello muestra también su poca identificación con la entidad por la falta de reconocimiento y motivación por parte de la institución. Asimismo, predomina la comunicación descendente, sin embargo, es necesario un equilibrio entre los tres flujos, comunicación descendente, ascendente y horizontal.

Para apoyar la investigación se ha procedido con la revisión de trabajos previos que está conformado por tesis y artículos de los últimos años, y se presentan a continuación.

A nivel internacional, Ridha, Harinurdin y Ambiyu (2018). En su investigación titulada “*An Analysis of Internal Communication Factors in Sinar Mas Land*”, Universidad de Indonesia; siendo el propósito principal examinar la relación entre la gestión de la dirección y los empleados que contribuyen a una productividad para fomentar la creación de un ambiente de trabajo favorable para ambas partes. La metodología fue básica, enfoque cuantitativo nivel correlacional, diseño no experimental, para el estudio realizado se encuestó a 24 trabajadores. Concluyen que entre ambas variables sí existe relación, estiman que comunicación interna se agrupo en tres dimensiones comunicación horizontal, comunicación vertical, medios de comunicación y que se extrajeron variables latentes lo que significa que puede agruparse en cinco factores y recomiendan crear una comunicación interna más eficaz en la tierra de Sinar Mas, mediante la entrega de premios y reconocimientos, facilitarles una caja de sugerencias y los mensajes ofrecidos en la web tiene que ser más atractivos y proporcionarles información de salubridad y emergencias tales como incendios, terremotos, entre otros. Como nuestros autores señalan las organizaciones deben facilitar la información necesaria respecto al trabajo, salud y seguridad laboral para evitar pormenores y contar con trabajadores dispuestos a escuchar y brindar lo que la empresa requiere siempre valorando y premiando su esfuerzo.

Según, Pérez y Pedraza (2018). En su investigación titulada “*Medición del work engagement y su relación con la comunicación, liderazgo y TIC en una empresa editorial mexicana*” siendo el objetivo principal analizar la relevancia del work engagement y su relación con la comunicación, el liderazgo y el uso de tecnologías de la información y de la comunicación, las cuales tienen repercusión en el comportamiento de los trabajadores. En cuanto a la metodología utilizada fue mixta y se encuestó 118 empleados. Concluyen de los resultados arrojados, sí existe relación entre el compromiso laboral, el liderazgo y la utilización de las tecnologías de la información y de la comunicación. Así también es necesario; primero, permitir el desarrollo del empleado evaluando sus preferencias y metas; segundo, Se debe trabajar en conjunto para lograr un bienestar mutuo y tercero, promover talleres de trabajo para fomentar el compromiso laboral. Con respecto a lo concluido concordamos con los autores que es importante permitir el desarrollo del trabajador y el fomento de talleres para reducir el estrés y optimizar la calidad de actividades laborales.

Al respecto, Wills, Sadi, Cevallos, y Ancin (2017). Investigaron *“La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana”* siendo su objeto indagar la relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional entre los empleados de una universidad ecuatoriana. En lo referido a la metodología fue diseño descriptivo-correlacional, se aplicó dos cuestionarios, uno de Comunicación interna y el otro de Engagement, a una población de 156 empleados. Se concluyen que entre ambas variables sí existe relación por lo cual es necesario que los supervisores centren su atención en la comunicación interna la cual le servirá para aumentar la identificación y colaboración de los empleados. Coincidimos con el autor, la apreciación de los trabajadores está fuertemente influenciada por la comunicación interna y esta le va a permitir experimentar un mayor compromiso con su trabajo si la información que le brindan es la adecuada.

Del mismo modo, Berthe (2017) en su trabajo *“El impacto de la comunicación interna en el compromiso de los empleados en pequeñas empresas familiares: Estudio de caso de un holandés y una empresa de comercio de madera Suiza”* siendo su objetivo estudiar el impacto de la comunicación interna de los empleados en las estructuras familiares pequeños a través de los ejemplos de un holandés y una empresa de comercio de madera Suiza. En lo que respecta a la metodología fue descriptiva-correlacional utilizando para ello una entrevista realizada a 23 personas como muestra lo que permitió recoger información. Los resultados obtenidos demostraron que en ambas empresas la comunicación interna se da en menor porcentaje debido a los factores que interfieren en su desarrollo. Al respecto, concluyó que en ambas variables presentan un factor de calidad el cual es percibido por los empleados. Concordamos con la autora quien considera que la comunicación interna permite a los empleados asumir un compromiso gracias a la información que perciben del entorno.

Así también, Neil (2015). En su argumento *“Compromiso de los empleados y comunicación interna: un estudio de Emiratos Árabes Unidos”* siendo el objetivo determinar los canales de la comunicación interna en los Emiratos Árabes Unidos que ayudan a desarrollar en los trabajadores un compromiso de trabajo. En lo que referido a la metodología fue de tipo cualitativa, se aplicó una encuesta a 78 empleados. Concluyó que

la CI impulsa el compromiso de los colaboradores ya que es una forma de conectar una organización con sus empleados generacional y culturalmente diferentes entre sí. Concordamos con lo expuesto por el autor cuando menciona que la clave para que los empleados se comprometan con su trabajo depende de una buena comunicación interna impartida por el líder de la empresa.

A nivel nacional, Silva (2017) “La comunicación organizacional interna y el compromiso organizacional en el personal administrativo de una universidad pública 2017”, Tesis para optar el Grado de Maestro en la Universidad César Vallejo, Lima, Perú, siendo su fin establecer la relación entre la comunicación organizacional interna y el compromiso en el personal administrativo de dicho recinto. La metodología fue descriptiva-correlacional, no experimental aplicando dos cuestionarios tomados a 850 trabajadores. Los resultados que se establecieron fueron que, sí había relación entre las dos variables, aunque en menor grado. Concluyó en que las variables están relacionadas muy significativa y positivamente en cuanto al grado de confianza. Concordamos con lo expuesto; que la comunicación interna es el vehículo que permitirá desarrollar en los colaboradores un espíritu de compromiso y colaboración con su centro de trabajo.

Según, Ríos (2017) en su estudio “Comunicación interna y su relación con el manejo de conflictos del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín de la ciudad de Tarapoto año 2016”, para obtener el grado de magister en gestión pública, en la Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú; siendo su objeto establecer la relación entre la CI y el manejo de conflictos del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín de la ciudad de Tarapoto en el año 2016. Su metodología fue descriptivo-correlacional, no experimental con el empleo de la encuesta a 179 trabajadores de dicha institución. Los resultados demostraron relación estrecha entre ambas variables para un buen manejo de las situaciones conflictivas. Por lo cual ultimó que la comunicación interna en esta universidad es adecuada gracias a la identificación oportuna de las situaciones de conflicto y su solución inmediata. Concordamos con la autora la comunicación interna es la clave para conocer el cómo actuar frente a situaciones de conflicto en el personal administrativo.

Por su parte, Arcila (2017) en su tesis “Relación entre la comunicación interna con la identificación del personal administrativo y docente de la Institución Educativa San Marcelo - Trujillo, 2016”, siendo el propósito encontrar la relación que existe entre la comunicación interna y la identificación en administrativos y docentes. Metodología descriptivo correlacional con el uso de un cuestionario a 35 personas además de una ficha de observación. Los resultados determinaron que la responsabilidad de brindar información es la dirección quien lo dispersa a través de canales diversos la cual debe ser fluida para crear un ambiente de confianza que ayudara a que los trabajadores se identifiquen con su centro de trabajo. Finalmente afirma que entre las variables existe una relación moderada. Concordamos con el autor que menciona que la comunicación interna es primordial y favorable para que el capital humano esté identificado y comprometido con la entidad para la cual laboran.

Del mismo modo, Mori (2017) en su tesis “Comunicación interna y su influencia en el engagement de la empresa la Paesana S.A.C Tarapoto, 2017”, para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración, siendo su finalidad precisar la influencia entre la comunicación interna y el engagement del personal de la dicha entidad. La metodología utilizada fue de tipo descriptivo-correlacional causal, se encuestó a 25 trabajadores. Los resultados evidencian que existe una correlación positiva con cierto grado de significancia. Infiere que entre las dos variables hay una relación positiva a pesar de ello existe una inadecuada comunicación interna debido a la mala distribución de los bienes que brinda la discoteca Anaconda. Concordamos con el autor cuando refiere que a mayor comunicación interna el compromiso de los trabajadores también será mayor.

Asimismo, es de importancia respaldar a la investigación reconociendo las teorías relacionadas a las variables: referente a la comunicación interna tenemos las siguientes. Castro y Filippi (2010), refiere que en la teoría matemática de la información, el inconveniente técnico de la precisión de la transmisión de la información es lo primordial, debido a que si la transmisión no se da eficientemente, los otros percances ni se bosquejan. Como señala Weaver (1972:36 citado por Castro y Filippi, 2010), las dificultades que han de analizarse en un sistema de comunicación se refiere a la cantidad de información, la capacidad del canal de comunicación, el proceso de codificación que se emplea en cambiar un mensaje en una señal y los efectos del ruido. El modelo de comunicación implícito en la

teoría de Shannon y Weaver es una teoría matemática de la medida de la información, y no de la información en sí. Shannon le otorgó a la apariencia semántica un bosquejo resumido en el que los interlocutores participan en principio una lengua similar compuesta también por signos que están muy diferenciados entre sí. Los elementos del modelo de Shannon y Weaver (1948, citado por Castro y Filippi, 2010); señala que: *La fuente de información*: es la que crea el mensaje al seleccionar de un grupo de datos lo que se quiere transferir. Según Weaver la fuente opera información y se la entiende como la medida de la libre elección de un mensaje. La fuente es conocida como emisor, cuando escoge un dato de un universo de información, lo que escoge es una unidad de información. *Mensaje*: es el dato o grupo de datos que se van a transferir. El mensaje nace de la elección de oportunidades en un compendio de combinaciones simbólicas factibles y lo conforma un número de unidades específicas de información elegidas. *Trasmisor*: codifica el mensaje en un sistema de señales apropiadas para ser transferidas por un canal definido. *Señal*: se considera un símbolo o signo de un sistema convencional de codificación. *Fuente de ruido*: el ruido es considerado como una interferencia que podría distorsionar una señal cambiando la figura del mensaje que se desea transferir es en el canal donde concurre mayor peligro de que una fuente de ruido afecte. *Receptor*: es el que recoge la señal y la transforma al código original del mensaje para ser percibido por el destino. *Destino*: es el ente al que va direccionado el mensaje. *Código*: es un conjunto simbólico de unidades limitadas en número y las reglas de combinación podría ocasionar diversas estructuras. El código en la comunicación disminuye significativamente las posibilidades admisibles de mensajes trasmisibles aumentando la eficacia del proceso. *Canal*: es el medio por el cual recorre una señal desde el trasmisor al receptor.

La teoría matemática, es una opción de respaldo debido a que se refiere a la cantidad de información emitida en un canal cibernético para una comunicación eficaz, actualmente con el uso del internet tenemos más opciones para poder enviar información a una mayor velocidad y que llegue al destinatario sin distorsión por el ruido, algo que deberíamos aprovechar en la organización para implantar la tecnología como un medio eficaz de comunicación.

Según Diaz (2012), señala que la teoría de la aguja hipodérmica, es la ilustración que emite los medios de comunicación, estos de manera inductiva delimitan las pautas en

los sujetos respecto a cómo deben ser y actuar, sin que haya una gama de opciones que les facilite una optimización y selección de la información recepcionada. Asimismo, Boni (2008, citado por Diaz 2012), refiere que los mensajes de los medios de comunicación, se insinúan bajo la piel por lo que atacan a la concurrencia precisamente sucede como con una inyección con aguja hipodérmica, no hay forma de intervención por parte de los destinatarios. Al respecto, Diaz (2012), señala que esta semillita se va sembrando en la mente, que ya no encuentran manera de retroceder. Es complicado, ulteriormente modificar la concepción del pensamiento, y hacen todo lo posible por corresponder con el estereotipo de pensamientos similares que no les es posible ir más allá de lo determinado. Así es como funciona la aguja hipodérmica, una vez que se ha mitificado una idea, es muy complicado cambiarla.

Sería conveniente respaldarnos en la teoría de la aguja hipodérmica porque se puede acoplar dentro de las instituciones e inducir para que los trabajadores tengan actitudes acordes a las necesidades que requiere la empresa, como es la forma de comportarse y actuar en el centro de trabajo, así como la forma en que deben desarrollar sus labores. Podríamos aprovechar estas circunstancias para que la empresa aplique como estrategia el llegar a la mente de los clientes internos inculcándoles los valores y cultura empresarial y de esta manera lograr que se sientan comprometidos con las tareas a realizar e identificados con la organización.

En relación a la segunda variable engagement laboral; Manso (2002), sostiene que, la teoría de los dos factores de Frederick Irving Herzberg, es la motivación en el entorno laboral y viene de dos conjuntos de factores independientes y específicos. Primero, relacionado con los sentimientos negativos o de insatisfacción que los colaboradores afirmaban experimentar en el ámbito de sus puestos laborales. Herzberg los denominó factores de higiene, debido a que funcionaban de forma análoga a los principios de la higiene médica: Previniendo o eliminando los peligros a la salud. Plumlee (1991, citado en Manco, 2012) indica que los factores de higiene comprenden aspectos de seguridad en el trabajo, la supervisión, las remuneraciones, las relaciones interpersonales, las prestaciones, el estado físico, las políticas y prácticas administrativas de la institución, y más. Según Herzberg, si estos factores no están presentes o se emplean mal no ocasiona que el trabajador consiga la satisfacción. Así también, cuando están presentes no causan en los

trabajadores gran motivación, solamente ayudan a disminuir o eliminar la insatisfacción. El segundo, grupo de factores que se relacionaba con las experiencias satisfactorias de los trabajadores y que pretendían atribuir a los contenidos de sus puestos laborales. Herzberg denominó a estos, factores motivadores. Donde se toman en consideración aspectos de reconocimiento al desempeño, la sensación de desarrollo personal que se consigue en el puesto laboral, lo interesante y trascendente de las funciones a realizar, y las oportunidades de desarrollo profesional y de desarrollo personal que se logran en el ámbito laboral, entre otros. Herzberg asegura que, si estos factores están presentes en el puesto laboral van a contribuir a generar en el colaborador una motivación de elevado nivel y lo estimula para un óptimo desempeño. Este descubrimiento le permitió a Herzberg instaurar uno de los principios muy significativos en el campo de la motivación en el ambiente de trabajo: la satisfacción y la insatisfacción son conceptos diferentes e independientes. Los factores de higiene no ocasionan satisfacción y podrían ocasionar insatisfacción, sin embargo, los motivadores originan satisfacciones y no causan insatisfacción.

Esta teoría de los dos factores es de gran importancia debido a que si la organización aplica el primer factor de higiene, que es eliminar o prevenir los peligros a la salud, el colaborador tal vez no se sienta motivado pero si satisfecho o algo satisfecho, como nos asegura Herzberg y para conseguir la motivación del personal aplicar el segundo, los factores motivadores; seleccionado al personal de acuerdo al perfil requerido y ajustar las tareas de acuerdo a ello para conseguir que el trabajador sienta un crecimiento personal y profesional al cumplimiento de sus funciones y por ende de las metas trazadas. De esta manera brindar bienestar a los trabajadores para que ellos retribuyan con sus labores a alcanzar los objetivos de la organización.

Marulanda, Montoya y Vélez (2014), respecto a la teoría del comportamiento planificado (Tpb), aducen que la desarrolló Icek Ajzen en el año 1991, se concentra en el propósito de la persona para ejercer una determinada conducta. Las intenciones manifiestan los factores motivacionales que afecta al comportamiento y son referencias del grado de esfuerzo que los individuos están aptos a ejercer ciertas conductas. El escritor resalta que una intención de comportamiento se transformará en la realización del mismo solamente si el comportamiento está bajo el control de la voluntad. Aunque, no es posible desconocer que la realización también depende de diferentes factores; de los recursos

(habilidades, tiempo, dinero, cooperación de los demás) y la disponibilidad de oportunidades. Así también, Ajzen (1991, citado por Marulanda et al, 2014) manifiesta que son tres los determinantes. El primero es la actitud hacia el comportamiento, y esta relacionada con el nivel de apreciación favorable o desfavorable de la conducta de un individuo. El segundo es un factor social que el autor nombra como norma subjetiva, y se relaciona con la percepción de la presión de la sociedad para ejecutar o no la conducta. El tercer factor es el nivel de control conductual captado, que se relaciona con la dificultad o facilidad percibida de la ejecución de la conducta. Por lo tanto, afirma que cuanto más favorable la actitud y la norma subjetiva con relación a un comportamiento, y entre mayor es el control del comportamiento apreciado, más fuerte es la intención de la persona para realizar la conducta en cuestión y varíe a través de diferentes situaciones.

La teoría del Comportamiento Planificado, se aplicaría perfectamente a los trabajadores para influir en la intención de que quieran tener un comportamiento positivo y sacar ventaja de su nivel de esfuerzo tratando de compensarlos con factores, como un pago apropiado, horarios flexibles, oportunidades de crecimiento entre otros.

También es necesario definir algunos conceptos referentes al tema para entender mejor el contexto del desarrollo de la investigación. Iniciaremos con la primera variable que es comunicación interna.

Según, Ordoñez (2014). Es un instrumento que sirve para comunicar el propósito de la institución, forjar una identidad empresarial en un ambiente de confianza y propagar sus políticas; motivando e integrando a sus empleados.

Por su parte, Castañeda y Melgar (2018). La comunicación interna es el capital humano y el conocimiento de las personas, buscando la empatía para crear equipos motivados y participativos.

Asimismo, XESCOM y UTPL (2016). La CI es un mecanismo estratégico clave en las empresas, que mediante la gestión de los mensajes institucionales se puede implantar correctamente en los colaboradores las metas y valores de la empresa.

A su vez, Crespo, Nicolini y Parodi (2015) expresa a la CI como el procedimiento mediante el cual las organizaciones transfieren información hacia los clientes internos.

Finalmente, Oyarvide, Reyes y Montaña (2017). Es la comunicación enfocada a los empleados, en respuesta a los actuales requerimientos de las organizaciones de estimular a su personal y conservar a los más destacados para un entorno de rápido y constante cambio.

Compartimos lo definido por nuestros autores respecto de la importancia de la comunicación interna. Aplicarlo estratégicamente como un procedimiento indispensable donde interactúen todas las personas dentro de una empresa, para favorecer el tránsito de la información, promoviendo y generando un buen clima de trabajo, compromiso e identificación de los colaboradores; y así incrementar la eficiencia del personal para llegar exitosamente a lo planificado.

Del mismo modo, Ordoñez (2014) indica que la CI es importante porque permite la interacción directa con los clientes internos, promoviendo el cumplimiento de lo proyectado y la eliminación de las malas relaciones interpersonales, favorece la opinión libre de los trabajadores sobre las funciones que desarrollan en bien de la institución mejorando la competitividad de la entidad.

Según Montiel (2017), la comunicación interna es relevante porque afecta de manera clara y directa en la administración y resultados finales empresariales, siendo importante porque: Optimiza los procedimientos dentro de las organizaciones, satisfaciendo los requerimientos y contribuye alcanzar los propósitos de la empresa. Promueve la difusión de políticas y valores de la institución. Disminuye conflictos, mejorando el clima organizacional. Acrecienta la motivación del personal en el trabajo y permite que se sientan más involucrados. Incrementa la seguridad de los empleados, se atreven a opinar, preguntar y formular sus conclusiones de manera cómoda. Fomenta la satisfacción, grado de implicancia y compromiso de los trabajadores. Ayuda alcanzar las metas proyectadas por la institución. Promueve a las diversas áreas y la gerencia a la escucha activa. Fomenta la cultura organizacional, los empleados se identifican con las normas, valores y metas. Impulsa la retención de los talentos, escuchando y planificando

en conjunto para solucionar inconvenientes de manera cooperativa, reconociendo y valorando el trabajo con buenos resultados. Ayuda a solucionar conflictos de manera oportuna, implicar a toda la empresa para facilitar la solución de situaciones conflictivas, porque se aportará con muchas opiniones. Facilita las relaciones interpersonales, evitando inconvenientes territoriales; disminuyendo los celos e inseguridad de los empleados, y estén dispuestos a compartir la información. Promueve la sensación de unión, que las ideas y opiniones sean tomadas en cuenta para la solución de eventualidades. Mejora la efectividad de la institución.

Montiel (2017) consideró que la comunicación interna presenta los siguientes objetivos: *Informar*: Compartir e inculcar con los colaboradores los valores, la filosofía, cultura, estrategias empresariales. Mostrarse dentro de lo posible, con transparencia proporcionando información necesaria y oportuna para reducir la inseguridad y prevenir malos entendidos. *Democratizar la comunicación*: Favorecer al diálogo entre los altos mandos y empleados, la retroalimentación de la parte inferior a la superior, es primordial para que la información circule y se tomen en cuenta. *Potenciar la identidad y el sentido de pertenencia del personal hacia la organización para retención de talentos*: Dar especial atención al equipo humano porque son la imagen de la institución, se identificarán con los valores y transmiten su filosofía. *Motivar e implicar*: Propiciar el involucramiento de todos los colaboradores de la entidad y brindarles oportunidades para aportar y tomar decisiones; dedicarán sus energías y tomarán como suyos los objetivos trazados. *Innovar*: Implementar diversos mecanismos que permitan la fluidez de la comunicación, buscando herramientas y estrategias no habituales, sacar provecho de las redes y la tecnología. Pueden ser actividades lúdicas hasta nuevas plataformas digitales, según se adapte a las circunstancias y las necesidades de cada organización. *Compartir el éxito*: Implicar a los colaboradores en los logros obtenidos por la institución, sentirán que el éxito también es suyo, lo que incrementará su satisfacción.

Así también, Ordoñez (2014) manifiesta que los soportes y vías más comunes de la comunicación interna, tienen que complementarse entre sí, para maximizar su eficacia y lograr que la información se transmita ampliamente y nítidamente. Es necesario reiterar el mensaje para su óptima captación. Los diferentes tipos de vías deberán adaptarse a los diversos tipos de mensajes, así como a sus diferentes destinatarios. Las vías más utilizadas

son: *Reuniones informativas*: Son un instrumento de gran eficacia movilizadora, propia de los sistemas de comunicación descendente. Tiene una excelente credibilidad y eficacia a juicio de los colaboradores, es una comunicación directa. Las desventajas es que es necesario una preparación minuciosa; puede haber circunstancias de tensión. *Buzón de sugerencias*: los trabajadores, pueden expresar de manera directa a los altos mandos empresariales sus inconvenientes, es el flujo de la comunicación ascendente, dinamiza la CI y permite la participación de todos, el buzón de sugerencias puede ser físico o electrónico. Responder las sugerencias recibidas resaltando los logros, acuerdos o soluciones tomadas. *Cartas de la dirección*: Contiene cierto protocolo y su lectura está asegurado. Son breves, precisas y centradas en una importante comunicación, se puede dar a conocer la memoria anual, los resultados financieros o el recibimiento de algún reconocimiento a la institución. *El videocomunicado*: Soporte audiovisual. Es eficaz e impactante, porque el video proyecta calidez, sentimientos de alegría o inquietud a los mensajes. *Boletín (Newsletter)*: Hacer fiables las revistas internas, porque son un instrumento primordial para derivar a los colaboradores lo nuevo de la empresa. Se puede optar por enviar los boletines a las casas de los empleados, para informar e involucrar a toda la familia y crear el sentido de pertenencia. *Intranet*: Consolidado como un excelente canal en la organización, la tecnología ya figura como segunda opción, la Intranet da espacio a toda la documentación interna, fomenta comunicarse entre las áreas y la transmite conocimiento (foros y chats internos, blogs corporativos). La gran ventaja es su rapidez y economía. *Foros*: herramienta de comunicación horizontal y ascendente, facultan que la opinión de alguien se difunda a todos los que integran la organización, su ventaja primordial es que impulsan a la comunicación voluntaria y fiable. Su desventaja es que no se puede controlar los contenidos. *Manual de bienvenida*: Un claro y completo manual de bienvenida aporta al empleado que se incorpora, una rápida operatividad y adquirirá conocimientos para el desarrollo eficiente de sus funciones. Le transmite, un sentimiento de orgullo de pertenencia, se incrementa su autoestima y sus disminuye sus dudas y temores a cometer errores, facilitando su inserción y el buen desarrollo de las tareas. *Manual de cultura corporativa*: Este manual busca orientar y guiar sistemáticamente los procedimientos de actitudes de los empleados para concientizarlos con los valores, misión y visión, y lograr beneficios en conjunto. *Manual de traslado*: Las mudanzas son incómodas porque existe incertidumbre por la pérdida de espacios ya conocidos. Facilitar a los trabajadores la información necesaria tratando de evitar un trauma por el cambio. Este

documento debe contener información específica respecto al nuevo lugar (transportes y servicios), describir los nuevos ambientes y una breve explicación de las necesidades del cambio, explicar que es necesario cambiar por el bien y mejora de las actividades empresariales.

Según Simcic, Bang & Bonvik (2018). El reto de la comunicación interna, el desafío es que los líderes entiendan sus responsabilidades de comunicación. Si bien la nueva tecnología y las redes sociales son excelentes para conectar a las personas y quizás estimularlas para que compartan y, por lo tanto, aprendan e innoven, la pregunta sigue siendo su capacidad para motivar, estimular y crear embajadores de empleados. La comunicación mediada por computadora no es un sustituto de la comunicación cara a cara o la buena historia antigua, pero puede ayudar al éxito organizacional a través de la innovación y el aprendizaje organizacional. La comunicación efectiva debe convertirse en un comportamiento deseado realizado por todos en la organización, ayudado por el departamento de comunicación de la organización.

Para un mejor análisis de la variable es importante dividirla o descomponerla de lo general a lo particular; resultando de esta descomposición las dimensiones; en relación a comunicación interna, Ordoñez (2014) refiere que depende de quién difunda el mensaje y el puesto que desempeña en la empresa, siendo su naturaleza los flujos y son los siguientes: *Comunicación descendente*, es cuando los niveles superiores transmiten información corporativa de todo tipo hacia los niveles inferiores y se identificó tres tipos e indicadores de comunicación descendente; Mensajes a los subordinados, ejecución de tareas e información específica. *Comunicación ascendente*, el mensaje se elevan de los niveles inferiores hasta los superiores, y se reconoce tres indicadore; Información hacia los superiores, dinámica de los objetivos, y relaciones interpersonales. *Comunicación horizontal*, se produce entre profesionales o áreas del mismo nivel, propician la trasmisión de mensajes ascendentes y descendentes, para lo cual se detalla tres indicadores; Integración, agilidad y facilidad.

Con respecto a la segunda variable engagement laboral; Según, Cárdenas y Jaik (2014) definieron como un estado constante en un ambiente de trabajo, se determina con la investigación de las necesidades de pertenencia, de seguridad, de autorrealización y de

reconocimiento. Se estudia a los individuos en el ambiente laboral, el mismo que provee confianza económica.

Lo mismo, Rodríguez, Larraechea y Costagliola (2015) definen el engagement laboral como un estado personal de entusiasmo y activación que se transmite mediante la conducta de los individuos, estas conductas pueden potenciarse y dirigir a los sujetos a conseguir resultados destacados en la realización de sus labores.

Por parte de Vila, Álvarez, y Castro (2015) refieren como el nivel en que una organización logra captar la cabeza, las manos y el corazón de los trabajadores.

Los autores Flores, Jiménez, Juárez, Merino, Guimet, (2015). Lo señalan como un constructo que integra el vigor, la absorción y dedicación. Mencionaron al engagement como el compromiso ejercido por los trabajadores de una organización.

Finalmente, Schuafeli entrevistado por Juarez (2015) responde que el engagement es esencialmente un estado adoptado por las personas en el centro de labores y pueden sentirse muy energizados y dedicados a lo que están realizando y también están comprometidos con sus labores, por ello básicamente se trata de una cosa positiva.

Llegamos a la conclusión, que el engagement es un conjunto conformado por las diferentes experiencias positivas con la que cuentan las personas respecto al desarrollo de sus funciones y está relacionado con los deseos de seguir aprendiendo nuevas cosas para hacer frente a nuevos retos lo que genera en ellos conductas positivas y de iniciativa.

En este sentido, Devolder (2017) expresa que, en organizaciones altamente comprometidas, los líderes son más visibles y tienen un alto nivel de compromiso personal. Actúan como modelos de conducta al demostrar los valores de la organización y establecen relaciones en todos los niveles. Como resultado, los empleados se sienten informados, valorados y respetados y vienen a compartir la pasión y el compromiso de sus líderes con el éxito. Resaltando las siguientes características del engagement en una fuerza laboral: Son entusiastas y enérgicos, van más allá de sus

labores; se preocupan por lo que hacen y tienen un sentido de propósito en su trabajo; tener actitudes positivas hacia la organización y sus valores; sentirse valorados por sus aportes.

Asimismo, Cárdenas y Jaik (2014) detallan los factores que integran el engagement laboral. *Autoconcepto laboral positivo*: Se considera como el conglomerado de pensamientos, imágenes y sentido que conforman la autopercepción de las funciones laborales de un individuo y está conformado por: El trabajo adecuado, a pesar de los problemas; otorgarle significancia al centro laboral, enfocarse en sus funciones desarrollándolas con eficiencia, aunque exista desconcierto en la labor a realizar, tener claro las actividades a realizar, sentirse capaces de desenvolverse con éxito, siendo persistentes y aceptar nuevos retos empresariales, sintiendo que el tiempo se pasa muy rápido. *Apoyo social percibido en el trabajo*: Se refiere a las relaciones sociales, se trata del apoyo que recibe de sus compañeros le hacen sentir bien; el ámbito laboral y entorno deben favorecer el bienestar del individuo e influir para que le ofrezcan información relevante para resolver inconvenientes, debe sentir confianza con sus compañeros y las autoridades; reconocer sus labores y que puede adquirir emociones positivas de su entorno. *Emociones positivas en el trabajo*: Menciona a las reacciones personales o sentimientos que causan confort y motivación hacia la organización. Las emociones positivas se determinan por: sentirse lleno de energía, ilusionarse, sentir orgullo y afectividad de estar implicado con el centro laboral. *Resiliencia en el trabajo*: Es la capacidad de las personas para conservarse en pie de lucha, y adaptarse a las situaciones empresariales, es la competitividad positiva para afrontar percances en el entorno organizacional. Asimismo, efectuar un buen trabajo y mostrar simpatía, aunque no la sienta; y esté enfrentando momentos de hostigamiento psicológico o laboral.

Por otro lado, Beecher (2018) expresa que, una estrategia del engagement de los empleados es una cosa poderosa. Puede ayudar a construir orgullo en una marca, impulsando el engagement racional y emocional. Puede aportar significado y definición a cualquier elemento nuevo de la marca, como el posicionamiento, la visión, la misión o los valores. Y puede inspirar a los empleados a dar vida a la marca de manera significativa, ya sea que tengan una interacción directa con los invitados o que apoyen a quienes lo hacen. Cuando la marca se utiliza como un grito de motivación para unir a los empleados en toda la organización, la estrategia de engagement de los empleados ha sido exitosa. Sin

embargo, Patel (2017) refiere que, una organización nueva y en crecimiento tiene que considerar en su presupuesto once estrategias para incrementar el engagement de los empleados: a) *Reconocer el gran rendimiento de los empleados con una nota manuscrita*, en lugar de limitar la retroalimentación a las revisiones de desempeño anuales, animar a la gerencia a entregar notas escritas a mano a sus subordinados expresando su gratitud en el momento. b) *Organiza un desafío para caminar*; como alternativa también para el beneficio de la salud, alentar a los colaboradores a participar en un desafío de caminar, puede ser dentro de la empresa, organizar reuniones mientras se camina por la oficina o almorzar juntos. Otorgar al ganador algún detalle. c) *Otorgar el estacionamiento principal como recompensa*; puede sonar simple, pero ponerlo a prueba con el personal. Convertir el estacionamiento principal en un símbolo de prestigio puede ser una forma divertida de mantener a los colaboradores comprometidos sin costos adicionales. d) *A bordo desde el principio*, el reclutamiento es una oportunidad primordial, mejorar el programa de incorporación asignando a los nuevos colaboradores una persona de otro departamento, esto les dará a los empleados la oportunidad de conocer a compañeros de trabajo fuera de su área inmediata esto ayudará a fomentar la comunicación entre equipos. e) *Deje que los empleados trabajen desde su casa*, trabajar desde casa realmente puede reducir los costos, al tiempo que se les brinda a los empleados un beneficio y comodidad por el que se sentirán entusiasmados. f) *Demuestre que valora los comentarios de los empleados*, los empleados quieren ser escuchados, por lo que demostrarles preocupación por lo que tienen que decir incrementará naturalmente su compromiso. g) *Identificar caminos de crecimiento interno*, las oportunidades de avance dentro de sus compañías actuales compañías no son claras, lo que les permite buscar opciones externas, para evitar ello diseñar planes de crecimiento interno con los empleados; pregúnteles a dónde les gustaría ir, ayudarles a entender lo que necesitan lograr para alcanzar ello. Demostrarles que su éxito invertido en la empresa les devolverá el favor con lealtad y compromiso. h) *Crear oportunidades de tutorías internas*, esta estrategia de compromiso puede ser aún más efectiva cuando se combina con caminos de crecimiento internos bien definidos; si un empleado desea convertirse en un ejecutivo de marketing, busque asociarse con un comercializador de alto nivel en su organización. Comprenderá que es lo que necesita para alcanzar sus metas y reforzará sus habilidades para alcanzarlos. i) *Dar a los empleados tiempo libre*, rotar los turnos de para que puedan tener tiempo disponible para ellos y así puedan retribuir las causas que les interesan sin afectar la productividad de la empresa. j) *Capacitar a los*

*empleados en todos los niveles para afectar el cambio*, los empleados muchas veces se sienten desempoderados, creen que sus sugerencias no son valoradas. Nunca se sabe de dónde provendrán las buenas ideas dentro de la organización. Los empleados deben convencerse que tienen la capacidad de impactar el futuro de la compañía. *k) Encuestar a los empleados regularmente*, utilizar encuestas con regularidad para averiguar qué tan comprometidos están los trabajadores, utilizando alguna herramienta tecnológica gratuita. En relación a las dimensiones de engagement laboral, según Cárdenas y Jaik (2014) determinan que, es un estado psicológico y se caracteriza por tres elementos. *Vigor*, son altos niveles de energía durante el desarrollo de sus labores, unidos a la persistencia y un fuerte deseo por esmerarse por las labores; de manera que aun cuando se presenten inconvenientes, el colaborador no se desalienta fácilmente; es el elemento conductual energético del engagement. Se destaca dos indicadores; energía laboral y persistencia. *Dedicación*, es el componente emocional del engagement, es el sentimiento de significación también la implicación o la identificación con el trabajo, se resalta tres indicadores; entusiasmo y orgullo, identificación y significación y retos laborales. *Absorción*, sucede en el momento que se está concentrado totalmente en las funciones, en tanto se percibe que las horas pasan volando, y presenta inconvenientes a momento de desconectarse de las funciones, ocasionado por una fuerte concentración y disfrute y destaca tres indicadores; absorción focalizada, disfrute de la actividad y claridad mental.

Entre las definiciones de términos básicos que se evidencian son; *Absorción*: Es el sentimiento que producen felicidad cuando hay concentración en el trabajo y cuando se está bien en el trabajo el tiempo pasa volando (Sotelo: 2016). *Compromiso*: Es la capacidad que tiene toda persona para reconocer la importancia de identificar las funciones que hay que cumplir con el trabajo dentro del tiempo establecido (Sotelo: 2016). *Comunicación ascendente*: Se da desde los niveles más bajos de la institución hacia los más altos niveles (Fernández: 2012). *Comunicación descendente*: Se da en sentido contrario va desde los más altos niveles hasta los más bajos (Fernández: 2012). *Comunicación interna*: Constituye el sistema nervioso de una empresa que busca concebir y ejecutar actividades que promuevan la vitalidad y eficiencia en los trabajadores (Bracca: 2012). *Comunicación horizontal*: Es la que se realiza entre los participantes de un mismo grupo de nivel, ya sea entre departamentos, áreas o personal sin la presencia de una autoridad (Gan: 2012). *Dedicación*: Es un acto cuyo resultado es la de dedicar, dirigir o

emplear algo destinado al logro de objetivos planteados (Ruiz: 2013). *Dirección*: Acción de orientar, dirigir, guiar o dar órdenes. En este proceso los que lideran al grupo influir sobre sus empleados para alcanzar determinados objetivos (Sayago: 2009). *Engagement*: derivado del inglés y su traducción es «compromiso». Mientras que el término es empleado en marketing online al definir el grado de implicancia emocional que presentan los seguidores de una organización en redes sociales (Cuevas: 2012). *Empresa*: Considerada un sistema donde un individuo o grupo de individuos realizan un grupo de actividades orientadas a la distribución y/o producción de servicios y/o bienes, dentro de un objetivo social definido (Ribeiro: 2015). *Motivación*: Es aquello que moviliza a una persona a llevar a la ejecución una actividad (Trechera: 2005). *Satisfacción laboral*: Actitud que demuestra una persona hacia su trabajo es decir si esta se siente bien con su trabajo su actitud será positiva, pero si siente lo contrario su actitud será negativa (Robbins y Coulter: 2010). *Vigor*: Referido al nivel de vitalidad y al empeño que le ponen las personas para hacer bien las cosas (Bobadilla: 2015).

El problema general planteado es ¿Qué relación existe entre comunicación interna y engagement laboral en el área administrativa en una federación deportiva nacional, Lima, 2019? y Como problemas específicos ¿Qué relación existe entre comunicación descendente y engagement laboral en el área administrativa en una federación deportiva nacional, Lima, 2019?, ¿Qué relación existe entre comunicación ascendente y engagement laboral en el área administrativa en una federación deportiva nacional, Lima, 2019? Y ¿Qué relación existe entre comunicación horizontal y engagement laboral en el área administrativa en una federación deportiva nacional, Lima, 2019?

El presente análisis se justificó de forma teórica, debido a que permitirá aumentar los conocimientos acerca de la comunicación interna y el engagement en la federación deportiva nacional. Así también, se identificaron los niveles de comunicación existentes en la organización. Por lo que, señalan Berceruelo y Equipo de Estudio de Comunicación (2016), que una entidad que busque el éxito tiene que contar con políticas activas y concretas de comunicación interna y de la motivación del cuerpo laboral, motivandolos y hacerles sentir que pertenecen al proyecto; logrando que se impliquen y hagan como propia la cultura de la empresa. Así también se justificó de forma práctica, debido a que el estudio permitirá a la gerencia de la federación deportiva nacional a tomar decisiones acertadas en

pro del mejoramiento de la comunicación organizacional y por ende del engagement de los trabajadores. También una justificación social, porque a partir de los resultados se podrán realizar cambios de mejora en la institución que involucrará a los trabajadores quienes podrán tomar decisiones para conocer la importancia de comunicarse efectivamente y también fortalecer el engagement institucional. Asimismo, se justificó en forma metodológica, puesto que el estudio sigue los lineamientos del método científico y los instrumentos utilizados pueden ser empleados en otras investigaciones similares.

Por consiguiente, se establece la hipótesis general: Existe relación significativa entre comunicación interna y engagement laboral en el área administrativa en una federación deportiva nacional, Lima, 2019 y las hipótesis específicas: Existe relación significativa entre comunicación descendente y engagement laboral en el área administrativa en una federación deportiva nacional, Lima, 2019; existe relación significativa entre comunicación ascendente y engagement laboral en el área administrativa en una federación deportiva nacional, Lima, 2019; existe relación significativa entre comunicación horizontal y engagement laboral en el área administrativa en una federación deportiva nacional, Lima, 2019.

Finalmente, los motivos conllevó a plantear el objetivo general: Determinar la relación que existe entre comunicación interna y engagement laboral en el área administrativa en una federación deportiva nacional, Lima, 2019 y como objetivos específicos: Determinar la relación que existe entre comunicación descendente y engagement laboral en el área administrativa en una federación deportiva nacional, Lima, 2019; determinar la relación que existe entre comunicación ascendente y engagement laboral en el área administrativa en una federación deportiva nacional, Lima, 2019; determinar la relación que existe entre comunicación horizontal y engagement laboral en el área administrativa en una federación deportiva nacional, Lima, 2019.

## II. MÉTODO

### 2.1. Tipo y diseño de investigación

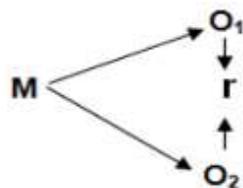
#### Tipo de investigación

Según Niño (2011), el tipo de estudio es aplicada porque se encarga de la solución de problemas prácticos, en el marco de la aplicación de la ciencia. En este proyecto se recabó información de las variables comunicación interna y engagement laboral para analizar el problema y proponer soluciones.

#### Diseño de investigación

Fue de carácter no experimental, de corte transversal o transeccional. Señala, Arias (2012) que, consiste en la recolección de datos directamente de los individuos analizados, o del contexto donde se dan los hechos, sin manipular las variables; el investigador consigue información, pero no altera las situaciones existentes. Según Bernal (2010), el proyecto es transversal debido a que es aquella en la cual se adquiere información del propósito de estudio una única vez en un momento dado. En el presente trabajo se recolecta los datos de los hechos que se dan en una federación deportiva nacional, respecto a las variables comunicación interna y engagement laboral, en el lapso del presente año 2019.

El diseño correlacional, transversal y no experimental es:



Dónde:

M: Trabajadores

O1: Observación de la variable: Comunicación interna

O2: Observación de la variable: Engagement laboral

r: Relación entre las observaciones de las variables

### **Nivel de investigación**

El nivel de investigación fue descriptivo - correlacional, de acuerdo con Bernal (2010) su propósito es analizar la relación entre las variables o el resultado de variables. Se analizó la correlación existente que se da con las variables comunicación interna y engagement laboral.

### **Enfoque de investigación**

El enfoque fue cuantitativo, refiere Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero (2018), usa la recolección y el estudio de datos para dar respuesta a las interrogantes del análisis y comprobar hipótesis enunciadas. En la investigación se recolectó información de comunicación interna y engagement laboral, se procesó cuantitativamente en un sistema estadístico y se respondió a las hipótesis propuestas.

## 2.2. Operacionalización de variables

Cuadro 1.

*Operacionalización de la variable 1: Comunicación interna*

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>VARIABLE 1: Comunicación interna</b>	Ordoñez. (2014). Es un instrumento que sirve para comunicar el propósito de la institución, forjar una identidad empresarial en un ambiente de confianza y propagar sus políticas; motivando e integrando a sus colaboradores.	La comunicación interna presenta tres dimensiones: Comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal, para lo cual se formula un cuestionario de 16 preguntas considerando los indicadores del presente cuadro. Lo cual se aplica con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización.	Comunicación descendente	* Mensajes a los subordinados * Ejecución de tareas * Información específica	1, 2 3, 4, 5 6, 7	ORDINAL TIPO LIKERT  1 = Nunca 2 = Casi Nunca 3 = A veces 4 = Casi Siempre 5 = Siempre
			Comunicación ascendente	* Información hacia los superiores * Dinámica de los objetivos * Relaciones interpersonales	8, 9 10 11	
			Comunicación horizontal	* Integración * Agilidad * Facilidad	12, 13 14 15, 16	

*Fuente:* Elaboración propia

Cuadro 2.

*Operacionalización de la Variable 2: Engagement laboral*

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>VARIABLE 2: Engagement laboral</b>	Cárdenas y Jaik (2014), definieron como un estado constante en un ambiente de trabajo, se determina con la investigación de las necesidades de pertenencia, de seguridad, de autorrealización y de reconocimiento. Se estudia a los individuos en el ambiente laboral, el mismo que provee confianza económica.	El engagement presenta tres dimensiones: Vigor, dedicación y absorción, para lo cual se formula un cuestionario de 13 preguntas considerando los indicadores del presente cuadro. Con la finalidad de cubrir las necesidades de los empleados y mejorar la producción.	Vigor	* Energía laboral * Persistencia	17, 18 19, 20	ORDINAL TIPO LIKERT  1 = Nunca 2 = Casi Nunca 3 = A veces 4 = Casi Siempre 5 = Siempre
			Dedicación	* Entusiasmo y orgullo * Identificación y significación * Retos por el trabajo	21, 22, 23, 24, 25 26	
			Absorción	* Absorción focalizada * Disfrute de la actividad * Claridad mental	27 28 29	

*Fuente:* Elaboración propia

## **2.3. Población, muestra y muestreo**

### **Población**

Arias (2012) refiere que la población, o la población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con cualidades comunes. Se delimita por el problema y objetivo del estudio. En el presente estudio la muestra fue censal, porque la población fue pequeña y no se selecciona muestra alguna es decir, se trabajó con toda la población que estuvo conformada por 40 trabajadores del área administrativa de una federación deportiva nacional, Lima.

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

### **Técnica**

Arias (2012) explica que, las técnicas de recolección de datos son las diferentes formas de conseguir la información en sus dos particularidades, oral o escrita. La técnica empleada en el proyecto es la encuesta en la modalidad escrita, la cual se plantea mediante cuestionarios estructurados con ítems de preguntas referentes a comunicación interna y engagement laboral.

### **Instrumento**

Para Niño (2011) un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso del cual consiga utilizar el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer información. Asimismo, refiere que, los cuestionarios son un agrupado de interrogantes tecnicamente ordenadas y estructuradas, que se muestran impresas o escritas, para responder también, por escrito o a veces de forma oral. En la investigación los instrumentos empleados son los cuestionarios de comunicación interna y engagement laboral con sus correspondientes dimensiones, indicadores e ítems.

### **Validez**

Respecto a la validez Niño (2011), afirma que es una característica del instrumento que radica en que este sirva para medir la variable que se busca medir, y no otra, por lo que

tiene que ser el instrumento apropiado y conciso. Baptista, Hernández y Fernández (2014) precisan que, la validez de contenido es el grado en que un instrumento refleja un dominio definido de contenido de lo que se mide. En la validación de instrumento del presente, se utiliza la validez de contenido a través de la utilización de los instrumentos que se evaluó por un juicio de expertos, que conforman cuatro jueces especialistas en el tema.

Cuadro 3.

*Distribución de los jueces evaluadores*

Expertos	Validación			Calificación
	Pertinencia	Relevancia	Claridad	
Dra. Magaly Ericka Luna Gamarra	Sí	Sí	Sí	Aplicable
Dra. Fanny Esperanza Zavala Alfaro	Sí	Sí	Sí	Aplicable
Dr. Juan Manuel Vásquez Espinoza	Sí	Sí	Sí	Aplicable
Mgtr. Benito Armando Larroche Cueto	Sí	Sí	Sí	Aplicable

*Fuente:* Elaboración propia

### **Confiabilidad**

Niño (2011). Afirma que para que sea confiable un instrumento, este debe medir de manera veraz al mismo individuo participe en diferentes tiempos y obtener los mismos resultados. En la investigación se hizo una prueba piloto a 20 trabajadores que se les aplicó los cuestionarios, dichos datos se procesaron con el coeficiente de Alfa de Cronbach, por ser un instrumento para respuestas de tipo politómicas.

Cuadro 4.

*Rangos de alfa de Cronbach*

Coeficiente	Criterio
Alfa = 0.25	Baja confiabilidad
Alfa = 0.50	Media o regular
Alfa > 0.75	Aceptable
Alfa > 0.90	Elevada

*Fuente:* Hernández et al. (2010, p.302)

Prueba de confiabilidad variable 1: Comunicación interna.

Tabla 1.

*Coefficiente de fiabilidad de alfa de Cronbach*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,804	16

*Fuente:* Base de datos de la prueba piloto

En la tabla 1, se aprecia que el Alfa de Cronbach es 0,804 que equivale a un rango aceptable lo que significa que el cuestionario de Comunicación interna es confiable.

Prueba de confiabilidad variable 2: Engagement laboral

Tabla 2.

*Coefficiente de fiabilidad de alfa de Cronbach*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,838	13

*Fuente:* Base de datos de la prueba piloto

En la tabla 2, se aprecia que el Alfa de Cronbach es 0,838 que equivale a un rango aceptable lo que significa que el cuestionario de engagement laboral es confiable.

## **2.5. Procedimiento**

Para recabar la información de datos a través de los instrumentos (Cuestionario de comunicación interna y engagement laboral) se procedió de la siguiente manera; se aplicó los cuestionarios a la muestra censal que fueron 40 trabajadores, con las mismas características de la investigación. Se procedió a tabular los datos en una hoja de cálculo para luego traspasarlos al programa estadístico SPSS con la finalidad de analizar los datos para poder hallar el nivel de correlación que guardan ambas variables y la significancia para lo cual se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman.

## **2.6. Métodos de análisis de datos**

Afirman, Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero (2018), que la estadística descriptiva ayuda a brindar las primordiales propiedades de los datos en observación, así como las características clave de los fenómenos bajo análisis. En el proyecto se utiliza la estadística descriptiva inferencial con el propósito de analizar los datos e interpretarlos para obtener los resultados respectivos.

## **2.7. Aspectos éticos**

El presente da cumplimiento estricto a las Normas Éticas para el desarrollo de la investigación en la Universidad César Vallejo, así como, la política antiplagio, para lo cual se cita correctamente las fuentes consultadas, rigiendonos a los estándares de publicación correspondiente; se promueve la originalidad por lo que se utilizó el programa de evaluación de trabajos de investigación – Turnitin, para detectar las coincidencias con otras fuentes. Se respeta el Derechos de autor, el derecho de autoría es de carácter moral y patrimonial de la propiedad intelectual; derecho a la difusión de manera parcial o total. Como investigador principal o personal investigador, se contó con un docente quien asumió la responsabilidad de planificar, dirigir, ejecutar y evaluar la investigación. Asimismo, organizó el trabajo de manera que estableció funciones, asumió su responsabilidad para el desarrollo de la investigación y veló por el cumplimiento de las actividades programadas a realizar. Así también, las instalaciones e infraestructura donde se llevó a cabo el proyecto fue la adecuada para respaldar el buen desarrollo de las actividades, seguridad y calidad de los resultados.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Análisis inferencial de los resultados

##### Contrastación de hipótesis

Para la contrastación de hipótesis se planteó lo siguiente.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0,05 = 5\%$  de margen máximo de error.

Regla de decision:

Si  $\rho \geq \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula  $H_0$

Si  $\rho < \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis alterna  $H_1$

Prueba estadística: Prueba de correlación de Spearman

Cuadro 5.

*Escala de coeficiente de correlación de Rho de Spearman.*

RANGO	RELACIÓN
-0.90	=Correlación negativa muy fuerte.
-0.75	=Correlación negativa considerable.
-0.50	=Correlación negativa media.
-0.25	=Correlación negativa débil.
-0.10	=Correlación negativa muy débil.
0.00	=No existe correlación entre las variables.
+0.10	=Correlación positiva muy débil.
+0.25	=Correlación positiva débil.
+0.50	=Correlación positiva media.
+0.75	=Correlación positiva considerable.
+0.90	=Correlación positiva muy fuerte.
+1.00	=Correlación positiva perfecta

*Fuente:* Fernández, Hernández y Baptista (2014, p.305)

## Contrastación de hipótesis general

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre comunicación interna y engagement laboral en el área administrativa en una federación deportiva nacional, Lima, 2019.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación significativa entre comunicación interna y engagement laboral en el área administrativa en una federación deportiva nacional, Lima, 2019.

Condiciones:

Nivel de confianza al 95%

Nivel de significancia:  $\alpha = 0,05$

Regla de decision:

Si  $\rho \geq \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula  $H_0$

Si  $\rho < \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis alterna  $H_1$

Prueba estadística:

Prueba de correlación de Spearman

Tabla 3.

*Correlación comunicación interna y engagement laboral*

		Comunicación interna	Engagement laboral
Rho de Spearman	Comunicación interna	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 40
	Engagement laboral	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,747** ,000 40

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 3. Se aprecia que las dos variables tienen una correlación de  $r=0,747$  positiva considerable, con un valor de significancia  $p=0,000$  por lo que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

### Contrastación de las hipótesis específicas

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre comunicación descendente y engagement laboral en el área administrativa en una federación deportiva nacional, Lima, 2019.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación significativa entre comunicación descendente y engagement laboral en el área administrativa en una federación deportiva nacional, Lima, 2019.

Tabla 4.

#### *Correlación comunicación descendente y engagement laboral*

			Comunicación Descendente	Engagement laboral
Rho de Spearman	Comunicación descendente	Coeficiente de correlación	1,000	,771**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	Engagement laboral	Coeficiente de correlación	,771**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 4. Se evidencia que la comunicación descendente y engagement laboral tienen una correlación de  $r=0,771$  positiva considerable, con un valor de significancia  $p=0,000$  por lo que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre comunicación ascendente y engagement laboral en el área administrativa en una federación deportiva nacional , Lima, 2019.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación significativa entre comunicación ascendente y engagement laboral en el área administrativa en una federación deportiva nacional , Lima, 2019.

Tabla 5.

#### *Correlación comunicación ascendente y engagement laboral*

			Comunicación Ascendente	Engagement laboral
Rho de Spearman	Comunicación ascendente	Coeficiente de correlación	1,000	,610**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	Engagement laboral	Coeficiente de correlación	,610**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 5. Se observa que la comunicación ascendente y engagement laboral tienen una correlación de  $r=0,610$  positiva media, con un valor de significancia  $p=0,000$  por lo que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre comunicación horizontal y engagement laboral en el área administrativa en una federación deportiva nacional , Lima, 2019.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación significativa entre comunicación horizontal y engagement laboral en el área administrativa en una federación deportiva nacional , Lima, 2019.

Tabla 6.

*Correlación comunicación horizontal y engagement laboral*

			Comunicación Horizontal	Engagement laboral
Rho de Spearman	Comunicación horizontal	Coefficiente de correlación	1,000	,677**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	Engagement laboral	Coefficiente de correlación	,677**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 6. Registra que la comunicación horizontal y engagement laboral tienen una correlación de  $r=0,677$  positiva media, con un valor de significancia  $p=0,000$  por lo que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

### 3.2. Análisis descriptivo

Se examina los resultados adquiridos, producto de la tabulación y procesamiento de datos recolectados, de las dos variables analizadas, por lo que fueron diseñados los instrumentos de medición (encuesta), y utilizados en la muestra identificada que consta de 40 trabajadores del área de administración de una federación deportiva nacional. Asimismo, estos resultados brindarán respuesta a los objetivos general y específicos que se desea demostrar.

Tabla 7.

*Distribución de frecuencia de la variable comunicación interna.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	20	50,0	50,0	50,0
Casi nunca	4	10,0	10,0	60,0
A veces	10	25,0	25,0	85,0
Casi siempre	5	12,5	12,5	97,5
Siempre	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

*Fuente:* Base de datos

En la tabla 7. Se observa que el 50% de los participantes en la encuesta “nunca” perciben comunicación interna, el 10% “casi nunca”, el 25% “a veces”, el 12.5% refiere que “casi siempre” y solamente el 2.5% afirma que “siempre” perciben comunicación interna en su centro laboral.

Tabla 8.

*Distribución de frecuencia de la variable engagement laboral.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	18	45,0	45,0	45,0
Casi nunca	4	10,0	10,0	55,0
A veces	16	40,0	40,0	95,0
Casi siempre	1	2,5	2,5	97,5
Siempre	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

*Fuente:* Base de datos

En la tabla 8. Se aprecia que un 45% de los participantes en la encuesta “nunca” se comprometen (engaged) con sus labores, el 10% “casi nunca”, el 40% “a veces”, el 2.5% “casi siempre” y solamente el 2.5% afirma que “siempre” se comprometen con sus labores en su centro de trabajo.

Tabla 9.

*Distribución de frecuencia de la dimensión comunicación descendente.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	17	42,5	42,5	42,5
Casi nunca	4	10,0	10,0	52,5
A veces	9	22,5	22,5	75,0
Casi siempre	8	20,0	20,0	95,0
Siempre	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

*Fuente:* Base de datos

En la tabla 9. Se observa que el 42.5% de los participantes en la encuesta “nunca” perciben comunicación descendente, el 10% “casi nunca”, el 22.5% “a veces”, el 20% refiere que “casi siempre” y solamente el 5% afirman que “siempre” perciben comunicación descendente en su centro laboral.

Tabla 10.

*Distribución de frecuencia de la dimensión comunicación ascendente.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	23	57,5	57,5	57,5
Casi nunca	8	20,0	20,0	77,5
A veces	4	10,0	10,0	87,5
Casi siempre	4	10,0	10,0	97,5
Siempre	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

*Fuente:* Base de datos

En la tabla 10. Se aprecia que el 57.5% de los participantes en la encuesta “nunca” perciben comunicación ascendente, el 20% “casi nunca”, el 10% “a veces”, el 10% señala que “casi siempre” y solamente el 2.5% afirman que “siempre” perciben comunicación ascendente en su centro laboral.

Tabla 11.

*Distribución de frecuencia de la dimensión comunicación horizontal.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	20	50,0	50,0	50,0
Casi nunca	6	15,0	15,0	65,0
A veces	7	17,5	17,5	82,5
Casi siempre	6	15,0	15,0	97,5
Siempre	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

*Fuente:* Base de datos

En la tabla 11. Se observa que el 50% de los participantes en la encuesta “nunca” perciben comunicación horizontal, el 15% “casi nunca”, el 17.5% “a veces”, el 15% manifiesta que “casi siempre” y solamente el 2.5% afirman que “siempre” perciben comunicación horizontal en su centro laboral.

#### IV. DISCUSIÓN

De los resultados derivados de la aplicación del instrumento y con la finalidad de contrastar con otras investigaciones, se determina, en qué medida la comunicación interna se relaciona con el engagement laboral en el área administrativa en una federación deportiva nacional, Lima, 2019; realizando la discusión de resultados.

En cuanto a la hipótesis general, existe relación significativa entre comunicación interna y engagement laboral en una federación deportiva nacional, Lima, 2019, según Rho de Spearman arroja una correlación positiva considerable de  $r=0,747$  y una significancia  $p=0,000$  por lo que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Los resultados son respaldados por Berthe (2017) concluyó que en ambas empresas de estudio la comunicación interna se da en menor porcentaje debido a los factores que interfieren en su desarrollo. Finalmente se concluye que las dos variables presentan un factor de calidad el cual es percibido por los empleados. Ríos (2017) concluyó que la comunicación interna en la universidad donde aplicó la investigación es adecuada gracias a la identificación oportuna de las situaciones de conflicto y su solución inmediata. Es de concordar con la autora que la comunicación interna es la clave para saber cómo actuar frente a situaciones de conflicto en el personal administrativo.

En cuanto a la hipótesis específica 1. Existe relación significativa entre comunicación descendente y engagement laboral en una federación deportiva nacional, Lima, 2019, según Rho de Spearman evidencia una correlación positiva considerable de  $r=0,747$  y una significancia  $p=0,000$  por lo que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Asimismo, Pérez y Pedraza (2018) concluyeron que, si existe relación cercana entre el compromiso laboral o engagement, el liderazgo y el empleo de las tecnologías de la información y de la comunicación. Silva (2017) concluyó que la relación entre estas variables es muy significativa y positiva en cuanto al grado de confianza. De acuerdo a lo expuesto se concuerda por el autor que la comunicación interna es el vehículo que permitirá desarrollar en los empleados un espíritu de compromiso y colaboración con su centro de trabajo.

En cuanto a la hipótesis específica 2. Existe relación significativa entre comunicación ascendente y engagement laboral en una federación deportiva nacional,

Lima, 2019, según Rho de Spearman tienen una correlación positiva media de  $r=0,610$ , con un valor de significancia  $p=0,000$  por lo que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, los resultados son respaldados por Wills et al (2017) indica que sí existe relación por lo cual es necesario que los supervisores centren su atención en la comunicación interna la cual le servirá de apoyo en la percepción y compromiso de los trabajadores. Arcila (2017) afirma que existe una relación moderada entre ambas variables. Con el aporte del autor se concuerda que la comunicación interna es favorable e importante para conseguir que los colaboradores se sientan identificados y comprometidos con su entorno de trabajo.

En cuanto a la hipótesis específica 3. Existe relación significativa entre comunicación horizontal y engagement laboral en una federación deportiva nacional, Lima, 2019, según Rho de Spearman tiene una correlación positiva media de  $r=0,677$  con un valor de significancia  $p=0,000$  por lo que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, los resultados son respaldados por Neil (2015) concluye que la comunicación interna impulsa el compromiso en los empleados ya que es una forma de conectar una organización con sus empleados generacional y culturalmente diferentes entre sí por lo que existe una estrecha relación. Asimismo, Mori (2017) afirmó que entre ambas variables hay una relación positiva, a pesar de ello existe una inadecuada comunicación interna debido a la mala distribución de los bienes que brinda el recinto donde realizó el análisis. Se confirma que a mayor comunicación interna el compromiso por parte de los trabajadores también será mayor.

Berceruelo y equipo de Estudio de Comunicación (2016), refiere que los trabajadores mejor informados son los más motivadas, los más productivos y los que tienen un orgullo de pertenencia alto. La sociedad cambiante donde lo que antes servía ahora ya no sirve o ya no es suficiente. Y es por eso que ya no basta con informar al personal o con escuchar sus opiniones o inquietudes; el cambio en las costumbres y las redes sociales han generado una necesidad de diálogo que antes no existía. Es importante que la percepción de la organización esté fuertemente influenciada por la apreciación de los trabajadores utilizando como herramienta la comunicación y les permitirá experimentar un compromiso hacia la institución.

## **V. CONCLUSIONES**

### **Primera**

Se concluye, que existe relación significativa entre la comunicación interna y el engagement laboral en una federación deportiva nacional, Lima, 2019, siendo su nivel de correlación, positiva considerable de  $r=0,747$  y significancia  $p=0,000$  se tiene que  $p$  es menor a  $0,05$  por lo que la relación es significativa; en tanto se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, alcanzando el objetivo general planteado.

### **Segunda**

Se determina, que existe relación significativa entre la comunicación descendente y el engagement laboral en una federación deportiva nacional, Lima, 2019, siendo su nivel de correlación, positiva considerable de  $r=0,771$  y significancia  $p=0,000$  se tiene que  $p$  es menor a  $0,05$  por lo que la relación es significativa; se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, alcanzando el primer objetivo específico.

### **Tercera**

Se determina, que existe relación significativa entre la comunicación ascendente y el engagement laboral en una federación deportiva nacional, Lima, 2019, siendo su nivel de correlación, positiva media de  $r=0,610$  y significancia  $p=0,000$  se tiene que  $p$  es menor a  $0,05$  por lo que la relación es significativa; se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, alcanzando el segundo objetivo específico.

### **Cuarta**

Se determina, que existe relación significativa entre la comunicación horizontal y el engagement laboral en una federación deportiva nacional, Lima, 2019, siendo su nivel de correlación, positiva media de  $r=0,677$  y significancia  $p=0,000$  se tiene que  $p$  es menor a  $0,05$  por lo que la relación es significativa; se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, alcanzando el tercer objetivo específico.

## **VI. RECOMENDACIONES**

### **Primera**

Los directivos y los responsables de direccionar la organización deportiva, deben implementar un área encargada para gestionar la comunicación interna, donde se tome en cuenta el papel fundamental que desempeña el trabajador, retribuyendo y reconociendo el valor de sus funciones con el propósito de incrementar el nivel de engagement laboral en el área administrativa en una federación deportiva nacional, Lima, 2019.

### **Segunda**

Los directivos y los responsables de direccionar la organización deportiva, deben ejercer un liderazgo democrático con la finalidad de fortalecer la comunicación descendente en el área administrativa en una federación deportiva nacional, Lima, 2019.

### **Tercera**

A los trabajadores, ejercer una comunicación fluida con los directivos y los responsables de direccionar la organización deportiva, que permita el trabajo proactivo, toma de decisiones y fortalecer la comunicación ascendente en el área administrativa en una federación deportiva nacional, Lima, 2019.

### **Cuarta**

Los directivos y los responsables de direccionar la organización deportiva deben realizar coordinaciones con todas las áreas con la finalidad de que no existan desacuerdos o duplicidad de trabajos y fortalecer una eficiente comunicación horizontal entre todos los miembros que trabajan en una federación deportiva nacional, Lima, 2019.

## VII. REFERENCIAS

- Arcila, J. (2017) “*Relación entre la comunicación interna con la identificación el personal administrativo y docente de la Institución Educativa San Marcelo - Trujillo, 2016*”, (Tesis de licenciatura) Universidad Privada del Norte en Trujillo, Perú.
- Arias, F. (2012) “*El proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica*”, sexta edición, Caracas, Venezuela: Editorial Episteme, C.A.
- Beecher, D. (2 de Mayo de 2018). *The Brand Consultancy*. Recuperado el 05 de Julio de 2019, de The Brand Consultancy: <https://thebrandconsultancy.com/blog/seven-guiding-principles-for-successful-employee-engagement/>
- Benito Berceruelo y equipo de Estudio de Comunicación (2016). *Comunicación Empresarial*. Madrid: Estudio de Comunicación S.A.
- Berges, L. (2011). *Gestión de Empresas de Comunicación*. Sevilla, España: Comunicación Social CS.
- Bernal, C. (2010). “*Metodología de la Investigación*”, tercera edición, Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Berthe, P. (2017) “*El impacto de la comunicación interna en el compromiso de los empleados en pequeñas empresas familiares: Estudio de caso de un holandés y una empresa de comercio de madera Suiza*” (Tesis de maestría) Universidad Audencia Sciences Com en la ciudad de Nantes, Francia.
- Brandolini, A. (2012). *Comunicación Interna*. Santiago de Chile. Editorial Edecon.
- Burns, S. (18 de December de 2015). *TRIBE GOOD COMPANY BLOG*. (A. b. Communications, Productor) Obtenido de TRIBE GOOD COMPANY BLOG: <http://blog.tribeinc.com/2015/12/18/a-brief-history-of-internal-communications/>
- Calixto Akarika, D., Dominic Ekanem, E., & Prince Ukpe, A. (Noviembre de 2017). *Communication Flow Patterns and Institutional Harmony in Tertiary Institutions in Nigeria*. (M. a. Studies, Ed.) International Journal of Internacional Relations, 1 - 37.
- Cárdenas, T. Jaik, A. (2014). *Engagement (ilusión por el trabajo) un modelo teórico – conceptual*. (1ra ed.). México: Red Durango de Investigadores Educativos A. C.
- Castañeda M. y Melgar W. (2018). *Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones*. Una contribución de la Oficina Regional Andina: Brot.
- Castro C. y Filippi L. (2010). *Modelos Matemáticos de Información y Comunicación, Cibernética (Wiener, Shannon y Weaver)*: Mejorar La Comunicación es el Desafío de Nuestro Destino Cultural. Revista RE – Presentaciones, Periodismo,

Comunicación y Sociedad, Escuela de Periodismo Universidad de Santiago, Año 3, Número 6 / enero – junio 2010, 145-161.

Charry, H. (2018) *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público*. vol.9 no.1 Puno ene./jun. Disponible en: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682018000100003](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003)

Crespo, I., Nicolini, C., y Parodi, J. (2015). *La comunicación interna en la Administración Pública Española*. Claves para innovar. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública. Recuperado de [http://www.osakidetza.euskadi.eus/r85-gkgnr100/es/contenidos/informacion/biblioteca\\_central/es\\_9528/monografias/219463.pdf](http://www.osakidetza.euskadi.eus/r85-gkgnr100/es/contenidos/informacion/biblioteca_central/es_9528/monografias/219463.pdf)

Dagher, G. K., Chapa, O., & Junaid, N. (11 de febrero de 2016). *Journal of Management History*. Emerald Insight, 21(2), 232 - 256.

Devolder, M. (2 de August de 2017). *The Change Specialist Blog*. Obtenido de *The Change Specialist Blog*: <http://markdevolder.com/blog/characteristics-engaged-employees>

Flores, C, Jiménez, M, Juárez, A, Merino, C, Guimet, M. (2015). *Entusiasmo por el trabajo (Engagement): Un estudio de validez en profesionales de la docencia en Lima, Perú*. Revista Scielo, vol.21 No.2 Recuperado: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-48272015000200003](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272015000200003)

Giraldo, V. y Pico, M. (2012). *Engagement vínculo emocional del empleado con la organización*. En *Intellectum*.

Hernández R., Fernández C. y Baptista M. (2014). *“Metodología de la Investigación”*, sexta edición, Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Karanges, E. (2014) *“Optimización del compromiso del empleado con comunicación interna: a perspectiva de intercambio social”* (Tesis de maestría) Universidad de Tecnología de Queensland, Australia.

Martín, F. (2010) *Comunicación en las empresas e instituciones*. Salamanca, España: Ediciones Universidad Salamanca.

Montiel, S. (26 de julio de 2017). *DEUSTO FORMACION*. Obtenido de *DEUSTO FORMACION*: <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/objetivos-beneficios-comunicacion-interna>

- Mori, R. (2017) “*Comunicación interna y su influencia en el engagement de la empresa la Paesana S.A.C Tarapoto, 2017*” (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú.
- Neil, R. (2015) “*Compromiso de los empleados y comunicación interna: un estudio de Emiratos Árabes Unidos*”, Universidad Sayed Emiratos Árabes Unidos, revista Journal Business.
- Niño, V. (2011) “*Metodología de la investigación, Diseño y ejecución*”, Bogotá: Ediciones de la U.
- Ñaupas, H, Valdivia, M, Palacios, J. y Romero, H. (2018) *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. 5ª. edición, Bogotá; Ediciones de la U.
- Ordoñez (2014). *Nueva Comunicación Interna en la Empresa*. Madrid: Estudio de Comunicación, S.A.
- Orozco, R. (2012). *Barreras de la comunicación interna*. Recuperado de: <http://www.desarrolloweb.com/articulos-copyleft/articulo-barreras-en-lacomunicacion-organizacional.html>
- Oyarvide H., Reyes E. y Montaña M. (2017). *La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas*, REVISTA CIENTIFICA, DOMINIO DE LAS CIENCIAS. (Vol. 3, núm. 4, octubre, 2017, pp. 296-309). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6174479.pdf>
- Patel, S. (2017). 11 *Free Strategies for Boosting Employee Engagement*. Inc. HR/BENEFITS: <https://www.inc.com/sujan-patel/11-free-strategies-for-boosting-employee-engagement%E2%80%8B.html>
- Pérez, J. y Pedraza, X. (2018). “*Medición del work engagement y su relación con la comunicación, liderazgo y TIC en una empresa editorial mexicana*” SIGNOS ISSN: 2145-1389, Vol. 11, N.º 1, Enero-junio 2019, p. 37-53
- Pfaffhauser, F. (10 de abril de 2018). *UNIFILLER LINXIR GROUP*. (E. o. Communications, Productor) Obtenido de UNIFILLER LINXIR GROUP: <https://www.manufacturing.net/article/2018/10/evolution-internal-communications>
- ReasonWhy (2019). *Las mejores empresas en Comunicación Interna [2019]*. Recuperado de <https://www.reasonwhy.es/actualidad/mejores-empresas-comunicacion-interna-2019>, de fecha 26 de octubre de 2019.

- Ridha, M., Harinurdin, E. and Ambiyu A. (2018), “*An Analysis of Internal Communication Factors in Sinar Mas Land*” in The 2nd International Conference on Vocational Higher Education (ICVHE) 2017 “The Importance on Advancing Vocational Education Page 904 to Meet Contemporary Labor Demands”, KnE Social Sciences, pages 904–918. DOI 10.18502/kss.v3i11.2815
- Ríos, C. (2017) “*Comunicación interna y su relación con el manejo de conflictos del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín de la ciudad de Tarapoto año 2016*” (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú.
- Rodríguez M., Larraechea R. y Costagliola P. (2015). *Engagement en el trabajo*. Innovum/FCH – Fundación Chile 2015.
- Silva, H. (2017) “*La comunicación organizacional interna y el compromiso organizacional en el personal administrativo de una universidad pública 2017*” (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Simcic Bronn, P., Bang, T., & Bonvik, O. (23 de Marzo de 2018). *Effective Internal Communication in the Digital Age*. *BI BUSINESS REVIEW*. Obtenido de <https://www.bi.edu/research/business-review/articles/2018/03/effective-internal-communication-in-the-digital-age/>
- Vila, G., Álvarez, D. y Castro C. (2015). *Análisis el Engagement en el trabajo: Determinantes y consecuencias en las empresas españolas asociadas a redemprendia*, España: REDEMPRENDIA.
- Wills, N., Cevallos, M., Sadi, G. y Ancin I. (2017). “*La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana*”. *Revista Austral Comunicación*, Volumen 6 número 1: 133-160. ISSN 2313-9129.
- XESCOM y UTPL, (2016). *De los medios y la comunicación de las organizaciones a las redes de valor. Actas del II simposio de la red internacional de investigación de gestión de la comunicación, (Edición de la Red Internacional de Investigación de Gestión de la Comunicación (XESCOM) y los Departamentos de Ciencias de la Comunicación y Ciencias Empresariales de la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL))*, Ecuador: XESCOM

# **ANEXOS**

## Matriz de consistencia

**Título:** Comunicación interna y engagement laboral en el área administrativa en una federación deportiva nacional, Lima, 2019.

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALAS VALORES	RANGOS
<b>GENERAL</b> ¿Cuál es la relación entre comunicación interna y engagement laboral en el área administrativa en una federación deportiva nacional, Lima, 2019?	<b>GENERAL</b> Determinar la relación entre comunicación interna y engagement laboral en el área administrativa en una federación deportiva nacional, Lima, 2019.	<b>GENERAL</b> Existe relación significativa entre comunicación interna y engagement laboral en el área administrativa en una federación deportiva nacional, Lima, 2019.	<b>Variable 1: Comunicación interna</b>	Comunicación descendente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mensajes a los subordinados</li> <li>Ejecución de tareas</li> <li>Información específica</li> </ul>	1, 2 3, 4, 5 6, 7	ORDINAL TIPO LIKERT	Mala Regular Buena
				Comunicación ascendente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información hacia los superiores</li> <li>Dinámica de los objetivos</li> <li>Relaciones interpersonales</li> </ul>	8, 9 10 11		
				Comunicación horizontal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integración</li> <li>Agilidad</li> <li>Facilidad</li> </ul>	12, 13 14 15, 16		
<b>ESPECÍFICOS</b> ¿Cuál es la relación entre comunicación descendente y engagement laboral en el área administrativa en una federación deportiva nacional, Lima, 2019?	<b>ESPECÍFICOS</b> Determinar la relación entre comunicación descendente y engagement laboral en el área administrativa en una federación deportiva nacional, Lima, 2019.	<b>ESPECÍFICOS</b> Existe relación significativa entre comunicación descendente y engagement laboral en el área administrativa en una federación deportiva nacional, Lima, 2019.	<b>Variable 2: Engagement laboral</b>	Vigor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Energía laboral</li> <li>Persistencia</li> </ul>	17, 18 19, 20	1 = Nunca 2 = Casi Nunca 3 = A veces 4 = Casi Siempre 5 = Siempre	Bajo Medio Alto
				Dedicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entusiasmo y orgullo</li> <li>Identificación y significación</li> <li>Retos por el trabajo</li> </ul>	21, 22, 23 24, 25 26		
				Absorción	<ul style="list-style-type: none"> <li>Absorción focalizada</li> <li>Disfrute de la actividad</li> <li>Claridad mental</li> </ul>	27 28 29		

Fuente: Elaboración propia

## Instrumentos

### “Comunicación interna y engagement Laboral”

**OBJETIVO:** Determinar la relación entre comunicación interna y engagement laboral en el área administrativa en una federación deportiva nacional, Lima, 2019.

**INSTRUCCIONES:** Marque con una **X** la alternativa que usted considera valida de acuerdo al ítem en los casilleros siguientes:

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

ÍTEM	PREGUNTAS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	Recibe información útil por parte de los altos mandos sobre las actividades que realiza la organización.					
2	La gerencia dialoga con los trabajadores sobre los requerimientos y expectativas laborales.					
3	Los altos mandos se expresan con un lenguaje apropiado que le permitan comprender la ejecución de tareas.					
4	Los colaboradores de mayor jerarquía le brindan información necesaria para la ejecución de tareas.					
5	La gerencia hace recomendaciones oportunas para que mejore su calidad de trabajo.					
6	La gerencia usualmente le brinda información específica mediante reuniones, correo electrónico, teléfono, circulares, etc.					
7	La jefatura le brinda información específica cuando hay cambios en las prioridades de trabajo.					
8	Manifiesta sus ideas e inquietudes acerca de las actividades que realiza.					
9	Informa sobre el cumplimiento de las metas de trabajo.					
10	El nivel de cumplimiento de los objetivos es comunicado a todas las áreas.					
11	Existe buenas relaciones interpersonales dentro de la institución					
12	Comparte experiencias laborales con sus compañeros de trabajo.					
13	Existe una buena coordinación para el procesamiento de la información entre las áreas de trabajo.					
14	La agilidad de los mensajes es el resultado del alto nivel de comunicación compartida entre las áreas.					
15	En su centro laboral se han establecido procedimientos o mecanismos para la facilidad de la comunicación entre personas del mismo nivel de puesto.					
16	Existe una buena comunicación entre las áreas de trabajo.					

**Gracias por su colaboración**

“Comunicación interna y engagement laboral”

**OBJETIVO:** Determinar la relación entre comunicación interna y engagement laboral en el área administrativa en una federación deportiva nacional, Lima, 2019.

**INSTRUCCIONES:** Marque con una **X** la alternativa que usted considera valida de acuerdo al ítem en los casilleros siguientes:

<b>NUNCA</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>A VECES</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

ÍTEM	PREGUNTAS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
17	La energía laboral que siente es la ideal para el trabajo que realiza.					
18	Demuestra fortaleza y vigor en el cumplimiento de sus deberes.					
19	Al identificar lentitud o debilidad en sus procedimientos, persiste hasta mejorar su nivel.					
20	Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando.					
21	El entusiasmo es permanente, siempre está dispuesto y dedicado a sus tareas.					
22	Está orgulloso(a) con la institución y tareas que realiza.					
23	Su trabajo está lleno de significado y propósito.					
24	Se identifica con la institución.					
25	Realiza las tareas para las que fue convocado.					
26	Los retos laborales para alcanzar los objetivos tienen un buen soporte en el líder.					
27	El nivel alto de concentración en sus tareas, es porque realiza lo que estaba planificado.					
28	Disfruta de cada una de las actividades de trabajo que realiza.					
29	Tiene controlada la actividad a realizar en cumplimiento con los procedimientos.					

**Gracias por su colaboración**

## Validación de juicio de expertos

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS

Título de la investigación: COMUNICACIÓN INTERNA Y ENGAGEMENT LABORAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA EN UNA FEDERACIÓN DEPORTIVA NACIONAL, LIMA, 2019							
Apellidos y nombres del investigador: Olinda Anael Ayaipoma De La cruz							
Apellidos y nombres del experto: <u>MAGALY ERICKA LUNA GAMARRA</u>							
ASPECTO POR EVALUAR					OPINIÓN DEL EXPERTO		
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM /PREGUNTA	ESCALA	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES/ SUGERENCIAS
COMUNICACIÓN INTERNA	COMUNICACIÓN DESCENDENTE	Mensajes a los subordinados	Recibe información útil por parte de los altos mandos sobre las actividades que realiza la organización.	1 = Nunca 2 = Casi Nunca 3 = A veces 4 = Casi Siempre 5 = Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>		
			La gerencia dialoga con los trabajadores sobre los requerimientos y expectativas laborales.		<input checked="" type="checkbox"/>		
		Ejecución de tareas	Los altos mandos se expresan con un lenguaje apropiado que le permitan comprender la ejecución de tareas.		<input checked="" type="checkbox"/>		
			Los colaboradores de mayor jerarquía le brindan información necesaria para la ejecución de tareas.		<input checked="" type="checkbox"/>		
			La gerencia hace recomendaciones oportunas para que mejore su calidad de trabajo.		<input checked="" type="checkbox"/>		
			La gerencia usualmente le brinda información específica mediante reuniones, correo electrónico, teléfono, circulares, etc.		<input checked="" type="checkbox"/>		
	Información específica	La jefatura le brinda información específica cuando hay cambios en las prioridades de trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>				
	COMUNICACIÓN ASCENDENTE	Información hacia los superiores	Manifiesta sus ideas e inquietudes acerca de las actividades que realiza.		<input checked="" type="checkbox"/>		
			Informa sobre el cumplimiento de las metas de trabajo.		<input checked="" type="checkbox"/>		
		Dinámica de los objetivos	El nivel de cumplimiento de los objetivos es comunicado a todas las áreas.		<input checked="" type="checkbox"/>		
	COMUNICACIÓN HORIZONTAL	Relaciones interpersonales	Existe buenas relaciones interpersonales dentro de la institución		<input checked="" type="checkbox"/>		
			Comparte experiencias laborales con sus compañeros de trabajo.		<input checked="" type="checkbox"/>		
			Existe una buena coordinación para el procesamiento de la información entre las áreas de trabajo.		<input checked="" type="checkbox"/>		
		Integración	La agilidad de los mensajes es el resultado del alto nivel de comunicación compartida entre las áreas.		<input checked="" type="checkbox"/>		
En su centro laboral se han establecido procedimientos o mecanismos para la facilidad de la comunicación entre personas del mismo nivel de puesto.			<input checked="" type="checkbox"/>				
Facilidad	Existe una buena comunicación entre las áreas de trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>					
Firma del experto: 			Fecha: <u>06/10/19</u>				

Nota: Las DIMENSIONES e INDICADORES, solo si proceden, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS

Título de la investigación: COMUNICACIÓN INTERNA Y ENGAGEMENT LABORAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA EN UNA FEDERACIÓN DEPORTIVA NACIONAL, LIMA, 2019									
Apellidos y nombres del investigador: Olinda Anael Ayaipoma De La cruz									
Apellidos y nombres del experto: <b>MAGALY ERICKA LUNA GAMARRA</b>									
ASPECTO POR EVALUAR					OPINIÓN DEL EXPERTO				
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM /PREGUNTA	ESCALA	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES/ SUGERENCIAS		
ENGAGEMENT LABORAL	VIGOR	Energía laboral	La energía laboral que siente es la ideal para el trabajo que realiza.	1 = nunca 2 = casi nunca 3 = a veces 4 = casi siempre 5 = siempre	<input checked="" type="checkbox"/>				
			Demuestra fortaleza y vigor en el cumplimiento de sus deberes.		<input checked="" type="checkbox"/>				
		Persistencia	Al identificar lentitud o debilidad en sus procedimientos, persiste hasta mejorar su nivel.		<input checked="" type="checkbox"/>				
			Incluso cuando las cosas no van bien, continúa trabajando.		<input checked="" type="checkbox"/>				
	DEDICACIÓN	Entusiasmo y orgullo	El entusiasmo es permanente, siempre está dispuesto y dedicado a sus tareas.		<input checked="" type="checkbox"/>				
			Está orgulloso(a) con la institución y tareas que realiza.		<input checked="" type="checkbox"/>				
			Su trabajo está lleno de significado y propósito.		<input checked="" type="checkbox"/>				
		Identificación y significación	Se identifica con la institución.		<input checked="" type="checkbox"/>				
			Realiza las tareas para las que fue convocado.		<input checked="" type="checkbox"/>				
	Retos por el trabajo	Los retos laborales para alcanzar los objetivos tienen un buen soporte en el líder.	<input checked="" type="checkbox"/>						
	ABSORCIÓN	Absorción focalizada	El nivel alto de concentración en sus tareas, es porque realiza lo que estaba planificado.		<input checked="" type="checkbox"/>				
		Disfrute de la actividad	Disfruta de cada una de las actividades de trabajo que realiza.		<input checked="" type="checkbox"/>				
		Claridad mental	Tiene controlada la actividad la actividad a realizar en cumplimiento con los procedimientos.		<input checked="" type="checkbox"/>				
	Firma del experto: 				Fecha: <b>06/10/19</b>				

Nota: Las DIMENSIONES e INDICADORES, solo si proceden, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS

Título de la investigación: COMUNICACIÓN INTERNA Y ENGAGEMENT LABORAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA EN UNA FEDERACIÓN DEPORTIVA NACIONAL, LIMA, 2019								
Apellidos y nombres del investigador: Olinda Anael Ayaipoma De La cruz								
Apellidos y nombres del experto: <u>FANNY ZAVALA ALFARO</u>								
ASPECTO POR EVALUAR					OPINIÓN DEL EXPERTO			
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM /PREGUNTA	ESCALA	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES/ SUGERENCIAS	
COMUNICACIÓN INTERNA	COMUNICACIÓN DESCENDENTE	Mensajes a los subordinados	Recibe información útil por parte de los altos mandos sobre las actividades que realiza la organización.	1 = Nunca 2 = Casi Nunca 3 = A veces 4 = Casi Siempre 5 = Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>			
			La gerencia dialoga con los trabajadores sobre los requerimientos y expectativas laborales.		<input checked="" type="checkbox"/>			
		Ejecución de tareas	Los altos mandos se expresan con un lenguaje apropiado que le permitan comprender la ejecución de tareas.		<input checked="" type="checkbox"/>			
			Los colaboradores de mayor jerarquía le brindan información necesaria para la ejecución de tareas.		<input checked="" type="checkbox"/>			
			La gerencia hace recomendaciones oportunas para que mejore su calidad de trabajo.		<input checked="" type="checkbox"/>			
			La gerencia usualmente le brinda información específica mediante reuniones, correo electrónico, teléfono, circulares, etc.		<input checked="" type="checkbox"/>			
	Información específica	La jefatura le brinda información específica cuando hay cambios en las prioridades de trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>					
		COMUNICACIÓN ASCENDENTE	Información hacia los superiores		Manifiesta sus ideas e inquietudes acerca de las actividades que realiza.	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Informa sobre el cumplimiento de las metas de trabajo.				<input checked="" type="checkbox"/>			
	Dinámica de los objetivos		El nivel de cumplimiento de los objetivos es comunicado a todas las áreas.		<input checked="" type="checkbox"/>			
	COMUNICACIÓN HORIZONTAL	Relaciones interpersonales	Integración		Existe buenas relaciones interpersonales dentro de la institución	<input checked="" type="checkbox"/>		
					Comparte experiencias laborales con sus compañeros de trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>		
			Existe una buena coordinación para el procesamiento de la información entre las áreas de trabajo.		<input checked="" type="checkbox"/>			
		Agilidad	La agilidad de los mensajes es el resultado del alto nivel de comunicación compartida entre las áreas.		<input checked="" type="checkbox"/>			
			Facilidad		En su centro laboral se han establecido procedimientos o mecanismos para la facilidad de la comunicación entre personas del mismo nivel de puesto.	<input checked="" type="checkbox"/>		
Existe una buena comunicación entre las áreas de trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>							
Firma del experto: 			Fecha: <u>06/10/19</u>					

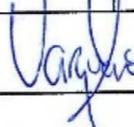
Nota: Las DIMENSIONES e INDICADORES, solo si proceden, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS

Título de la investigación: COMUNICACIÓN INTERNA Y ENGAGEMENT LABORAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA EN UNA FEDERACIÓN DEPORTIVA NACIONAL, LIMA, 2019									
Apellidos y nombres del investigador: Olinda Anael Ayaipoma De La cruz									
Apellidos y nombres del experto: <b>FANNY ZAVALA ALFARO</b>									
ASPECTO POR EVALUAR					OPINIÓN DEL EXPERTO				
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM /PREGUNTA	ESCALA	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES/ SUGERENCIAS		
ENGAGEMENT LABORAL	VIGOR	Energía laboral	La energía laboral que siente es la ideal para el trabajo que realiza.	1 = nunca 2 = casi nunca 3 = a veces 4 = casi siempre 5 = siempre	<input checked="" type="checkbox"/>				
			Demuestra fortaleza y vigor en el cumplimiento de sus deberes.		<input checked="" type="checkbox"/>				
		Persistencia	Al identificar lentitud o debilidad en sus procedimientos, persiste hasta mejorar su nivel.		<input checked="" type="checkbox"/>				
			Incluso cuando las cosas no van bien, continúa trabajando.		<input checked="" type="checkbox"/>				
	DEDICACIÓN	Entusiasmo y orgullo	El entusiasmo es permanente, siempre está dispuesto y dedicado a sus tareas.		<input checked="" type="checkbox"/>				
			Está orgulloso(a) con la institución y tareas que realiza.		<input checked="" type="checkbox"/>				
			Su trabajo está lleno de significado y propósito.		<input checked="" type="checkbox"/>				
		Identificación y significación	Se identifica con la institución.		<input checked="" type="checkbox"/>				
			Realiza las tareas para las que fue convocado.		<input checked="" type="checkbox"/>				
			Retos por el trabajo		Los retos laborales para alcanzar los objetivos tienen un buen soporte en el líder.	<input checked="" type="checkbox"/>			
	ABSORCIÓN	Absorción focalizada	El nivel alto de concentración en sus tareas, es porque realiza lo que estaba planificado.		<input checked="" type="checkbox"/>				
		Disfrute de la actividad	Disfruta de cada una de las actividades de trabajo que realiza.		<input checked="" type="checkbox"/>				
		Claridad mental	Tiene controlada la actividad la actividad a realizar en cumplimiento con los procedimientos.		<input checked="" type="checkbox"/>				
	Firma del experto:				Fecha: 06/10/19				

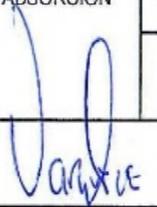
Nota: Las DIMENSIONES e INDICADORES, solo si proceden, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS

Título de la investigación: COMUNICACIÓN INTERNA Y ENGAGEMENT LABORAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA EN UNA FEDERACIÓN DEPORTIVA NACIONAL, LIMA, 2019							
Apellidos y nombres del investigador: Olinda Anael Ayalpoma De La cruz							
Apellidos y nombres del experto: DR. VARGAS ESPINOSA							
ASPECTO POR EVALUAR					OPINIÓN DEL EXPERTO		
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM /PREGUNTA	ESCALA	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES/ SUGERENCIAS
COMUNICACIÓN INTERNA	COMUNICACIÓN DESCENDENTE	Mensajes a los subordinados	Recibe información útil por parte de los altos mandos sobre las actividades que realiza la organización.	1 = Nunca 2 = Casi Nunca 3 = A veces 4 = Casi Siempre 5 = Siempre	/		
			La gerencia dialoga con los trabajadores sobre los requerimientos y expectativas laborales.		/		
		Ejecución de tareas	Los altos mandos se expresan con un lenguaje apropiado que le permitan comprender la ejecución de tareas.		/		
			Los colaboradores de mayor jerarquía le brindan información necesaria para la ejecución de tareas.		/		
			La gerencia hace recomendaciones oportunas para que mejore su calidad de trabajo.		/		
			Información específica		La gerencia usualmente le brinda información específica mediante reuniones, correo electrónico, teléfono, circulares, etc.	/	
	COMUNICACIÓN ASCENDENTE	Información hacia los superiores	Manifiesta sus ideas e inquietudes acerca de las actividades que realiza.		/		
			Informa sobre el cumplimiento de las metas de trabajo.		/		
		Dinámica de los objetivos	El nivel de cumplimiento de los objetivos es comunicado a todas las áreas.		/		
	COMUNICACIÓN HORIZONTAL	Relaciones interpersonales	Existe buenas relaciones interpersonales dentro de la institución		/		
			Integración		Comparte experiencias laborales con sus compañeros de trabajo. Existe una buena coordinación para el procesamiento de la información entre las áreas de trabajo.	/	
		Agilidad	La agilidad de los mensajes es el resultado del alto nivel de comunicación compartida entre las áreas.		/		
			Facilidad		En su centro laboral se han establecido procedimientos o mecanismos para la facilidad de la comunicación entre personas del mismo nivel de puesto.	/	
					Existe una buena comunicación entre las áreas de trabajo.	/	
Firma del experto: 			Fecha:				

Nota: Las DIMENSIONES e INDICADORES, solo si proceden, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS

Título de la investigación: COMUNICACIÓN INTERNA Y ENGAGEMENT LABORAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA EN UNA FEDERACIÓN DEPORTIVA NACIONAL, LIMA, 2019							
Apellidos y nombres del investigador: Olinda Anael Ayaipoma De La cruz							
Apellidos y nombres del experto: JR. VASQUEZ ESPINOZA							
ASPECTO POR EVALUAR					OPINIÓN DEL EXPERTO		
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM /PREGUNTA	ESCALA	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES/ SUGERENCIAS
ENGAGEMENT LABORAL	VIGOR	Energía laboral	La energía laboral que siente es la ideal para el trabajo que realiza.	1 = nunca 2 = casi nunca 3 = a veces 4 = casi siempre 5 = siempre	/		
			Demuestra fortaleza y vigor en el cumplimiento de sus deberes.		/		
		Persistencia	Al identificar lentitud o debilidad en sus procedimientos, persiste hasta mejorar su nivel.		/		
			Incluso cuando las cosas no van bien, continúa trabajando,		/		
	DEDICACIÓN	Entusiasmo y orgullo	El entusiasmo es permanente, siempre está dispuesto y dedicado a sus tareas.		/		
			Está orgulloso(a) con la institución y tareas que realiza.		/		
			Su trabajo está lleno de significado y propósito.		/		
		Identificación y significación	Se identifica con la institución.		/		
	Realiza las tareas para las que fue convocado.		/				
	Retos por el trabajo	Los retos laborales para alcanzar los objetivos tienen un buen soporte en el líder.	/				
	ABSORCIÓN	Absorción focalizada	El nivel alto de concentración en sus tareas, es porque realiza lo que estaba planificado.		/		
		Disfrute de la actividad	Disfruta de cada una de las actividades de trabajo que realiza.		/		
Claridad mental		Tiene controlada la actividad la actividad a realizar en cumplimiento con los procedimientos.	/				
Firma del experto: 			Fecha:				

Nota: Las DIMENSIONES e INDICADORES, solo si proceden, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS**

Título de la investigación: COMUNICACIÓN INTERNA Y ENGAGEMENT LABORAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA EN UNA FEDERACIÓN DEPORTIVA NACIONAL, LIMA, 2019							
Apellidos y nombres del investigador: Olinda Anael Ayaipoma De La cruz							
Apellidos y nombres del experto: <u>BENITO ARIANDO LARROCHE CUETO</u>							
ASPECTO POR EVALUAR						OPINIÓN DEL EXPERTO	
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM /PREGUNTA	ESCALA	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES/ SUGERENCIAS
COMUNICACIÓN INTERNA	COMUNICACIÓN DESCENDENTE	Mensajes a los subordinados	Recibe información útil por parte de los altos mandos sobre las actividades que realiza la organización.	1 = Nunca 2 = Casi Nunca 3 = A veces 4 = Casi Siempre 5 = Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>		
			La gerencia dialoga con los trabajadores sobre los requerimientos y expectativas laborales.		<input checked="" type="checkbox"/>		
		Ejecución de tareas	Los altos mandos se expresan con un lenguaje apropiado que le permitan comprender la ejecución de tareas.		<input checked="" type="checkbox"/>		
			Los colaboradores de mayor jerarquía le brindan información necesaria para la ejecución de tareas.		<input checked="" type="checkbox"/>		
			La gerencia hace recomendaciones oportunas para que mejore su calidad de trabajo.		<input checked="" type="checkbox"/>		
		Información específica	La gerencia usualmente le brinda información específica mediante reuniones, correo electrónico, teléfono, circulares, etc.		<input checked="" type="checkbox"/>		
	La jefatura le brinda información específica cuando hay cambios en las prioridades de trabajo.		<input checked="" type="checkbox"/>				
	COMUNICACIÓN ASCENDENTE	Información hacia los superiores	Manifiesta sus ideas e inquietudes acerca de las actividades que realiza.		<input checked="" type="checkbox"/>		
			Informa sobre el cumplimiento de las metas de trabajo.		<input checked="" type="checkbox"/>		
		Dinámica de los objetivos	El nivel de cumplimiento de los objetivos es comunicado a todas las áreas.		<input checked="" type="checkbox"/>		
	COMUNICACIÓN HORIZONTAL	Relaciones interpersonales	Existe buenas relaciones interpersonales dentro de la institución		<input checked="" type="checkbox"/>		
			Comparte experiencias laborales con sus compañeros de trabajo.		<input checked="" type="checkbox"/>		
		Integración	Existe una buena coordinación para el procesamiento de la información entre las áreas de trabajo.		<input checked="" type="checkbox"/>		
			La agilidad de los mensajes es el resultado del alto nivel de comunicación compartida entre las áreas.		<input checked="" type="checkbox"/>		
Facilidad			En su centro laboral se han establecido procedimientos o mecanismos para la facilidad de la comunicación entre personas del mismo nivel de puesto.	<input checked="" type="checkbox"/>			
	Existe una buena comunicación entre las áreas de trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>					
Firma del experto: <u>Larrocche Cueto B</u>			Fecha: <u>06/10/19</u>				

Nota: Las DIMENSIONES e INDICADORES, solo si proceden, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables.

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS

Título de la investigación: COMUNICACIÓN INTERNA Y ENGAGEMENT LABORAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA EN UNA FEDERACIÓN DEPORTIVA NACIONAL, LIMA, 2019							
Apellidos y nombres del investigador: Olinda Anael Ayaipoma De La cruz							
Apellidos y nombres del experto: <u>BENITO ARMANDO LARROCHE CUETO</u>							
ASPECTO POR EVALUAR						OPINIÓN DEL EXPERTO	
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM /PREGUNTA	ESCALA	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES/ SUGERENCIAS
ENGAGEMENT LABORAL	VIGOR	Energía laboral	La energía laboral que siente es la ideal para el trabajo que realiza.	1 = nunca 2 = casi nunca 3 = a veces 4 = casi siempre 5 = siempre	✓		
			Demuestra fortaleza y vigor en el cumplimiento de sus deberes.		✓		
		Persistencia	Al identificar lentitud o debilidad en sus procedimientos, persiste hasta mejorar su nivel.		✓		
			Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando.		✓		
	DEDICACIÓN	Entusiasmo y orgullo	El entusiasmo es permanente, siempre está dispuesto y dedicado a sus tareas.		✓		
			Está orgulloso(a) con la institución y tareas que realiza.		✓		
			Su trabajo está lleno de significado y propósito.		✓		
		Identificación y significación	Se identifica con la institución.		✓		
			Realiza las tareas para las que fue convocado.		✓		
	Retos por el trabajo	Los retos laborales para alcanzar los objetivos tienen un buen soporte en el líder.	✓				
	ABSORCIÓN	Absorción focalizada	El nivel alto de concentración en sus tareas, es porque realiza lo que estaba planificado.		✓		
		Disfrute de la actividad	Disfruta de cada una de las actividades de trabajo que realiza.		✓		
		Claridad mental	Tiene controlada la actividad la actividad a realizar en cumplimiento con los procedimientos.		✓		
Firma del experto: <u>Larroche Cueto B</u>			Fecha: <u>06/10/19</u>				

**Nota:** Las DIMENSIONES e INDICADORES, solo si proceden, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables

**Base de datos**

VARIABLE 1: COMUNICACIÓN INTERNA																				
Nº	Descendente								Ascendente					Horizontal						TOTAL
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	D1	P8	P9	P10	P11	D2	P12	P13	P14	P15	P16	D3	
1	3	2	2	1	2	2	1	13	2	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	23
2	3	3	4	3	1	3	3	20	2	1	2	3	8	2	3	2	2	1	10	38
3	2	3	3	2	2	3	3	18	2	2	2	1	7	1	2	2	2	1	8	33
4	2	3	2	2	3	1	2	15	2	1	1	1	5	1	1	1	1	2	6	26
5	2	3	3	3	2	2	3	18	2	1	2	3	8	1	2	1	2	2	8	34
6	3	1	3	3	2	3	2	17	1	1	3	2	7	2	1	2	2	1	8	32
7	1	2	1	2	1	1	3	11	2	1	1	1	5	1	2	1	1	1	6	22
8	3	3	4	3	4	3	4	24	4	4	3	3	14	3	4	3	3	2	15	53
9	4	4	3	3	1	4	3	22	4	3	3	3	13	3	3	2	2	3	13	48
10	3	2	3	3	2	3	3	19	2	3	2	1	8	1	2	3	2	1	9	36
11	2	1	2	1	2	1	2	11	2	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	21
12	3	2	3	3	2	3	2	18	2	2	2	4	10	1	2	1	2	2	8	36
13	4	3	4	3	3	3	3	23	4	3	3	3	13	3	2	3	3	2	13	49
14	3	2	2	2	2	2	2	15	2	1	2	1	6	1	2	1	2	1	7	28
15	3	3	4	2	2	3	4	21	3	2	1	1	7	3	2	1	2	2	10	38
16	2	2	4	3	3	3	2	19	3	2	2	1	8	1	2	3	1	1	8	35
17	2	2	2	1	1	1	2	11	1	1	1	2	5	2	1	1	1	1	6	22
18	2	1	2	2	1	1	2	11	2	1	1	1	5	1	1	1	1	2	6	22
19	3	2	3	4	2	3	3	20	2	2	2	2	8	3	3	1	1	2	10	38
20	4	4	2	3	3	3	4	23	4	3	3	2	12	2	3	2	3	2	12	47
21	3	2	2	1	1	2	4	15	1	2	1	1	5	2	2	1	1	1	7	27
22	2	1	2	2	1	1	2	11	2	1	1	1	5	2	1	1	1	1	6	22
23	2	1	2	2	1	2	1	11	2	2	1	1	6	2	1	1	1	2	7	24
24	2	1	3	1	1	1	2	11	2	1	1	1	5	2	1	1	1	1	6	22
25	3	2	2	1	1	1	3	13	1	2	1	1	5	1	2	1	1	1	6	24
26	2	3	4	3	1	4	4	21	3	1	2	2	8	2	3	2	2	1	10	39
27	2	2	2	3	1	2	1	13	1	2	1	1	5	1	2	1	1	1	6	24
28	4	4	3	3	4	3	2	23	4	3	3	2	12	3	3	2	2	2	12	47
29	3	2	3	3	3	2	3	19	4	2	2	2	10	2	3	2	3	2	12	41
30	1	1	3	2	1	1	2	11	2	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	21
31	2	2	3	2	1	1	1	12	1	2	1	1	5	1	2	1	1	1	6	23
32	2	3	2	2	1	1	2	13	1	2	1	1	5	2	1	1	1	1	6	24
33	2	1	1	2	3	1	1	11	2	1	1	1	5	1	2	1	1	1	6	22
34	2	2	4	3	2	4	3	20	3	1	2	2	8	2	3	2	2	1	10	38
35	4	4	4	3	3	4	3	25	4	3	2	2	11	3	3	2	2	2	12	48
36	2	1	3	2	1	1	2	12	2	1	1	1	5	2	1	1	1	1	6	23
37	3	2	1	1	1	2	1	11	1	1	2	1	5	2	1	1	1	1	6	22
38	4	4	2	3	2	3	3	21	3	2	3	2	10	2	2	2	3	2	11	42
39	3	4	3	2	4	1	4	21	3	3	2	1	9	3	2	2	2	2	11	41
40	2	1	2	2	1	1	2	11	2	1	1	2	6	2	1	1	1	1	6	23

VARIABLE 2: ENGAGEMENT																	
Nº	Vigor					Dedicación							Absorción				TOTAL
	P17	P18	P19	P20	D1	P21	P22	P23	P24	P25	P26	D2	P27	P28	P29	D3	
1	2	2	1	1	6	2	2	2	2	2	1	11	1	1	1	3	20
2	3	2	3	3	11	3	3	2	3	2	2	15	2	2	3	7	33
3	3	3	3	3	12	3	2	2	2	3	3	15	2	1	2	5	32
4	2	2	2	2	8	2	2	2	2	2	2	12	1	2	2	5	25
5	3	2	2	3	10	2	3	2	2	3	1	13	1	2	1	4	27
6	3	4	3	3	13	2	3	3	3	2	3	16	2	2	2	6	35
7	2	2	2	2	8	1	2	1	2	2	1	9	1	2	2	5	22
8	4	4	4	4	16	4	3	2	3	3	3	18	2	4	4	10	44
9	2	3	3	3	11	3	1	3	3	2	2	14	1	3	1	5	30
10	2	3	2	2	9	2	2	2	2	3	2	13	1	2	1	4	26
11	2	2	1	2	7	3	1	1	2	1	1	9	1	1	2	4	20
12	2	3	2	2	9	2	2	4	3	3	2	16	2	4	2	8	33
13	4	3	3	3	13	2	2	2	2	2	2	12	2	1	2	5	30
14	3	3	4	3	13	2	2	2	3	2	3	14	2	1	3	6	33
15	3	2	3	3	11	3	3	3	2	3	1	15	2	3	2	7	33
16	2	2	2	2	8	2	2	2	3	3	2	14	3	3	3	9	31
17	2	2	2	1	7	1	1	3	2	1	1	9	1	2	1	4	20
18	2	2	1	2	7	2	1	1	1	1	2	8	1	2	2	5	20
19	3	3	3	3	12	2	2	3	3	3	2	15	2	2	2	6	33
20	2	3	2	3	10	3	2	3	2	3	3	16	1	2	1	4	30
21	1	2	2	1	6	2	2	2	2	3	2	13	1	1	1	3	22
22	2	2	2	1	7	2	1	1	1	2	2	9	2	1	1	4	20
23	1	1	1	1	4	3	3	1	2	2	2	13	2	1	2	5	22
24	2	2	1	2	7	2	1	2	1	1	1	8	1	2	2	5	20
25	2	2	1	2	7	2	2	2	2	2	2	12	1	1	1	3	22
26	4	3	3	3	13	2	3	2	3	2	1	13	3	2	3	8	34
27	2	2	1	3	8	2	1	1	1	1	3	9	1	2	1	4	21
28	4	3	3	3	13	2	1	2	2	2	3	12	2	3	2	7	32
29	4	3	2	2	11	2	2	3	2	2	2	13	1	1	1	3	27
30	2	2	2	2	8	1	1	3	1	2	1	9	1	1	1	3	20
31	2	2	1	2	7	2	2	2	2	2	1	11	1	1	2	4	22
32	2	3	3	3	11	3	3	3	2	2	2	15	2	3	2	7	33
33	1	2	2	2	7	1	1	1	3	2	2	10	1	1	1	3	20
34	2	3	3	3	11	2	2	3	3	3	3	16	2	2	2	6	33
35	3	2	2	2	9	3	2	3	3	2	2	15	2	2	2	6	30
36	2	2	1	2	7	2	2	1	2	2	2	11	1	1	2	4	22
37	2	3	1	1	7	2	2	1	1	2	2	10	1	1	1	3	20
38	2	2	2	2	8	2	2	1	1	2	1	9	2	2	1	5	22
39	3	2	3	3	11	2	2	3	3	1	1	12	3	2	2	7	30
40	2	1	2	2	7	2	1	2	1	1	1	8	2	1	2	5	20