



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

Comunicación Organizacional en las oficinas del Reniec de la zona  
Sur - Lima 2018

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en Administración

**AUTORES:**

Br. Chunga Rodríguez, Miguel Ángel (ORCID: 0000-0001-7232-5873)

Br. Palma Camacho, Ítala Inés (ORCID: 0000-0002-7994-3233)

**ASESORA:**

Dra. Vásquez Ramírez, Mary (ORCID: 0000-0003-0353-721X)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

LIMA – PERÚ

2018

## Dedicatoria

A Dios por ser el artífice de la realización de nuestros sueños, a nuestros hijos por su invaluable apoyo, siendo nuestro impulso diario. A nuestros queridos padres, por enseñarnos los valores más importantes en la vida, el valor de la familia, el trabajo y la perseverancia.

## Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo, por habernos brindado la posibilidad de haber realizado una de nuestras metas. Asimismo, a la plana docente por su profesionalismo, dedicación, paciencia y motivación constante hasta finalizar nuestra carrera universitaria. En especial a nuestra docente la Mg. Teresa González por su guía, ayuda y apoyo demostrando una vez más la gran calidad profesional y humana que tiene.

## Índice de contenidos

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	16
3.1 Tipo y diseño de investigación	16
3.2 Variables y operacionalización	17
3.3 Población (criterios de selección), muestra y muestreo, unidad de análisis	18
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	20
3.5 Procedimientos	22
3.6 Método de análisis de datos	23
3.7 Aspectos éticos	23
IV. RESULTADOS	25
V. DISCUSIÓN	34
VI. CONCLUSIONES	36
VII. RECOMENDACIONES	37
REFERENCIAS	38
ANEXOS	43

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Categoría y codificación de cuestionario	20
Tabla 2 Validez basada en el contenido a través de la V de Aiken (Ítem 1-8)	25
Tabla 3 Validez basada en el contenido a través de la V de Aiken (Ítem 9-20)	26
Tabla 4 Validez basada en el contenido a través de la V de Aiken (Ítem 21-31)	27
Tabla 5 Validez basada en el contenido a través de la V de Aiken (Ítem 32-42)	28
Tabla 6 Escala All Variables	29
Tabla 7 Estadística de Fiabilidad	29
Tabla 8 Frecuencia de la Comunicación Organizacional	30
Tabla 9 Media de las Redes Comunicativas	31
Tabla 10 Media de los Flujos Comunicativos	32

## Índice de gráficos

	Pág.
Gráfico 1 Nivel de Comunicación Organizacional	30
Gráfico 2 Redes de la Comunicación	31
Gráfico 3 Flujos de la Comunicación	32

## Resumen

La investigación presentada tuvo como objetivo determinar cuál es el nivel de comunicación organizacional en las oficinas del Reniec de la Zona Sur de Lima, siendo la autora Vanessa Guzmán, quien sostiene la teoría de fundamentación del estudio proponiendo la necesidad de evaluar las redes y flujos de la comunicación.

El marco metodológico del estudio señala que es de tipo aplicada, con un diseño no experimental, de nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo, y con una población y muestra conformada por 40 personas de las oficinas registrales de la zona sur del Reniec de lima, para la cual se utilizó la técnica de la encuesta para la recolección de datos, aplicando como instrumento el cuestionario en la escala de Likert.

Finalmente se concluye la investigación, determinando que el nivel de comunicación organizacional en las oficinas del Reniec de la zona sur de lima se encuentra en un nivel medio.

Palabras Clave: Comunicación organizacional, redes de comunicación, flujos de comunicación.

## **Abstract**

The objective of the research presented was to determine the level of organizational communication in the Reniec offices in the south zone of Lima, with the author Vanessa Guzmán, who supports the theory of the study's foundation, proposing the need to evaluate the networks and flows of the communication.

The methodological framework of the study indicates that it is of the applied type, with a non-experimental design, of a descriptive level, of a quantitative approach, and with a population and sample consisting of 40 people from the registry offices in the southern area of Reniec de Lima, which used the technique of the survey for data collection, applying as an instrument the questionnaire on the Likert scale.

Finally, the investigation is concluded, determining that the level of organizational communication in the Reniec offices in the south zone of Lima is at a medium level.

**Keywords:** Organizational communication, communication networks, communication flows.

## I. INTRODUCCIÓN

La comunicación organizacional, ante la evolución de la tecnología, se la ha considerado como una situación edificada socialmente, debido esto, a que muchos individuos asimilaron nuevas formas de comunicación que les permitió construir una situación social en el día a día. (Arnold & Narbal, 2011)

Es por ello que la comunicación, ya sea en instituciones privadas o públicas, nacionales o internacionales, debió atender al mundo actual que cambia continuamente y se vuelve más competitivo. Sin embargo, en su ciclo más básico de trabajo, suele restringir a efectuar procesos de información, es decir, proceso de un solo camino, ya sea interna como externamente, lo que finalmente generó una sucesión de problemas, restricciones, ineficiencias y incluso crisis, justamente, por falta de comunicación e interacción entre los involucrados. (Charry, 2017)

Según SoloMarketing (2013), indicó que a pesar que la comunicación es un elemento determinante en el movimiento de una empresa, en el caso de España, sólo el 19% la consideraba dentro del sector empresarial español. Es por ello que dentro de los medios que se usaban en ella, se tiene que un 23% usaba emails, un 19% realizaba reuniones, y un 14% usaba intranet, quedando rezagados los boletines o revistas internas, redes sociales y foros cada uno con 10%. Sin embargo, un 24% usaba los conductos usuales. (Ver Anexo 1)

Al igual que en España, en Perú se encontró la misma problemática, pues para Apoyo Comunicación (2016), en su estudio, el 41% de encuestados no distinguió a la gestión de comunicación interna, el 23% la vio como función estratégica para lograr objetivos dentro de la empresa, el 30% pensó que la retención de talento no es estimado como punto importante en la gestión de la comunicación interna y el 6% garantizó la efectividad de las herramientas de comunicación interna. (Ver Anexo 2)

En las organizaciones, los principales responsables de la comunicación son aquellas personas que tengan trabajadores a su cargo, entendiéndose que la ayuda



humana es base de la productividad, es entonces que la comunicación organizativa obtuvo una importancia, pues gracias a ella se tuvo un medio para enlazar a los empleados a un objetivo común, en ese sentido, se cambiaron actitudes y comportamientos que a la larga generó que los empleados sean más responsables y se comprometan con el trabajo, de modo que el ambiente de trabajo sea más agradable y se enlace las necesidades de la organización con las del trabajador. (Bharadwaj, 2014)

La Reniec, es una institución pública, totalmente autónoma, donde se tiene varios procesos que son claves, estratégicos y de soporte, (Ver Anexo 3) por lo que para que se tenga una adecuada interrelación entre ellos, la comunicación es fundamental, es así que según el Manual de Gestión de Seguridad de la Información Reniec (2017), se debe contar con una “comunicación interna moderna, ágil y flexible, que facilite la comunicación entre todos los niveles de la organización” (pág. 26); para lo que se debe emplear diversos instrumentos de comunicación interna. (Ver Anexo 4) Sin embargo, eso no se cumple como es el caso de las oficinas de la Reniec de la Zona Sur, donde se encontró una comunicación organizacional deficiente, de modo que el personal se encuentra totalmente desatendido, debido a una comunicación discontinua y tardía, que perjudica sus labores cotidianas dentro de la institución. Lamentablemente, no se consideró ninguna implementación dentro de la operatividad diaria, a pesar que el personal conoce de primera mano la problemática y necesidades que aqueja a la Reniec. Por otro lado, de acuerdo al Informe Final del Presupuesto Reniec (2017), se establece que la institución aumentó personal según el avance del proceso de identificación, donde se tuvo una diferencia entre personal nombrado y contratado en modalidad CAS, en cuestión de remuneración, horarios, beneficios otorgados por la institución, etc.; lo que generó malestar y poco compromiso del personal con la institución.

Entonces, habiendo identificado la problemática, surgió la necesidad de considerar decisiones innovadoras que valore la importancia de la comunicación externa e interna como causas concluyentes en la eficacia de los trabajadores, por lo tanto, esta investigación pretendió describir y examinar las peculiaridades de la

Comunicación Organizacional que existió dentro de las oficinas del Reniec de la Zona Sur, con el fin de encontrar deficiencias y buscar soluciones que contribuyan al proceso de mejora continua que repercute en un clima laboral adecuado y en un servicio de calidad hacia los usuarios.

Es así que, como pregunta del problema principal, se tiene ¿Cuál es el nivel de Comunicación Organizacional en las Oficinas del Reniec de la zona sur – Lima 2018? Y como problemas específicos se tiene las siguientes preguntas:

- ¿Cuál de las redes de la comunicación es la más empleada en las oficinas del Reniec de la zona sur - Lima 2018?
- ¿Cuál es el flujo comunicativo más utilizado en las oficinas del Reniec de la zona sur - Lima 2018?

La importancia teórica que tiene la comunicación organizacional dentro de las instituciones, se convirtió en un factor estratégico por lo que a través de esta investigación se propuso la aplicación de ella, que ayudará a mejorar el clima laboral interno, así como el flujo comunicativo, generando un mejor servicio al usuario.

Según los resultados obtenidos, es que esta investigación servirá como referencia para aquellas instituciones que deseen tener una eficiente comunicación organizativa favoreciendo el incremento de la complacencia de los usuarios, de modo que pueden tomar decisiones y aplicar programas correctivos creando un ambiente idóneo, dinámico, sujeto a cambios, abierto, flexible y participativo.

Para alcanzar los objetivos esbozados, se toma como referencia, informes nacionales e internacionales sobre comunicación organizacional como elemento primordial en la mejora del clima laboral, por lo que se acude al empleo de técnicas de investigación (personal, directivos, usuarios) que a través de cuestionarios den información necesaria para identificar factores que se tuvieron en cuenta para desarrollar la investigación.

Finalmente, por medio de esta investigación se resolverá la falta de una adecuada comunicación organizacional de las oficinas de la Reniec de la Zona Sur, lo que permitirá aumentar la calidad de los servicios prestados, maximizando la relación costo – beneficio en el funcionamiento de las oficinas, contribuyendo adicionalmente a la práctica de la gestión de comunicación, mediante la definición de faenas que ayuden a corregir el clima laboral interno.

Como objetivo general de la investigación se tuvo:

Describir el nivel de Comunicación Organizacional en las Oficinas del Reniec de la Zona Sur

Mientras que como objetivos específicos se tiene:

- Establecer las redes de la comunicación más empleadas en las oficinas del Reniec de la Zona Sur
- Determinar el flujo comunicativo más utilizado en las oficinas del Reniec de la Zona Sur

## II. MARCO TEÓRICO

Heide et al (2018) en el artículo “Expanding the Scope of Strategic Communication: Towards a Holistic Understanding of Organizational Complexity” el objetivo fue contribuir al debate sobre la posición actual y las direcciones futuras de la comunicación organizativa, para lo cual se usó una investigación descriptiva de otras investigaciones al respecto, teniéndose como muestra a profesionales de la comunicación que trabajan en los departamentos o agencias de comunicación, usando como instrumento el análisis de expedientes donde se obtuvo como resultado la comprensión limitada de las organizaciones. Por lo que se concluyó que no solo se debe centrar en los comunicadores, sino también en los directivos y compañeros de trabajo como actores clave a la hora de intentar comprender y teorizar la práctica de la misma, es decir, que se considere a la comunicación estratégica como una algo importante dentro de una empresa, para así mejorar el entorno. Este artículo aportó una visión sobre como diversas empresas afrontan la comunicación interna y ponen énfasis en sus funciones, lo que permitió plantear estrategias para adoptar enfoques que favorezcan los intereses de la Reniec.

Quino (2017) en su investigación “Comunicación interna y ambiente laboral en el Reniec. Santa Beatriz. Lima. 2016”, tuvo como objetivo principal el comprobar la dependencia entre comunicación interna y el ambiente laboral de las oficinas. La investigación fue de tipo hipotético – deductivo, con un diseño no experimental, correlacional y transaccional. La muestra se basó en 110 empleados administrativos a los cuales se les aplicó el instrumento basado en encuestas, cuyo resultado, es el 0.9%, 45.5% y 27.3% que tienen percepción baja, regular y alta de comunicación interna respectivamente, con lo que se concluyó que la comunicación interna afecta el ambiente laboral, por lo que se debe formar un plan de comunicación anual, para optimizar la información, en relación de lo que los empleados deben hacer en la institución. Esta tesis, aportó a la presente investigación soluciones que beneficia, desde el punto de conocer la situación hasta como se puede relacionar algunas variables para mejorar procesos que optimicen la comunicación interna.

Akan et al (2016) en el artículo “The Effect of Organizational Communication Towards Resistance to Change: A Case Study in Banking Sector”, el objetivo fue examinar el dominio de la comunicación organizativa en la resistencia al cambio. La investigación fue del tipo exploratorio correlacional, la muestra se basó en 406 trabajadores de bancos estatales y privados, ubicados en Mármara, Turquía, a los que se les aplicó cuestionarios, cuyos resultados pusieron en evidencia la relación que hay entre el logro de objetivos y la comunicación, lo que se involucra con la resistencia al cambio de un porcentaje del personal; algo que se encuentran crecidamente en el sector privado y menos en el público. Se concluye que hay inseguridad de proceso de cambio, si la comunicación no es la adecuada, en relación que se transmita claramente dicho proceso y su beneficio. Este artículo aportó información sobre el efecto de la comunicación organizacional y su aprendizaje y como este puede ser analizado en diversos sectores.

Guzmán (2015), en su tesis “Comunicación Organizacional y Clima Laboral: CONECEL S.A. Quito – Ecuador”, como objetivo planteó esbozar un procedimiento de comunicación interna que mejore el clima laboral en la zona de servicio al cliente. La investigación fue de tipo descriptivo y tuvo una muestra de 44 asesores. El Instrumento usado fue la encuesta con un margen de error del 2%, realizada de forma aleatoria, donde el resultado fue que el 43% siente motivación y el 57% no siente motivación que se traduce en deterioro de comunicación con el jefe directo, las escasas zonas de descanso, la insuficiente comunicación con otros departamentos, la falta de esmero a capacidades profesionales. Ante lo que se concluyó que los empleados participaban poco en tema significativos como la comunicación interna. Esta tesis aportó a la presente investigación un esquema de cómo debe aplicarse la comunicación interna, de modo que el personal se sienta involucrado y comprometido con ella.

Miranda & Pastor (2015), en su tesis “Comunicación organizacional y clima social en los trabajadores de una municipalidad del Departamento de Lambayeque – 2015”, como objetivo tuvo el determinar la correlación entre la comunicación organizacional y clima social de los empleados. La investigación fue de tipo no experimental, con diseño descriptivo - correlacional, transversal. La muestra fue

152 trabajadores de ambos sexos de la municipalidad. Como instrumento se usó un cuestionario. Concluyéndose que se da una relación significativa y positiva, tanto en forma descendente como ascendente y horizontal, sin embargo, no se tiene relación en el sentido diagonal entre áreas, teniendo así una comunicación organizacional con más influencia en el nivel medio que en el alto. Esta tesis aportó a la presente investigación, un panorama en relación a como se puede dar la comunicación entre áreas, pudiendo mejorarla para evitar que perturbe el clima social, laboral, y organizacional de la institución.

Balarezo (2014), en su investigación “La Comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE”, plateó como objetivo ilustrarse sobre la ocurrencia de una incompleta comunicación organizacional interna involucrada el progreso organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE. Fue una investigación cualitativa, del tipo correlacional, descriptiva y explicativa, donde se usó como instrumentos a encuestas y cuestionarios. La muestra fue de 30 empleados, con lo que se concluyó que las inexactitudes de la comunicación organizacional interna implican en la coherencia de las acciones, siendo así que interviene en el bajo rendimiento y en la mejora de la organización de la empresa, al igual que en las actitudes de los empleados. La investigación aportó a la presente investigación, estrategias para la mejora de la comunicación organizacional con el fin de obtener una identificación del empleado con la empresa y se fortifiquen las relaciones interpersonales, de modo que se pueda mejorar la productividad.

López (2014) en su tesis “La Comunicación Organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014”, ante la burocracia que existía en los procesos, sumado a la indebida comunicación se detectaron problemas en el desempeño de las soluciones de la institución, por lo que como objetivo se tuvo el discutir la comunicación organizacional como mejora de la competencia de la Municipalidad. La investigación fue de tipo no experimental, de diseño descriptivo simple, con una muestra de 130 trabajadores, entre personal nombrado, personal CAS y a plazo fijo. Como instrumento, se usó cuestionarios para medir la comunicación organizacional como ventaja competitiva, teniéndose

como resultado lo débil que es la Comunicación Organizacional como ventaja competitiva, ante lo que se concluyó que se debía mejorar algunos aspectos y procesos administrativos, así como vigilar de modo óptimo los recursos de la institución. La tesis aportó la presente investigación una visión eficiente de la comunicación organizativa y como puede ser aplicada de manera interna y externa en toda la institución, lo que beneficiará a la mejora no solo del clima laboral sino de la institución misma.

Se tienen muchas teorías que hablan sobre la comunicación, dentro de las cuales se puede mencionar a la establecida por Félix (2014), llamada la Teoría de la Comunicación Integrada, que se basa en unir a varias áreas que se dan dentro de la comunicación organizacional, como: la interna, institucional y externa; las cuales deben operar según un plan y una estrategia, de modo que se conviertan en un resultado sinérgico. De modo que la Comunicación Integrada presume la creación de un solo mensaje de la empresa mediante distintos instrumentos de comunicación, que no solo se incluye operaciones de comunicación, sino además información organizacional, básica para incrementar la competencia y conseguir objetivos de rendimiento. Para lograr la aplicación de esta teoría, se debe apoyar en “sistemas de tecnologías de la información y software de gestión permiten el control de la información sobre los procesos de trabajo” (pág. 204)

Para Contreras y Castro (2013), muchas organizaciones se estructuran de modo lineal, es decir, tienen un superior quien transmite las metas y objetivos a los empleados, por lo que a las organizaciones se les mira como sistemas complejos. Es ahí donde se aplica la Teoría de Liderazgo, donde el líder no debe obstaculizar el avance, y más bien debe apoyar al personal creando un ambiente favorable para lograr objetivos, lo que está estrechamente relacionado con la comunicación interna. El líder debe formarse en el sentido de saber cómo transmitir de modo sencillo, sin ser duro o muy técnico, las decisiones de manera que no se cree un ambiente de inseguridad. Otro aspecto, es que, por medio de una adecuada comunicación, el líder fomente las capacitaciones, el apoyo tecnológico y todo lo que sea aporte para el personal. (Ver Anexo 5 y Anexo 6)

Según Botero (2012), los medios de comunicación eternamente tienen el fin de producir un resultado sobre el receptor, el que también tiene escaseces que ellos deben compensar. Por ello se dan cuatro instantes en los que se dan teorías que buscan exponer la trascendencia de la comunicación, siendo una de ellas la Teoría Crítica de la Comunicación que se basa en la oposición del razonamiento negativo con el positivo, de modo que explica y cuestiona los elementos que limitan a la comunicación, es decir, se realiza un análisis de las organizaciones, a fin de mostrar las etapas de representación y autoridad que frenan la libertad de la toma de decisiones. (Ver Anexo 7) Es así que esta teoría aporta a las relaciones para que se pueda convertir en un medio de cambio organizacional mediante la comunicación.

Entonces, se pueden determinar algunos conceptos, comenzado por la definición de Comunicación que para Guzmán (2012) es una actividad innata y de suma importancia en el ser humano, es decir, un asunto que se hace en un lapso de tiempo, por el cual un individuo se comunica con otro mediante un mensaje y espera una respuesta, de cualquier tipo. Asimismo, la considera como algo raro que se da de modo natural, en cualquier lugar, cualquiera que el tipo o tamaño. Para Barbour et al. (2017) la comunicación se maneja de modo de proceso cooperativo, según normas y rutinas socialmente típicos donde se tiene un emisor y un receptor que se comunican mediante un canal, por lo que los mensajes se basan en un objetivo principal, sin embargo, otros objetivos "se abordan en los rasgos del mensaje, como la indirección, la compensación y otros, de modo que los mensajes eficaces son los que coordinan los objetivos en la situación comunicativa" (pág. 349). (Ver Anexo 8) Arbaiza (2010) indicó: "la comunicación es vital para el comportamiento de las personas, los grupos y las organizaciones, pues funciona como un medio para transmitir información" (pág. 283). Para él, la comunicación ayuda a manifestar tanto hacia el exterior, como interior de grupos en los que queremos dar a conocer una idea, marcando la pauta en los individuos o las organizaciones, según el contenido de la comunicación recibida.

De lo definido anteriormente podemos deducir que la comunicación es el intercambio de conocimientos, que también se puede dar mediante expresiones



faciales, posiciones del cuerpo, movimiento de ojos, siendo la intención enviar un mensaje que sea recibido por otra persona, aplicando esta definición a nuestra realidad los símbolos comunes no llegan a todos los colaboradores que conforman las oficinas del Reniec de la Zona Sur.

Según Van Eerd y Saunders (2017) indicaron que mantener una buena comunicación es importante y esencial para la transferencia e intercambio de conocimientos integrados, donde se puede conseguir la capacidad, calidad, eficiencia y eficacia de respuesta dentro de una organización, entonces, es una necesidad para tener una superioridad donde participen los interesados. Es así que se tienen cuatro elementos primordiales dentro de una organización: la motivación, el control, la información y la presencia de emociones; los cuales tienen el mismo nivel de importancia, los cuales permiten una integración de las comunicaciones. (Ver Anexo 9)

En el caso específico de la institución de nuestra investigación, de los factores detallados anteriormente mencionados, sólo cumple el de control, puesto que sólo exige el cumplimiento de normas, pero las demás funciones que son de suma importancia no son consideradas como importantes para su funcionamiento, de ahí que parte su problemática.

En relación a la Comunicación Organizativa propiamente dicha, Massa y Mengjo (2016) comentaron que la tarea de ella, tanto interna como externa, es garantizar el funcionamiento de todas partes del sistema de manera eficiente, para lograr fines empresariales de la organización. Así mismo, Canseco y Ojeda (2016) manifestaron que “las relaciones tienen un efecto significativo en quienes integran las organizaciones y en lo que estas esperan de quienes las integran” (pág. 184). Por ello, las relaciones interpersonales promueven el intercambio de ideas, mediante un proceso de comunicación donde se tiene un emisor y receptor entre los cuales hay un canal que recibe el mensaje y se puede dar una retroalimentación del mismo. (Ver Anexo 10)

Los problemas surgen cuando se tienen diversas apreciaciones y estilos de relación, sobre todo cuando el jefe desea transmitir alguna información. Entonces,

se puede decir que las discrepancias propias, los diversos atributos de la personalidad, la apreciación, la capacidad, la estimulación y las restricciones humanas, intervienen en la manera de comunicarnos entre las personas. Es importante conocer los tipos de comunicación que se dan, ya que generalmente en las organizaciones se da uno de ellos, pero en el caso específico de la institución de la investigación, está mal direccionada, puesto que la comunicación oral emitida por la alta dirección se distorsiona hasta llegar a las personas de las oficinas del Reniec de la Zona Sur, la comunicación escrita solo es utilizada para transmitir órdenes de estricto cumplimiento y la no verbal expresa indiferencia (levantamiento de hombros) o agresividad. (Ver Anexo 11)

D'Urso et al. (2014) indicaron que la comunicación organizacional se interpreta a modo de canje de información tanto fuera como dentro de una empresa, teniendo un objetivo planeado con anterioridad; que es articular los diversos métodos de comunicación de las instituciones, mientras Arbaiza (2010) enuncio; "La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio" (pág. 283). Por lo tanto, la comunicación organizacional es utilizada como una herramienta dispuesta que permite a los integrantes de una empresa optimizar la red de comunicación existente entre todos los participantes o si la organización se quiere dar a conocer al exterior.

De lo anteriormente expuesto se puede expresar que una empresa, organización, o institución como tal, no lograrían sostenerse, ni tampoco podrían realizar sus actividades y operaciones diarias sin una comunicación que funcione de forma adecuada, siendo vital que todas las áreas que la conforman involucren a su personal a tomar parte de una comunicación certera, fluida y valida.

Koontz et al. (2012) indicaron que hoy, la información debe filtrarse de modo más expeditivo que nunca; cualquier interrupción en la línea de producción puede ser muy costosa en términos de pérdidas productivas; por lo que es básico comunicar ágilmente las molestias para hacer una acción correctiva. Para Andoh-Baidoo

(2016) lo importante es la cantidad de información, que se ha elevado con los años y, a veces, ha producido sobrecarga de datos, por lo que es justo que el gerente establezca cuál es la que demanda para poder resolver de modo efectivo; teniendo en cuenta que dicha información se recibe de superiores y subordinados.

De acuerdo con los autores, la información como parte de la comunicación organizacional, debe llevarse de manera vertiginosa evitando que la falta de información pueda costar cuantiosas sumas de dinero, debido a esto se pone énfasis en que la comunicación debe ir de la mano con el crecimiento de una organización, también toman en cuenta que la información por más que sea abundante no siempre es necesaria, por ello es fundamental optar por la opción más conveniente y que ayude a la organización.

Además, para que la institución motivo de la investigación pueda seguir creciendo y continuar contando con la confiabilidad de los usuarios, se debe mantener una comunicación externa muy fluida para conocer sus necesidades. En relación a la comunicación interna, no es la más aparente porque no alcanzan a todos los empleados, en cada una de ellas se escoge por favoritismo y no pueden acceder la totalidad, puesto que el trabajo es con público y resulta imposible cerrar una oficina para que todo el personal asista a una capacitación o salir a un encuentro de confraternidad. (Ver Anexo 12)

Las Redes de la Comunicación, son fundamentales, es así que Putnam et al (2017) indicaron que la comunicación organizativa se basa en el tipo de los mensajes, los medios de comunicación, el significado y la actividad simbólica en la constitución y configuración de los procesos organizativos. Es por ello, que estas redes son importantes, pues perturban la tarea del grupo, sobre todo, en solución de dilemas, distribución de la información, y en el progreso de los caminos organizados de trabajo. Oyarvide et al. (2017) comentaron que la disertación de las redes, es saber de qué efectos tiene la comunicación en un mensaje sobre sus destinatarios. Para lo cual se aplican la comunicación formal e informal.

- Formal: este tipo de comunicación usa escritura como medio y es lenta, debido a procedimientos burocráticos, como documentos a los superiores,

oficios, memorándums, circulares, entre otros; es decir, respetan las jerarquías. Los mensajes llegan a los trabajadores en formatos útiles y aceptados por ellos, por lo que las organizaciones utilizan este modo de comunicación, pues ayuda a tomar medidas y motivar al personal, es por ello que es básico que conste una oleada de comunicación, el que debe cumplir ciertos objetivos: (Welch, 2012) (Ver Anexo 13)

- Transmitir el contenido informativo que sea favorable en las decisiones tomadas.
  - Transmitir el comunicado con exactitud.
  - Transmitir las referencias informativas con rapidez.
  - Transmitir la información sin faltas
- Informal: con este tipo de comunicación se utiliza canales no oficiales como reuniones fuera del lugar de trabajo, encuentros casuales, entre otros. Es más directa, es decir, nacen espontáneamente según las afinidades de las personas entre ellas; ayudan a los empleados a crecer y manejarse mejor en su habitud laboral. Personifica una consecuencia positiva para la empresa, pero puede tener efectos negativos pues atraen mucho el interés de los empleados, y para combatirlos se debe aumentar la calidad de la comunicación formal, pero evitando que sea dictadora, al punto de no permitir la participación y propuestas de los empleados. (Mascareño, Stamford, Loewe, & Rodríguez, 2016) (Ver Anexo 14)

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, se puede estipular que la comunicación interna es la base de la eficacia de la organización, ya que contribuye a establecer relaciones internas positivas al permitir la comunicación entre los directivos y los empleados, sin embargo, es conveniente conocer las preferencias, de los empleados en relación al tipo de comunicación interna donde el mensaje enviado fluya más rápido.

El Flujo de la Comunicación en las Organizaciones, como su nombre lo dice, debe ser dinámico, es así que Murshed et al. (2015) manifestaron que un adecuado flujo de comunicaciones aporta, un beneficio para un planteamiento de cambio, sobre todo si se presenta una crisis organizacional. Palacios (2015) indicó que las

organizaciones tienen individuos que ocupan algunos puestos que hacen que el flujo de mensajes, siga ciertos caminos, siempre y cuando se tenga más de dos personas o a toda la organización. Estos flujos pueden ser: (Ver Anexo 15)

- **Descendente:** las organizaciones plantean tener una comunicación excelente, mediante instrumentos oficiales, permitiendo que los encargos de tarea, que atañen con objetivos, disciplina, órdenes, preguntas entre otros, fluyen desde la dirección hacia los empleados. Aquí, el prestigio, la autoridad y la tradición, son evidentes puesto que quienes ocupan cargos de jerarquía les importa la eficacia de las comunicaciones hacia los empleados, sin embargo, los empleados en algunas ocasiones se pueden quejar de falta de escucha y de la claridad de los mensajes. (Mazzei & Ravazzani, 2011)

Se pueden entender que la visión del liderazgo ha alimentado una perspectiva de los empleados como receptores pasivos en lugar de comunicadores activos e influyentes.

- **Ascendente:** los mensajes van de los empleados hacia los superiores, para hacer preguntas, feedback, sugerencias, entre otros, teniendo como resultado una moral y actitudes mejoradas. Se estimula la colaboración de los empleados en la preparación de temas operativos aplicables al área o a la misma empresa. (Heide & Simonsson, 2011)

Con este tipo de comunicación, los empleados se sienten que son valorados y escuchados y que de alguna manera participan en las tomas de decisiones.

- **Horizontal:** intercambio lateral de mensajes entre sujetos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. Las organizaciones eficientes necesitan de este tipo de comunicación. (Hernández, Ruiz, Ramírez, Sandoval, & Méndez, 2018)
- **Diagonal:** se da entre individuos o áreas que no están al mismo nivel de autoridad, es informal, es otra forma de la comunicación multidireccional, sobre todo cuando las comunicaciones fluyen en todas direcciones al mismo tiempo. Permite vigilar las comunicaciones de los empleados y poder comunicarse con los socios rápidamente, sin burocracia. (Robbins & Coulter, 2014)

Entonces, en base de lo descrito anteriormente, se puede decir que la comunicación estratégica permitirá comprender mejor la compleja relación entre la comunicación y la organización, ya que las interpretaciones y acciones de los empleados constituyen una formación los nuevos retos. Es por ello que se debe apoyar el proceso de comunicación de los empleados, así se sentirán parte natural del desarrollo organizativo, debido se han dado lugar a nuevas exigencias en las prácticas y habilidades de comunicación de los empleados, no sólo en relación con su jefe, sino también en relación con sus colegas y en relación con la organización como embajadores.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo y diseño de investigación**

Jiménez y Comer (2016) indicaron que el enfoque cuantitativo, emplea la recolección y el estudio de datos para contestar preguntas de investigación, siendo que la mayor confianza la tiene en la medida numérica, por lo que se usa la estadística para determinar con precisión estándares de conducta en una población. Para Sánchez (2018) una investigación bajo el enfoque cuantitativo trata con fenómenos que se pueden medir, es decir, se les puede asignar un número, todo mediante el uso de estadísticas para el examen de los datos recogidos. El fin se basa en describir, fundamentando las conclusiones.

Por lo tanto, la presente investigación se realizó con un enfoque Cuantitativo, debido a que se realizará el análisis de la información referente a las oficinas de la Reniec de la Zona Sur, donde se refleja el problema de investigación, en relación a la Comunicación Organizacional. Para lo cual se construyó un marco teórico que guió el estudio, ante lo cual se obtuvo información estadística relacionada con el problema, la cual fue analizada pudiendo interpretar los resultados.

Para Hernández et al. (2010) explicaron que “la investigación no experimental podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, es la observación del fenómeno tal como se da en su contexto natural, para posteriormente analizarlos” (pág. 149). Así mismo indican que “el diseño de investigación transversal recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único” (pág. 151).

Según Ander (2011) indicó que las investigaciones descriptivas “consiste fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores” (pág. 30). En otras palabras, no se tiene interés en conseguir explicaciones, ni en tratar ciertas hipótesis, ni en realizar pronósticos.

Es así que la presente investigación reunió las características, de un diseño no experimental, por cuanto no se manipula la variable. Se consideró de corte

transversal, puesto que se estudió el desenvolvimiento de los individuos en un momento determinado. Así mismo fue de nivel descriptivo, porque describió las características y situaciones de los colaboradores de las oficinas del Reniec de la Zona Sur.

Según CONCYTEC (2018) en el art. 5, inciso 5.4, indicó que la “investigación aplicada, está dirigida a determinar a través del conocimiento científico, los medios (metodologías, protocolos y tecnologías) por los cuales se puede cubrir una necesidad reconocida y específica” (pág. 2)

Por lo cual la investigación fue de tipo aplicada porque confronta la teoría con la realidad que, en este caso, se verá la Teoría de la Comunicación Integrada.

### 3.2 Variables y operacionalización

Villasís y Miranda (2016), manifestaron que las variables dentro de una investigación, es todo lo que se mide, la recolección de información que se consiguen con el fin de expresar el problema y lo luego se especifica en los objetivos. Entonces teniendo en cuenta lo anterior, se planteó como variable de la investigación a la Comunicación Organizacional, siendo una variable independiente puesto que nada influye en ella, sino todo lo contrario, ella influye en el caso estudiado. (Ver Anexo 17)

Habiéndose definido la variable se procedió a definirla conceptual y operacionalmente, luego se determinaron sus dimensiones e indicadores y finalmente se estableció la escala de medición:

- Definición conceptual: la Comunicación Organizacional para Guzmán (2012) se definió como “intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin previamente planificado; se utiliza para vertebrar los distintos procesos de comunicación de las empresas e instituciones”. (pág. 11)
- Definición operacional: la comunicación organizacional se midió con indicadores distinguidos en la matriz de operacionalización, usando la técnica de la encuesta tipo Likert para el acopio de la información a la población escogida en base a trabajadores de las oficinas registrales de la



Zona Sur Reniec. Para tal fin se tuvo como dimensiones de la variable a las redes y el flujo de la comunicación.

- Indicadores: a través de ellos se pudo medir las características de la variable de un modo general según las dimensiones. Dentro de los indicadores se estableció tener a los tipos de comunicación que se pueden dar dentro de las oficinas:
  - Comunicación formal
  - Comunicación informal
  - Comunicación vertical (descendente y ascendente)
  - Comunicación horizontal
  - Comunicación diagonal.

Todo tuvo coherencia el marco teórico y con los instrumentos propuestos para la recolección de datos

- Escala de medición: para Villasís y Miranda (2016) la escala de medición proporciona la “posibilidad de planear el análisis estadístico, ya que de acuerdo con la escala de medición existe una prueba estadística diferente” (pág. 307). Se tienen cuatro tipos: nominal y ordinal que son del tipo cualitativas; y de intervalo y razón que son cuantitativas. Para el caso de la investigación se empleó una escala de medición ordinal, debido a que se tuvieron valores con un orden y teniendo en cuenta que se empleó una encuesta donde se usó la escala Likert, que estuvo compuesta por 42 reactivos de opciones múltiples

### 3.3 Población (criterios de selección), muestra y muestreo, unidad de análisis

- Población

Hernández et al. (2010) indicaron que “la población o universo conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. (pág. 174)

La población estuvo compuesta por los trabajadores de las oficinas del Reniec de la Zona Sur – Lima, es decir, 57 trabajadores a los cuales se les aplicó los siguientes criterios:

- Criterio de Inclusión: de acuerdo a las características de las personas que fueron consideradas dentro de la población, se tuvo como criterio de

inclusión a los Colaboradores CAS y los Colaboradores del área de atención al ciudadano.

- Criterios de Exclusión: en este caso todo aquel colaborador que no desarrollen funciones en las oficinas de Lurín, Pachacamac y Villa el Salvador, no se los consideró; al igual que a los colaboradores con menos de 5 años de servicio en las oficinas.

Finalmente, luego de la aplicación de dichos criterios, se obtuvo una población de 40 trabajadores de las oficinas del Reniec de la Zona Sur – Lima.

- Muestra

Bernal (2010) definió a la muestra “como la parte de la población que se selecciona de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (pág. 171)

En el caso de la presente investigación la muestra fue en base de la totalidad de la población.

- Muestreo

Hernández et al. (2010) indicaron que la muestra no probabilística depende de las “causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de selección” (pág. 176). Otzen y Manterola (2017) indicaron que dentro del muestreo no probabilístico se tiene al tipo intencional, que “permite seleccionar casos característicos de una población limitando la muestra sólo a estos casos. Se utiliza en escenarios en las que la población es muy variable y consiguientemente la muestra es muy pequeña” (pág. 230)

Ante lo cual, el método de muestreo aplicado fue el no probabilístico a razón que la elección de los componentes no necesitaba de la probabilidad, sino de la particularidad de su investigación, así mismo fue del tipo intencional, debido a que

la muestra era pequeña y variable en el sentido que se tuvo diversos niveles de jerarquía y puestos de trabajo.

### 3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las encuestas según Bernal (2010) enunció que es una:

“técnica de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta es un conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas”.  
(pág. 194)

La técnica que se usó para la recolección de datos para la presente investigación fue la encuesta personal, siendo un encuentro entre encuestador y encuestado en establecimiento, con preguntas cerradas. (Ver Anexo 18)

En el caso de instrumentos, se aplicó en la presente investigación el Cuestionario tipo Likert, el cual para Hernández et al. (2010) “consiste en un conjunto de ítems presentes en forma de afirmaciones o juicio ante los cuales se pide la reacción de los participantes” (pág. 245), con la finalidad de medir la reacción del sujeto.

Es así que dentro de las afirmaciones que se aplicaron al cuestionario se tuvieron las siguientes:

Tabla 1

Categoría y codificación de cuestionario

Categoría	Codificación (valor asignado)
Nunca	5
Casi nunca	4
A veces	3
Casi siempre	2
Siempre	1

Elaboración propia

En relación a la validez de los instrumentos, Hernández et al. (2010) describieron que: “la validez de expertos se refiere al grado que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con expertos en el tema” (pág. 204), para lo cual se aplica la siguiente fórmula:

$$V = \frac{\bar{x} - l}{k}$$

Donde:

V = V de Aiken

$\bar{x}$  = Promedio de calificación de jueces

k = Rango de calificaciones (Max-Min)

l = calificación más baja posible

La validación del instrumento fue evaluada por un jurado de expertos designados por la Universidad Cesar Vallejo. (Ver Anexo 19)

Hernández et al. (2010) enunciaron que la confiabilidad es el “grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (pág. 207)

La confiabilidad para la presente investigación fue estimada aplicando el Código Alfa de Cronbach, para Maese et al. (2016) indicaron que si el resultado es próximo a la unidad corresponde a un instrumento con medidas firmes y sólidos, mientras que, si el valor se encuentra debajo de 0,8 el instrumento producto de la evaluación, exhibe una variabilidad heterogénea en sus. Para lo cual se aplica la siguiente fórmula: (Ver Anexo 20)

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

Donde:

K: El número de ítems

$S_i^2$ : Sumatoria de Varianzas de los Ítems

$S_T^2$ : Varianza de la suma de los Ítems

$\alpha$ : Coeficiente de Alfa de Cronbach

### 3.5 Procedimientos

- Habiéndose determinado la variable, se determinó la técnica y el instrumento.
- Luego se tomó la decisión de aplicar el instrumento directamente, es decir, cara a cara en las oficinas de la Reniec de la Zona Sur
- Se construyó el instrumento, donde se generaron los 42 reactivos, indicadores y categorías del mismo, así como se determinó los niveles de codificación.
- Seguidamente realizó una especie de prueba piloto, en otras palabras, se aplicó el instrumento a una pequeña muestra dentro de la muestra final para verificar la pertinencia y eficacia, así como las condiciones que se dan al momento de la aplicación. Ante esto se calculó la confiabilidad y validez iniciales del instrumento.
- Se revisó el instrumento y la forma como se aplicó para verificar si era necesario realizar cambios y desarrollar una versión final. Siendo el resultado que no era necesario cambios.
- No fue necesario capacitar a nadie para la aplicación del instrumento, puesto que fue aplicado por los mismos autores.
- Se obtuvo la autorización pertinente de la institución Reniec, para poder aplicar el instrumento. (Ver Anexo 21)
- Se aplicó el instrumento a los participantes que corresponden a 40 trabajadores de las oficinas de la Reniec de la Zona Sur, el total de la muestra.
- Luego se prepararon los datos para el respectivo análisis, es decir, se codificaron, limpiaron, y se insertaron en una base de datos.
- Se realizó el respectivo análisis.

Los cinco primeros puntos se refieren a la elaboración del instrumento, los puntos restantes simbolizan su gestión y elaboración de los datos para su respectivo análisis.

### 3.6 Método de análisis de datos

Hernández et al. (2010) expresaron que: “los análisis estadísticos se llevan a cabo mediante programas computacionales con la ayuda de paquetes estadísticos, el tipo de análisis depende del nivel de medición de las variables y el interés del investigador, los principales análisis estadístico” (pág. 336)

Entonces, en la presente investigación se utilizaron medias estadísticas, que se procesaron mediante el uso del software SPSS, versión 25, en la cual se introdujeron tanto la variable como los datos, a la base de datos del Paquete Estadístico SPSS. Es así que se hizo uso de la estadística descriptiva que es el método que nos dio una descripción concisa sobre información cuantitativa.

### 3.7 Aspectos éticos

Todas las fuentes y referencias utilizadas en esta investigación fueron adecuadamente señaladas, por lo que esta investigación es inédita, y los resultados fueron la consecuencia de los datos obtenidos.

En la presente investigación se consideró los principios éticos según lo indicado en el Informe Belmont, cuyos principios se dan a lograr conclusiones, por lo tanto, elaborar un conocimiento en general, que se basan en tres principales principios: (Hardy & Roveló, 2015)

- Autonomía, que es el respeto a la libertad de decisión. En el caso de la presente investigación, se respetaron la autonomía de los participantes del estudio, es decir, fueron libres de decidir entre las diferentes opciones que se les planteó en el cuestionario, y ver cuál era la más conveniente de acuerdo a la situación de la comunicación organizacional de la empresa. Así mismo, la autonomía se vio en relación al consentimiento o negación de los involucrados a participar de la investigación.
- Beneficencia, que es el reflexionar el valor de los procesos de investigación con la finalidad de maximizar los beneficios y disminuir los riesgos. Con este principio, se previnieron los beneficios de modo colectivo que tendrían los participantes en relación a determinar la solución a la problemática de la comunicación organización de las oficinas, la que fue bien planteada en base

a los resultados obtenidos, donde se reconocieron que riesgos se podían dar y tratar de reducirlos lo más que se pueda y para llegar a ese beneficio.

- Justicia, se refiere al trato por igual de todos los casos. En relación a la investigación se contempló la participación de todos los involucrados en la muestra sin ningún tipo de restricción en el sentido de edad, sexo, situación económica, cultural, entre otras. Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, no se consideró a los trabajadores que no trabajan en las oficinas y a los que tienen menos de 5 años de servicio en las oficinas.

#### IV. RESULTADOS

En este punto se presentan los resultados, luego del haber ingresado los datos recogidos mediante el instrumento mencionado anteriormente, ante lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

- Resultados de validez

Estos resultados se enfocan en el valor de los datos que fueron recogidos, para lo cual se obtuvieron en base al coeficiente V de Aiken, el cual permitió medir la importancia de los ítems con correspondencia a una atribución implícita en base de evaluaciones de los jueces que validaron el instrumento. Este coeficiente mezcla la destreza del cálculo y la estimación de los resultados desde un punto de vista estadístico. (Merino, 2018)

Se tuvo en cuenta que el coeficiente que resulta puede asumir valores entre 0 y 1, siendo que, si se acerca más a 1, se tiene más validez con relación al contenido y señala un convenio entre los jueces con relación a la mayor calificación de validez que los ítems pueden tener. Es así que se presentan los siguientes resultados:

Tabla 2

Validez basada en el contenido a través de la V de Aiken (Ítem 1-8)

N° Ítems	Ítems	□	DE	V Aiken
Ítem 1	Relevancia	4	0	1
	Pertinencia	3.5	0.71	0.83
	Claridad	3.5	0.71	0.83
Ítem 2	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0	1
	Claridad	4	0	1
Ítem 3	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0	1
	Claridad	4	0	1
Ítem 4	Relevancia	4	0	1
	Pertinencia	3.5	0.71	0.83
	Claridad	3.5	0.71	0.83
Ítem 5	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	3.5	0.71	0.83
	Claridad	4	0	1
Ítem 6	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0	1
	Claridad	4	0	1
Ítem 7	Relevancia	4	0	1
	Pertinencia	3.5	0.71	0.83
	Claridad	3.5	0.71	0.83
Ítem 8	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0	1
	Claridad	4	0	1

Elaboración propia



Tabla 3

Validez basada en el contenido a través de la V de Aiken (Ítem 9-20)

N° Ítems	Ítems	□	DE	V Aiken
Ítem 9	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0	1
	Claridad	4	0	1
Ítem 10	Relevancia	4	0	1
	Pertinencia	3.5	0.71	0.83
	Claridad	3.5	0.71	0.83
Ítem 11	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0	1
	Claridad	4	0	1
Ítem 12	Relevancia	4	0	1
	Pertinencia	3.5	0.71	0.83
	Claridad	3.5	0.71	0.83
Ítem 13	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0	1
	Claridad	4	0	1
Ítem 14	Relevancia	4	0	1
	Pertinencia	3.5	0.71	0.83
	Claridad	4	0	1
Ítem 15	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	3.5	0.71	0.83
	Claridad	4	0	1
Ítem 16	Relevancia	4	0	1
	Pertinencia	4	0	1
	Claridad	3.5	0.71	0.83
Ítem 17	Relevancia	4	0	1
	Pertinencia	3.5	0.71	0.83
	Claridad	3.5	0.71	0.83
Ítem 18	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0	1
	Claridad	4	0	1
Ítem 19	Relevancia	4	0	1
	Pertinencia	3.5	0.71	0.83
	Claridad	4	0	1
Ítem 20	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0	1
	Claridad	3.5	0.71	0.83

Elaboración propia

Tabla 4

Validez basada en el contenido a través de la V de Aiken (Ítem 21-31)

<b>N° Items</b>	<b>Items</b>	<b>□</b>	<b>DE</b>	<b>V Aiken</b>
Ítem 21	Relevancia	4	0	1
	Pertinencia	4	0	1
	Claridad	3.5	0.71	0.83
Ítem 22	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0	1
	Claridad	4	0	1
Ítem 23	Relevancia	4	0	1
	Pertinencia	3.5	0.71	0.83
	Claridad	3.5	0.71	0.83
Ítem 24	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0	1
	Claridad	3.5	0.71	0.83
Ítem 25	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0	1
	Claridad	4	0	1
Ítem 26	Relevancia	4	0	1
	Pertinencia	3.5	0.71	0.83
	Claridad	3.5	0.71	0.83
Ítem 27	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0	1
	Claridad	4	0	1
Ítem 28	Relevancia	4	0	1
	Pertinencia	4	0	1
	Claridad	3.5	0.71	0.83
Ítem 29	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0	1
	Claridad	4	0	1
Ítem 30	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	3.5	0.71	0.83
	Claridad	4	0	1
Ítem 31	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	3.5	0.71	0.83
	Claridad	4	0	1

Elaboración propia

Tabla 5

Validez basada en el contenido a través de la V de Aiken (Ítem 32-42)

<b>N° Items</b>	<b>Items</b>	<b>□</b>	<b>DE</b>	<b>V Aiken</b>
Ítem 32	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0	1
	Claridad	3.5	0.71	0.83
Ítem 33	Relevancia	4	0	1
	Pertinencia	3.5	0.71	0.83
	Claridad	3.5	0.71	0.83
Ítem 34	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0	1
	Claridad	4	0	1
Ítem 35	Relevancia	4	0	1
	Pertinencia	3.5	0.71	0.83
	Claridad	3.5	0.71	0.83
Ítem 36	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0	1
	Claridad	4	0	1
Ítem 37	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0	1
	Claridad	4	0	1
Ítem 38	Relevancia	4	0	1
	Pertinencia	3.5	0.71	0.83
	Claridad	4	0	1
Ítem 39	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0	1
	Claridad	4	0	1
Ítem 40	Relevancia	4	0	1
	Pertinencia	3.5	0.71	0.83
	Claridad	3.5	0.71	0.83
Ítem 41	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0	1
	Claridad	4	0	1
Ítem 42	Relevancia	3.5	0.71	0.83
	Pertinencia	4	0	1
	Claridad	4	0	1

Elaboración propia

### Interpretación:

De acuerdo a datos ubicados en la tabla de evaluación de cada ítem por parte de los jueces (expertos) se determinó que se da poca variación entre ellos, por lo que se consideró que el instrumento de investigación tiene una alta validez equivalente a 0.83 – 1.00; con lo que se garantizó la integridad del medio, pudiendo así mismo solucionar el problema que se forma al cuantificar la validez del instrumento.

- Resultados de confiabilidad

Estos resultados se enfocaron en la medida de fidelidad, para lo cual se aplicó el Coeficiente Alpha de Cronbach que permite estimar de forma rápida las opciones con lo que se puede llegar a conclusiones parecidas sobre el valor relativo de las puntuaciones. (Laveault, 2012) Es así que se presentan los siguientes resultados:

Tabla 6

Escala All Variables

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	2	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	2	100,0

Elaboración propia

Tabla 7

Estadística de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,811	42

### Interpretación:

El Alpha de Cronbach como instrumento de medición de la variable en estudio, conformado por cuarenta y dos ítems politómicos tienen un coeficiente de 0,811, el mismo que fue estimado alto, es decir, que la confiabilidad del cuestionario era bastante buena.

- Análisis descriptivo de la variable y dimensiones

Tabla 8

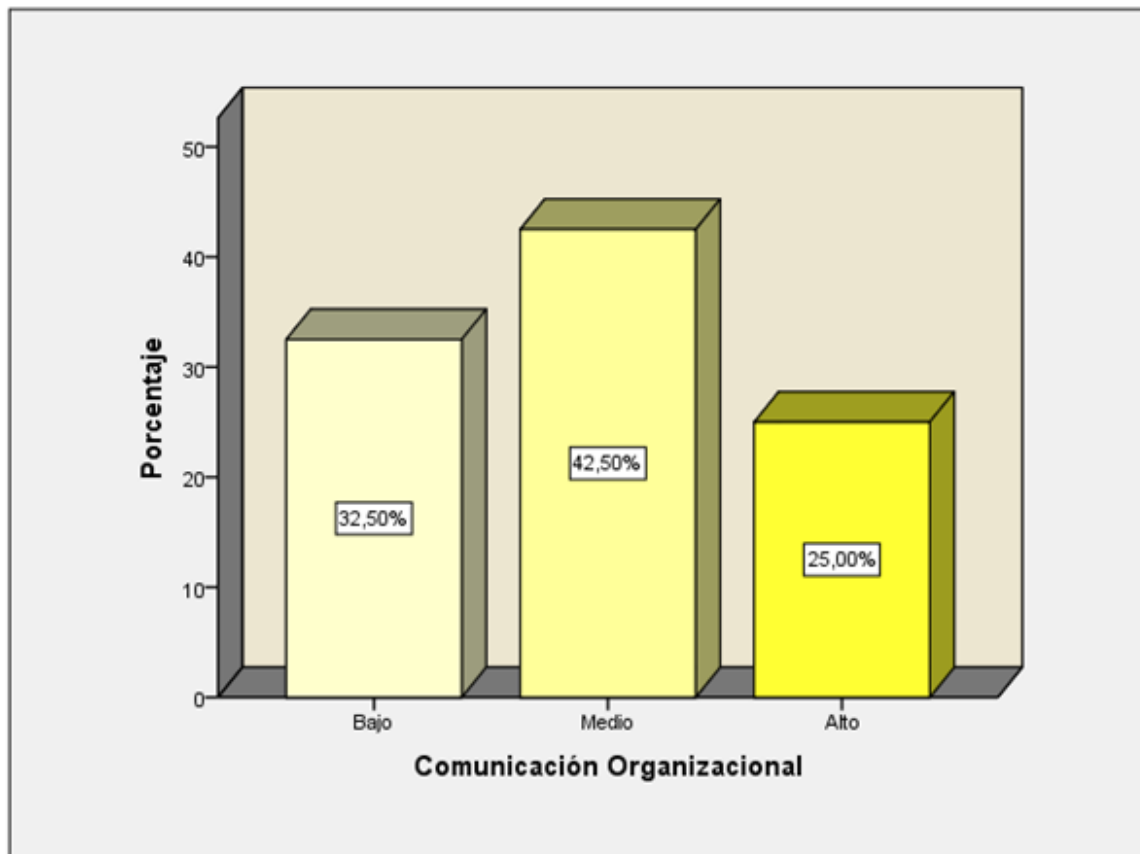
Frecuencia de la Comunicación Organizacional

<b>Nivel de Comunicación</b>					
	Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	13	32,5	32,5	32,5
	Medio	17	42,5	42,5	75,0
	Alto	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Elaboración propia. Fuente: Programa IBM aplicación SPSS Versión 25

Gráfico 1

Nivel de Comunicación Organizacional



Elaboración propia

### Interpretación:

De acuerdo con los resultados que se obtuvieron en la tabla 8 y representados en el gráfico 1, se observó que el 32,50% de los encuestados señalaron como bajo el nivel de Comunicación Organizacional, el 42,50% como medio y finalmente un 25% como alto. Estos datos reflejaban que se presentan algunas deficiencias internas en su aplicación, debido a que la institución no tiene una idea clara de cómo comunicarse con sus colaboradores haciendo uso incorrecto de este medio sin poder ejecutar estrategias que permitan alcanzar mejores resultados.

Tabla 9

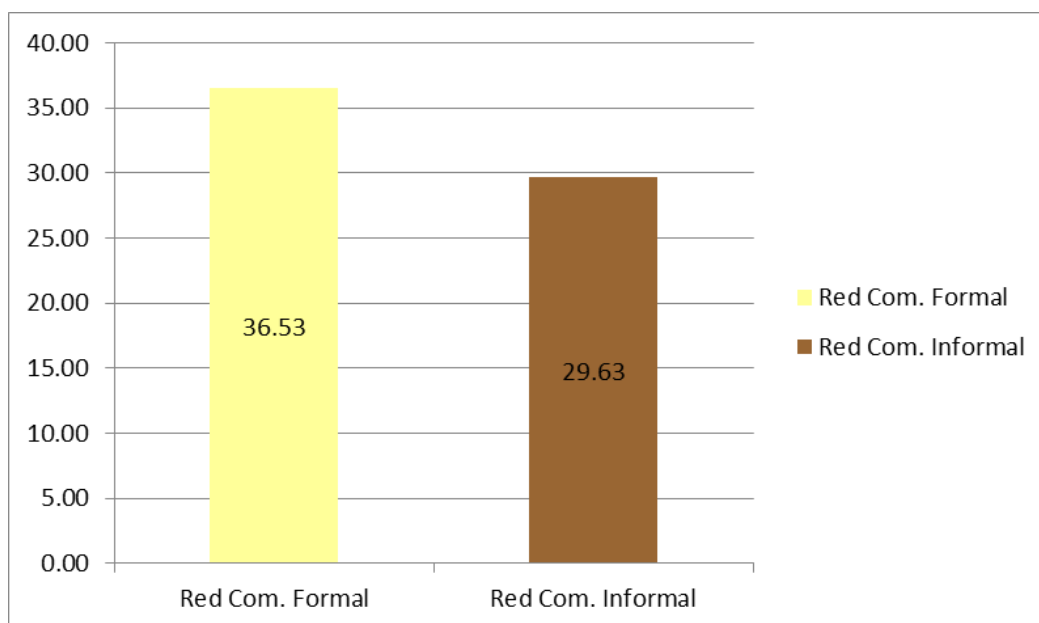
Media de las Redes Comunicativas

<b>Estadísticas de muestra única - Redes de la Comunicación</b>				
Detalle	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Red Com. Formal	40	36,53	6,552	1,036
Red Com. Informal	40	29,63	3,726	0,589

Elaboración propia. Fuente: Programa IBM aplicación SPSS Versión 25

Gráfico 2

Redes de la Comunicación



Elaboración propia

### Interpretación:

De acuerdo con los resultados que se obtuvieron en la tabla 9 y representados en el gráfico 2, la red de comunicación formal obtuvo una media de 36,53 y la red de comunicación informal 29,63. Estos resultados reflejaron que la red formal es la más empleada en las oficinas del Reniec de la Zona Sur, siendo por un lado beneficioso porque se da cumplimiento a los procedimientos y normas, pero también significa que los procesos son más lentos por seguir una estructura convencional.

Tabla 10

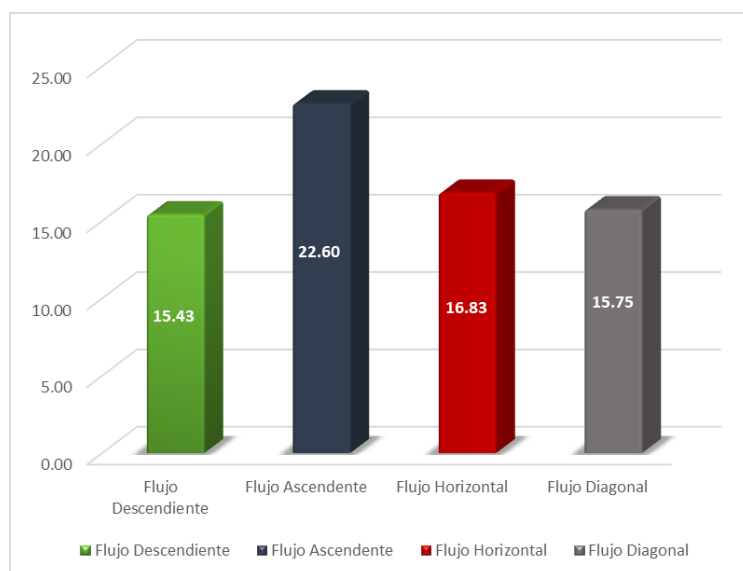
Media de los Flujos Comunicativos

Estadísticas de muestra única Flujos de la Comunicación				
Detalle	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Flujo Descendente	40	15,43	2,159	0,341
Flujo Ascendente	40	22,60	3,120	0,493
Flujo Horizontal	40	16,83	3,046	0,482
Flujo Diagonal	40	15,75	3,240	0,512

Elaboración propia. Fuente: Programa IBM aplicación SPSS Versión 25

Gráfico 3

Flujos de la Comunicación



Elaboración propia

**Interpretación:**

Conforme con los resultados que se obtuvieron en la tabla 10 y representados en el gráfico 3, muestran la media de los flujos de comunicación, donde se evidencio que el flujo descendente presentó una media de 15,43, el diagonal 15, 75, el horizontal 16,83, mientras el ascendente presentó una media de 22,60, siendo esta la más alta. Con lo que se indicó que la comunicación en las oficinas del Reniec de la Zona Sur fluye de los empleados hacia los superiores, brindando sugerencias para mejorar y proporcionando feedback sobre las labores.



## **V. DISCUSIÓN**

Luego que se aplicaron los instrumentos señalados en el presente trabajo de investigación, se resolvió que el nivel de comunicación organizacional en las oficinas de Reniec de la Zona Sur, se encuentra en un nivel medio a diferencia de la investigación realizada por López (2015), donde en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, institución pública al igual que el Reniec, se encontró que la comunicación organización era de nivel débil, no difiriendo para optimizar aspectos de la comunicación organizacional para que tenga superioridad competitiva, además, la comunicación interviene de forma específica en el clima organizacional de instituciones públicas como lo investigó

En el primer objetivo específico donde se halló que la comunicación más usada es la comunicación formal, siendo similar con el estudio de Quino (2017) donde encontró que el 69.3 % del personal consideró que la comunicación escrita se da casi siempre y un 28.2 % consideró que siempre, la comunicación formal es escrita haciendo esto que sea lenta por que se tiene que realizar todos los procesos burocráticos, como por ejemplo las hojas de elevación, los oficios, memorándums, circulares.

Miranda y Pastor (2015) indicaron en su estudio nacional que la comunicación descendente dentro de la organización mostro un nivel bajo de 48.2 % y un nivel medio de 43.4 %, lo que ayudó a comprobar con la presente investigación, que la media de la comunicación descendente es la menor comparándose con los otros flujos de comunicación, Balarezo (2014) manifestó que al existir errores en la comunicación interna esto interviene en el bajo rendimiento y por lo tanto en las actitudes de los empleados. En el caso de los empleados de la Reniec, el flujo de comunicación que se presentó Ascendente con una media de 22.60, lo que quedó demostrado como los mensajes que van de los empleados hacia los superiores a modo de feedback y sugerencias, lo que mejora la moral y las actitudes de los empleados, motivando así la participación en la preparación de políticas operativas aplicables al departamento o a la organización

Según el último objetivo se halló que el flujo de la comunicación se presenta más con una media de 70.60 a comparación de las redes de comunicación con un 66.15 en su media, lo que mostró que en las oficinas del Reniec de la Zona Sur se enfatiza más en la comunicación formada por individuos que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles para un buen manejo de la institución.

Es así que este último resultado difirió con lo hallado por Guzmán (2015) donde encontró que más de la mitad de los trabajadores del servicio al cliente están disgustados, el criterio está dividido, tan sólo el 43% siente motivación y el 57% no siente motivación, viéndose afectado en las pocas ocasiones que tienen de expresarse dentro de la empresa, en la falta de comunicación con el jefe directo, contrastándose estos resultados por el tipo empresa donde Reniec es una Institución Pública y hay una buena comunicación ascendente en comparación con una entidad Privada "CONECEL S.A. Quito-Ecuador" donde se presenta una falta de comunicación con los superiores.

## VI. CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos del presente trabajo de investigación sobre el nivel de comunicación organizacional en las oficinas del Reniec de la zona sur, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

**Primera:** Se determinó que la comunicación organizacional en las oficinas del Reniec de la zona sur se encuentra en un nivel medio, de acuerdo con los resultados obtenidos en el cuestionario practicado a los trabajadores de las oficinas registrales del Reniec de la zona sur de lima.

**Segunda:** Se identificó que las redes de comunicación utilizadas en las oficinas del Reniec de la zona sur de lima son la comunicación formal, y la comunicación informal, contando que la comunicación formal es la que cuenta con más presencia dentro de las oficinas registrales del Reniec de la zona sur de lima.

**Tercera:** Se estableció que los flujos comunicativos presentes en las oficinas registrales del Reniec de la zona sur de lima son los flujos descendente, ascendente, horizontal y diagonal, obteniendo que la comunicación descendente cuenta con la media más baja dentro de las oficinas registrales.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Al área de Gestión Humana del Reniec mejorar el nivel de comunicación organizacional, abriendo nuevos canales de comunicación, habilitando en el intranet un foro de conversación donde puedan enterarse de innovaciones e ideas, con el fin de mejorar la comunicación y compañerismo de los trabajadores, si bien es cierto no es obligatorio anunciar a los trabajadores de la totalidad de lo que pasa en la institución, si es trascendental que esten al corriente de primera mano si existe algo que pueda afectarles.

A las jefaturas de las oficinas del Reniec de la zona sur, mantener la comunicación formal como parte integrada para el desarrollo de la institución, actualizando las herramientas existentes para que estos continúen con su función, en cuanto al tipo de comunicación informal, es necesaria en algunas oportunidades, solo tomar aquellas que sean positivas, evitando los rumores malintencionados que generen incertidumbre entre los colaboradores.

A los supervisores mejorar comunicación del superior con los empleados, esto mejorara la motivación y creara un mejor clima laboral, fomentando la creación de equipos de proyectos, realizando reuniones periódicas de trabajo para compartir mejores prácticas o debatir alguna nueva idea con el fin de perfeccionar el servicio y fortificar la pertenencia a la institución y estar juntos en un ambiente más relajado.

## REFERENCIAS

- Akan, B., Ülker, F., & Ünsar, A. (2016). The Effect of Organizational Communication Towards Resistance to Change: A Case Study in Banking Sector. *Economic Review: Journal of Economics and Business*, 14 (1), 53-67. Recuperado de: <https://ideas.repec.org/a/tuz/journal/v14y2016i1p53-67.html>.
- Ander, E. (2011). *Aprender a Investigar: Nociones básicas para la investigación social*. Argentina: Brujas.
- Andoh-Baidoo, F. (2016). Organizational Information and Communication Technologies for Development. *Information Technology for Development*, 22 (2), 193-204. <https://doi.org/10.1080/02681102.2016.1160703>.
- Apoyo Comunicación. (2016). *Comunicación Interna: Retos y tendencias*. Apoyo Comunicaciones. Recuperado de: <https://www.apoyo.com/?s=estudio+sobre+comunicaci%C3%B3n>.
- Arbaiza, L. (2011). *Comportamiento Organizacional bases y fundamentos*. Argentina: Cengage Learning.
- Arnold, E., & Narbal, S. (2011). Perceptions of organizational communication processes in quality management. *Revista de Psicología*, 29 (1), 155-174. Recuperado de: <http://www.scielo.org.pe/pdf/psico/v29n1/a06v29n1.pdf>.
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su insidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. (tesis de pregrado), Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Barbour, J., Gill, R., & Barge, K. (2017). Organizational Communication Design Logics: A Theory of Communicative Intervention and Collective Communication Design. *Communication Theory*, 28 (3), 332-353. <https://doi.org/10.1093/ct/qtx005>.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson.
- Bharadwaj, A. (2014). Planning Internal Communication Profile for Organizational Effectiveness. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 3 (2), 183-192. <https://doi.org/10.1177/2277975214542059>.
- Botero, N. (2012). La teoría de la comunicación, las relaciones públicas y la investigación: una relación simbiótica. *Anagramas - Rumbos y sentidos de la comunicación*, 11 (21), 133-142. <https://doi.org/10.22395/angr.v11n21a8>.

- Canseco, F., & Ojeda, A. (2016). Comunicación laboral: Una propuesta estratégica para facilitar el quehacer de los equipos de trabajo. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 21 (2), 183-194. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29248181009.pdf>.
- Charry, H. (2017). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público Charr. *Comuni@cción*, 9 (1), 29-34. [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).
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). (2018). *Reglamento de calificación, clasificación y registro de los Investigadores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica - Reglamento Renacyt*. Lima: CONCYTEC.
- Contreras, F., & Castro, G. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29 (126), 72-76. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(13\)70021-4](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(13)70021-4).
- Corazón, A. (30 de Octubre de 2012). *sitios google*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/lacomunicacionenlaempresa47/redes-de-comunicacion>
- D'Urso, S., Fyke, J., & Torres, D. (2014). Exploring Organizational Communication (Micro) History Through Network Connections. *Review of Communication*, 14 (2), 89-106. <https://doi.org/10.1080/15358593.2014.944871>.
- Félix, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías - una visión histórica. *Historia y Comunicación Social*, (19), 195-210. [https://doi.org/10.5209/rev\\_hics.2014.v19.45021](https://doi.org/10.5209/rev_hics.2014.v19.45021).
- Guzmán, F. (2015). *Comunicación organizacional y clima laboral: diseño de un plan de comunicación interna para mejorar el clima laboral en el área servicio al cliente de la empresa CONECEL S. A. Quito – Ecuador*. (tesis de grado), Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Guzmán, V. (2012). *Comunicación Organizacional*. Mexico: Red Tercer Milenio.
- Hardy, A., & Rovelo, J. (2015). Moral, ética y bioética. Un punto de vista práctico. *Medicina e Investigación*, 3 (1), 79-84. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mei.2015.02.007>.

- Heide, M., & Simonsson, C. (2011). Putting Coworkers in the Limelight: New Challenges for Communication Professionals. *International Journal of Strategic Communication*, 5 (4), 201-220. <https://doi.org/10.1080/1553118x.2011.605777> .
- Heide, M., Von Platen, S., Simonsson, C., & Falkheimer, J. (2018). Expanding the Scope of Strategic Communication: Towards a Holistic Understanding of Organizational Complexity. *International Journal of Strategic Communication*, 12 (4), 452-468. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1456434>.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2002). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Colombia: Thomson.
- Hernández, B., Ruiz, A., Ramírez, V., Sandoval, S., & Méndez, L. (2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional . *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 8 (16), 820-846. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.370>.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Jiménez , V., & Comer, C. (2016). Los estudios de casos como enfoques metodológicos. *ACADEMO*, 3 (2), 1-5. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5757749>.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Laveault, D. (2012). Soixante ans de bons et mauvais usages du alpha de Cronbach. *Mesure et évaluation en éducation*, 35 (2), 1-17. <https://doi.org/10.7202/1024716ar>.
- López, L. (2015). *La Comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas*. (tesis de pregrado), Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú.
- Maese, J., Alvarado, A., Valles, D., & Báez, Y. (2016). Computing Cronbach Alpha Reliability Coefficient for Fuzzy Survey Data. *American Journal of Intelligent Systems*, 4 (5), 204–213. <http://doi.org/10.5923/j.ajis>.

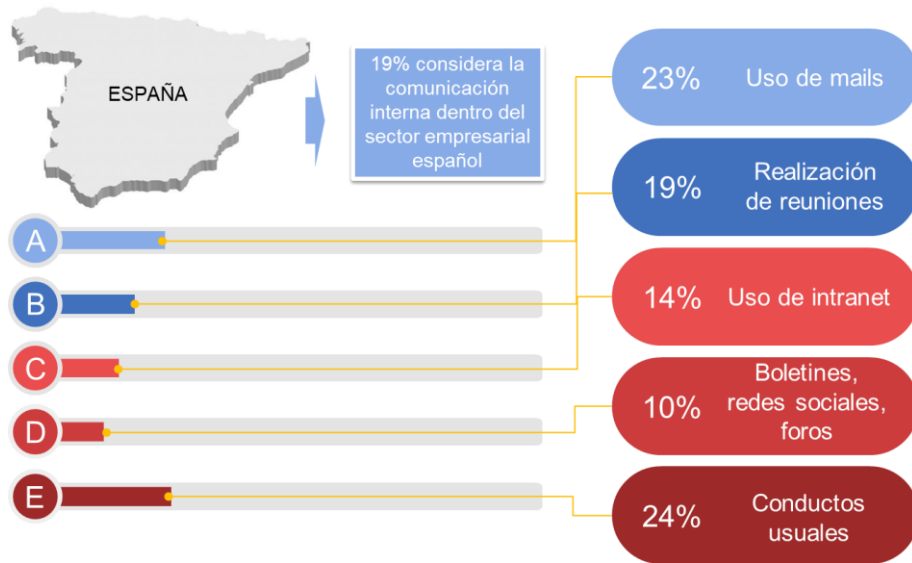
- Mascareño, A., Stamford, A., Loewe, D., & Rodríguez, D. (2016). Redes Informais e Instituições Democráticas na América Latina. *DADOS - Revista de Ciências Sociais*, 59 (3), 683-718. <https://doi.org/10.1590/00115258201689>.
- Massa, E., & Mengjo, L. (2016). Dynamics of Communication Barriers on Public Institutions; The Case of NDU Council, North West Region Cameroon. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)*, 3 (8), 14-30. <https://doi.org/10.20431/2349-0381.0310003>.
- Mazzei, A., & Ravazzani, S. (2011). Manager-employee communication during a crisis: the missing link. *Corporate Communications: An International Journal*, 16 (3), 243-254. <https://doi.org/10.1108/135632811111156899>.
- Merino, C. (2018). Confidence interval for difference between coefficients of content validity (Aiken's V): A SPSS syntax. *Annals of Psychology*, 34 (3), 587-590. <https://doi.org/10.6018/analesps.34.3.283481>.
- Miranda, F., & Pastor, P. (2015). *Comunicación organizacional y clima social en los trabajadores de una municipalidad del departamento de Lambayeque - 2015*. (tesis de pregrado), Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú.
- Montoya, M., & De la Rosa, L. (2014). Flujos de comunicación en organizaciones privadas en Tijuana. *Razón y Palabra*, 18, 9-24. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199531505010.pdf>.
- Murshed, S., Uddin, S., & Hossain, L. (2015). Transitivity, hierarchy and reciprocity of organizational communication network during crisis. *International Journal of Organizational Analysis*, 23 (1), 2-20. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2012-0584>.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Int. J. Morphol*, 35 (1), 227-232. <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>.
- Oyarvide, H., Reyes, E., & Montaña, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 3 (4), 296-309. <https://doi.org/10.23857/dc.v3i4.687>.
- Palacios, J. (2015). Historia y avances en la investigación en comunicación organizacional. *Internacional de Relaciones Públicas*, 5 (10), 25-46. <https://doi.org/10.5783/rirp-10-2015-03-25-46>.



- Poutanen, P., Siira, K., & Aula, P. (2016). Complexity and Organizational Communication. *Human Resource Development Review*, 15 (2), 182-207. <https://doi.org/10.1177/1534484316639713> .
- Putnam, L., Woo, D., & Banghart, S. (2017). *Organizational Communication*. Oxford: Oxford bibliographies in communication.
- Quino, G. (2017). *Comunicación interna y ambiente laboral en el Reniec. Santa Beatriz. Lima. 2016.* (tesis de maestría), Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (Reniec). (2017). *Informe Final Presupuesto Reniec*. Lima: Reniec.
- Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (Reniec). (2017). *Manual de Gestión de Seguridad de la Información*. Lima: Reniec.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Mexico: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Sánchez, F. (2017). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista digital de investigación en docencia universitaria*, 13(1), 102-122. <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>.
- SoloMarketing. (2013). Sólo el 19% de las empresas valoran la comunicación interna. *Digitalist Hub*, Recuperado de: <https://digitalisthub.com/solo-el-19-de-las-empresas-valoran-la-comunicacion-interna/>.
- Van Eerd, D., & Saunders, R. (2017). Integrated Knowledge Transfer and Exchange: An Organizational Approach for Stakeholder Engagement and Communications. *Scholarly and Research Communication*, 8 (1), 1-18. <https://doi.org/10.22230/src.2017v8n1a274> .
- Villasís, M., & Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación IV: las variables de estudio. *Alegria México*, 63 (3), 303-310. <https://doi.org/10.29262/ram.v63i3.199> .
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38 (2), 246-254. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.017> .

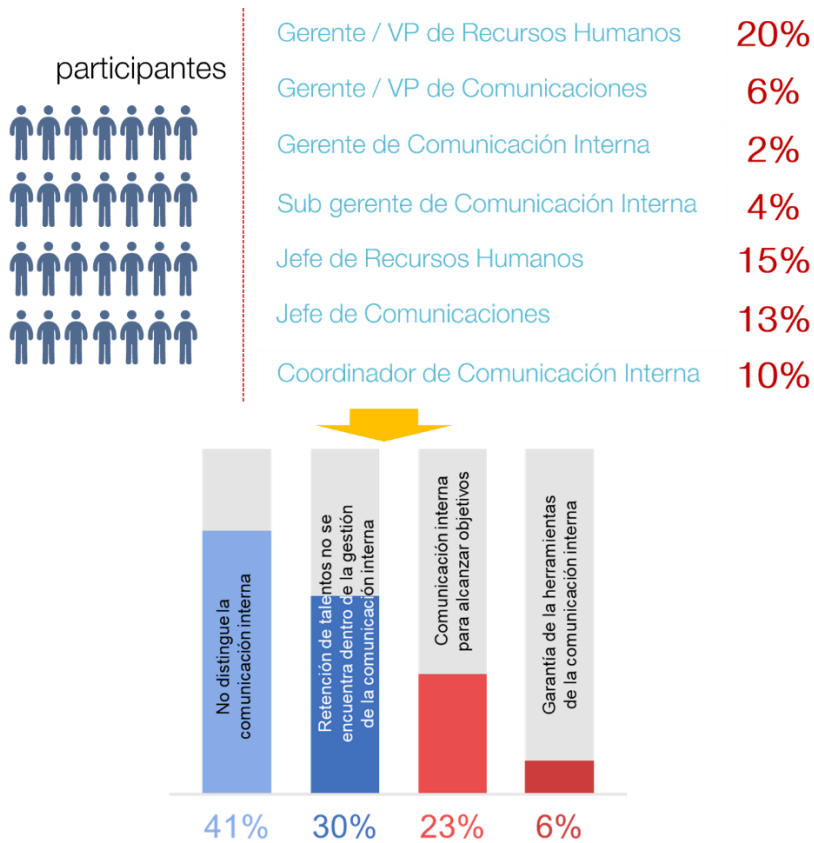
## ANEXOS

### Anexo 1 - Estadísticas en España



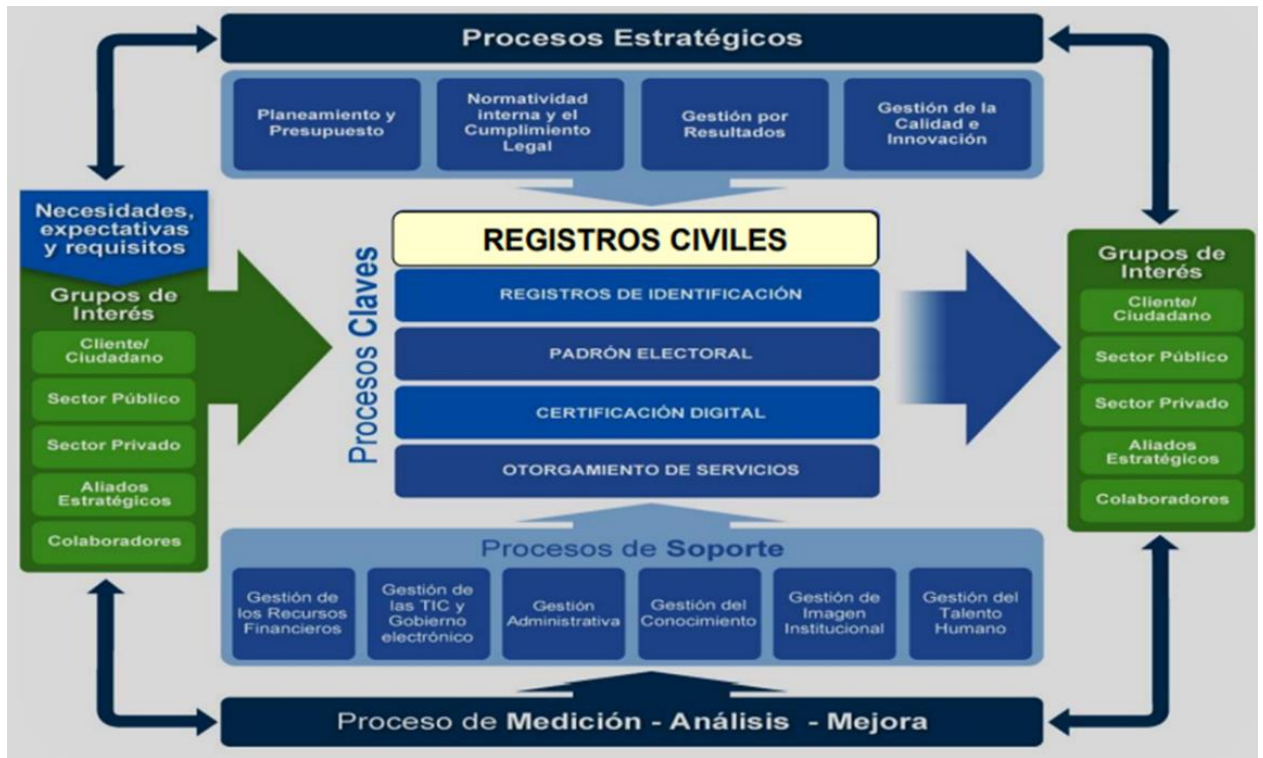
Fuente: SoloMarketing (2013)

### Anexo 2 - Estadísticas Perú



Fuente: Apoyo Comunicaciones (2016)

### Anexo 3 - Mapa de Procesos de Reniec



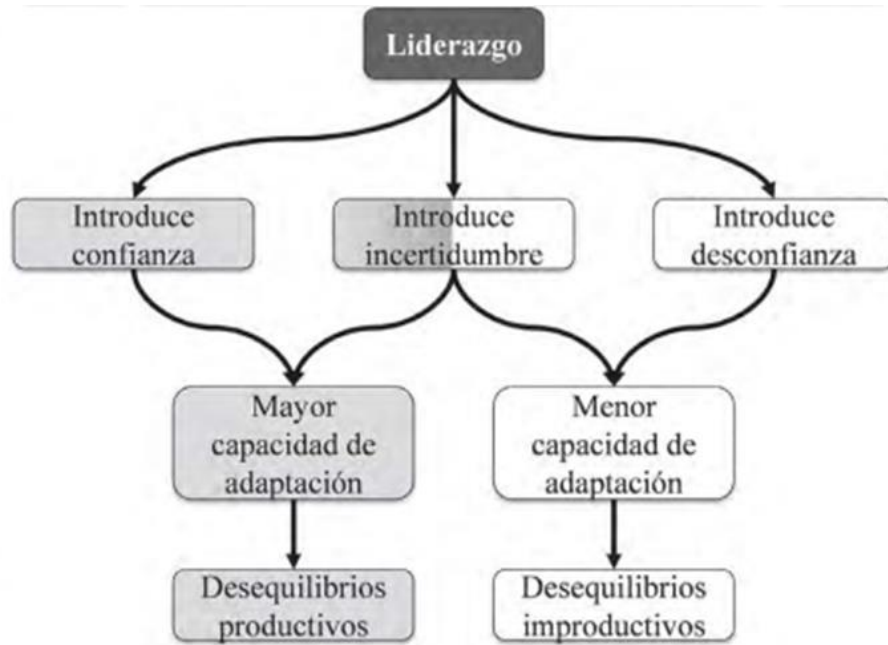
Fuente: Resolución Jefatural N° 0166-2015/JNAC/RENIEC (2015)

### Anexo 4 - Instrumentos de Comunicación Interna de Reniec

HERRAMIENTAS	TEMAS
Reuniones de trabajo	Cumplimiento de la política y objetivos de seguridad de la información
Mesas de trabajo	
Correo electrónico	Resultados de la gestión de riesgos de seguridad de la información, auditorías y acciones correctivas
Videoconferencias	
Intranet RENIEC	Resultados de la revisión del SGSI
INFOLEG	Cambios y mejoras en el SGSI
Fondos de pantalla	Otros temas relevantes para la seguridad de la información
Periódico mural	

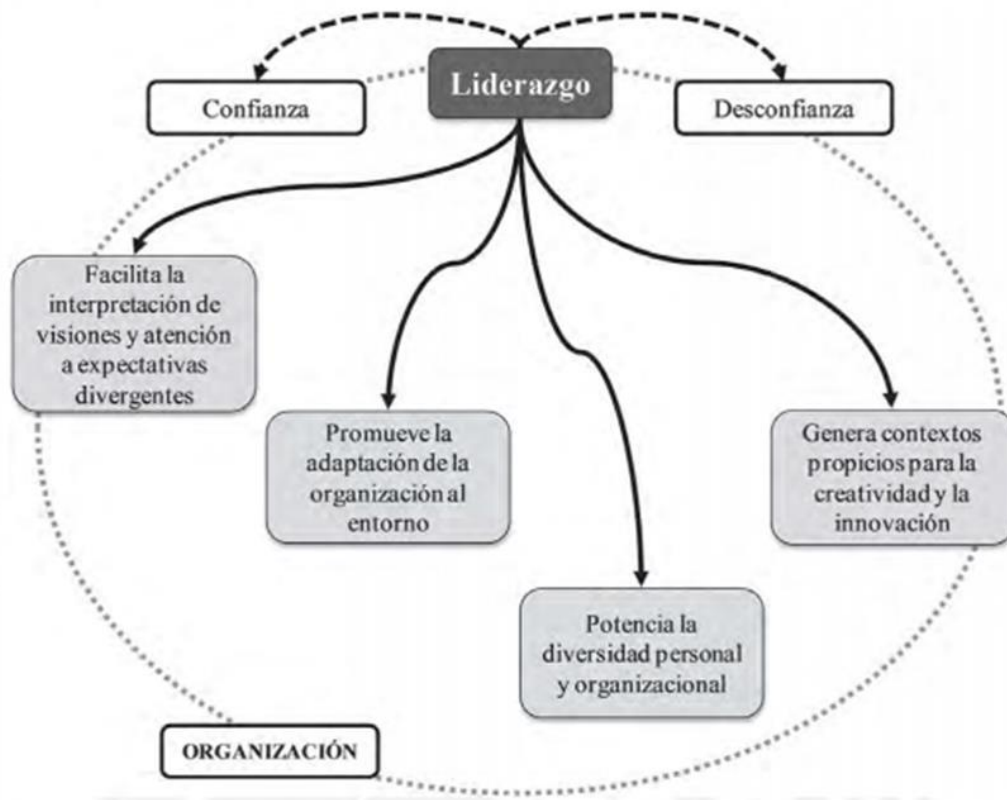
Fuente: Reniec (2017)

Anexo 5 - Liderazgo como detonante de desequilibrios



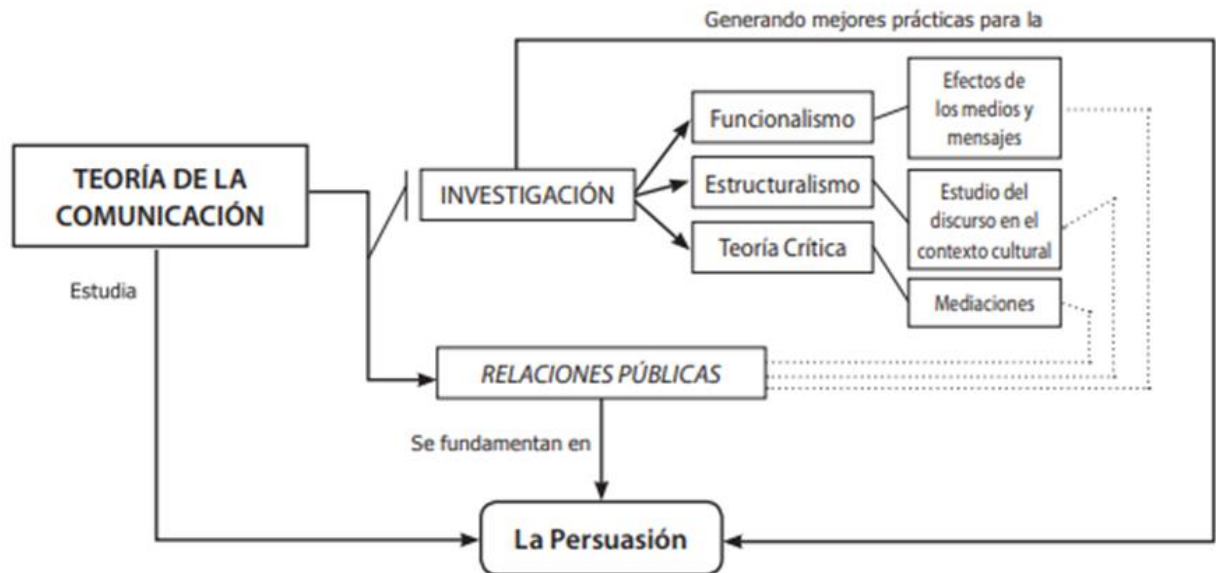
Fuente: Contreras & Castro (2013)

Anexo 6 - Orientadores del liderazgo organizacional como proceso relacional



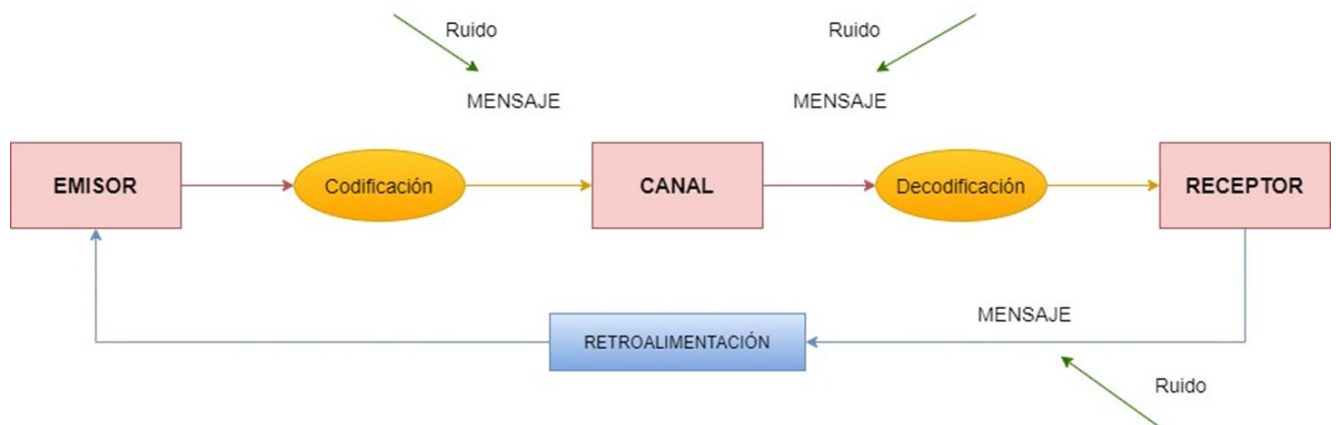
Fuente: Contreras & Castro (2013)

## Anexo 7 - Esquema de la Teoría de la Comunicación



Fuente: Botero, N (2012)

## Anexo 8 - Diagrama del proceso de la Comunicación



Fuente: <https://sites.google.com/site/todorganizacion>

## Anexo 9 - Elementos de la Comunicación en una organización



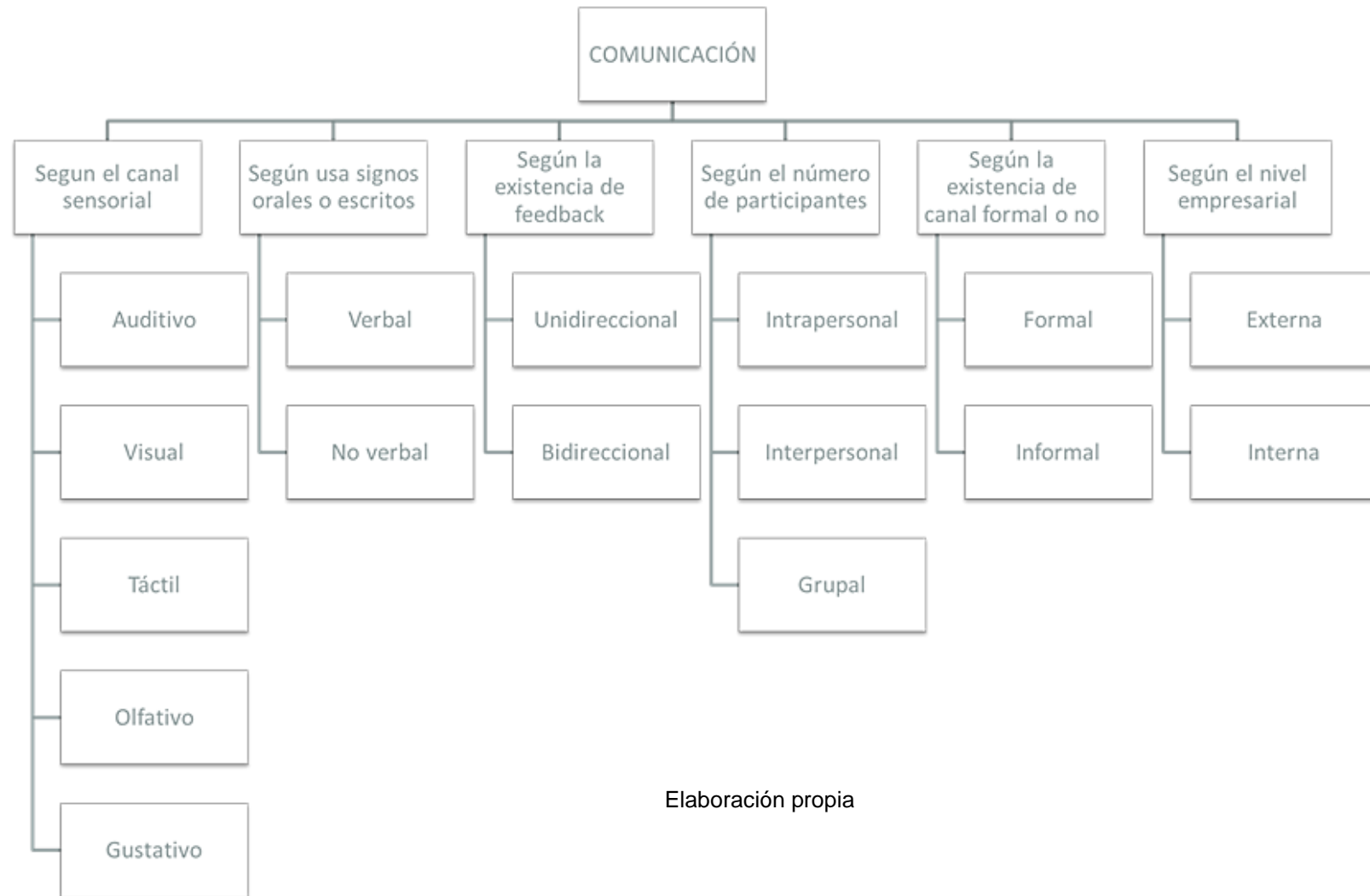
Elaboración propia. Adaptación de fuente: Contreras & Castro (2013)

## Anexo 10 - Elementos de la Comunicación efectiva en organizaciones



Elaboración propia. Adaptación de fuente: Canseco y Ojeda (2016)

## Anexo 11 - Clasificación de la Comunicación



Elaboración propia

## Anexo 12 - Canales de Comunicación de Reniec

COMUNICACIÓN EXTERNA			
<b>Buzón de sugerencias</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ubicado en lugar estratégico en todas las oficinas de Reniec</li><li>• El usuario expresa su opinión</li><li>• El área de Imagen Institucional está a cargo del buzón</li></ul>	<b>Carta de Servicio</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Documento de gestión</li><li>• Informa las facilidades que brinda Reniec, sobre atención, dudas, entre otros.</li></ul>	<b>Página Web</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se ofrecen servicios las 24 horas</li><li>• Se puede hacer consultas, quejas y/o trámites de duplicados</li></ul>	<b>Volantes y Folletos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación escrita para los usuarios sobre requisitos para cada trámite</li><li>• Información de campañas, horarios de atención, dirección de oficinas, entre otras.</li></ul>
COMUNICACIÓN INTERNA			
<b>Integración Institucional</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Paseos de integración</li><li>• Campeonatos deportivos</li><li>• Veladas culturales</li></ul>	<b>Capacitaciones</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se cuenta con el Centro de Altos Estudios Registrales (CAER)</li><li>• Se capacita al personal en nuevos cambios y sobre mejoras para el trabajo dentro del Reniec</li></ul>	<b>Periódico Mural</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ubicado en todas las oficinas</li><li>• Se colocan nuevas normativas, cursos de capacitación fuera de la Reniec, campañas internas, entre otros.</li></ul>	<b>Protocolo de Atención al Ciudadano</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Manual de guía para la atención, donde se tiene la misión, vision y objetivos de la Reniec</li><li>• Pasos para tener una atención de calidad</li></ul>

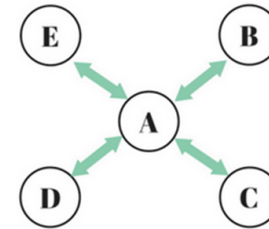
Fuente: Reniec (2017)



# COMUNICACIÓN FORMAL

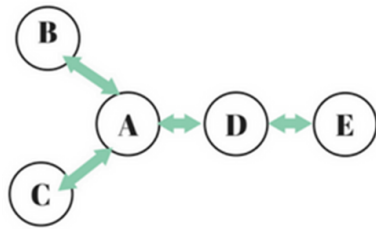
## Red en Cadena

- La comunicación se da con la persona más cerca, respetando la jerarquía
- Ninguna persona está totalmente aislada
- La persona que está en el centro de la línea es la más informada



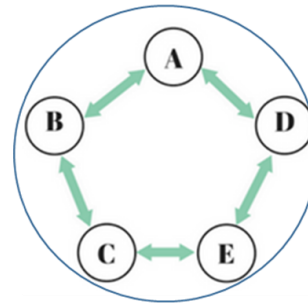
- La persona que está en el centro se comunica con todos, (jefe o responsable) transmite la información
- Eficaz en tareas simples
- La persona que está en el centro es privilegiado, el resto tiene sensación de frustración

## Red en Estrella



## Red en Y

- Es una combinación de la red en cadena y en estrella
- Efectiva para acciones complejas que se dividen en simples
- Las personas lejos del centro sienten frustración

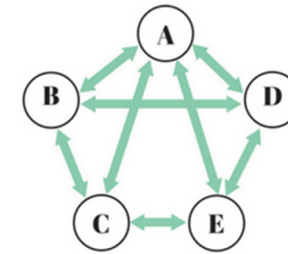


## Red en Círculo

- No hay comunicación transversal, la información circula libre entre todos
- Ninguna persona queda aislada
- La información se puede deformar o perder
- La comunicación es lenta, por lo que se usa para resolver problemas complejos

## Red de Vías Múltiples

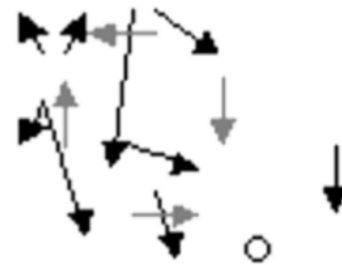
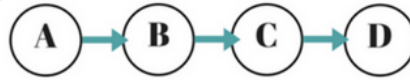
- Permite que todos se comuniquen
- Todas las personas se sienten satisfechas
- Hay entre todos un sentido de participación
- Puede ocasionar pérdida de tiempo o falta de coordinación



# COMUNICACIÓN INFORMAL

**Cadena en línea**

- La información es transmitida hasta que llega a la última persona posible

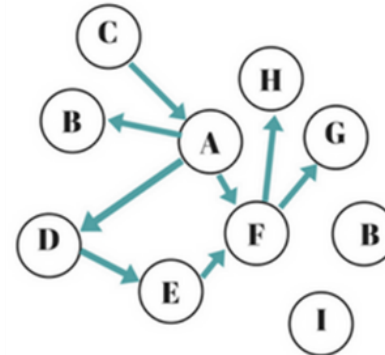
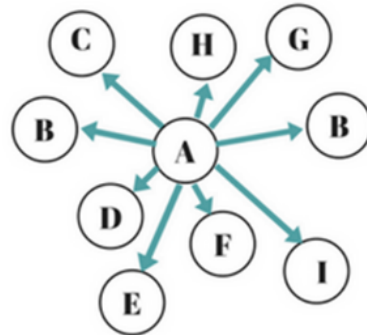


- Algunas personas que reciben la información no la transmiten, lo que origina que la información se quede en ellas, cortando así la secuencia

**Cadena reticular**

**Cadena casual**

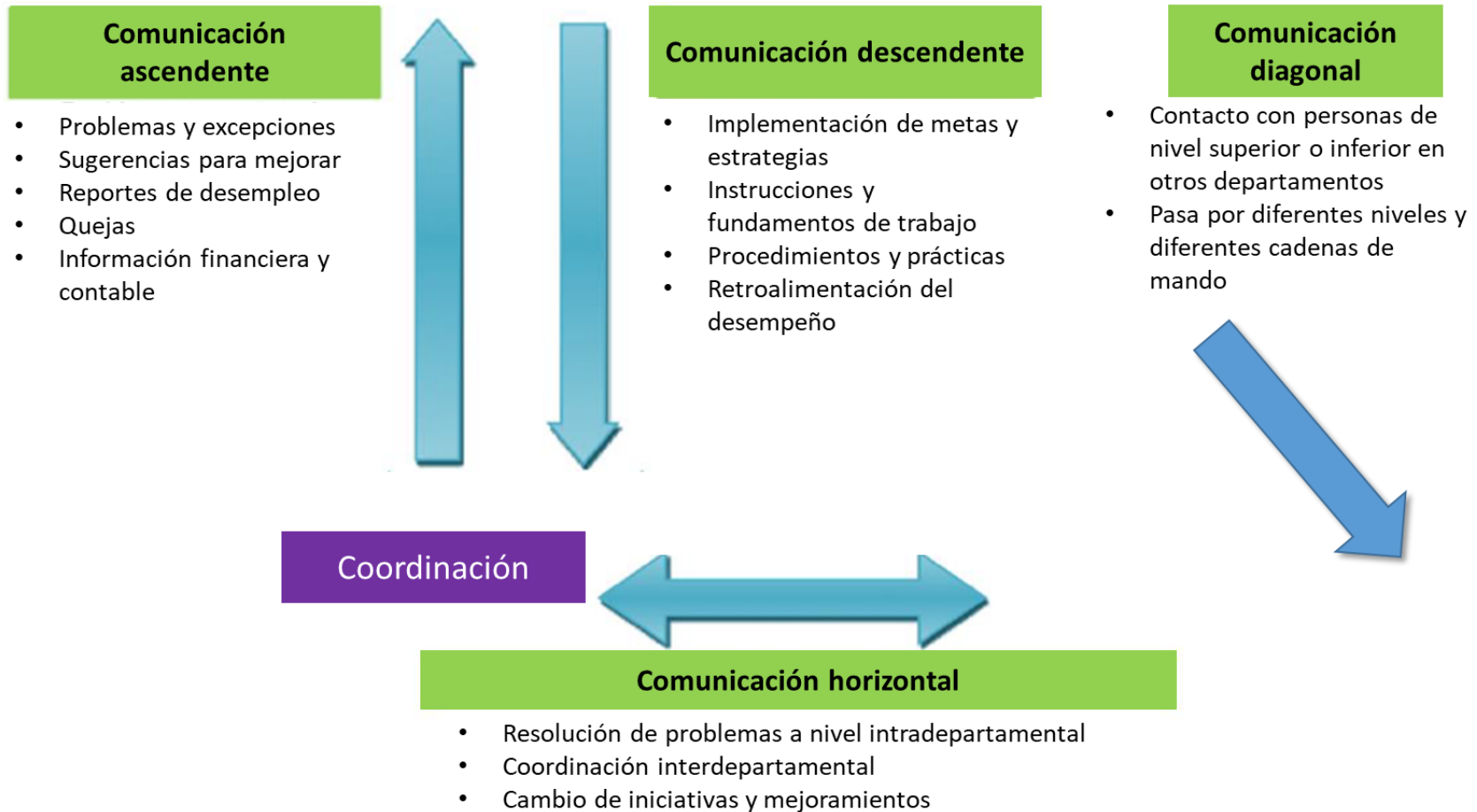
- La información se transmite sin orden lo que puede originar que no llegue a todos
- Depende de la relación entre los empleados y la importancia que le dan a la información



- Una persona es encargada de informar a todos que la rodean
- No se verifica el origen de la fuente
- Puede llegar a distorsionarse bastante el contenido real de la información

**Rumor**

## Anexo 15 - Tipos de flujos de Comunicación



Elaboración propia

Anexo 16 - Matriz de Consistencia

Título: La Comunicación Organizacional en las oficinas del Reniec Zona Sur - Lima 2018

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	MÉTODO	INSTRUMENTO
<b>General</b>	<b>General</b>	<b>Diseño y tipo</b>	
¿Cuál es el nivel de Comunicación Organizacional en las Oficinas del Reniec de la zona sur – Lima 2018?	Describir el nivel de Comunicación Organizacional en las Oficinas del Reniec de la Zona Sur	<b>Diseño:</b> - No experimental <b>Tipo:</b> - Aplicada <b>Enfoque:</b> - Cuantitativo <b>Corte y nivel:</b> - Transversal, descriptivo	El Cuestionario tipo Likert, publicada en 1932 por Rensis Likert
<b>Específicos</b>	<b>Específicos</b>	<b>Polbación, muestra y muestreo</b>	Se usó como método de análisis a las Medidas estadísticas, uso de software SPSS
¿Cuál de las redes de la comunicación es la más empleada en las oficinas del Reniec de la zona sur - Lima 2018?	Establecer las redes de la comunicación más empleadas en las oficinas del Reniec de la Zona Sur	<b>Población:</b> 40 trabajadores	
¿Cuál es el flujo comunicativo más utilizado en las oficinas del Reniec de la zona sur - Lima 2018?	Determinar el flujo comunicativo más utilizado en las oficinas del Reniec de la Zona Sur	<b>Muestra:</b> El total de la población	
		<b>Muestreo:</b> No probabilísticos, tipo intencional	

Elaboración propia

Anexo 17 - Matriz Operacionalización de la Variable

Título: La Comunicación Organizacional en las oficinas del Reniec Zona Sur - Lima 2018

VARIABLE DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>	La Comunicación Organizacional según Guzmán (2012) la definió como “el intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin previamente planificado; se utiliza para vertebrar los distintos procesos de comunicación de las empresas e instituciones”.	La comunicación organizacional se medirá a través de los indicadores señalados en la matriz de consistencia, empleando la técnica de la encuesta tipo Likert para el recojo de la información a la población seleccionada de 40 trabajadores de las oficinas registrales de la zona sur Reniec.	<b>REDES DE LA COMUNICACIÓN</b>	FORMAL	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
			<b>FLUJOS DE LA COMUNICACIÓN</b>	INFORMAL	El cual está compuesto por 42 reactivos de opción múltiple:
				DESCENDENTE	
				ASCENDENTE	
				HORIZONTAL	
DIAGONAL	SIEMPRE = 1 CASI SIEMPRE = 2 A VECES = 3 CASI NUNCA = 4 NUNCA = 5				

Elaboración propia

## Anexo 18 - Modelo de Cuestionario aplicado

N°	Preguntas	Sugerencias
	Redes de la Comunicación	
1	¿En las oficinas del Reniec de las Zona Sur con qué frecuencia se llevan a cabo comunicaciones en forma escrita?	
2	¿La comunicación formal (hoja de elevación, memorándum, oficios, etc.) de las oficinas del Reniec de la Zona Sur, solo se da por medio de Hojas de Elevación?	
3	¿Las Hojas de Elevación llegan en forma oportuna a todas las áreas de las oficinas del Reniec de la Zona Sur?	
4	¿El uso del aplicativo informativo de Trámite Documentario permite que la comunicación a través de las Hojas de Elevación se dé en forma fluida dentro del área de trabajo?	
5	¿La recepción de los documentos es oportuna mediante el aplicativo de Trámite Documentario?	
6	¿Con qué frecuencia se da la rapidez de la comunicación a través de documentos escritos?	
7	¿La comunicación formal se da haciendo uso de la tecnología?	
8	¿El uso de la sistematización dentro de la institución ha mejorado la comunicación formal?	
9	¿El uso del aplicativo de trámite documentario como apoyo de la comunicación formal agiliza los procesos?	
10	¿Se respeta la jerarquía de la comunicación formal dentro de las oficinas?	
11	¿En las oficinas del Reniec de la Zona Sur la comunicación informal (correo e intranet) es efectiva?	
12	¿La información que reciben los colaboradores se da por medio de rumores?	
13	¿La orientación y desarrollo de la información para la motivación de los colaboradores se imparte mediante la comunicación informal?	
14	¿La red informal de comunicación ayuda a los colaboradores a crecer y desenvolverse mejor en su entorno laboral?	
15	¿Con qué frecuencia el uso de la comunicación informal crea un ambiente de tensión, expectativa y desasosiego entre los colaboradores?	
16	¿La comunicación informal a través de correo e intranet fluye más rápido por la institución logrando una comunicación más eficaz?	
17	¿La información que transmite la institución por medio de la comunicación informal llega a todas las áreas?	
18	¿Mediante el uso de la comunicación informal existe oportunidad para dar a conocer mis ideas y dar a conocer mi experiencia dentro del área de trabajo?	
19	¿Es útil e importante para el desarrollo de sus actividades la información que recibe mediante comunicación informal?	
20	¿La comunicación informal entre mis compañeros de trabajo permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales dentro de la institución?	

N°	Preguntas	Sugerencias
	Flujos de la Comunicación	
21	¿Con qué frecuencia se realiza la comunicación descendente (jefe y empleado) dentro de la institución?	
22	¿Existen barreras para la comunicación entre jefe y empleado?	
23	¿La respuesta que existe en el uso de la comunicación descendente se da en forma rápida?	
24	¿Con qué frecuencia se presentan los problemas debido a una mala comunicación entre jefe y subordinado?	
25	¿Con qué frecuencia los trabajadores se encuentran conformes al llevar a cabo actividades comunicativas descendentes?	
26	¿Con qué frecuencia se permite la comunicación ascendente dentro de la institución?	
27	¿Con qué frecuencia la comunicación ascendente dentro de la institución es rápida?	
28	¿Considera que la comunicación de empleado a jefe se realiza en forma tardía dentro de la institución?	
29	¿La comunicación entre empleado y jefe permite conseguir los objetivos deseados?	
30	¿La comunicación ascendente genera problemas, por no realizarse en forma adecuada?	
31	¿El empleado se encuentra satisfecho con la respuesta que le da su jefe?	
32	¿En la comunicación ascendente el tiempo de respuesta de un jefe hacia un empleado, se da en forma inmediata?	
33	¿Con qué frecuencia existe la comunicación de pares dentro de la institución?	
34	¿Con qué frecuencia se da la rapidez de la comunicación a través de documentos escritos?	
35	¿Qué tan beneficiosa resulta la comunicación horizontal en la agilización de los procesos?	
36	¿Con qué frecuencia se dan inconvenientes en los procesos debido a la comunicación entre jerarquías?	
37	¿Los procesos dentro de la institución se cumplen a cabalidad como producto de la comunicación horizontal?	
38	¿La comunicación diagonal (diferentes jerarquías) se realiza continuamente dentro de la institución?	
39	¿El trabajador considera que la comunicación diagonal se da en forma rápida y efectiva?	
40	¿La comunicación diagonal resulta eficiente cuando han fallado los otros flujos de comunicación?	
41	¿El uso de la comunicación diagonal trae consecuencias negativas, al ser utilizado con regularidad?	
42	¿Este flujo permite saltar los parámetros establecidos dentro de la institución, dando fluidez a los procesos, beneficiando al objetivo de un proyecto?	

Elaboración propia

Anexo 19 - Certificados de validez



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Certificado de Validez de contenido del Instrumento que mide la Comunicación Organizacional**

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>			Relevancia <sup>2</sup>			Claridad <sup>3</sup>			Sugerencias		
		M D	D	A	M A	M D	D	A	M A	M D		D	A
<b>DIMENSIÓN 1: REDES DE LA COMUNICACIÓN</b>													
1	¿En las oficinas del Reniec de la zona sur con qué frecuencia se llevan a cabo comunicaciones en forma escrita?				✓				✓			✓	
2	¿La comunicación formal (hoja de elevación, memorándum, oficios, etc. ) de las oficinas del Reniec de la zona sur, sólo se da por medio de Hojas de Elevación?				✓				✓			✓	
3	¿Las hojas de elevación llegan en forma oportuna a todas las áreas de las oficinas del Reniec de la zona sur?				✓				✓			✓	
4	¿El uso del aplicativo informático de Trámite Documentario permite que la comunicación a través de las hojas de elevación se dé en forma fluida dentro del área de trabajo?				✓				✓			✓	
5	¿La recepción de los documentos es oportuna mediante el aplicativo de Trámite Documentario?				✓				✓			✓	
6	¿Con qué frecuencia se da la rapidez de la comunicación a través de documentos escritos?				✓				✓			✓	
7	¿La comunicación formal se da haciendo uso de la tecnología?				✓				✓			✓	
8	¿El uso de la sistematización dentro de la institución ha mejorado la comunicación formal?				✓				✓			✓	
9	¿El uso del aplicativo de trámite documentario como apoyo de la comunicación formal agiliza los procesos?				✓				✓			✓	
10	¿Se respeta la jerarquía de la comunicación formal dentro de las oficinas?				✓				✓			✓	
11	¿En las oficinas del Reniec de la zona sur la comunicación informal (correo e intranet) es efectiva?				✓				✓			✓	
12	¿La información que reciben los colaboradores se da por medio de rumores?				✓				✓			✓	
13	¿La orientación y desarrollo de la información para la motivación de los colaboradores se imparte mediante la comunicación informal?				✓				✓			✓	
14	¿La red informal de comunicación ayuda a los colaboradores a crecer y desenvolverse mejor en su entorno laboral?				✓				✓			✓	
15	¿Con qué frecuencia el uso de la comunicación informal crea un ambiente de tensión, expectativa y desasosiego entre los colaboradores?				✓				✓			✓	
16	¿La comunicación informal a través de correo e intranet fluye más rápido por la institución logrando una comunicación más eficaz?				✓				✓			✓	
17	¿La información que transmite la institución por medio de la comunicación informal llega a todas las áreas?				✓				✓			✓	
18	¿Mediante el uso de la comunicación informal existe oportunidad para dar a conocer mis ideas y dar a conocer mi experiencia dentro del área de trabajo?				✓				✓			✓	
19	¿Es útil e importante para el desarrollo de sus actividades la información que recibe mediante comunicación informal?				✓				✓			✓	
20	¿La comunicación informal entre mis compañeros de trabajo permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales dentro de la institución?				✓				✓			✓	
<b>DIMENSIÓN 2: FLUJOS DE LA COMUNICACIÓN</b>													
21	¿Con qué frecuencia se realiza la comunicación descendente (jefe y empleado) dentro de la institución?				✓				✓			✓	



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

22	¿Existen barreras para la comunicación entre jefe y empleado?				✓		✓		✓
23	¿La respuesta que existe en el uso de la comunicación descendente se da en forma rápida?				✓		✓		✓
24	¿Con qué frecuencia se presentan los problemas debido a una mala comunicación entre jefe y subordinado?				✓		✓		✓
25	¿Con qué frecuencia los trabajadores se encuentran conformes al llevar a cabo actividades comunicativas descendentes?				✓		✓		✓
26	¿Con qué frecuencia se permite la comunicación ascendente dentro de la institución?				✓		✓		✓
27	¿Con qué frecuencia la comunicación ascendente dentro de la institución es rápida?				✓		✓		✓
28	¿Considera que la comunicación de empleado a jefe se realizan en forma tardía dentro de la institución?				✓		✓		✓
29	¿La comunicación entre empleado y jefe permite conseguir los objetivos deseados?				✓		✓		✓
30	¿La comunicación ascendente genera problemas, por no realizarse en forma adecuada?				✓		✓		✓
31	¿El empleado se encuentra satisfecho con la respuesta que le da su jefe?				✓		✓		✓
32	¿En la comunicación ascendente el tiempo de respuesta de un jefe hacia un empleado, se da en forma inmediata?				✓		✓		✓
33	¿Con qué frecuencia existe la comunicación de pares dentro de la institución?				✓		✓		✓
34	¿Con qué regularidad se realiza la comunicación horizontal dentro de la institución?				✓		✓		✓
35	¿Qué tan beneficiosa resulta la comunicación horizontal en la agilización de los procesos?				✓		✓		✓
36	¿Con qué frecuencia se dan inconvenientes en los procesos debido a la comunicación entre jerarquías?				✓		✓		✓
37	¿Los procesos dentro de la institución se cumplen a cabalidad como producto de la comunicación horizontal?				✓		✓		✓
38	¿La comunicación diagonal (diferentes jerarquías) se realiza continuamente dentro de la institución?				✓		✓		✓
39	¿El trabajador considera que la comunicación diagonal se da en forma rápida y efectiva?				✓		✓		✓
40	¿La comunicación diagonal resulta eficiente cuando han fallado los otros flujos de comunicación?				✓		✓		✓
41	¿El uso de la comunicación diagonal trae consecuencias negativas, al ser utilizado con regularidad?				✓		✓		✓
42	¿Este flujo permite saltar los parámetros establecidos dentro la institución, dando fluidez a los procesos, beneficiando al objetivo de un proyecto?				✓		✓		✓

Observaciones: \_\_\_\_\_

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

Apellidos y nombres del juez validador Dr. (Mg): Augusto Cesar Yesua Figueroa    DNI: 09929074

Especialidad del validador: psicólogo

09 de 10 del 2018

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

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

Firma del Experto Informante  
 Especialidad



## Certificado de Validez de contenido del Instrumento que mide la Comunicación Organizacional

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>			Relevancia <sup>2</sup>			Claridad <sup>3</sup>			Sugerencias
		M D	D A	A A	M D	D A	A A	M D	D A	A A	
	<b>DIMENSIÓN 1: REDES DE LA COMUNICACIÓN</b>										
1	¿En las oficinas del Reniec de la zona sur con qué frecuencia se llevan a cabo comunicaciones en forma escrita?			X				X		X	
2	¿La comunicación formal (hoja de elevación, memorándum, oficios, etc.) de las oficinas del Reniec de la zona sur, sólo se da por medio de Hojas de Elevación?				X		X			X	
3	¿Las hojas de elevación llegan en forma oportuna a todas las áreas de las oficinas del Reniec de la zona sur?				X		X			X	
4	¿El uso del aplicativo informático de Trámite Documentario permite que la comunicación a través de las hojas de elevación se dé en forma fluida dentro del área de trabajo?			X				X		X	
5	¿La recepción de los documentos es oportuna mediante el aplicativo de Trámite Documentario?			X			X			X	
6	¿Con qué frecuencia se da la rapidez de la comunicación a través de documentos escritos?				X		X			X	
7	¿La comunicación formal se da haciendo uso de la tecnología?			X			X			X	
8	¿El uso de la sistematización dentro de la institución ha mejorado la comunicación formal?				X		X			X	
9	¿El uso del aplicativo de trámite documentario como apoyo de la comunicación formal agiliza los procesos?	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
10	¿Se respeta la jerarquía de la comunicación formal dentro de las oficinas?			X			X			X	
11	¿En las oficinas del Reniec de la zona sur la comunicación informal (correo e intranet) es efectiva?			X			X			X	
12	¿La información que reciben los colaboradores se da por medio de rumores?			X			X			X	
13	¿La orientación y desarrollo de la información para la motivación de los colaboradores se imparte mediante la comunicación informal?			X			X			X	
14	¿La red informal de comunicación ayuda a los colaboradores a crecer y desenvolverse mejor en su entorno laboral?			X			X			X	
15	¿Con qué frecuencia el uso de la comunicación informal crea un ambiente de tensión, expectativa y desasosiego entre los colaboradores?			X			X			X	
16	¿La comunicación informal a través de correo e intranet fluye más rápido por la institución logrando una comunicación más eficaz?			X			X			X	
17	¿La información que transmite la institución por medio de la comunicación informal llega a todas las áreas?			X			X			X	
18	¿Mediante el uso de la comunicación informal existe oportunidad para dar a conocer mis ideas y dar a conocer mi experiencia dentro del área de trabajo?			X			X			X	
19	¿Es útil e importante para el desarrollo de sus actividades la información que recibe mediante comunicación informal?			X			X			X	
20	¿La comunicación informal entre mis compañeros de trabajo permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales dentro de la institución?			X			X			X	
	<b>DIMENSIÓN 2: FLUJOS DE LA COMUNICACIÓN</b>										
21	¿Con qué frecuencia se realiza la comunicación descendente (jefe y empleado) dentro de la institución?				X		X			X	

	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
22 ¿Existen barreras para la comunicación entre jefe y empleado?				X			X					X
23 ¿La respuesta que existe en el uso de la comunicación descendente se da en forma rápida?			X				X				X	
24 ¿Con qué frecuencia se presentan los problemas debido a una mala comunicación entre jefe y subordinado?				X		X					X	
25 ¿Con qué frecuencia los trabajadores se encuentran conformes al llevar a cabo actividades comunicativas descendentes?				X		X					X	
26 ¿Con qué frecuencia se permite la comunicación ascendente dentro de la institución?			X				X				X	
27 ¿Con que frecuencia la comunicación ascendente dentro de la institución es rápida?			X			X					X	
28 ¿Considera que la comunicación de empleado a jefe se realizan en forma tardía dentro de la institución?				X			X				X	
29 ¿La comunicación entre empleado y jefe permite conseguir los objetivos deseados?				X			X				X	
30 ¿La comunicación ascendente genera problemas, por no realizarse en forma adecuada?			X			X					X	
31 ¿El empleado se encuentra satisfecho con la respuesta que le da su jefe?			X			X					X	
32 ¿En la comunicación ascendente el tiempo de respuesta de un jefe hacia un empleado, se da en forma inmediata?				X		X					X	
33 ¿Con qué frecuencia existe la comunicación de pares dentro de la institución?			X				X				X	
34 ¿Con qué regularidad se realiza la comunicación horizontal dentro de la institución?			X			X					X	
35 ¿Qué tan beneficiosa resulta la comunicación horizontal en la agilización de los procesos?			X				X				X	
36 ¿Con qué frecuencia se dan inconvenientes en los procesos debido a la comunicación entre jerarquías?				X		X					X	
37 ¿Los procesos dentro de la institución se cumplen a cabalidad como producto de la comunicación horizontal?	X			X		X					X	
38 ¿La comunicación diagonal (diferentes jerarquías) se realiza continuamente dentro de la institución?			X				X				X	
39 ¿El trabajador considera que la comunicación diagonal se da en forma rápida y efectiva?				X		X					X	
40 ¿La comunicación diagonal resulta eficiente cuando han fallado los otros flujos de comunicación?			X				X				X	
41 ¿El uso de la comunicación diagonal trae consecuencias negativas, al ser utilizado con regularidad?			X			X					X	
42 ¿Este flujo permite saltar los parámetros establecidos dentro la institución, dando fluidez a los procesos, beneficiando al objetivo de un proyecto?			X			X					X	

Observaciones:

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

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: RUIZ VILLAVICENCIO RICARDO EDUARDO DNI: 09809744

Especialidad del validador: ASESOR TEORICO

...10 de 10 del 2018

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

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



Firma del Experto Informante.  
Especialidad

## Anexo 20 - Interpretación de un coeficiente de confiabilidad

<b>Item1</b>					
	Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
VÁLIDO	Nunca	2	5.0	5.0	5.0
	Casi nunca	4	10.0	10.0	15.0
	A veces	6	15.0	15.0	30.0
	Casi siempre	17	42.5	42.5	72.5
	Siempre	11	27.5	27.5	100.0
	TOTAL	40	100.0	100.0	

<b>Item2</b>					
	Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	2	5.0	5.0	5.0
	casi nunca	4	10.0	10.0	15.0
	a veces	6	15.0	15.0	30.0
	casi siempre	9	22.5	22.5	52.5
	siempre	19	47.5	47.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

<b>Item3</b>					
	Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	5	12.5	12.5	12.5
	casi nunca	3	7.5	7.5	20.0
	a veces	7	17.5	17.5	37.5
	casi siempre	17	42.5	42.5	80.0
	siempre	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

<b>Item4</b>					
	Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	2	5.0	5.0	5.0
	casi nunca	7	17.5	17.5	22.5
	a veces	11	27.5	27.5	50.0
	casi siempre	15	37.5	37.5	87.5
	siempre	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

<b>Item5</b>					
	Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	2	5.0	5.0	5.0
	casi nunca	3	7.5	7.5	12.5
	a veces	9	22.5	22.5	35.0
	casi siempre	21	52.5	52.5	87.5
	siempre	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Elaboración propia

<b>Item6</b>				
Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	2	5.0	5.0
	casi nunca	7	17.5	22.5
	a veces	10	25.0	47.5
	casi siempre	17	42.5	90.0
	siempre	4	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0

<b>Item7</b>				
Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	casi nunca	2	5.0	5.0
	a veces	7	17.5	22.5
	casi siempre	14	35.0	57.5
	siempre	17	42.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0

<b>Item8</b>				
Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	1	2.5	2.5
	casi nunca	3	7.5	10.0
	a veces	11	27.5	37.5
	casi siempre	13	32.5	70.0
	siempre	12	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0

<b>Item9</b>				
Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	1	2.5	2.5
	casi nunca	7	17.5	20.0
	a veces	11	27.5	47.5
	casi siempre	14	35.0	82.5
	siempre	7	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0

<b>Item10</b>				
Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	2	5.0	5.0
	casi nunca	9	22.5	27.5
	a veces	5	12.5	40.0
	casi siempre	13	32.5	72.5
	siempre	11	27.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0

Elaboración propia

<b>Item 11</b>					
Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válido	nunca	1	2.5	2.5	2.5
	casi nunca	4	10.0	10.0	12.5
	a veces	12	30.0	30.0	42.5
	casi siempre	14	35.0	35.0	77.5
	siempre	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

<b>Item 12</b>					
Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válido	nunca	3	7.5	7.5	7.5
	casi nunca	9	22.5	22.5	30.0
	a veces	10	25.0	25.0	55.0
	casi siempre	8	20.0	20.0	75.0
	siempre	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

<b>Item 13</b>					
Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válido	nunca	2	5.0	5.0	5.0
	casi nunca	5	12.5	12.5	17.5
	a veces	18	45.0	45.0	62.5
	casi siempre	11	27.5	27.5	90.0
	siempre	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

<b>Item 14</b>					
Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válido	nunca	6	15.0	15.0	15.0
	casi nunca	9	22.5	22.5	37.5
	a veces	13	32.5	32.5	70.0
	casi siempre	9	22.5	22.5	92.5
	siempre	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

<b>Item 15</b>					
Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válido	nunca	2	5.0	5.0	5.0
	casi nunca	8	20.0	20.0	25.0
	a veces	8	20.0	20.0	45.0
	casi siempre	12	30.0	30.0	75.0
	siempre	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

<b>Item 16</b>					
Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válido	nunca	2	5.0	5.0	5.0
	casi nunca	8	20.0	20.0	25.0
	a veces	8	20.0	20.0	45.0
	casi siempre	12	30.0	30.0	75.0
	siempre	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Elaboración propia

<b>Item17</b>				
Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	1	2.5	2.5
	casi nunca	9	22.5	25.0
	a veces	12	30.0	55.0
	casi siempre	14	35.0	90.0
	siempre	4	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0

<b>Item18</b>				
Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	6	15.0	15.0
	casi nunca	7	17.5	32.5
	a veces	13	32.5	65.0
	casi siempre	10	25.0	90.0
	siempre	4	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0

<b>Item19</b>				
Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	2	5.0	5.0
	casi nunca	5	12.5	17.5
	a veces	18	45.0	62.5
	casi siempre	10	25.0	87.5
	siempre	5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0

<b>Item20</b>				
Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	1	2.5	2.5
	casi nunca	5	12.5	15.0
	a veces	11	27.5	42.5
	casi siempre	18	45.0	87.5
	siempre	5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0

<b>Item21</b>				
Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	2	5.0	5.0
	casi nunca	6	15.0	20.0
	a veces	10	25.0	45.0
	casi siempre	17	42.5	87.5
	siempre	5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0

Elaboración propia

<b>Item22</b>					
	Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	2	5.0	5.0	5.0
	casi nunca	9	22.5	22.5	27.5
	a veces	17	42.5	42.5	70.0
	casi siempre	6	15.0	15.0	85.0
	siempre	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

<b>Item23</b>					
	Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	2	5.0	5.0	5.0
	casi nunca	8	20.0	20.0	25.0
	a veces	19	47.5	47.5	72.5
	casi siempre	9	22.5	22.5	95.0
	siempre	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

<b>Item24</b>					
	Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	3	7.5	7.5	7.5
	casi nunca	17	42.5	42.5	50.0
	a veces	5	12.5	12.5	62.5
	casi siempre	10	25.0	25.0	87.5
	siempre	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

<b>Item25</b>					
	Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	7	17.5	17.5	17.5
	casi nunca	5	12.5	12.5	30.0
	a veces	17	42.5	42.5	72.5
	casi siempre	6	15.0	15.0	87.5
	siempre	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

<b>Item26</b>					
	Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	4	10.0	10.0	10.0
	casi nunca	4	10.0	10.0	20.0
	a veces	12	30.0	30.0	50.0
	casi siempre	17	42.5	42.5	92.5
	siempre	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Elaboración propia



<b>Item27</b>				
Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	5	12.5	12.5
	casi nunca	3	7.5	20.0
	a veces	15	37.5	57.5
	casi siempre	14	35.0	92.5
	siempre	3	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0

<b>Item28</b>				
Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	2	5.0	5.0
	casi nunca	8	20.0	25.0
	a veces	16	40.0	65.0
	casi siempre	11	27.5	92.5
	siempre	3	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0

<b>Item29</b>				
Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	1	2.5	2.5
	casi nunca	6	15.0	17.5
	a veces	15	37.5	55.0
	casi siempre	13	32.5	87.5
	siempre	5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0

<b>Item30</b>				
Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	1	2.5	2.5
	casi nunca	10	25.0	27.5
	a veces	14	35.0	62.5
	casi siempre	11	27.5	90.0
	siempre	4	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0

<b>Item31</b>				
Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	1	2.5	2.5
	casi nunca	6	15.0	17.5
	a veces	15	37.5	55.0
	casi siempre	13	32.5	87.5
	siempre	5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0

<b>Item32</b>				
Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	1	2.5	2.5
	casi nunca	9	22.5	25.0
	a veces	18	45.0	70.0
	casi siempre	9	22.5	92.5
	siempre	3	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0

Elaboración propia

<b>Item33</b>				
Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	6	15.0	15.0
	casi nunca	8	20.0	20.0
	a veces	11	27.5	27.5
	casi siempre	10	25.0	25.0
	siempre	5	12.5	12.5
	Total	40	100.0	100.0

<b>Item34</b>				
Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	2	5.0	5.0
	casi nunca	7	17.5	17.5
	a veces	16	40.0	40.0
	casi siempre	10	25.0	25.0
	siempre	5	12.5	12.5
	Total	40	100.0	100.0

<b>Item35</b>				
Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	2	5.0	5.0
	casi nunca	3	7.5	7.5
	a veces	6	15.0	15.0
	casi siempre	17	42.5	42.5
	siempre	12	30.0	30.0
	Total	40	100.0	100.0

<b>Item36</b>				
Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	5	12.5	12.5
	casi nunca	10	25.0	25.0
	a veces	12	30.0	30.0
	casi siempre	8	20.0	20.0
	siempre	5	12.5	12.5
	Total	40	100.0	100.0

<b>Item37</b>				
Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	2	5.0	5.0
	casi nunca	5	12.5	12.5
	a veces	4	10.0	10.0
	casi siempre	17	42.5	42.5
	siempre	12	30.0	30.0
	Total	40	100.0	100.0

Elaboración propia

<b>Item38</b>				
Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	4	10.0	10.0
	casi nunca	10	25.0	35.0
	a veces	14	35.0	70.0
	casi siempre	6	15.0	85.0
	siempre	6	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0

<b>Item39</b>				
Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	2	5.0	5.0
	casi nunca	8	20.0	25.0
	a veces	17	42.5	67.5
	casi siempre	10	25.0	92.5
	siempre	3	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0

<b>Item40</b>				
Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	2	5.0	5.0
	casi nunca	3	7.5	12.5
	a veces	13	32.5	45.0
	casi siempre	16	40.0	85.0
	siempre	6	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0

<b>Item41</b>				
Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	5	12.5	12.5
	casi nunca	13	32.5	45.0
	a veces	7	17.5	62.5
	casi siempre	9	22.5	85.0
	siempre	6	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0

<b>Item42</b>				
Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	3	7.5	7.5
	casi nunca	5	12.5	20.0
	a veces	18	45.0	65.0
	casi siempre	10	25.0	90.0
	siempre	4	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0

Elaboración propia

## Anexo 21 – Autorización Reniec



"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

Lima, 26 de Setiembre del 2018

### OFICIO N° 000083-2018/ORPACH/JR10LIM/GOR/RENIEC

Sra.  
Itala Inés Palma Camacho  
Presente.-

**Asunto :** Autorización para realizar las encuestas al personal de la JR10LIM como instrumento de la tesis de grado.

**Referencia :** Carta S/N (13SEP2018)

De mi consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a usted para saludarla cordialmente y a la vez manifestarle con relación al asunto de la referencia, nuestro apoyo a su solicitud, en aras de la formación de nuestros gestores que contribuyan al desarrollo de mejoras en la Gestión del Talento Humano en beneficio de las instituciones de la sociedad organizada, por ello, se acepta su solicitud y se autoriza la realización de la encuesta como instrumento de la tesis para la obtención del título profesional de Licenciada en Administración titulada "Comunicación Organizacional en las oficinas del Reniec de la zona sur".

En este sentido mucho agradeceré nos haga llegar las conclusiones finales de su tesis y las recomendaciones que nos permitan una mejor gestión de las funciones que desarrolla esta Dirección.

Sin otro particular, hago propicia la ocasión para expresarle mi estima y especial consideración.

Atentamente,

EL RENIEC  
SANTIAGO CUCHO ESPINOZA  
Sub Gerente  
REGISTRO NACIONAL DE IDENTIFICACIÓN  
Y ESTADO CIVIL

---

REGISTRO NACIONAL DE IDENTIFICACIÓN Y ESTADO CIVIL

www.reniec.gob.pe

Fuente: Reniec (2018)