

**Universidad Católica de Santa María**  
**Escuela de Postgrado**  
**Maestría en Gerencia Social y Recursos Humanos**



**RELACIÓN ENTRE *ENGAGEMENT* LABORAL Y COMUNICACIÓN INTERNA EN  
LOS ADMINISTRATIVOS DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE AREQUIPA EN  
EL AÑO 2020**

Tesis presentada por el Bachiller:

**Galdos Arenas, Lucía del Rosario**

Para optar el Grado Académico de:

**Maestro en Gerencia Social y Recursos  
Humanos**

Asesor:

**MBA Aparicio Maldonado, Nahud  
Fredy**

**Arequipa – Perú**

**2021**

UCSM-ERP

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR DE TESIS**

Arequipa, 12 de Febrero del 2021

**Dictamen: 000560-C-EPG-2021**

Visto el borrador del expediente 000560, presentado por:

**2015001602 - GALDOS ARENAS LUCIA DEL ROSARIO**

Titulado:

**RELACIÓN ENTRE ENGAGEMENT LABORAL Y COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS  
ADMINISTRATIVOS DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE AREQUIPA EN EL AÑO 2020**

Nuestro dictamen es:

**APROBADO**

**1695 - PAJUELO PONCE ELENA ROSSANA**  
**DICTAMINADOR**



**5648 - RODRIGUEZ VARGAS ALEJANDRO VICTOR**  
**DICTAMINADOR**



**7848 - RAMIREZ LAZO OSCAR HORACIO**  
**DICTAMINADOR**

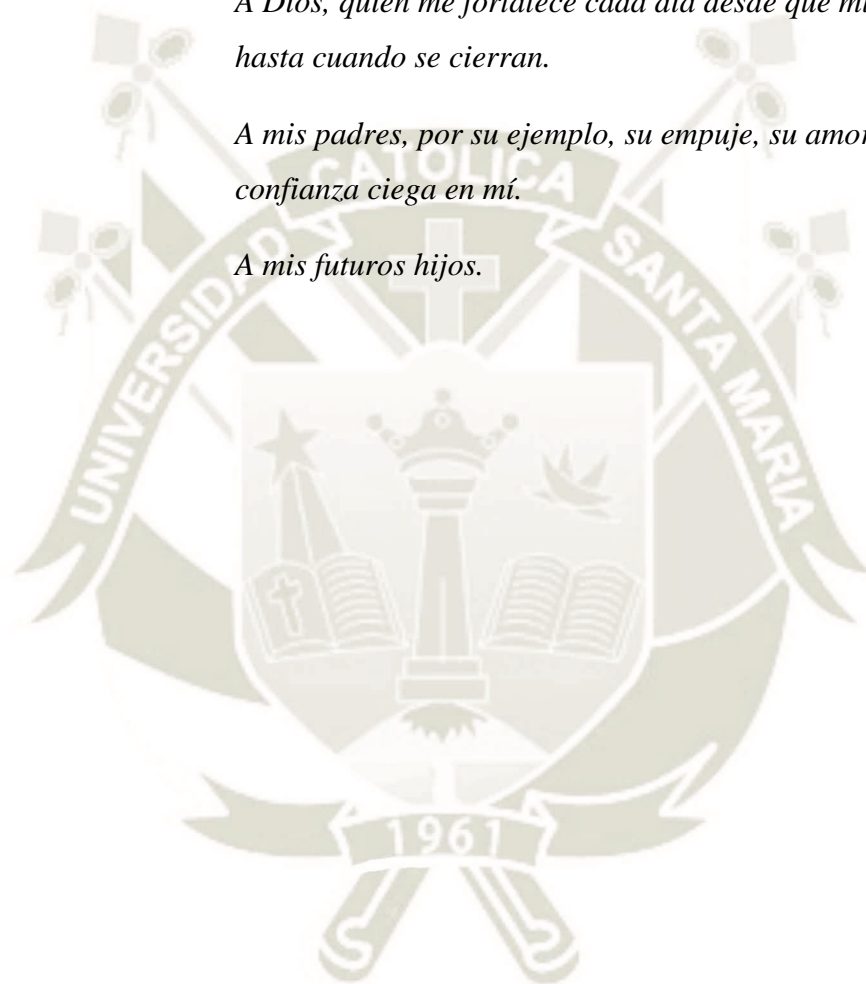


## *Dedicatoria*

*A Dios, quien me fortalece cada día desde que mis ojos se abren hasta cuando se cierran.*

*A mis padres, por su ejemplo, su empuje, su amor incondicional y confianza ciega en mí.*

*A mis futuros hijos.*



## *Agradecimiento*

*Agradezco a Dios por existir y por permitirme estar viva.*

*Agradezco a mi familia y a mis padres, por los valores que me inculcaron y me permitieron ser la persona que soy hoy en día.*

*Agradezco a Edwin Monteagudo, quien cree y confía en mí, por su apoyo e interés permanente en que culmine la tesis.*

*A mi asesor de tesis, Magister Nahud Aparicio, por su apoyo constante y su fineza en los detalles que debía tener en cuenta para el desarrollo de la tesis.*

*A la Universidad Católica de Santa María, por brindarme los conocimientos necesarios para poder enfrentarme al mundo laboral.*

*A Jose Alonso Calienes, Margaret Callata y Adán Choque, por su constante apoyo y empuje para culminar mi tesis de maestría.*

## RESUMEN

La presente investigación, tuvo como finalidad identificar la relación entre el *engagement* laboral y la comunicación interna, en el personal del área administrativa de una universidad privada en la ciudad de Arequipa, en el año 2020. Se empleó un diseño no experimental de corte transversal y con enfoque cuantitativo. Se utilizaron dos instrumentos: el primero, fue un cuestionario de Comunicación Interna, medido con la escala de Lickert, elaborado por GF Asesores en el año 2003; el segundo, fue el cuestionario de *engagement*, medido con la escala de Lickert y elaborado por Wilmar Schaufeli y Arnold Bakker en el año 2010. La población de estudio estuvo conformada por 326 colaboradores administrativos con un contrato a tiempo completo; de esta población se consideró una muestra de 120 colaboradores.

Tras la aplicación de los instrumentos y la prueba de correlación de Pearson, se concluyó que existe una correlación significativa, positiva y moderada con tendencia alta ( $r=-0.528$ ), entre la variable de la comunicación interna y la variable *engagement*. Estos resultados fueron validados por el 91.7% de los encuestados, quienes señalaron un nivel “bueno” de comunicación interna, respaldados por los patrones de comunicación y retroalimentación. Asimismo, la variable *engagement* fue calificada con un nivel “promedio” por el 56.7% del personal encuestado, sostenido por los siguientes resultados de sus dimensiones: “absorción” con un nivel “alto” en un 66.7% y vigor y dedicación con un nivel “promedio” o “moderado”. Esta relación en ambas variables de estudio, permitió establecer que, a mayor presencia de *engagement* laboral en la empresa, la comunicación interna fue mucho más efectiva y los colaboradores pudieron comprender mejor la información, ser más productivos y desempeñarse de manera eficiente.

Palabras clave: Engagement, Comunicación Interna, Universidad Privada, Personal Administrativo, Retroalimentación organizacional, compromiso organizacional.

## ABSTRACT

The purpose of this research was to identify the relationship between work engagement and internal communication, in the staff of the administrative area of a private university in the city of Arequipa, in 2020. A non-experimental cross-sectional design was used and with a quantitative approach. Two instruments were used: the first was an Internal Communication questionnaire, measured with the Lickert scale, prepared by GF Asesores in 2003; the second was the engagement questionnaire, measured with the Lickert scale and elaborated by Wilmar Schaufeli and Arnold Bakker in 2010. The study population consisted of 326 administrative collaborators with a full-time contract; From this population, a sample of 120 collaborators was considered.

After applying the instruments and the Pearson correlation test, it was concluded that there is a significant, positive and moderate correlation with a high trend ( $r = -0.528$ ), between the internal communication variable and the engagement variable. These results were validated by 91.7% of the respondents, who indicated a "good" level of internal communication, supported by communication and feedback patterns. Likewise, the engagement variable was rated with an "average" level by 56.7% of the surveyed personnel, sustained by the following results of its dimensions: "absorption" with a "high" level in 66.7% and vigor and dedication with a level "Average" or "moderate". This relationship in both study variables allowed us to establish that, the greater the presence of work engagement in the company, the internal communication was much more effective and the collaborators were able to better understand the information, be more productive and perform efficiently.

Keywords: Engagement, Internal Communication, Private University, Administrative staff, Organizational feedback, Organizational commitment

## ÍNDICE GENERAL

**DICTAMEN APROBATORIO**

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTO**

**RESUMEN**

**ABSTRACT**

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>20</b>
<b>Descripción del problema .....</b>	<b>22</b>
<b>Análisis de variables.....</b>	<b>24</b>
<b>Justificación del problema.....</b>	<b>25</b>
<b>Hipótesis .....</b>	<b>227</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>27</b>
<b>Objetivo General .....</b>	<b>27</b>
<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>27</b>
<b>a. 1. CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>229</b>
<b>1.1. Marco teórico y conceptual .....</b>	<b>30</b>
<b>1.1.1. Comunicación .....</b>	<b>30</b>
<b>1.1.1.1. Definición de comunicación.....</b>	<b>30</b>
<b>1.1.1.2. Definición de comunicación organizacional interna .....</b>	<b>32</b>
<b>1.1.1.3. Quiénes y para qué utilizan la comunicación interna.....</b>	<b>32</b>
<b>1.1.1.4. Objetivos.....</b>	<b>34</b>
<b>1.1.1.5. Funciones.....</b>	<b>37</b>
<b>1.1.1.6. Tipos principales de comunicación organizacional interna.....</b>	<b>37</b>
<b>1.1.1.7. Flujos o direccionalidad de la comunicación.....</b>	<b>39</b>
<b>1.1.1.8. Dimensiones de la comunicación organizacional interna.....</b>	<b>44</b>
<b>1.1.1.9. Tipos de comunicación formal.....</b>	<b>46</b>
<b>1.1.1.10. Barreras de la comunicación organizacional interna... ..</b>	<b>49</b>
<b>1.1.1.11. Comunicación vs información.....</b>	<b>51</b>
<b>1.1.1.12. La comunicación como proceso cultural.....</b>	<b>52</b>

1.1.2.	Los canales de comunicación interna .....	54
1.1.2.1.	Definición.....	54
1.1.2.2.	El público interno.....	56
1.1.2.3.	Áreas y disciplinas que intervienen en el ámbito de la comunicación interna..	52
1.1.2.4.	Rol del comunicador interno.....	59
1.1.2.5.	Señales de comunicación ineficiente.....	60
1.1.2.6.	Requisitos para una comunicación interna efectiva.....	62
1.1.2.7.	La red de facilitadores, un canal y un nexo importante.....	63
1.1.2.8.	La sinergia de canales.....	65
1.1.3.	<i>Engagement</i> laboral.....	67
1.1.3.1.	Definición.....	67
1.1.4.	Evolución del <i>Engagement</i> laboral.....	69
1.1.4.1.	Teoría del <i>engagement</i> laboral.....	70
1.1.4.2.	Dimensiones del <i>engagement</i> laboral.....	75
1.1.4.3.	Modelos de <i>engagement</i> laboral.....	76
1.1.4.4.	Factores que influyen en el <i>engagement</i> laboral.....	78
1.1.4.5.	Importancia del <i>engagement</i> laboral.....	80
1.1.4.6.	<i>Engagement</i> y desarrollo organizacional.....	82
1.1.4.7.	Síndrome de Burnout.....	83
1.2.	Análisis de antecedentes investigativos.....	85
b. 1.	CAPÍTULO II. METODOLOGÍA .....	91
2.1.	Metodología de la Investigación.....	9292
2.1.1.	Tipo de Investigación .....	9292
2.1.2.	Nivel de la investigación.....	9292
2.1.3.	Diseño de la investigación .....	92
2.2.	Técnicas, instrumentos y materiales de verificación.....	92
2.2.1.	Técnicas.....	92
2.2.2.	Instrumento.....	93
2.2.3.	Operacionalización de variable.....	996
2.3.	Campo de Verificación.....	9797
2.3.1.	Ubicación espacial .....	9797
2.3.2.	Ubicación temporal .....	9797
2.3.3.	Unidades de estudio.....	97
2.3.4.	Muestra .....	9797

2.3.5. Muestreo.....	98
2.4. Estrategia de recolección de datos .....	9999
c. 3. CAPITULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	100100
3.1. Resultados de información general.....	101
3.1.1. Resultados relacionados al sexo de encuestados.....	101
3.1.2. Resultados relacionados a la edad de encuestados .....	102
3.1.3. Resultados relacionados al área de trabajo de encuestados .....	104
3.2. Resultados de la Variable Comunicación Interna.....	105
3.3. Resultados de la Variable <i>Engagement</i> laboral .....	15858
3.4. Resultados de Contingencia.....	186
3.4.1 Area del administrativo .....	186
3.4.2 Sexo del administrativo.....	196
3.4.3 Edad del trabajador .....	¡Error! Marcador no definido.200
3.5. Análisis correlacional de la variables de CI y <i>Engagement</i> laboral.....	210
3.5.1. Pruebas de normalidad.....	210
3.5.2. Correlación general entre variables de investigación .....	210
3.5.3. Correlación entre dimensiones de variables de investigación .....	211
3.6. Discusión .....	215
Conclusiones .....	218
Recomendaciones .....	221
Referencias.....	224
ANEXOS .....	229

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Análisis de las variables de investigación	24
Tabla 1.1	Canales de comunicación	56
Tabla 1.2	Modelos de <i>engagement</i>	77
Tabla 2.1	Escala de medición del instrumento de la variable: Comunicación Interna	94
Tabla 2.2	Escala de medición del instrumento de la variable: <i>Engagement</i>	95
Tabla 2.3	Operacionalización de variables	96
Tabla 2.4	Población y muestra	98
Tabla 3.1	Resultados datos de control relacionados al sexo de los entrevistados	101
Tabla 3.2	Resultados datos de control relacionados a la edad de los entrevistados	102
Tabla 3.3	Resultados datos de control relacionados al área de trabajo de los entrevistados	104
Tabla 3.4	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Mi superior inmediato me proporciona toda la información que necesito para realizar el trabajo	105
Tabla 3.5	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: La comunicación en la organización, generalmente fluye de abajo hacia arriba, es decir de los niveles base a los superiores	107
Tabla 3.6	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes unidades de la organización	108
Tabla 3.7	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Transmito a mi superior inmediato toda la información que recibo	110
Tabla 3.8	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna:	111

Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño, a través de mi superior inmediato

Tabla 3.9	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: La información relacionada con el proyecto de empresa (misión, visión, valores) de la organización, me llega a través de mi superior inmediato	113
Tabla 3.10	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: La información relacionada los resultados financieros de la organización, me llega a través de mi superior inmediato	114
Tabla 3.11	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Me siento satisfecho(a) con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y mi persona	116
Tabla 3.12	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Existe libertad y confianza para aclarar malos entendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo	117
Tabla 3.13	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Mi superior inmediato me da más información de la que puedo usar	119
Tabla 3.14	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura que yo haya entendido	120
Tabla 3.15	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: La información relacionada con nuevos negocios, productos y servicios de la organización, me llega a través de mi superior inmediato	122
Tabla 3.16	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo	123
Tabla 3.17	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna:	125

Existe un buen clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi grupo de trabajo

Tabla 3.18	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, selecciono una parte de ella y el resto la desecho	128
Tabla 3.19	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Mi superior inmediato verifica el cumplimiento de sus órdenes	127
Tabla 3.20	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: La información relacionada con campañas comerciales de la organización, me llega a través de mi superior inmediato	129
Tabla 3.21	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Tengo inconvenientes para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato	130
Tabla 3.22	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Cuando recibo información demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, la delego a otros	132
Tabla 3.23	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable	133
Tabla 3.24	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Obtengo información sobre mi proyección profesional en la organización, a través de mi superior inmediato	134
Tabla 3.25	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: La información relacionada con instrucciones operativas de la organización, me llega a través de mi superior inmediato	136
Tabla 3.26	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas	137
Tabla 3.27	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna:	139

	Me salto los canales formales de la organización cuando requiero información dentro o fuera de mi área	
Tabla 3.28	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: La distancia y la distribución física entre mi superior inmediato y yo, obstaculiza la comunicación	140
Tabla 3.29	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: En la organización, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan defensivamente	142
Tabla 3.30	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Las instrucciones de cómo realizar una tarea me llegan a través de mi superior inmediato	143
Tabla 3.31	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionado al trabajo	144
Tabla 3.32	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: En la organización, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras	146
Tabla 3.33	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: La explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área o unidad	147
Tabla 3.34	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: En la organización, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área o unidad, parece ser interpretada de distintas maneras	149
Tabla 3.35	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: La descripción del trabajo que el equipo debe llevar a cabo, se me informa a través de mi superior inmediato	150
Tabla 3.36	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Me entero de los problemas que necesitan atención por mi superior inmediato	152

Tabla 3.37	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: En general, mi superior inmediato y yo comprendemos las cosas de la misma manera	153
Tabla 3.38	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Dimensión de los patrones de comunicación	155
Tabla 3.39	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Dimensión de los barreras de comunicación	156
Tabla 3.40	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Dimensión de la Retroalimentación	157
Tabla 3.41	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: En mi trabajo me siento lleno(a) de energía	158
Tabla 3.42	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo	160
Tabla 3.43	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar	161
Tabla 3.44	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: Puedo continuar trabajando durante varios periodos de tiempo	162
Tabla 3.45	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: Soy muy persistente en el trabajo	164
Tabla 3.46	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando	165
Tabla 3.47	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: Mi trabajo está lleno de significado y propósito	167
Tabla 3.48	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: Estoy entusiasmado(a) con mi trabajo	168
Tabla 3.49	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: Me trabajo me inspira	169
Tabla 3.50	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: Estoy orgulloso del trabajo que hago	171
Tabla 3.51	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: Mi trabajo es retador	172

Tabla 3.52	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: El tiempo vuela cuando estoy trabajando	174
Tabla 3.53	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí	175
Tabla 3.54	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo	176
Tabla 3.55	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: Estoy inmerso(a) en mi trabajo	178
Tabla 3.56	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: Me dejo llevar por mi trabajo	179
Tabla 3.57	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: Me es difícil desconectarme de mi trabajo	181
Tabla 3.58	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: Dimensión del Vigor	182
Tabla 3.59	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: Dimensión de la Dedicación	183
Tabla 3.60	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: Dimensión de la Absorción	185
Tabla 3.61	Resultados de la dimensión Patrones de Comunicación con los datos del área de trabajo - Frecuencias	186
Tabla 3.62	Resultados de la dimensión Patrones de Comunicación con los datos del área de trabajo - Porcentajes	186
Tabla 3.63	Resultados de la dimensión de Retroalimentación con los datos de control del área de trabajo – Frecuencias	188
Tabla 3.64	Resultados de la dimensión de Retroalimentación con los datos de control del área de trabajado – Porcentajes	188
Tabla 3.65	Resultados de la dimensión del vigor con los datos de control del área de trabajo – Frecuencias	190
Tabla 3.66	Resultados de la dimensión del vigor con los datos de control del área de trabajo – Porcentajes	190

Tabla 3.67	Resultados de la dimensión de la dedicación con los datos de control del área de trabajo – Frecuencias	192
Tabla 3.68	Resultados de la dimensión de la dedicación con los datos de control del área de trabajo – Porcentajes	192
Tabla 3.69	Resultados de la dimensión de la absorción con los datos de control del área de trabajo – Frecuencias	194
Tabla 3.70	Resultados de la dimensión de la absorción con los datos de control del área de trabajo – Porcentajes	194
Tabla 3.71	Resultados de la dimensión patrones de comunicación con los datos del sexo del trabajador - Frecuencias	196
Tabla 3.72	Resultados de la dimensión patrones de comunicación con los datos del sexo del trabajador – Porcentajes	196
Tabla 3.73	Resultados de la dimensión dedicación con los datos del sexo del trabajador – Frecuencias	198
Tabla 3.74	Resultados de la dimensión dedicación con los datos del sexo del trabajador –Porcentajes	198
Tabla 3.75	Resultados de la dimensión patrones de comunicación con los datos de la edad del administrativo - Frecuencias	200
Tabla 3.76	Resultados de la dimensión patrones de comunicación con los datos de la edad del administrativo - Porcentajes	200
Tabla 3.77	Resultados de la dimensión barreras de comunicación con los datos de la edad del administrativo - Frecuencias	202
Tabla 3.78	Resultados de la dimensión barreras de comunicación con los datos de la edad del administrativo – Porcentajes	202
Tabla 3.79	Resultados de la dimensión de retroalimentación con los datos de la edad del administrativo – Frecuencia	204

Tabla 3.80	Resultados de la dimensión de retroalimentación con los datos de la edad del administrativo - Porcentajes	204
Tabla 3.81	Resultados de la dimensión de vigor con los datos de la edad del administrativo – Frecuencia	206
Tabla 3.82	Resultados de la dimensión de vigor con los datos de la edad del administrativo - Porcentajes	206
Tabla 3.83	Resultados de la dimensión de absorción con los datos de la edad del administrativo – Frecuencia	208
Tabla 3.84	Resultados de la dimensión de absorción con los datos de la edad del administrativo – Porcentajes	208
Tabla 3.85	Resultados de las pruebas de normalidad de la investigación: Pruebas de normalidad de la investigación, Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>	210
Tabla 3.86	Resultados de la correlación entre las variables de la Comunicación Interna y el <i>Engagement</i> Laboral	210
Tabla 3.87	Resultados de la correlación entre la dimensión de los patrones de comunicación y la dimensión del vigor	211
Tabla 3.88	Resultados de la correlación entre la dimensión de la retroalimentación y la dimensión de la dedicación	212
Tabla 3.89	Resultados de la correlación entre la dimensión de la retroalimentación y la dimensión de la absorción	213
Tabla 3.90	Resultados de la correlación entre la dimensión de las barreras de comunicación y la dimensión de la absorción	213

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1	Modelo de las cinco íes	35
Figura 1.2	Esquema de públicos de la comunicación interna	58
Figura 1.3	Esquema de la red de facilitadores	64
Figura 1.4	Modelo de funcionamiento del Plan Estratégico de Comunicación Interna	66
Figura 1.5	Componentes del <i>engagement</i>	69
Figura 1.6	Visión bidimensional del bienestar subjetivo del trabajo	71
Figura 1.7	Modelo de demandas y recursos laborales	73
Figura 1.8	Efectos del <i>engagement</i> en condiciones de alta demanda laboral	75
Figura 1.9	Factores determinantes del <i>engagement</i>	78

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1	Resultados datos de control relacionado al sexo de los entrevistados	102
Gráfico 3.2	Resultados datos de control relacionados a la edad de los entrevistados	103
Gráfico 3.3	Resultados datos de control relacionados al área de trabajo de los entrevistados	104
Gráfico 3.4	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo	106
Gráfico 3.5	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: La comunicación en la organización, generalmente fluye de abajo hacia arriba, es decir, de los niveles base a los superiores	107
Gráfico 3.6	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes unidades de la organización	109
Gráfico 3.7	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Transmito a mi superior inmediato toda la información que recibo	110
Gráfico 3.8	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño, a través de mi superior inmediato	112
Gráfico 3.9	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: La información relacionada con el proyecto de empresa (misión, visión, valores) de la organización, me llega a través de mi superior inmediato	113
Gráfico 3.10	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: La información relacionada los resultados financieros de la organización, me llega a través de mi superior inmediato	115

Gráfico 3.11	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Me siento satisfecho(a) con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y mi persona	116
Gráfico 3.12	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Existe libertad y confianza para aclarar malos entendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo	118
Gráfico 3.13	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Mi superior inmediato me da más información de la que puedo usar	119
Gráfico 3.14	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura que yo haya entendido	121
Gráfico 3.15	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: La información relacionada con nuevos negocios, productos y servicios de la organización, me llega a través de mi superior inmediato	122
Gráfico 3.16	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo	124
Gráfico 3.17	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Existe un buen clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi grupo de trabajo	125
Gráfico 3.18	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, selecciono una parte de ella y el resto la desecho	126
Gráfico 3.19	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Mi superior inmediato verifica el cumplimiento de sus órdenes	128

Gráfico 3.20	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: La información relacionada con campañas comerciales de la organización, me llega a través de mi superior inmediato	129
Gráfico 3.21	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Tengo inconvenientes para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato	131
Gráfico 3.22	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Cuando recibo información demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, la delego a otros	132
Gráfico 3.23	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable	133
Gráfico 3.24	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Obtengo información sobre mi proyección profesional en la organización, a través de mi superior inmediato	135
Gráfico 3.25	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: La información relacionada con instrucciones operativas de la organización, me llega a través de mi superior inmediato	136
Gráfico 3.26	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas	138
Gráfico 3.27	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Me salto los canales formales de la organización cuando requiero información dentro o fuera de mi área	139
Gráfico 3.28	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: La distancia y la distribución física entre mi superior inmediato y yo, obstaculiza la comunicación	141

Gráfico 3.29	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: En la organización, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan defensivamente	142
Gráfico 3.30	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Las instrucciones de cómo realizar una tarea me llegan a través de mi superior inmediato	143
Gráfico 3.31	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionado al trabajo	145
Gráfico 3.32	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: En la organización, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras	146
Gráfico 3.33	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: La explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área o unidad	148
Gráfico 3.34	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: En la organización, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área o unidad, parece ser interpretada de distintas maneras	149
Gráfico 3.35	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: La descripción del trabajo que el equipo debe llevar a cabo, se me informa a través de mi superior inmediato	151
Gráfico 3.36	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Me entero de los problemas que necesitan atención por mi superior inmediato	152
Gráfico 3.37	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: En general, mi superior inmediato y yo comprendemos las cosas de la misma manera	154

Gráfico 3.38	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Dimensión de los patrones de comunicación	155
Gráfico 3.39	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Dimensión de los barreras de comunicación	156
Gráfico 3.40	Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Dimensión de la Retroalimentación	157
Gráfico 3.41	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: En mi trabajo me siento lleno(a) de energía	159
Gráfico 3.42	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo	160
Gráfico 3.43	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar	161
Gráfico 3.44	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: Puedo continuar trabajando durante varios periodos de tiempo	163
Gráfico 3.45	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: Soy muy persistente en el trabajo	164
Gráfico 3.46	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando	166
Gráfico 3.47	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: Mi trabajo está lleno de significado y propósito	167
Gráfico 3.48	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: Estoy entusiasmado(a) con mi trabajo	168
Gráfico 3.49	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: Me trabajo me inspira	170
Gráfico 3.50	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: Estoy orgulloso del trabajo que hago	171

Gráfico 3.51	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: Mi trabajo es retador	173
Gráfico 3.52	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: El tiempo vuela cuando estoy trabajando	174
Gráfico 3.53	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí	175
Gráfico 3.54	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo	177
Gráfico 3.55	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: Estoy inmerso(a) en mi trabajo	178
Gráfico 3.56	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: Me dejo llevar por mi trabajo	180
Gráfico 3.57	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: Me es difícil desconectarme de mi trabajo	181
Gráfico 3.58	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: Dimensión del Vigor	182
Gráfico 3.59	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: Dimensión de la Dedicación	184
Gráfico 3.60	Resultados del instrumento de la variable de <i>Engagement</i> Laboral: Dimensión de la Absorción	185
Gráfico 3.61	Resultados de contingencia entre la dimensión de los patrones de comunicación y el área de trabajo	187
Gráfico 3.62	Resultados de la dimensión Retroalimentación y los datos de control del área de trabajo	189
Gráfico 3.63	Resultados de la dimensión de Vigor y los datos de control del área de trabajo	191

Gráfico 3.64	Resultados de la dimensión de la Dedicación y los datos de control del área de trabajo	193
Gráfico 3.65	Resultados de la dimensión de la Absorción y los datos de control del área de trabajo	195
Gráfico 3.66	Resultados de la dimensión de los patrones de comunicación y el sexo del trabajador	197
Gráfico 3.67	Resultados de la dimensión de la dedicación y el sexo del trabajador	199
Gráfico 3.68	Resultados de la dimensión de los patrones de la CI y la edad de los trabajadores	201
Gráfico 3.69	Resultados de la dimensión de las barreras de comunicación y la edad de los trabajadores	203
Gráfico 3.70	Resultados de la dimensión de la retroalimentación y la edad de los trabajadores	205
Gráfico 3.71	Resultados de la dimensión del vigor y la edad de los trabajadores	207
Gráfico 3.72	Resultados de la dimensión de la absorción y la edad de los trabajadores	209

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad muchas personas se encuentran laborando, ya sea en negocios propios o como colaboradores en diversas organizaciones, pero siempre buscando ofrecer lo mejor de ellas para poder ser más productivas. Existen a su vez muchos factores importantes que permiten que la persona se desempeñe eficientemente, es así que se ha identificado que un factor importante es la comunicación interna, ya que si es que una organización no se comunica eficientemente hacia adentro, no podrá hacerlo hacia afuera.

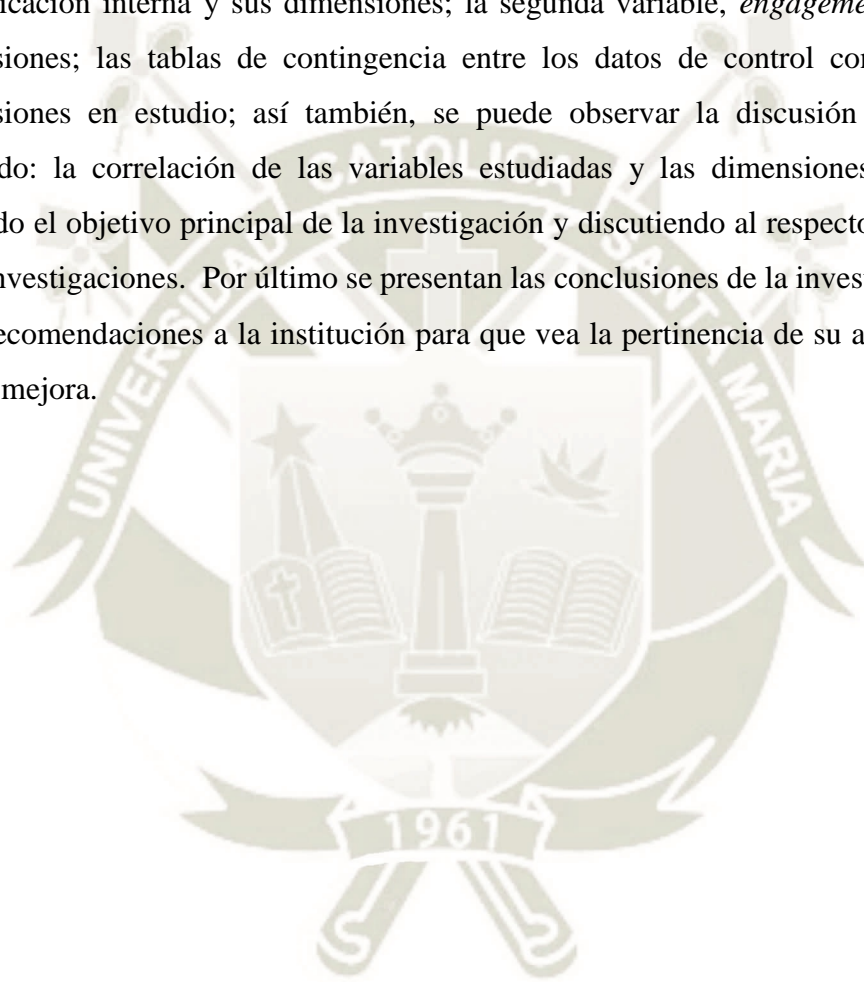
Por otro lado, en muchas ocasiones el trabajador no se encuentra plenamente comprometido con la empresa en la que trabaja, ya sea porque necesita ciertas motivaciones o porque existen factores que no se están llevando a cabo de una manera correcta, es así que el nivel de *engagement* laboral que se presenta en las empresas es clave para determinar qué tan importante el trabajo es inspirador o retador en la persona, y por ende qué tan productivo y eficiente es. Por ello es que se busca identificar la relación que existe entre la comunicación interna y el *engagement* laboral en una universidad privada de la ciudad de Arequipa. La presente investigación se encuentra compuesta por los siguientes capítulos:

El primer capítulo se denomina marco teórico, comprende todo lo que se refiere al marco teórico conceptual de las variables en estudio, la comunicación interna y el engagement, así también, analizando las variables de estudio, considerando las dimensiones e indicadores, partiendo de la importancia de las variables de estudio y como principal beneficio para la universidad, conocer el nivel de engagement de sus colaboradores para mejorar el rendimiento laboral. Asimismo, en este capítulo se presentan los antecedentes investigativos y estudios anteriores con nuestras variables en otras instituciones.

El segundo capítulo se denomina: Metodología, y comprende el tipo, nivel y diseño de investigación que se realizó, teniendo en cuenta cómo es que se manejaron los datos recolectados, por otro lado, las técnicas de recolección de datos, así como los dos instrumentos que se utilizaron para recoger los mismos explicando de manera clara y

específica el tipo de variable, dimensiones e indicadores; por último se explicó cuál es el campo de verificación, la muestra estudiada y la forma en la que se llevó a cabo el muestreo.

El tercer capítulo se denomina: Resultados y Discusión, y comprende los resultados de los datos de control (sexo, edad y área de trabajo), los datos descriptivos de las variables de comunicación interna y sus dimensiones; la segunda variable, *engagement*, junto con sus dimensiones; las tablas de contingencia entre los datos de control con las variables y dimensiones en estudio; así también, se puede observar la discusión con el principal resultado: la correlación de las variables estudiadas y las dimensiones de las mismas, logrando el objetivo principal de la investigación y discutiendo al respecto al comparar con otras investigaciones. Por último se presentan las conclusiones de la investigación realizada y las recomendaciones a la institución para que vea la pertinencia de su aplicación y cómo podría mejora.



## Descripción del problema

Según Delfín y Acosta (2016) afirman que actualmente, el bienestar de los colaboradores ha tomado mucho interés e importancia en una empresa, y no solo en un nivel físico y psicológico, sino también a un nivel personal porque llega a reflejarse en la productividad y desenvolvimiento que tenga el colaborador en su entorno. En muchos lugares se ha buscado el crecimiento y desarrollo de los equipos mediante la capacitación y talleres para poder generar un nivel de pertenencia adecuado a la empresa, pero en muchas ocasiones no ha sido un buen camino para desarrollar el talento particular de la persona. Es así que el *engagement* está siendo visto con otros ojos en donde se está tomando en cuenta para mejorar el capital humano de las empresas.

Afirma Schaufeli et al. (2002) el *engagement* es un periodo directo y mental que se encuentra de manera coherente con las tareas y funciones que el colaborador desempeña, pero que se caracteriza por el vigor, dedicación y absorción en su quehacer diario.

Es así que, también, Saracho (2011) nos dice que el *engagement* viene a ser el vínculo que tienen los colaboradores con su empresa, perdurando un involucramiento psicológico y una relación constante con las tareas que desempeña. Por ello, este vínculo generará que los colaboradores se sientan más transparentes en su trabajo, mostrándose tal y como son.

Por ello, si es que se tiene en cuenta una variable que podría alterar al *engagement* en el trabajador, vendría a ser la comunicación interna y el grado de la misma en la empresa, ya que cuenta con una relación importante con los recursos humanos y con el desempeño laboral en la manera de ver las tareas del trabajador, por ello, sí es válida esta relación porque el trabajador se desenvuelve en un ambiente en el que necesita tener información clara y detallada de lo que tiene que realizar y de con quiénes tiene que relacionarse para poder llevar a cabo una tarea o una función particular y así apuntar hacia un objetivo institucional. De acuerdo a lo que afirman Mora y Lazarte (2019) la variable *engagement* tras ser analizada en los trabajadores administrativos de una institución educativa demuestra resultados muy interesantes, el 27.5%

afirma que está totalmente de acuerdo que su trabajo inspira, a su vez se puede ver que el 29.4% se encuentra plenamente de acuerdo que son fuertes en su trabajo. El 43.1% se encuentra muy de acuerdo en que son muy persistentes en su trabajo, mientras que el 33.3% señala que se siente muy orgulloso del trabajo que realiza.

Según Catalá (2001) la comunicación organizacional interna viene a ser aquellos mensajes, sean verbales o no verbales que se entregan de forma dinámica o formal en una empresa. Allí se generan una serie de mensajes, que suelen ser en muchos casos redundantes, por los mismos colaboradores, estos mensajes redundantes se refieren a las tradiciones, cultura organizacional, desarrollo cotidiano, en sí la dinámica común de la organización. Es así que, el mensaje que se otorga y el receptor que lo recibe debe ser entendible y comunicado de manera correcta, de forma que se le de la importancia que tiene al mensaje en cuestión.

En una empresa encargada al servicio de educación, en general, busca involucrar a su personal en los procesos de planificación, gestión y ejecución de los servicios que están enfocados en dar a su público objetivo, alumnos, padres de familia, docentes, etc. Es así que muchos empleadores buscan direccionar mejor sus recursos de manera que permita generar y enriquecer una ventaja competitiva frente a otras instituciones. Por otro lado, siguiendo a Fernández (2002) señala que la comunicación organizacional busca proveer y agilizar los mensajes que se dan entre los colaboradores de la organización, o entre la organización y el entorno, de manera que las actitudes y conductas del público interno y externo sean percibidas y se pueda así tener el cumplimiento de los objetivos de la organización. Yahuana (2018) en la investigación de la comunicación interna y su relación en una entidad educativa de Morropón, afirma que la comunicación institucional en este tipo de entidades se cuenta con el 51.67% de comunicación institucional buena, asimismo, la comunicación interna resulta siendo buena en un 55%.

En la institución educativa en investigación, se suelen presentar problemas de carga laboral excesiva en departamentos claves de la organización, eso hace que muchas veces los trabajadores lo hagan de manera rutinaria, sin ganas, solo por cumplir con la tarea, sin motivación, y restándole importancia a la tarea en sí, lo que significa que ese trabajador en

particular la realice. Por otro lado, debido a que se ha incrementado la cantidad de administrativos, en muchas ocasiones la información no llega completa, o simplemente no llega a las personas involucradas, y cuando hay algún tipo de queja o sugerencia en el libro de reclamaciones, recién se dan cuenta que la información, sobre la suspensión de un evento – por ejemplo – debió informarse con anticipación antes de dejar entrar al público al auditorio. Es así que, al encontrar este tipo de situaciones, es importante el estudio de la relación que existe entre el nivel de *engagement* y el grado de comunicación interna, y de qué manera es que, incrementando o disminuyendo el nivel de engagement, la comunicación interna pueda verse alterada.

### Análisis de variables

La presente investigación contará con dos principales variables, la primera es la Comunicación Interna y cumple la función de variable independiente; mientras que la segunda variable es el *engagement*, que viene a ser la variable dependiente.

Tabla N° 1

*Análisis de variables de la investigación*

<b>Variable</b>	<b>Tipo de variable</b>	<b>Dimensiones de la variable</b>	<b>Indicadores de la variable</b>
<b>Comunicación interna</b>	Independiente	Patrones de comunicación	Escala de manejo de información
			Escala de confianza
			Números de medios de información
		Barreras de Comunicación Interna	Porcentaje de sesgo de la información
			Escala de falta de seguridad
			Escala de relación escalonada
			Escala de manejo de información
Retroalimentación	Escala de seguridad		
Escala de buena explicación			
<b>Engagement</b>	Dependiente	Vigor	Nivel de energía
			Nivel de percepción
			Porcentaje de fortaleza
		Dedicación	Nivel de significación propia
			Número de retos

	Nivel de orgullo
	Nivel de felicidad
	Nivel de concentración
Absorción	Grado de olvido

*Nota.* En la presente tabla podemos observar la variable independiente y dependiente de la presente investigación, así como sus dimensiones e indicadores. Elaboración propia.

Asimismo, se pueden observar las dimensiones principales que contienen cada una de las variables, así como los indicadores que servirán para presentar los resultados más adelante.

### Justificación del problema

#### Justificación académica

El *engagement* laboral y la comunicación interna son variables que han sido y están siendo tratadas individualmente en las empresas para poder llegar a tener un diagnóstico acerca del comportamiento de los colaboradores y su productividad en las organizaciones. Es por eso que se considera que la relación que se procederá a investigar no ha sido lo suficientemente abordada, y por lo tanto es un aporte necesario a la teoría que hay sobre las variables de estudio; más aún tomando en cuenta que muchas organizaciones poseen un capital humano valioso e importante que no es resaltado y acogido como se debe, lo que es lamentable tomando en cuenta que son las personas las que hacen que una organización sea exitosa y a la larga el buscar el bienestar y comodidad del personal va a devenir indubitablemente en una verdadera ventaja competitiva.

#### Justificación económica

El crecimiento del ámbito empresarial en una economía de libre mercado como la nuestra, no es casualidad, las empresas buscan hacerse más competitivas respecto de las otras de su mismo rubro, pero ello exige a su vez un nivel de preparación elevado de parte de sus

colaboradores. Esta investigación otorgaría un impacto positivo en la en la institución en cuestión, dado que los resultados que se obtengan por el estudio y medición del engagement va a permitir tener resultados económicos positivos, en el sentido en que la plana administrativa va a contar con mayores motores que le permitan cumplir adecuadamente sus funciones. Según Mora y Lazarte (2019) afirman que las personas van a sentir orgullo en las tareas que realizan y sobre todo van a dedicar mayores fuerzas a interés en cumplir con lo que deben, por ende la productividad también va a llegar a aumentar progresivamente.

#### Justificación social

Mediante la investigación se busca que en la institución de estudio, los colaboradores puedan realizar adecuadamente sus funciones, pero no solo por el hecho de cumplirlas, sino entender que, al hacerlo con energía y motivación, les generará una mayor satisfacción como personas y sobre todo un compromiso alto en la empresa en la que trabajan. Asimismo, permitirá que se midan e identifiquen los problemas de baja comunicación entre colaboradores, y a su vez puedan mejorarse con canales de comunicación adecuados para que los equipos de los distintos departamentos puedan interactuar de manera eficiente. Todo ello va a traer como consecuencia que los colaboradores se sientan valiosos, como personas, porque se sienten parte de una organización y sobre todo sienten ese orgullo de que el trabajo que realizan, por más pequeño que sea, tiene una importancia clave en la producción de la empresa.

La realización personal del trabajador constituye una meta importante en su vida, ya que la cúspide de ésta, le genera satisfacción y plenitud.

#### Justificación ética

Es muy importante dar a conocer que los datos que se van a recabar para la investigación serán estrictamente confidenciales, no hay ninguna posibilidad de otorgar los datos de los encuestados para otros fines, por ello es que quisiera que quede claro el respeto y guardia de las identidades de las personas que apoyen en el estudio.

La presente tesis va a generar que se pueda poner en práctica aquellos conocimientos obtenido gracias al estudio de la Maestría en Gerencia Social y Recursos Humanos, ya que teniendo en cuenta los cursos de Desarrollo Organizacional, Liderazgo en las organizaciones, Marketing Social y Gestión de los Recursos Humanos es que se llegará a poner énfasis en esos temas, identificar y analizar el problema de estudio, y a su vez apoyar a la institución que se estudiará para que no presente problemas que no se puedan solucionar y que impidan que se desarrolle mejor la empresa. Por otro lado, se busca obtener el título de Maestro en Gerencia Social y Recursos Humanos para poder servir a la sociedad arequipeña y peruana en general, como apoyo y asesoría en aquellas situaciones empresariales que necesiten una guía para poder solucionar problemas que surjan en el talento humano de su organización.

### **Hipótesis**

Dado que existe la presencia de problemas de carga laboral excesiva en departamentos claves de la institución y el incremento de administrativos, que no garantiza la recepción completa de la información ni la motivación que guíe al trabajador a realizar su función.

Es probable que exista una correlación entre las variables de estudio de forma positiva – moderada y significativa, obteniendo un coeficiente de correlación mayor a 0.5, donde a un mayor nivel de *engagement* mejor será el grado de comunicación interna, lo que permitirá que el personal labore eficientemente y con más energía, para enfrentar las actividades diarias en el área administrativa de una Universidad Privada en la ciudad de Arequipa al año 2020.

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Identificar la relación entre el *engagement* laboral y la comunicación interna en el personal que labora en el área administrativa de una universidad privada en la ciudad de Arequipa en el año 2020.

### Objetivos específicos

- Determinar el nivel de vigor del personal que labora en el área administrativa de una universidad privada en la ciudad de Arequipa en el año 2020.
- Determinar el nivel de absorción del personal que labora en el área administrativa de una universidad privada en la ciudad de Arequipa en el año 2020.
- Determinar el nivel de dedicación del personal que labora en el área administrativa de una universidad privada en la ciudad de Arequipa en el año 2020.
- Determinar el grado de los patrones de comunicación interna del personal que labora en el área administrativa de una universidad privada en la ciudad de Arequipa en el año 2020.
- Determinar el grado de las barreras de la comunicación interna del personal que labora en el área administrativa de una universidad privada en la ciudad de Arequipa en el año 2020.
- Determinar el grado de la retroalimentación de la comunicación interna del personal que labora en el área administrativa de una universidad privada en la ciudad de Arequipa en el año 2020.

# CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO



## 1.1. Marco teórico y conceptual

Hoy en día existe mucha preocupación en los centros laborales y grandes empresas con respecto a sus colaboradores, esto porque muchos de ellos no se encuentran involucrados con los objetivos de la organización, otros no se sienten parte de ella, o simplemente hay mucho malestar porque sienten que ellos dirigen el barco hacia un lado, pero los empleadores interfieren y los envían, indirectamente, hacia otra dirección. Es así que a continuación se presentarán aquellos conceptos importantes y necesarios para conocer las variables en estudio.

### 1.1.1. Comunicación

#### 1.1.1.1. Definición de comunicación

Para Fonseca (2000) comunicar es lograr compartir algo personal con los demás, esto viene a ser una característica legítima del hombre ya que responde a una necesidad humana que es la de estar en contacto con la gente, intercambiando opiniones que tienen sentido en base a experiencias comunes y anteriores entre ellos. Por otro lado, Chiavenato (2006) afirma que, la comunicación es el poder dar a conocer información entre personas, implica el poder volver usual un mensaje o idea. Asimismo, viene a ser un paso primordial de la naturaleza personal y humana, y la relación social. Por último, para Stanton et al. (2007) la comunicación es la transferencia verbal o no verbal de ideas, conceptos e información entre una persona que quiere dar a conocer algo y otra persona que espera captar esa idea, o se busca que la capte.

Posteriormente al conocimiento de algunos conceptos de la comunicación, Andrade (2005) nos indica que se puede entender la comunicación organizacional desde tres puntos importantes: Como un proceso social, porque implica un claro intercambio de un conjunto de mensajes entre las personas que forman parte de una organización, y entre el público externo con quienes se tiene relación. En segundo lugar, responde como una disciplina, ya que la comunicación organizacional viene a

ser un espacio del juicio humano en donde se realiza el proceso de la comunicación en sí, entre los colaboradores y los stakeholders de la entidad, la comunicación no solo inicio como un proceso entre los trabajadores, tal y como se ha ido detallando, sino también se desprende de una generación de conocimiento forjada por la investigación. Y tercero, se presenta como un conjunto de acciones y métodos, que, generados por la investigación sobre el proceso comunicativo, es que se logra agilizar el flujo de mensajes que se intercambian entre el público interno y el público externo de la organización, es así que se puede desprender la comunicación interna y externa.

Ahora, resulta muy importante recalcar la importancia de la comunicación “hacia adentro” y la forma en como este recurso valioso debe ser un activo importante de la empresa que va a ser necesario aprender a gestionar. Si bien es cierto, la comunicación suele asumirse por un jefe particular con su equipo de trabajo, o un departamento encargado de llevar a cabo esta responsabilidad, sucede que si es que las políticas particulares de la organización muchas veces cometen el error de manejar las diferentes informaciones a puertas cerradas o solo dar a conocer lo estrictamente necesario, sin dar mayores detalles, cuando ello por un lado puede resultar adecuado, pero cuando se entrega una baja calidad de información, repercute en la calidad, imagen y productividad de los colaboradores de la empresa.

Por otro lado, la comunicación “hacia afuera” se desarrolla con los clientes, competencia directa, medios de comunicación, proveedores y personas en su conjunto, con quienes también debe existir un sentido de integración, si bien es cierto, esta comunicación está más desarrollada por los departamentos de Marketing, Relaciones Públicas o Prensa, los colaboradores también pueden ejercerlas con la difusión de la imagen corporativa, demostrando así su signo de pertenencia con la empresa en la que laboral y transmitiendo una imagen positiva de ella. Por ello, existe una clara relación de interdependencia entre la comunicación interna y externa.

Actualmente se suele inyectar mayor cantidad de presupuesto a la comunicación externa, debido a que ella nos traería mayores beneficios económicos y

márgenes interesantes al activo de la organización, sin embargo no solemos ver estamos olvidando que el éxito de una entidad u organización reposa en la calidad humana y laboral de quienes ponen en marcha el negocio.

#### **1.1.1.2. Definición de Comunicación organizacional interna**

A continuación se definirán los conceptos concernientes a la comunicación interna, así tenemos que, según Capriotti (1998) la comunicación interna básicamente es la comunicación de toda organización que cuenta lo que está pasando en la organización, en ella se da una mayor importancia a la participación de los colaboradores, contando todo lo que ahí ocurre, haciéndoles colaborar, comprometerse, hacerlos partícipes e involucrarlos a todos los miembros en la comunicación; es así que la comunicación se vuelve bidireccional porque se da la relación ascendente y descendente, u horizontal y vertical.

Para Andrade (2005) la comunicación interna viene a ser una serie de acciones o actividades que se realizan para que se forjen y mantengan buenas relaciones entre los participantes, por medio del uso de medios de comunicación que conserven informados y motivados a los colaboradores para contribuir con el cumplimiento de los objetivos institucionales. Por otro lado, la comunicación externa se refiere a todos aquellos mensajes que emiten la organización hacia su público “de fuera” buscando mejorar las relaciones con ellos y mejorando la imagen de la institución para promover sus productos o servicios.

#### **1.1.1.3. Quiénes y para qué utilizan la comunicación interna**

La comunicación interna tiene una serie de sectores que pueden llegar a asumirse como emisores y receptores, emisores siendo responsables de la información que brindan y receptores siendo responsables de las ideas e información que reciben

con la finalidad de entenderla y darla a conocer. A continuación, se desarrollará una serie de sectores y los papeles que cumplen en la comunicación interna organizacional.

Brandolini et al. (2009) afirman que es necesario reconocer ciertos propósitos para entender el ámbito de la comunicación interna:

- Alta dirección: La comunicación interna busca cumplir aquellos objetivos que son amplios e importantes en la organización, su dirección está enfocada en la optimizar los procesos primordiales de la empresa. Ahora, la comunicación interna resultaría siendo una herramienta importante para el fomento de la cultura e identidad de la empresa para que el compromiso de los trabajadores se incremente notablemente en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Asimismo, se cuenta con algunos errores frecuentes que se desprenden de allí, ya que una mala aplicación y desarrollo de la comunicación interna por parte de la alta dirección, puede provocar que se desenfoque la dirección de la organización, propiciandose la quiebra de algunos equipos de trabajo, áreas internas, errores en los procesos y procedimientos, y la confusión en los lineamientos institucionales por parte de los mandos medios.

- Líneas de mando medio: la forma de comunicación interna que suelen utilizar los mandos medios generaría mucha utilidad para promover el trabajo en equipo de las áreas, proponiendo acciones y tareas que permitan cumplir con los objetivos institucionales, buscar el aprendizaje y desarrollo de todo el equipo de trabajo del área en particular y ayudar a la evaluación del efecto final. Es así que un mal uso de la comunicación interna por parte de los mandos medios puede perjudicar directamente el desempeño laboral de los trabajadores, bajo estímulo en corregir aquellos procedimientos que estén fallando y mucha negación en procesos ya determinados en la institución y que no están siendo comprendidos adecuadamente para su buen cumplimiento.

- Los recursos humanos: Vienen a ser todos aquellos colaboradores en su totalidad, por lo que es ahí en donde la comunicación interna tiene que ser clara

y permitir la cooperación e integración de todos los trabajadores, buscando impulsar el trabajo en equipo y fomentar en ellos la participación en emitir sus opiniones acerca de los procedimientos que estén funcionando mal o simplemente puedan ser redundantes, ya que son ellos quienes los desarrollan día a día. Todo ello genera en el ambiente de trabajo un clima adecuado porque el trabajador se siente escuchado y valorado, con un alto compromiso y orgullo de pertenecer a una organización en donde sí lo escuchan. Ahora bien, una mala comunicación interna llegaría a promover un clima con falta de armonía, con muchos rumores y tensiones en las tareas que se deban ejecutar diariamente.

#### **1.1.1.4. Objetivos**

La comunicación interna busca cumplir con objetivos importantes para que los trabajadores puedan direccionar correctamente la información que se les brinda y consigan desempeñar de la mejor manera las funciones que les compete. Andrade (2005) llegó a considerar unos elementos a los que llamó: Modelo de las cinco íes, es así que a continuación veremos de manera detallada en qué consiste dicho modelo:

En primer lugar se comprende un objetivo principal en donde se busca lograr los objetivos institucionales, pero buscando el compromiso e identificación de los trabajadores con la institución, mejorando la imagen de la empresa, brindándoles información suficiente y fortaleciendo su unión laboral. Es recién que este objetivo se desprende cuatro puntos importantes:

Figura 1.1. Modelo de las cinco íes

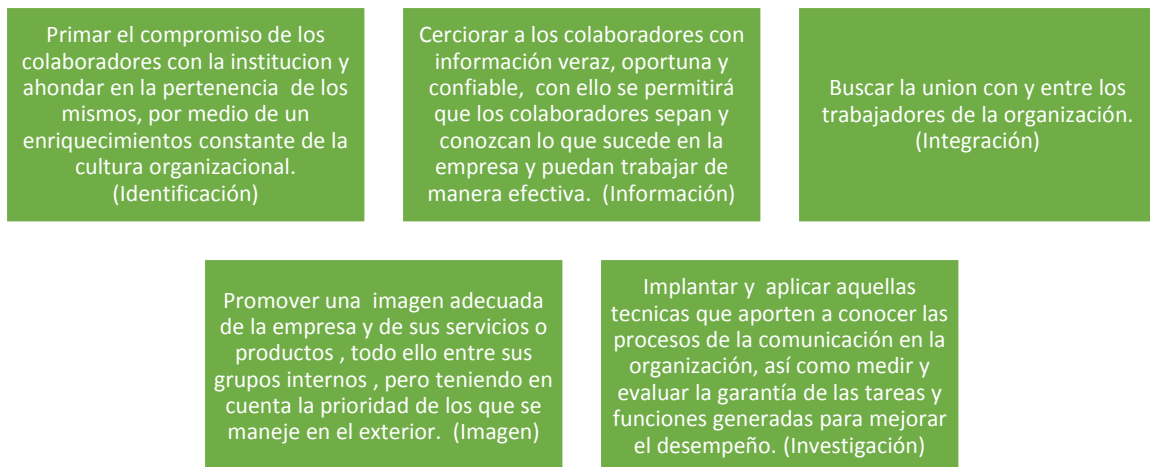


Figura 1. En este modelo se muestra las cinco íes necesarias para promover los objetivos de un buen proceso de comunicación, teniendo en cuenta el último objetivo enfocado en la investigación, que de alguna manera se intensifica su concepto para poder alimentar a los otros 4 objetivos. Adaptado de “Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica” por H. Andrade, 2005, p. 29.

Por otro lado, también se presenta la información acerca de los objetivos del proceso de comunicación por parte de Cruz y Fernández (2012) quienes nos resaltan que el buen funcionamiento de la comunicación en una organización puede llegar a contribuir positivamente, siempre y cuando este orientada de manera trascendental y buscando mejorar la cultura organizacional en beneficio de las metas institucionales, por ello es que se presentan los siguientes objetivos:

- Formar a los colaboradores con los objetivos, normas y metas de la organización, para ello es necesario que la comunicación pueda promover la motivación que necesite el colaborador para comprometerse con los logros de la empresa.

- Desarrollar un clima psicológico y social adecuado en una organización. Ello se encuentra relacionado a la comunicación que se dé entre las autoridades directivas con los trabajadores y entre los trabajadores mismos, en donde la veracidad, compromiso, colaboración y claridad se encuentran presentes.
- Impulsar que el personal de la organización participe activamente. Los colaboradores deberán estar informados de aquellas políticas, normas y regulaciones que se den en la empresa, asimismo los resultados y expectativas que los directivos esperan de ellos.
- Mostrar de manera transparente a la empresa mediante una correcta exposición al público externo.
- Idear una buena imagen de la empresa hacia afuera, ello permitirá que ésta tenga un posicionamiento clave en el mercado.

Por último, y teniendo en cuenta las definiciones presentadas sobre comunicación interna se presentan también unos objetivos globales entre los miembros de la organización. Capriotti (1998) detalla los siguientes objetivos:

- En un nivel relacional, lo que se busca es generar una correspondencia fresca y flexible entre trabajadores y directivos, por medio de procesos y canales correctos en todos los espacios de la organización.
- En un nivel operativo, lo que se pretende es mejorar y proveer un intercambio de ideas e información entre todos los espacios de la empresa, logrando así un funcionamiento más activo y dispuesto en los diferentes departamentos de la institución, lo que demostrará una mayor conexión entre ellos.
- En un nivel motivacional, lo que se busca es motivar y fortalecer el trabajo de los colaboradores de la empresa, aportando a la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a establecer un clima laboral adecuado, que rebote hacia un trabajo de calidad por parte de los miembros.
- En un nivel actitudinal, lo que se pretende es conseguir la unión y aceptación de los trabajadores con respecto a la filosofía organizacional, a sus políticas, objetivos y valores de la empresa.

#### 1.1.1.5. Funciones

Para Cruz y Fernández (2012) las ventajas de la comunicación que se pueden identificar como las funciones principales, se pueden desprender las siguientes:

- Función Descriptiva, viene a ser la que da a conocer y presenta el curso de los procesos comunicativos, o el nacimiento de los contextos en los diferentes sectores de la organización en general.
- Función Evaluadora, es aquella que da a conocer por medio de diversas razones, el por qué las áreas actúan de una manera específica, es decir reconoce y explica los elementos que intervienen en los procesos comunicativos que se dan en la empresa.
- Función de Desarrollo, viene a ser la que realiza una investigación de como promover y continuar con lo adecuado, mientras que busca cómo mejorar con aquello que no fue nada positivo en el análisis. Buscar también la forma en cómo efectuarse la mejora respectiva. Formas de comunicación organizacional interna (formal, informal).

#### 1.1.1.6. Tipos principales de comunicación organizacional interna

Diez (2011) nos indica que la adecuada gestión de la comunicación genera el cumplimiento de los objetivos que una organización se ha planteado. Porret (2010) nos indica que dependiendo de la estructura y forma de relación de los miembros de la organización, hay dos formas o tipos de clasificación en las organizaciones: Formales e informales.

Las organizaciones formales vienen a ser aquellas en las que sus trabajadores están tienen mucho orgullo porque pertenecen y forman parte del organigrama, tienen una línea clara de mando, autoridad definida, políticas definidas y normas de comportamiento claras. Las organizaciones informales son más relacionadas con las relaciones amicales y sus integrantes forman parte, pero estas no están completamente

organizadas, no tienen los límites claros, se formaron de manera espontánea y no tienen una vida útil definida. Hay que tener en cuenta que las organizaciones informales se dan hoy en día y que suelen encontrarse sumergidas dentro de una organización formal, es así que se observa lo mismo en los canales de comunicación formales e informales, en la capacidad o incapacidad que tiene la organización formal de integrar, por medio de los canales de comunicación, aquellas carencias que puedan tener los integrantes de las empresas. Una vez que se ha comprendido los tipos de organización, Diez, (2010) señala que existen canales formales e informales.

Para Ritter (2008) los canales formales tienen mucha relación con los medios de comunicación institucionales, aquellos que han sido establecidos por las empresas con la finalidad que permitan la circulación y fluidez de información relacionada con las tareas diarias y las funciones de los miembros, de manera que se asegure un desempeño eficiente. Ahora, en cuanto a los canales informales, según Diez (2010) vienen a ser aquellos que han sido determinados por una organización, aquellos que interpretan y reinterpretan los datos que llegan de los canales formales, generando distintos canales para enviar su propia información, por ello, el público interno va a intentar desarrollar sus tareas en base a información que no necesariamente sea la indicada, es así que los miembros motivados por sus propios intereses van a llegar a valerse del rumor para generar incertidumbre.

Scheinsohn (2009) indica que para que la empresa y sus miembros exista un ambiente de conexión, que permita la práctica de políticas y valores institucionales y por otro lado se dirija cualquier labor en contra de la eficacia organizacional; la empresa debe comunicar siempre cuáles son las políticas y reglas desde un inicio. Es así que toda labor, comportamiento y actitud en una empresa viene cargada de un mensaje, la ausencia o falta de comunicación no se da, no existe, y viene cargado de problemas que a la larga impiden el correcto desempeño y desarrollo organizacional, el silencio perjudica el bienestar de los trabajadores y el de la propia empresa.

Valdez (2008) nos indica que la comunicación formal implica una serie de sucesos representativos en los que es necesario la transmisión de información, puede darse de manera ascendente, descendente, horizontal y diagonal, implica medios escritos y papeleos para realizar alguna tarea o actividad. Viene a ser organizada, sistemática, normalmente la escritura es que se suele utilizar como forma de expresión y utilizando los canales institucionales delimitados, normalmente suele ser más lenta ya que se requiere cumplir con los estatutos y normas de la institución.

En cuanto a la comunicación informal resulta siendo poco oficial, debido a que circula de manera libre en la empresa, principalmente se refiere a los chismes y rumores. Muchas veces la información no tiene que ver netamente con la empresa y suele ser de manera espontánea (conversaciones acerca de equipos de fútbol, salidas de fines de semana, conversaciones en el ascensor, información en los pasillos de la empresa, etc.), pero cuando los rumores ya implican información privada de los trabajadores, todo esto se convierte en un tejido de comunicación informal que proyecta en la gente ideas informales que muchas veces suelen perjudicar el funcionamiento de la empresa, ya que en muchas ocasiones suele iniciarse por temas de ascensos, seguridad laboral, aumento de salarios con algunos trabajadores, entre otros, estos rumores destruyen la confianza de la gente en la empresa y suele enfrentar a unos con otros. Brandolini (2008) indican que la única ventaja de esta comunicación es que la divulgación es más rápida, pero que de igual manera siempre va a generar malentendidos. Es importante dar a conocer que un canal informal no es lo mismo que la comunicación informal, ya que un almuerzo informal de trabajo viene a ser un canal informal, pero la comunicación que allí se imparte no es informal porque el responsable de la organización es quien está brindando la información.

#### **1.1.1.7. Flujos o direccionalidad de la comunicación**

De acuerdo a Zayas (2002) indica que la organización de la empresa se da de manera planificada para poder cumplir con las metas y objetivos por medio de las distintas estrategias que se presenten. Mediante la comunicación se transmiten una

serie de mensajes (objetivos, responsabilidades, delegación de funciones, sanciones, toma de decisiones, premios, estimulaciones al personal, motivación, políticas, etc.).

Las organizaciones se encuentran formadas por personas que tienen y cumplen determinadas funciones y papeles dentro de las empresas, los mensajes que ellas suelen intercambiar se denominan redes de comunicación, y por ende los circuitos y direcciones son distintas en cada red de comunicación. Es así que a continuación se presentarán los principales flujos de comunicación formal:

- **Comunicación descendente:** Es aquella que se inicia en las áreas directivas de la organización y va descendiendo utilizando los canales representativos. Brandolini (2009) afirma que una comunicación descendente tiene como objetivo que los trabajadores comprendan las metas de la organización, y que ésta así tenga credibilidad ante ellos, buscar una mayor participación de los miembros, intensificar y mejorar los canales de transmisión de información e ideas y hacer factible la comunicación. Según Zayas (2002) la comunicación descendente es una forma muy frecuente en el trabajo, en donde se traslada información desde los altos niveles hasta los más bajos de la jerarquía de la organización, todo con la finalidad de permitir la adecuada coordinación entre todos los niveles. Los objetivos fundamentales son: informar, administrar, guiar el manejo y desarrollo de las funciones, controlar, informar la cultura organizacional, motivar a los miembros, otorgar la información sobre lo que se pretende hacer y lo que se espera de cada uno de los miembros.

Existen también algunos problemas que surgen cuando no hay una buena comunicación descendente; cuando por ejemplo los trabajadores son atorados de una serie de información como boletines, órdenes, comunicados, etc. Que no comprenden y que algunos ni siquiera son importantes y dejan de darle la prioridad a aquellos mensajes que sí lo son, es así que se deben mantener un adecuado equilibrio en la comunicación que se brinda; otro problema se refiere a la falta de confianza personal, y eso lleva a que la información no se de

completamente porque no existe una relación de franqueza ni familiaridad entre los miembros de la organización y los gerentes; la adecuada y pronta comunicación de la información es muy importante, porque si ésta no se comunica en un momento apropiado puede generar chismes y rumores en la empresa. La retroalimentación es una necesidad básica que tienen los trabajadores para conocer su desempeño en la institución y sobre todo si es que están cumpliendo de manera adecuada su trabajo.

- **Comunicación ascendente:** Brandolini (2009) la comunicación ascendente se da de abajo hacia arriba, es decir desde los trabajadores hasta los ejecutivos de mandos medios o mandos gerenciales. En ese sentido los trabajadores tendrían la facilidad de dar a conocer sus opiniones acerca de las labores que están realizando, y opiniones acerca de sus jefes, aunque en muchas ocasiones pueden crear algún clima de tensión, pero ayuda a mejorar su desempeño, lo que se busca es que haya consenso y se fomente la información y nuevas ideas.

Por otro lado Zayas (2002) afirma que la información que esta comunicación brinda a los directivos es muy interesante porque permite que ellos puedan observar el trabajo en equipo, opinión constante de los miembros de la empresa en la toma de decisiones, dar a conocer problemas o inquietudes que se vayan presentando, identificación de dificultades que se hayan presentado en el puesto de trabajo, contacto directo con los trabajadores, incremento y mejoramiento del clima laboral, entre otros. Lo que si es necesario es que se establezca una política clara acerca de los tipos de mensajes ascendentes son permitidos porque se entiende que hay mensajes que necesariamente no son válidos para una toma de decisión importante en la empresa y a la vez pueden traer problemas para la empresa porque se puede llegar a pasar por alto la jerarquía establecida.

- **Comunicación Horizontal:** Zayas (2002) esta comunicación se da entre similares y otras personas que tienen el mismo nivel de jerarquía en la empresa. En este nivel, se permite buenas relaciones entre los equipos de trabajo y un

buen entendimiento entre los miembros, el conocimiento de las actividades permite que se desarrollen de mejor manera y favorecen a los directivos de la organización. Esta comunicación no suele estar filtrada porque no recorre los niveles de la organización de manera vertical. Entre los objetivos que se presentan se tiene: mantenimiento directo de contacto con los trabajadores, conocimiento de las opiniones y estados de ánimo de las personas, promoción de sugerencias y participación, mayor percepción de los problemas latentes, búsqueda de iniciativas e innovación, generación de acercamiento hacia los directivos, implantación de condiciones que permitan que las decisiones que se tomen sean mejor comprendidas, optimización del desempeño de la empresa y la comunicación clara a los colegas de rango.

Así como refiere Albores (2005) esta comunicación es colaborativa porque busca el trabajo en equipo, ya que cuando el directivo de línea necesita el apoyo de su gente, este resulta siendo más fácil porque se cuenta con equipos de trabajo eficaces y se favorece una coordinación de tareas claves y el conocimiento adecuado de las mismas. Se fomenta el compromiso y la confianza entre personas, dando como resultado el compañerismo. Un problema se puede presentar cuando existe la falsa opinión de que un área o sección es más importante que la otra, cuando no necesariamente es así.

Según Guzmán (2012) afirma que existen varios planes de la comunicación horizontal en la empresa: conexión de las labores y tareas de los trabajadores en base a reuniones mensuales o bimensuales por departamento, de manera que se brinde mayor detalle del avance del cumplimiento de objetivos; solución de problemas en base a opiniones acerca de problemas que puedan surgir en las áreas o departamentos de manera que haya involucramiento del personal con sugerencias claves; contribución en la información con otros departamentos de la organización de manera que se puedan brindar aquellos datos que otra área no tenga acceso y sea necesario para el cumplimiento de algún objetivo en conjunto; y por último, la solución de percances y conflictos

en donde los miembros de las áreas se reúnan para discutir aquellos temas que no se estén manejando de manera adecuado y este perjudicando al departamento.

- **Comunicación Transversal:** Brandolini (2009) se presenta no solo entre los niveles jerárquicos dentro de la organización sino también con las diversas áreas de la misma, en las que se realizan funciones similares y de apoyo entre áreas. Normalmente esta comunicación suele ser muy común en aquellas empresas grandes y que tienen una alta participación en el mercado y a la vez generan estrategias interesantes. Los principales objetivos de esta comunicación son: cambio de conductas, incrementar el rendimiento, elevar el compromiso de trabajar en equipo, vencer con mayor eficacia, aumentar la competitividad, y apuntar directamente a la innovación permanente. Según Zayas (2012) la comunicación transversal resulta siendo más rápida porque se adapta a las necesidades de la empresa por el hecho de la interacción transversal porque se diferencia el contenido correcto de los mensajes en el empleo actual y permanente de las áreas.

Es así que, Guzmán (2012) afirma que esta comunicación es de naturaleza informal, pero usada por grupos y equipos de trabajo de distintos niveles de jerarquía y que no necesariamente son de las mismas áreas, suele verse en organizaciones de proyectos porque fluyen en varias direcciones en el mismo momento, algo así como una comunicación multidireccional, asimismo se permite que miembros de distintas áreas puedan participar en la solución de problemas de otras áreas de la empresa, muchas veces sin pasar por una serie de papeleos o sistemas poco laboriosos.

### 1.1.1.8. Dimensiones de la comunicación organizacional interna

La comunicación interna presenta una serie de dimensiones que se deben tomar en cuenta, en donde se presentan los patrones de comunicación, las barreras de comunicación y la retroalimentación.

- **Patrones de Comunicación**

Según Satir (2012) afirma que existen algunos patrones universales de comunicación, que determinan la forma en cómo la gente se llega a comunicar, estos patrones vienen a ser elementos únicos de cada persona, con formas distintas de comprender y transmitir, así también, se encuentra relacionado con los gestos, la voz, el volumen, etc.

Santoyo (2010) afirma que hay cuatro patrones de la comunicación: aplacar, culpar, calcular y distraer, todo esto se da a conocer cuando un individuo tenía presencia de tensión y respondía a ella, pero al mismo tiempo va sintiendo que su autoestima disminuye.

Según Zafra (2013) los patrones de comunicación resultan siendo universales en varios ámbitos, por ejemplo, en una infinidad de redes sociales existen diversas maneras de comunicarse. Es así, que en toda comunicación, se dan muchas formas de expresión, no siendo solo verbal, sino también gestual, con la intención con la que se quiera comunicar.

Aquí se puede observar como sub dimensiones la descendente, ascendente y horizontal-diagonal. La comunicación descendente se encuentra referida a diversos asuntos cotidianos e institucionales, en donde la comunicación fluye de coordinador o supervisor hacia el trabajador, con una serie de instrucciones, procedimientos y sugerencias para realizar el trabajo. En la comunicación ascendente institucional, fluye desde los niveles más bajos

hacia los más altos, en los colaboradores que laboran en un área o departamento. Y por último, en la comunicación horizontal-diagonal, se refiere a que dicha comunicación se realiza de manera transversal entre todas las áreas o departamentos de una organización.

- **Barreras de comunicación**

Según King (2012) afirma que una barrera viene a ser causada por una interrupción de la comunicación o su desproporción del mensaje que brinda el emisor ya que o no llega completo o no se deja entender. Estos obstáculos pueden llegar a distorsionar total o parcialmente la esencia del mensaje entre el emisor y el receptor.

Orozco (2012) indica que se presentan una serie de formas y obstáculos que impiden y frenan la comunicación cambiando y deformando el mensaje, es así que pueden cambiar, interrumpir partes o finalmente anular el mensaje completo.

Cancino (2012) afirma que actualmente el hombre se encuentra frente a un mundo mucho más independiente en donde le permite mantenerse aislado de los demás, alejado de sus compañeros e incluso familiares y amigos, de manera abierta y profunda, lo que desemboca a generar obstáculos y frenos que detengan la comunicación. Estos frenos interrumpen el proceso de comunicación normal y crean confusión en el mensaje que se quiere dar a conocer, por ello impide y no permite una adecuada interpretación.

Es probable que exista presencia de barreras en la comunicación cuando se refieren a redundancia y abundancia de mensajes, ya que cuando hay comunicación en demasía es muy probable que existan interferencias en distintos canales, lo que genera deshecho de información que podría ser relevante, pero por encontrarse en grandes cantidades, se procede a desestimar.

Existen también barreras que se refieren a la accesibilidad y definición de la información en cuanto, en muchos casos, se suele no acceder rápidamente a los mensajes y fuente confiables, y posteriormente no se llega a la verificación de la información adquirida, esto ocurre normalmente en el trabajo.

- **Retroalimentación**

Según Florido (2012) la retroalimentación viene a ser el retorno de la información que salió de un circuito o sistema de ingreso. En el proceso de comunicación, la retroalimentación viene a ser una particularidad específica, que dentro de este proceso, confirma la permanencia de la comunicación activamente. En este proceso se reconoce un sistema de intercambio de información, entre al menos dos partes, de manera que permite organizar el sistema circular. Su implementación es de manera general, en cualquier ciclo que permita intercambios de mensajes entre un emisor y un receptor.

Romero (2012) afirma que la retroalimentación se envía en la medida que se comprueba que el mensaje percibido ha cumplido con las perspectivas deseadas, si es que el feedback se da de manera adecuada, aumenta el comportamiento esperado.

Es importante destacar que incluye la comprensión y brinda al emisor un dato mayor de la exactitud con que el mensaje enviado ha sido comprendido en su totalidad.

#### **1.1.1.9. Tipos de comunicación formal**

De Castro (2014) nos indica que se dan cuatro tipos de comunicación formal en una organización o grupo humano: la comunicación visual, comunicación gestual o corporal, oral y escrita.

- Comunicación visual: En esta comunicación las personas suelen determinar el cómo son ellas mismas, el cómo se encuentran corporalmente, la manera en como caminan, su forma de mover los brazos al caminar, la postura, la forma de vestirse, entre otros, de manera que tengan conciencia de ello. La comunicación visual permite dar a conocer todo aquello que se encuentra alrededor, es importante que cada uno lo analice de manera que permita entregar al receptor las actitudes, confianza, manejo del tema, etc. Así también, al encontrarnos en un mundo globalizado y con tantos avances tecnológicos es que hay mucha relación con personas de otras culturas y costumbres, por ello es adecuado estar informado acerca de lo que es permitido y lo que no cuando se visita o se recibe visitas de alguna persona de otra cultura, todo ello de manera que pueda garantizar un buen recibimiento y relación; por ejemplo en el caso del saludo, apretón de manos, beso en la mejilla, o dos besos en la mejilla, o tres besos en la mejilla, o simplemente una venia sin generar ningún tipo de contacto físico, etc.

- Comunicación corporal / gestual: El hecho que se pueda observar los gestos y la postura que tienen las personas durante alguna charla o reunión nos podrá dar a conocer lo que puede estar pasando por la cabeza de los receptores, muchos demostrarán asombro, aburrimiento, enfado, interperes, desconcierto, molestia, sospecha, admiración, etc. Esto se suele percibir por ejemplo cuando un director se encuentra dando alguna información importante a la comunidad laboral, o en el simple hecho de brindar una orden al colaborador para que cumpla una tarea de cierta manera, se puede observar el grado de recepción o la forma en como el interlocutor receptiona el mensaje y si es que este es recibido de buena forma o implica una molestia o trabajo extra para el subordinado.

- Comunicación oral: esta comunicación nos brinda información importante que en muchos casos no se otorga por medio de la escrita; por ejemplo aquellos titubeos, inseguridades al momento de dar una idea,

tartamudez, los tonos del mensaje que se está dando a conocer, aquellas palabras que se sobreentienden, entre otros. Por ello muchos directivos buscan siempre tener la oportunidad de entrar en contacto directo con los colaboradores para poder darse cuenta de estos detalles, viene a ser de apoyo para remediar inconvenientes de comunicación que se estén presentando en la organización. Las reuniones de trabajo, la presentación de informes, la exposición de algún tema, las conferencias, etc. Permiten poder expresarse de una manera adecuada para transmitir el mensaje que se ha solicitado comunicar.

- **Comunicación escrita:** Esta comunicación permite tener evidencia de aquello que se ha podido comunicar o se está comunicando, es muy importante para sistematizar las políticas de la organización, impide que haya malentendidos porque se está teniendo constancia de lo que se está dando a conocer. Una de las comunicaciones escrita que está muy presente hoy en día es el correo electrónico institucional, y muchos colaboradores reciben alrededor de 20 correos diarios, y no solo a lo que viene a ser temas operativos y administrativos, sino a comunicación que la empresa quiere dar a conocer al personal; este número de correos diarios se incrementa en el caso de los directivos y autoridades ya que ellos pueden llegar a pasar de dos a cuatro horas leyendo sus mails. Asimismo, es muy importante llegar a distinguir aquellos correos netamente administrativos y los que son de ocio del personal, dando siempre prioridad a aquellos que son con fines empresariales. En algunas grandes empresas tienen ingenieros especializados que se encargan de realizar búsquedas de información y mails comprometedores que no deberían de abrirse en horas de trabajo, como un filtro.

Es así, que para que la comunicación sea un tema bien manejado en la empresa, es muy importante que por parte de todo el personal se le de importancia al saber escuchar, todo ello para cumplir las políticas y directrices de la organización, realizar una función adecuadamente, redactar un correo con las palabras e información necesaria, etc. El saber escuchar y sobre todo entender lo que se está solicitando para

que no existan retroalimentaciones perdidas y rebotes de información, ya que ello hace perder tiempo valioso para la empresa y el buen funcionamiento de la misma.

#### **1.1.1.10. Barreras de la comunicación organizacional interna**

En muchas organizaciones se dan una serie de inconvenientes al momento de querer brindar alguna información a un grupo de personas, ya que a veces por medio de esas barreras es que los mensajes son complicados de captar.

Según Robbins (2002) afirma que suelen darse interferencias menudas y no se refieren mucho al tono de voz ni al lenguaje específico, sino es más bien la forma en la que se expresan los mensajes. Por ello, lo que un colaborador suele guardarse y no decir, el hecho que no hable en reuniones o lluvias de ideas, o frases no concluidas, pueden traer sospechas que algo no se esta llevando a cabo; por ello, cuando ya se ha identificado estas barreras hay que intentar aclarar mejor el mensaje a través de cuestionamientos directos o por último tratar de llevar la conversación al lugar oportuno para generar una mayor confianza. Por ejemplo, cuando ha existido algún problema o rencilla con algún colaborador o directivo en el se ha podido causar una mala impresión, es necesario aclarar que ha existido eso, pero que hay la intención de no dañar los sentimientos de la partes involucradas; con ello, se podrá asegurar o se tendrá la posibilidad de que la persona intolerante pueda bajonearse y equilibrarse la situación tensa.

Es así, para que todos los mensajes se interrelacionen correctamente y eviten fitros y ruido, es necesario identificar aquellas barreras que los están generando y el por qué. Muchos de esos filtros pueden deberse a malas actitudes y hábitos de comunicación tanto de la persona que brinda el mensaje como del que recibe el mensaje. Siendo mensajes verbales y no verbales porque son confusos. Estas barreras a veces son fomentadas de manera inconsciente o consciente, pero al final el trabajador terminar molestándose, aislándose y con problemas emocionales que no le permite volver a insertarse en el equipo. Es muy común que las personas no se comuniquen

claramente y utilicen un lenguaje formal y adecuado en momentos pertinente, por ejemplo cuando están por iniciar alguna discusión, en vez de decir que no quieren empezar a discutir, prefieren evadir el tema y salir diciendo que están cansados o mejor se van a descansar, todo ello al final termina causando malos entendidos.

Según Del Mar (2004) afirma que las barreras de comunicación hacen hincapie en aquellos disturbios que buscan fastidiar, alterar y modificar de mala manera, aquellos mensajes o información que se va a transmitir. Siempre, durante un proceso de comunicación se suele presentar ruido e interferencia, por lo que el canal o la señal puede llegar cargada de distorsiones y devíos que a la larga termina afectando el mensaje que el emisor quiso dar a conocer.

Prado y Ronceros (2015) indican que hay algunas barreras que que impiden que se lleven a cabo los sistemas de comunicación:

- **Barrera Semántica:** Se da cuando la persona quien emite el mensaje utiliza palabras que tienen varios significados, pero el receptor las recibe e interpreta de manera distinta a lo que el emisor envía. Ello influye en una deficiencia en el mensaje. Existe a su vez la situación en la que se quiera conversar con una persona de otro país, que habla un idioma distinto al español, si bien podríamos entender algunas palabras de su idioma, si es que dominamos el otro idioma, no podremos llegar a entender el contexto general de lo que nos quiere dar a conocer. Cuando no conocemos y precisamos el significado correcto de distintas palabras, llegan a surgir una serie de interpretaciones en donde el emisor y el receptor quedarían en la duda porque no llegarán a concretar el mensaje.
- **Barrera Demográfica:** Se refiere a todos aquellos antecedentes de las personas que trabajan en la institución, y que a la vez cumplen un papel importante en el desempeño laboral. Las palabras, incluso los gestos, tienen un significado distintos para el que emite la información y otro para el que lo

recibe, por ello no todo lo que se dice es tomado de manera correcta, ni tampoco se puede dar por entendido al cien por ciento todo lo que se informa.

- **Barreras Jerárquicas:** Se refiere mucho a los reclamos o sugerencias que puedan tener los colaboradores en sus oficinas o reuniones, es así que en muchos casos los colaboradores se pueden sentir atacados por los gerentes cuando ellos les pueden llamar la atención, o los gerentes sentirse atacados cuando para el colaboradores, ellos no podrían estar liderando adecuadamente el área.
- **Barreras personales:** Se suelen dar cuando la comunicación se ve afectada por sentimientos, deficiencias y valores humanos, ya sea por algún tipo de poca inclusión en la empresa por temas de educación, raciales, sexo, entre otros. Esto conlleva a un aislamiento y baja relación entre equipos de trabajo porque se genera una distancia psicológica entre los miembros de la empresa.

#### **1.1.1.11. Comunicación vs información**

Dar a conocer algo, ideas o información viene a ser un trabajado muy facil, con el hecho de contactar al trabajador en una oficina y empezar a decirle lo que tiene que hacer y las funciones que debe realizar, cómo funciona la empresa y a con quienes puede gestionar una u otra tarea. Informar es sencillo, el desafío se encuentra en si es que el receptor entendió correctamente lo que se quiso dar a conocer, es allí donde llama la atención porque información y comunicación pueden resultar conceptos ambiguos, algunos pueden pensar que son lo mismo, pero no es así. Díez (2006) afirma que la diferencia que se da entre comunicación e información es el feedback. Los términos latinos *communicatio* e *informatio* tienen significados distintos, *communicatio* viene a ser compartir, tener en común, mientras que *informatio* significa imagen, y se refiere más a un dato específico sobre un tema particular.

La comunicación involucra interactividad, lo que se refiere a generación de redes e incrementar las expectativas sobre algo, en cambio la información solamente

deriva transmisión y el incremento de conocimiento sobre un tema especial; más que todo la información viene a formar parte de la comunicación, es un complemento porque lo que se quiere dar a conocer son mensajes. La información no busca ser la respuesta específica del receptor, ni tampoco modificar la conducta de éste, pero la comunicación si pretende modificar la conducta del receptor mediante el mensaje que otorga, direccionarlo a realizar algo que no lo haría de manera espontánea.

Díez (2006) indica que la principal diferencia entre ambos términos viene a ser la respuesta o retroalimentación que recibe el emisor en una comunicación, en la empresa es necesario que exista siempre el feedback entre los equipos, para ello, la capacidad de escucha debe ser potenciada así como la habilidad del hablar correctamente para dar a conocer un mensaje claro y sincero. Solo con sinceridad y calma es que se podrá lograr que la información adecuada pueda pasear por los canales formales y adecuados, y se libren lo más que puedan del rumor, y se pueda comunicar aquello realmente importante que genere intercambios de ideas creativos. Por ello, es importante cuidar todos aquellos detalles, aunque suelen ser insignificantes, de manera que se genera una situación de diálogo y no un clima de conflicto en los equipos, hay que cuidar las palabras, la actitud, la forma en la que uno gesticula o mueve las manos al momento de hablar, cuidar los modales, etc.

#### **1.1.1.12. La comunicación como proceso cultural**

Desde siempre, la comunicación ha sido, y es, una actividad comúninnata de la persona y se remota desde tiempos antiguos, incluso desde antes que se establezca el lenguaje oral de un sitio particular, los hombres y mujeres primitivos se comunicaban por medio de un lenguaje extraverbal, es así donde la sociedad empieza a tomar sentido, en la interrelación que se va a ir dando entre las personas que la conforman.

Según Cordero (2018) afirma que se entiende por comunicación aquel proceso humano en el que dos o más personas se contactan a través de la interrelación de significados e información, aquel proceso de diálogo en donde los roles de emisor y

receptor son cambiados constantemente. La comunicación puede darse “cara a cara” o simplemente ser soportada por plataformas digitales como redes sociales o medios de comunicación. La reciprocidad de significados solo es posible en un medio social en donde haya un integrante que comparta ciertos códigos con el otro integrantes, es así que la comunicación resulta siendo el proceso sociocultural en el que se construyen también simbolismos y significaciones.

Zalba, Bustos (2001) afirman que el carácter sociocultural de la comunicación viene a ser un concepto que pasa por una serie de espacios y locaciones culturales y sociales. La comunicación viene a ser un proceso fundamental de las personas que ensalza y enmarca sus vidas tanto en su preparación y madurez de cada día, como en su relación e inclusión en la sociedad, la comunicación posibilita la relación y la vida en base a ello con otros humanos, es por ello que toda práctica involucra una forma comunicativa.

Es así que la cultura viene a ser aquel interior en el que nacen los procesos comunicativos, aquello que les sirve de soporte a estos procesos. Por ello, la cultura y la comunicación se generan y son generadas en un círculo continuo, es decir, la cultura produce y promueve la comunicación y la comunicación produce también cultura.

Cordero (2018) afirma que el carácter cultural de la comunicación no se rinde y no agota en los discursos comunicativos, sino que se rodea de las diversas experiencias que definen el intercambio personal con los equipos de trabajo; su carácter cultural se presenta en lo que se da a conocer, lo que se dice, aquello que se explicita en los procesos comunicativos y que se construye e interpreta por el emisor y el receptor, pero en un espacio cultural en donde se hace posible esta interrelación.

Durante las relaciones en los procesos de comunicación, suelen darse o ponerse en enfoque En las interacciones que contextualizan los procesos comunicativos se ponen de manifiesto los problemas culturales que pueden estar teniendo las personas, reflejándose en la manera en la que van a llegar a decodificar los mensajes que están

recibiendo o entregando, en los hábitos que tengan, valores, opiniones, inclinaciones, preferencias, etc. Por ello es necesario tener en cuenta que cuando se refieren a cultura es un término muy amplio y que compete a lo que respecta a la vida social, toda creación es una expresión cultural. Para poder comprender un poco mejor lo que es una dimensión cultural de la comunicación es prioritario analizar a la comunicación como una disciplina científica. La comunicación ha venido siendo una parte importante de estudio también para la ciencia, porque se toma en cuenta desde una comunicación social, y constituye un campo académico científico, es así que Zalba y Bustos (2001) la comunicación social se comprende como aquello que mantiene y transforma el espacio de lo social.

### **1.1.2. Los canales de comunicación interna**

#### **1.1.2.1. Definición**

Como ya se ha ido viendo acerca de la comunicación interna, como un proceso alineado y continuo que busca diseñar e implementar una serie de técnicas y canales que soporten el cumplimiento de los objetivos organizacionales a través de los que se han podido proponer en un plan de comunicación. Por medio de la atención a estas técnicas, es que la empresa intenta compensar todos los requerimientos de comunicación y mejorar de manera positiva. A través de la atención a estas técnicas de estas herramientas, la empresa intenta satisfacer las distintas necesidades de comunicación y además modificar positivamente la forma de los públicos de interés.

Así también Brandolini et al. (2009) afirman que es importante diferenciar los tipos de canales que existen. Los canales de comunicación que ayuda al receptor a que puedan actuar y responder de manera rápida. Algunos ejemplos son: los correos electrónicos, las llamadas telefónicas y aquellas reuniones de trabajo que se realizan con un equipo de persona (cara a cara). Por otro lado se encuentran los canales de difusión que solo permiten la bajada de ideas e información, y suelen ser usados por un solo emisor, pero esta direccionado a un público más grande, a varios receptores, por

ejemplo algún CRM, boletines institucionales, intranet, etc. Lo malo de estos canales es que no obtiene una respuesta inmediata.

Ahora, según los autores, existe otra clasificación para los canales de comunicación interna, son los canales tradicionales y tecnológicos: la diferencia principal se da porque los canales tecnológicos se respaldan en un soporte digital. En el caso de los tradicionales, se desempeña por medio de un soporte gráfico, de papel, o verbal. En este sentido es muy importante apreciar y verificar los pros y contras de estos canales a la hora de desarrollarlos en la comunicación interna. Con ello se podrá acceder a alcanzar los objetivos de la organización, apoyándose en los canales que les convenga más, si son los digitales o tecnológicos, o los tradicionales.

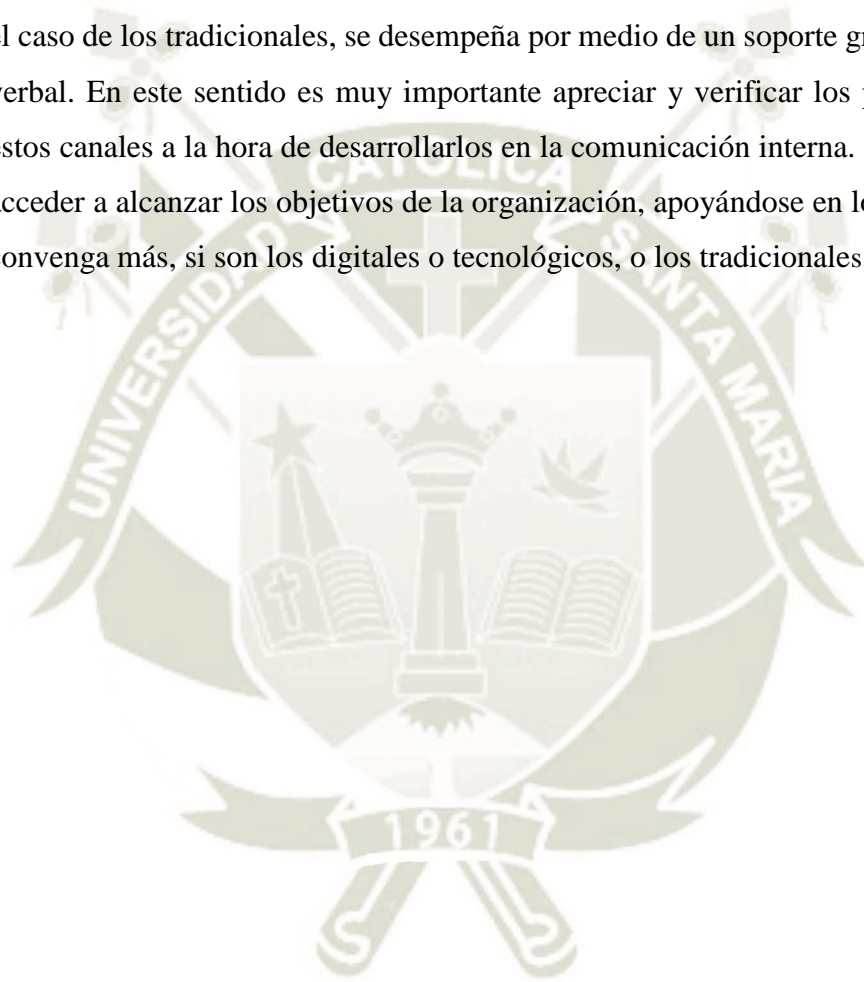


Tabla N° 1.1.

*Canales de comunicación*

<b>Tradicionales</b>	<b>Tecnológicos</b>
* <i>House organ</i> / Newsletter	* Intranet / Internet
* Cartelera	* Blogs
* Programas de intercambio	* E-mails / Agenda electrónica
* Manual de políticas de RRHH	* <i>Newsletters</i> electrónicas
* Manuales de procedimientos	* Glosarios y guías de preguntas frecuentes
* Reuniones de estrategia, actualización, toma de decisiones/ Desayunos de trabajo	* Portales de <i>e-learning</i>
* Encuestas de clima organizacional	* Buzones electrónicos de sugerencias e ideas
* Balance social / Reporte de sostenibilidad	
* <i>Open house</i>	
* Actividades deportivas / culturales	
* Buzón de comunicaciones	
* Memos / Circulares	
* Folletos	
* Cartas de bienvenida/Felicitación	
* Capacitación / Seminarios / Talleres	

*Nota.* En la presente tabla podemos observar los canales de comunicación tradicionales y tecnológicos en una comunidad. Adaptado de "Comunicación interna", por A. Brandolini, M. Gonzáles y Hopkins, 2009, p.85.

### 1.1.2.2. El público interno

Según Brandolini et al. (2009) afirman que los recursos humanos vienen a ser los beneficiarios principales de las comunicaciones internas, pero en muchas empresas

no resultan siendo los únicos, porque en muchos casos suelen serlo los colaboradores que son terceros, a los accionistas y socios de la empresa, y a la familia de los trabajadores que también son parte indirecta de la comunidad laboral. Asimismo, hay mucho público interno que actúa fuera de la empresa, es por ello que también se verifica que tanto espectador actúa como parte del público interno de la organización. Se refieren principalmente a que todo trabajador una vez que realiza y termina su jornada laboral, se desempeña como público externo de la organización, participa en otras actividades fuera, como realizar tareas en casa, jugar un partido de fútbol, mirar televisión, formar parte de grupos activistas, leer periódicos, tener otro empleo en la competencia, etc.

Por ello, lo que se comunica en la organización, no debe estar alejado de lo que se comunica al exterior porque al final nuestro público interno también resulta parte, en algún momento, del público externo. Es así que se aconseja como requerimiento que se establezca una comunicación clara y coherente en ambos públicos para poder expresar y mostrar una identidad e imagen sólida, ya que los miembros de la empresa resultan actuando como emisores y receptores en su desempeño externo e interno, respectivamente; y esto si es una ventaja clara, y en el caso que los colaboradores quieran comunicar algo hacia afuera, el público externo, como receptor tendrá una mejor posibilidad de conocer la realidad debido a que la fuente (colaboradores) es confiable y cercana a la empresa. Es así que los colaboradores se convierten en “primeros voceros” hacia el público de interés. Más bien, hay que conocer lo que es necesario comunicar o incluir a los públicos internos, sean directos o indirectos.

Figura 1.2. Esquema de públicos de la comunicación interna

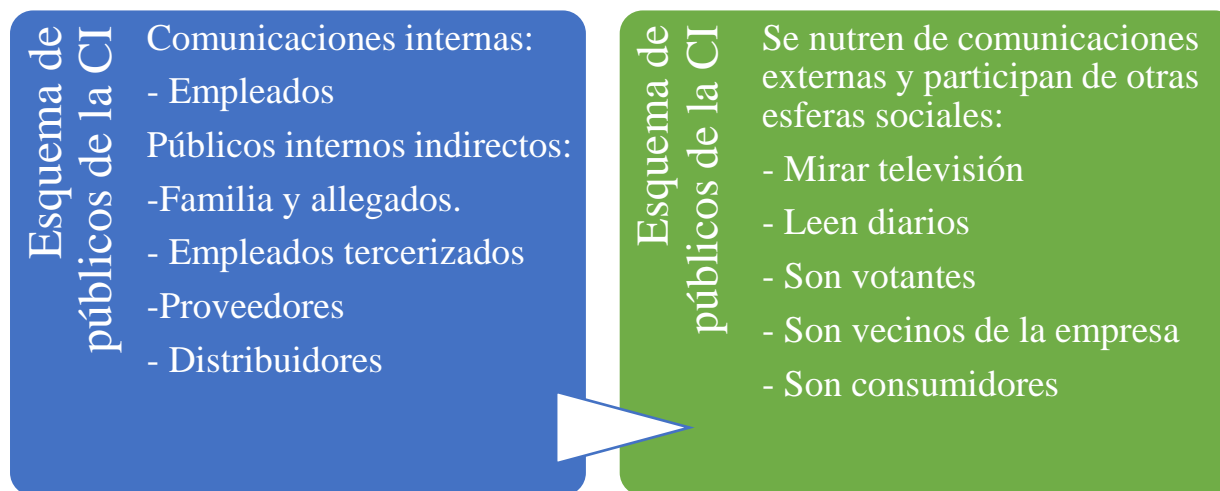


Figura 1.2. En esta figura podemos observar los integrantes de los diversos públicos internos, y sobre todo aquellos internos, pero que son indirectos y muchas veces no se toman en cuenta. Adaptado de “Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa” por A. Brandolini, M. Gonzáles y N. Hopkins, 2009, p. 30.

### 1.1.2.3. Áreas y disciplinas que intervienen en el ámbito de la comunicación interna

La comunicación interna, viene a ser considerada como una técnica de gestión muy importante y ventajosa para la administración de la institución, en muchas empresas no le dan la importancia que tiene porque no conocen en donde podría ser su área de desarrollo. Es por ello que, según Brandolini et al. (2009) afirman que en las empresas, el área que gestiona la comunicación organizacional va variando, por ejemplo: Recursos Humanos, Relaciones Institucionales, Marketing y Comunicación, entre otras, es así que en varias ocasiones, esas áreas tienen varios objetivos que cumplir y abarcar, por lo que la comunicación interna no suele resultar la matriz principal de las dimensiones del área que la gestiona, es así que sus tareas y acciones son reducidas únicamente a resolver asuntos pequeños de manera aislada que simplemente se direcciona a comunicar sin ningún tipo de corrección y evaluación posterior. Todo ello conlleva a una falta de estrategia y un mal aprovechamiento de los

recursos porque se debería incluir a la comunicación interna en el organigrama y procesos de la organización de manera que como área específica se le asigne presupuesto y recursos adecuados, que puedan generar un plan integral que se asocie con los objetivos de la organización.

Para ello, se ha presentado muchos perfiles de profesionales que podrían jugar un buen papel en gestionar la comunicación interna dentro de una empresa, ya que poseen competencias interdisciplinarias con las que podrían aportar al buen funcionamiento del proceso de comunicación interna. Se presentan profesionales como relacionistas públicos, relacionistas institucionales, comunicadores sociales, periodistas, especialistas en recursos humanos, especialistas en temas de marketing social y organizacional, y relacionistas laborales.

#### **1.1.2.4. Rol del comunicador interno**

Aquellos comunicadores que se encuentran enfocados y asociados a la comunicación interna en una organización, tienen como principal objetivo el generar estrategia completas e integrales para poder detectar aquellos errores que se presenten en la comunicación entre los colaboradores y los diferentes niveles de mando de la empresa. Es así que Brandolini et al. (2009) demuestran cuatro pasos principales para cumplir con dicho objetivo: el diagnóstico, la planificación, la ejecución del plan y el seguimiento. Ello forma una función permanente en las actividades del comunicador ya que las realidades que se presentan en las empresas suelen dar con cambios constantes y los planes deben estar a la vanguardia y sujeto a correcciones o modificaciones. Es así que todo comunicador interno debe tener cualidades y competencias específicas que les permita cumplir con el rol que poseen, Brandolini et al. (2009) mencionan que:

- Facilidad para poder crear y establecer relaciones positivas que permitan incrementar la confianza, responsabilidad y respeto.

- Tener una perspectiva holística de la empresa que permita poder administrar la comunicación de forma interrelacionada.
- Habilidad para la buena redacción y el hablar adecuadamente en público.
- Práctica en la escucha.
- Ser innovador.
- Poder identificar a los guías que llegan a ser facilitadores de la comunicación entre los colaboradores de la empresa.
- Facilidad de interpretación de la realidad.
- Tener perfil del líder.
- Facilidad de formación de nuevos comunicadores con técnicas actuales y modernas.
- Saber la realidad de la empresa, que conozca cuales son los servicios de la empresa, su core bussines, sus productos, ventaja competitiva, etc.

Las habilidades que pueda desarrollar el comunicador interno responderían a un doble sentido. En primer lugar a lograr una función de desarrollo que permita perfeccionar los canales de comunicación interna, en segundo lugar, buscaría apoyarse en las competencias y aptitudes que él posea y lleguen a respaldar este cambio cultural que estaría proponiendo en la organización, esto segundo tiene un tiempo de preparación más largo, es por eso que podría estarse considerando a largo plazo.

#### **1.1.2.5. Señales de comunicación ineficiente**

Existen muchas herramientas que nos pueden ayudar a medir y diagnosticar lo que puede estar ocurriendo en la organización, en varios aspectos, así también hay indicadores que reflejan síntomas de una inadecuada comunicación o de alguna incoherencia en la información que está circulando por la organización. Algunos de los síntomas que se han mencionado están representados por el teléfono malgrado, el rumor, el ruido, el estrés, el clima organizacional, la baja producción, entre otros. Según

Brandolini (2009) existen algunos ejemplos en donde se pueden observar la presencia de indicadores de mala comunicación:

- Suele darse que en un mismo departamento, los miembros que trabajan allí tengan inconvenientes y mal carácter que al final impida que se relacionen correctamente y compartan información clave para el cumplimiento de las funciones.
- Falta de conocimientos de metas y objetivos que deben cumplirse en el área de trabajo.
- Generación de muchos errores en los procesos.
- Desconocimiento de lo que es prioritario realizar y lo que no es necesario realizar, existe mucho trabajo acumulado que no es desarrollado porque no se distribuye el nivel de prioridad.
- Desconocimiento de los objetivos que deben cumplirse en el área en la que están trabajando, de manera que no hay un acumulado al objetivo institucional.
- Poco conocimiento de las funciones que realizan el resto de áreas de la empresa, incluida su misma área.
- Poca relación entre lo que la empresa necesita y lo que realizan las otras áreas.
- Poco conocimiento de la estrategia principal de la empresa.
- La información novedosa de la empresa llega a los trabajadores por medio de la comunicación externa o por rumores.
- No existe una retroalimentación del desempeño de los trabajadores y de su labor en la organización.
- Está presente un ambiente de mucha tensión y mal humor entre los equipos de trabajo.
- La comunicación interna y externa que realiza la empresa tiene poca credibilidad en el público.
- Poca participación de los trabajadores en las actividades adicionales que se realicen en la empresa, poco compromiso.

Es así que con la poca comunicación o la ineficiencia en la misma no solo se refleja en el clima organizacional o en la satisfacción de los trabajadores, sino puede llegar a traer consigo errores en los procedimientos productivos que a la larga son dañinos para el trabajador, pero sobre todo para la productividad y calidad de la empresa. Por ello, si es que se generara algún tipo de accidente en la empresa, teniendo normas de seguridad establecidas e informadas a los trabajadores, si es que ellos demuestran falta de información al respecto puede darse un final perjudicial para algún empleado; es necesario tener en cuenta siempre una campaña de concientización interna para el personal, de manera que se pueda asegurar la recepción de la información brindada.

#### **1.1.2.6. Requisitos para una comunicación interna efectiva**

En algunas organizaciones, los encargados de la comunicación interna suelen ser los departamentos de comunicación, pero no siempre deben ser los únicos responsables del desarrollo de la comunicación, sino que los directivos de otros departamentos deben estar capacitados y ser conocedores de los diversos instrumentos y conceptos de la forma en cómo desarrollar actividades de comunicación interna y su importancia en la organización en el clima labora.

Brandolini (2009) afirma que en la jerarquía organizacional no suele tener claro que una correcta comunicación organizacional resulta siendo una buena herramienta de mando, aporta mucho al desempeño de los colaboradores y también ayuda a que las personas se vayan comprometiendo mucho más con la empresa, así como la integración entre ellos se hará mucho más fuerte.

Es así que la comunicación interna pretende una milla adicional con respecto a la tarea diaria que uno realiza, como es el caos de reuniones temporales, almuerzos o desayunos que busquen demostrar y dar a conocer los distintastemas que se estén dando dentro de la empresa. Si bien es cierto que hay momentos en que las tareas diarias son

tantas que impiden en buen desempeño de la comunicación, si es que la organización se encuentra con canales de comunicación adecuados y definidos, se podría informar a los colaboradores lo que está pasando para poder reaccionar y actuar de la mejor manera.

#### **1.1.2.7. La red de facilitadores, un canal y un nexo importante**

Cuando la empresa busca comunicarse con su personal y sus colaboradores, sería necesario que busquen generar confianza, escuchar las opiniones del personal y a la vez ir dando a conocer que es lo que está sucediendo en la empresa y en las distintas áreas de la organización, por eso, y para ello, es necesario generar una red de facilitadores de comunicación y así garantizar una adecuada comunicación.

Brandolini (2009) indica que la red de facilitadores viene a ser el conjunto de personas que tienen diversos grados de responsabilidad, tienen capacidades para dirigir y liderar proyectos, y cuentan con alto sentido de valores. Casi siempre, los que conforman la red vienen a ser reconocidos por su grupo de trabajo, es así que suelen ser aliados estratégicos de la dirección de comunicación de la empresa o del área de Recursos Humanos, y actúan como agentes del cambio y de difusión, descubren aquellas sugerencias y reclamos que tenga el personal para poder subirlos a la gerencia de la empresa. Resultan siendo canales idóneas para poder captar las necesidades de los colaboradores de la empresa y se encargan de difundir la información que se requiera de manera que se busca establecer un compromiso en los equipos hacia la empresa. Normalmente cada encargado de esta red intenta recabar los datos e ideas sobre el área de la que se encargan y determinan qué tiene que ser publicado a través de los canales de comunicación interna.

A la larga, podemos decir que estos colaboradores de la red, son un canal de *feedback* que busca ayudar al mayor movimiento de sugerencias, opiniones y propuestas para que puedan trasladarse con mayor rapidez en la organización, todo ello va a traer una mejor fluidez de información y se van a evitar una serie de problemas de

falta de información y desconocimiento ya sea por parte del público interno, como por parte de la dirección de la organización.

Figura 1.3. Esquema de la red de facilitadores



Figura 1.3. En esta figura podemos observar el sistema de la red de facilitadores en una organización y los resultados que se esperan con respecto a su actuar ya sea con los directivos de la empresa, como por el público interno. Adaptado de “Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa” por A. Brandolini, M. Gonzáles y N. Hopkins, 2009, p. 102.

Los facilitadores, como gestores del cambio, actúan también como encargados de la escucha social, es por ello que reciben una capacitación específica porque vienen a ser el vínculo clave entre el público interno y la gerencia, es así que tienen una responsabilidad mayor, esta tarea en muchas ocasiones no suele ser retribuida en las empresas, pero si implica tiempo extra y horas adicionales, pero aunque si bien no es remunerado, la posición que llegan a ganar estas personas de las redes, viene a ser privilegiada porque se ubican y posicionan en el centro laboral como líderes de opinión, así también su credibilidad se incrementa, sin importar en el área o sección del organigrama que se ubiquen, todo eso genera un estímulo motivacional.

Ahora, en el caso que una empresa se enfrente a diversos cambios de reingeniería, reestructuración, fusiones, mejoramiento de procesos, actualización de sistemas de trabajo tecnológicos, entre otros, la red de facilitadores de comunicación interna está presente para poder dar soporte a todas aquellas demandas de comunicación del público interno, ya que muchas veces vienen tiempos de

incertidumbres y dudas que acompañan estos procesos y por ende generarn estrés en los trabajadores, la red busca y trabaja para precisar la comunicación informal e impedir que se presenten dudas y rumores, así también, los facilitadores trabajan como agentes de salud para prevenir episodios de estrés que desemboquen en algún tipo de problema en productividad y calidad en los servicios que brinde la empresa, buscando estar a vanguardia y presentar soluciones precisas. Brandolini (2009) presenta algunas recomendaciones para una red de facilitadores de comunicación interna:

- Precisar aquellos datos o información que debe ser comunicada para poder contactar con las áreas o personas que puedan brindarla.
- Organizar y buscar mayor participación en los niveles jerárquicos, para poder publicar información válida y necesaria, organizar alguna reunión con el personal, intervenir en algún evento de la empresa, etc.
- Especificar en qué momentos y en qué lugares se generan cortes en la comunicación entre las áreas de la organización, de manera que se esté alerta.
- Intervenir como agentes de salud de manera que permita identificar aquellos casos de estrés o falta de motivación en el personal, ya que eso es un síntoma de que no está llegando la información correcta.
- Convocar a reuniones de escucha laboral para tener en cuenta aquellas opiniones y sugerencias con respecto a la comunicación en la empresa. Asimismo, permitirá conocer si es que la red de facilitadores de la comunicación estaría funcionando en los canales pertinentes (orales y escritos).

#### **1.1.2.8. La sinergia de canales**

En las organizaciones cuando se trata de gestionar la comunicación, muchas veces se logra relacionarla con un intangible, pero hay que tener en cuenta que los resultados y beneficios vienen siendo tangibles y se encuentran en el interior y exterior

de la empresa. Asimismo, los beneficios pueden ser alcanzados mediante el pensamiento y organización de la comunicación de una forma directa y estratégica. Los directivos deben saber cómo manejar los procesos de generación y evaluación de todos aquellos mensajes que caminan en la organización. Según Brandolini, (2009) es importante que se desarrolle un plan de comunicación estratégico en las organizaciones que están atravesando por una serie de cambios, todo cambio en la comunicación corresponde también a un cambio cultural, a la vez hay procesos que no ofrecen rápidamente beneficios, sino más bien necesitan un tiempo de implementación y ejecución. En estos procesos no solo significa plantear y determinar objetivos, y mucho menos dar a conocer los mensajes, sino que deben aplicarse una sinergia que buscará establecer un espacio de diálogo que busque consolidar la confianza en la organización.

Figura 1.4. Modelo de funcionamiento del Plan Estratégico de Comunicación Interna

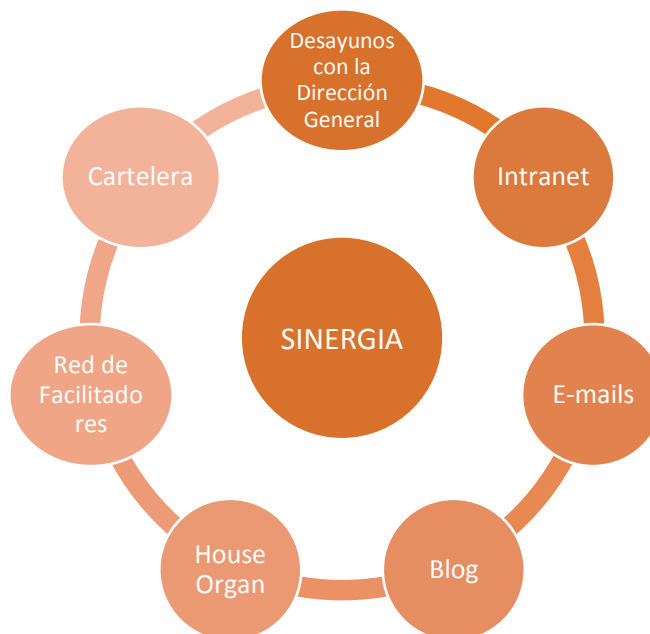


Figura 1.4. En esta figura podemos observar cómo se da el funcionamiento de los diversos canales de información dentro de una organización y a la vez el papel que cumplen para generar la sinergia organizacional. Adaptado de "Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa" por A. Brandolini, M. Gonzáles y N. Hopkins, 2009, p. 109.

Brandolini (2009) al mencionar la sinergia, corresponde implementar dentro de la organización, un conjunto de medios de comunicación interna relacionados entre sí y que estén respaldados por un plan estratégico de comunicación interna. Todos los canales deben estar conectados entre sí buscando impulsar y profundizar los mensajes empresariales, asimismo hay que verificar que ventajas y desventajas se pueden encontrar en cada canal a la hora de comunicar a los diversos públicos.

Los canales de comunicación interna buscan compensar las necesidades de comunicación que se presentan en la organización, y a la vez cambiar de manera positiva y abierta todas las actitudes de los públicos de interés. El canal debe ser seleccionado en base al objetivo que se debe cumplir, es decir, lo que se quiere comunicar y a quiénes comunicarlo.

### **1.1.3. *Engagement* laboral**

#### **1.1.3.1. Definición**

Muchos afirman que ya desde hace más de dos décadas, suele ser difícil tener un concepto de *engagement* debido a que es un término que aún no tiene una traducción al castellano que abarque la totalidad del concepto en sí. Lorente y Vera (2010) afirman que hay una alta coincidencia entre los componentes del *engagement*: Conductual – energético con respecto al vigor, componente emocional asociado a la dedicación y el componente cognitivo asociado a la absorción. A continuación presentare una serie de conceptos para poder tener un acercamiento más directo con el término:

Para Kahn (1990) el *engagement* viene a ser un constructo notable relacionado con el trabajo individual y unión de la persona con su labor, que se llega a expresar de manera física, emocional y cognitiva durante el desempeño de sus roles.

Para Maslach y Leiter (1997) el *engagement* contiene tres elementos: energía, implicación y eficacia, y que vienen a ser contrarios a los tres elementos del síndrome de burnout, los cuales son; agotamiento, cinismo y falta de eficacia profesional.

Para Rothbard (2001) el *engagement* posee un componente psicológico que contiene dos elementos: atención y absorción, en cuanto a la atención se encuentra relacionado con la disponibilidad cognitiva y período destinado al rol, y en cuanto a la absorción se encuentra relacionada con el grado de concentración de las personas hacia su papel.

Para Schaufeli et al. (2002) afirman que el *engagement* viene a ser un estado psicológico asociado con la labor y diferenciado por la dedicación, el vigor y la absorción. Ahora, el *engagement*, más que un estado momentáneo resulta siendo un estado afectivo – cognitivo mucho más constante y que no está enfocado en un evento, o situación específica. El vigor se determina por grados altos de resistencia mental y energía mientras se realizan las labores diarias en el trabajo, viene a ser el deseo de esforzarse más de lo que se está uno esforzando en el trabajo cuando aparecen dificultades diarias. La dedicación presenta una alta objeción laboral con respecto a la muestra de mayores sentidos de significación, inspiración, retos y orgullo por el trabajo. Y por último, en cuanto a la absorción, esta se da cuando uno pasa el tiempo en el trabajo, concentrado, y eso lo valora mucho porque tiene mucha dificultad para dejar de concentrarse porque siente una gran satisfacción por la concentración poseída.

A continuación se presentará una figura en la que se mostrarán los componentes del engagement.

Figura 1.5. Componentes del *engagement*

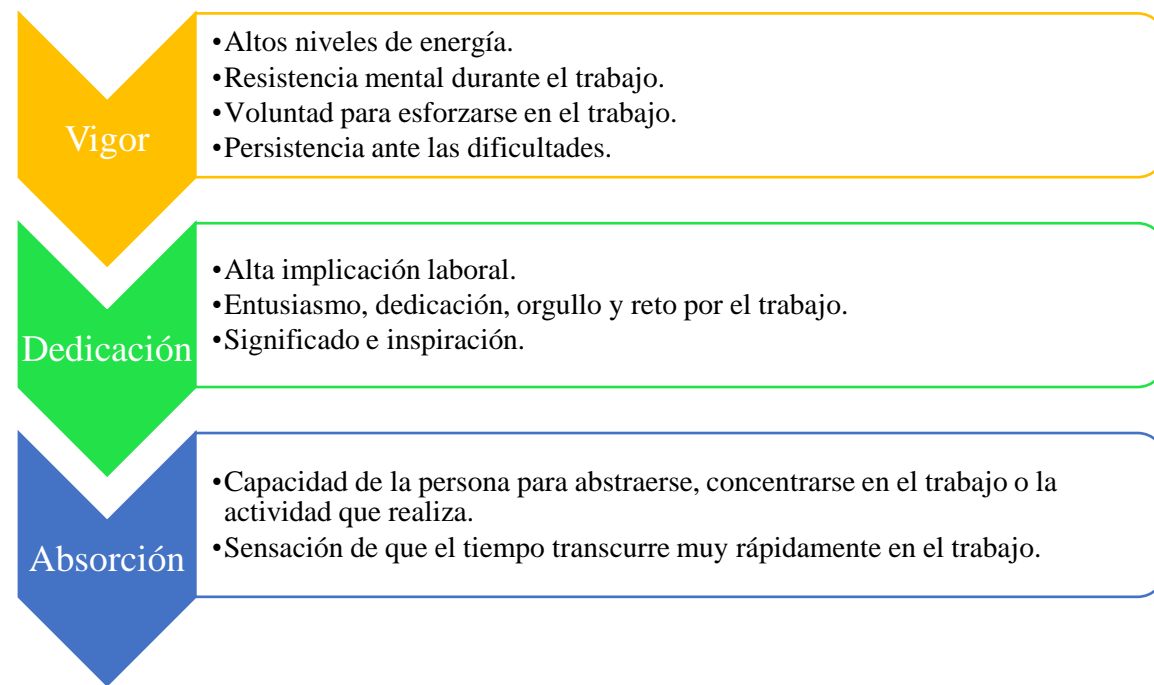


Figura 1.5. En la siguiente figura se pueden observar todos aquellos componentes que forman parte de los dinamismos del *engagement* y sus posteriores explicaciones. Adaptado de “Relación entre la satisfacción laboral y el *engagement* en la intención de rotar en una empresa minera” de M. Candia, C. Castro y E. Sánchez, 2017, p. 15.

#### 1.1.4. Evolución del *engagement* laboral

En época de los años setenta Freuderberger (1974) afirmó que el síndrome de Burnout expresaba un conjunto de cansancio emocional alto, que presenta una pérdida de interés, fatiga, deshumanización en la atención a los clientes y una disminución en el desarrollo profesional. Burnout se ha traducido como “estar quemado” o aquel que se quema en el trabajo. Asimismo, y con un concepto más reciente, Schaufeli, Enzmann (1998) definen al Burnout como un estado mental permanentemente negativo y relacionado con las personas normales que laboran en una institución y que sienten agotamiento y cansancio físico y mental. Este síndrome es tridimensional de debilitación de los recursos emocionales; actitudes de desarraigo y pérdida de aquella

capacidad de comunicar y relacionarse con los demás; y una alta notoriedad en la falta de realización y mejora personal.

Las investigaciones que han llevado a cabo y dieron como resultado las tres clásicas dimensiones del síndrome de Burnout, han expresado a dos tendencias en el estudio de este concepto: la primera se refiere al incremento de muchos profesionales y otras técnicas pre profesionales, y en segundo lugar al estudio de su término contrario, el engagement. El síndrome de burnout se incrementó a muchos profesionales y equipos de ocupación en general, en donde no existe un único dominio de servicios, incluso se creó una publicación del Maslach Burnout Inventory General Survey, como instrumento de evaluación para una serie de profesionales que van más allá del servicio y que se ha demostrado que tienen una forma tridimensional con respecto al MIB y se mantiene estable en distintas profesiones.

La publicación hecha por Schaufeli et al. (2002) apoyó al hecho de estudiar el síndrome de burnout fuera del tema laboral, sino también relacionarlo al estudio, mostrando así que los estudiantes se suelen quemar por el estudio y que experimentan grados de agotamiento emocional, sensación de incompetencia en relación a sus compañeros y a sus actividades académicas. Es allí en donde habiendo toda esta onda negativa en la que se enfoca solamente el tema de desgaste, fatiga y agotamiento, se ha puesto en marcha el estudio de lo que es contrario a ello, el engagement. Este cambio puede demostrar un crecimiento de la psicología positiva, que se enfoca en el desarrollo eficaz y en los aspectos positivos y no en lo negativo ni contrario.

#### **1.1.4.1. Teoría del *engagement* laboral**

El *engagement* laboral podría ser detallado a través de varios modelos que han ido creciendo y desarrollándose a través del tiempo y de manera progresiva. Se han dado dos grandes líneas de investigación, la primera se encuentra relacionada con las condiciones psicológicas relacionadas al engagement con respecto a la seguridad,

significado y disponibilidad (Kahn, 1990). En cuanto a la segunda corriente, se genera de estudios relacionados con el Burnout (Cordero y Matallana, 2014).

Según el modelo circunplejo que estuvo desarrollado por Bakker y Oerlemans (2011) determinaron que el engagement se suele diferenciar del burnout, satisfacción del trabajo y adicción al trabajo, porque los estados afectivos suelen tener dos sistemas primordiales de neurofisiología, el primero viene a ser aquél relacionado con el placer y no placer; y el segundo con la alerta y activación. Ahora, teniendo en cuenta lo indicado, las emociones de las personas expresarán una combinación directa de estas dos dimensiones, entre los grados de placer y la alerta de las variaciones; es así, que en la figura 1.6, se señala al engagement en el cuadrante de la parte superior derecha,

Figura 1.6. Visión bidimensional del bienestar subjetivo del trabajo

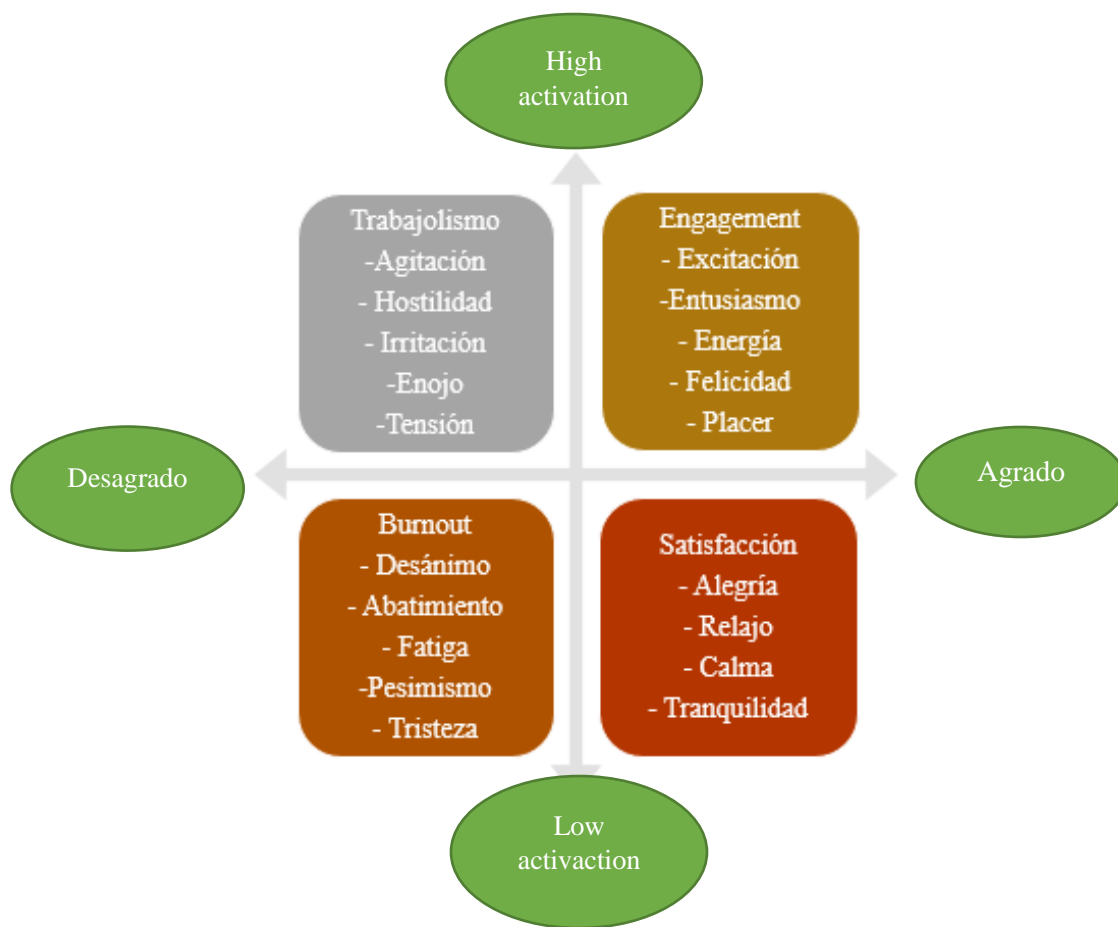


Figura 1.6. En esta figura podemos observar una alta y baja activación o vigilia, con respecto a agrado y desagrado de los cuatro de los bienestar del trabajo. Adaptado de “Handbook of Positive Organizational Scholarship” de A. Bakker y W. Oerlemans, 2011, p. 178.

porque señala altos grados de placer y activación. En el caso del burnout, este se encuentra en el cuadrante inferior izquierdo, porque señala muy baja activación y bajos niveles de placer. Ahora, es necesario tener en cuenta que entre la satisfacción laboral y el engagement los niveles de placer y vigilia son distintos, ya que en el engagement se da unos grados más altos de activación.

Según Bakker y Demerouti (2013) dieron a conocer un modelo de demandas laborales con el propósito de determinar el burnout, las relaciones entre los colaboradores del trabajo y el engagement con la finalidad de predecir aquellas consecuencias como el abandono laboral y el bajo rendimiento. A medida que pasaron los años este modelo se convirtió en la Teoría de demandas y recursos laborales, que denota que los recursos laborales y las demandas llegan a causar efectos directos e indirectos en la estimulación laboral.

Bakker y Demerouti (2013) afirman que las demandas vienen a ser todos aquellos actividades psicológicas, físicas y sociales del trabajo que necesitan un esfuerzo completo, pero que también conllevan a gastos físicos y psicológicos, como el agotamiento. Ahora, en cuanto a los recursos laborales, son aquellas actividades físicas, sociales o psicológicas que podrían disminuir las exigencias de esas actividades, es por ello que el gasto físico y psicológico resulta siendo menor, es el caso de fijación del cumplimiento de los objetivos laborales, el desarrollo y aprendizaje constante, la búsqueda del crecimiento personal, etc. Los recursos laborales llegan a ser condiciones de motivación. El *engagement* y los recursos positivos suelen tener una relación positiva. Con esta teoría, se consiguen resultados indirectos ya que cuando los trabajadores tienen acentuado el síndrome de burnout tienden a establecerse más demandas laborales a medida que pasa el tiempo, mientras que los trabajadores con un alto grado de engagement reúnen aquellos recursos laborales que poseen con tal de mantener un alto grado del mismo. Es así que esta teoría permite comprender y pronosticar el confort y el rendimiento laboral de los colaboradores.

Ambos autores nos explican que existe una relación de causalidad entre las demandas laborales con los recursos laborales, debido a que las demandas son generadores de variables como el agotamiento, fatiga o temas de salud psicosomaticos; en cambio los recursos laborales vienen a ser generadores de variables de engagement, motivación y satisfacción laboral; es así que ambas variables presentadas por los autores, reflejan dos procesos distintos: energético y motivacional.

Figura 1.7. Modelo de demandas y recursos laborales

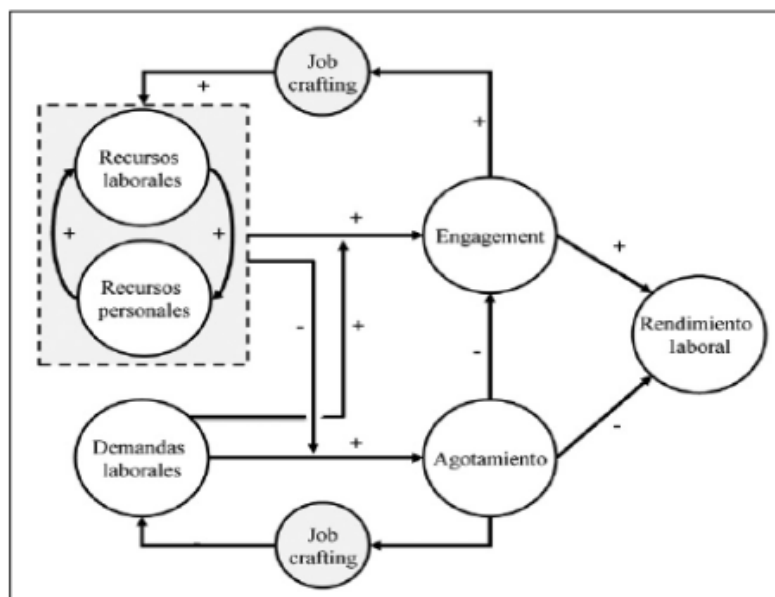


Figura 1.7. Esta figura nos muestra aquellas demandas laborales y los recursos presentados por los autores de este artículo. Adaptado de “La teoría de las demandas y los recursos laborales o Job demands-resources model” por A. Bakker y E. Demerouti, 2013, p. 107.

El modelo JD-R nos demuestra que entre las demandas y los recursos laborales, si es que se relacionan entre sí, es posible que se genere un efecto multiplicador en el confort y bienestar del colaborador. Existen otros factores que es necesario considerar en el modelo, los factores personales, que se encuentran relacionados con la resiliencia, conocimiento de los individuos acerca de su capacidad para evaluar y controlar el

entorno. Según Cárdenas y Jaik (2014) señalan cinco recursos relacionados con el *engagement*.

Por último, Arenas y Andrade (2013) indican que también se han hecho investigaciones en España y Holanda en donde se hizo hincapié en aquellos factores psicosociales que son asociados a la predicción, es por ello que el *engagement* se relaciona de manera positiva con muchos recursos que buscan la realización adecuada del trabajo, el cumplimiento de objetivos y el aprendizaje y desarrollo profesional; siendo así, Recalde (2016) insiste en que los recursos laborales y personales son los causantes principales del *engagement*, siendo los recursos laborales aquellos que respondan a las necesidades empresariales y los segundos, recursos personales, responderán a las características propias de las personas y su influencia en el entorno. Ahora, para los autores Rodríguez-Muñoz y Bakker (2013) los recursos personales y laborales tendrían una alta relación en el *engagement*, de manera principal cuando hay una alta demanda laboral, es así que el *engagement* denotará una lista de resultados positivos.

Figura 1.8. Efectos del *engagement* en condiciones de alta demanda laboral

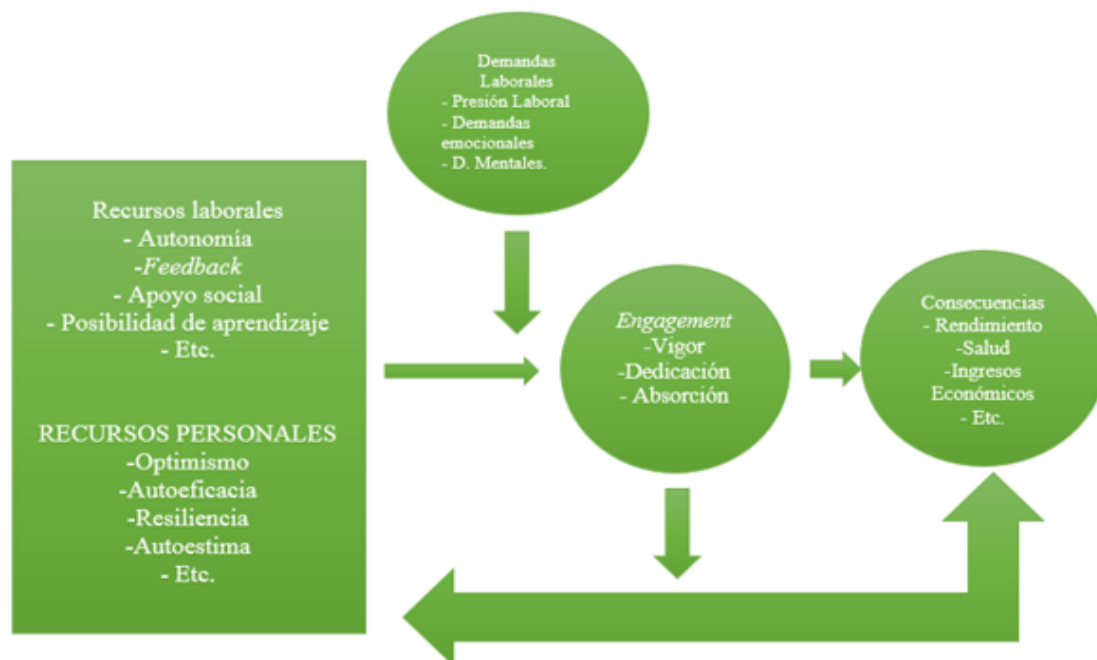


Figura 1.8. En la presente figura se puede observar aquellos recursos laborales y personales en el engagement cuando hay condiciones de alta demanda laboral. Adaptado de “El *engagement* en el trabajo” de A. Rodríguez-Muñoz y A. Bakker, 2013, p. 437.

#### 1.1.4.2. Dimensiones del *engagement* laboral

Los colaboradores que cuentan con engagement llegan a sentir altos niveles de energía y se encuentran relacionados y unidos a sus tareas laborales porque son capaces de reconocer las demandas y funciones de sus puestos con mucha eficiencia.

El *engagement* tiene tres dimensiones que se oponen directamente a las dimensiones del síndrome de burnout. Tanto Carrasco et al. (2010) afirman que la primera dimensión es el vigor, que se refiere a la resistencia y energía que se tiene mientras se está laborando, la predisposición de esforzarse mucho para la tarea que se está realizando y la perseverancia que se tiene para que a pesar de los obstáculos se pueda llegar a cumplir el objetivo propuesto. La segunda dimensión corresponde a la dedicación que se refiere a un enfoque laboral específico, manejado con mucho entusiasmo y orgullo por desarrollar lo que se está encomendado, viene a ser maravillarse y entusiasmarse por lo que uno está realizando, llegar a incrementar la

inspiración que muchas veces uno necesita para generar buenos resultados y enfrentarse a desafíos constantes en el entorno. Y en tercer lugar se refiere a la absorción, la que se caracteriza por una alta concentración en lo que se está ejecutando, de manera que uno experimenta que el tiempo en el trabajo pasa rápidamente y que es difícil desconectarse de él porque se está en un momento de disfrute intenso que le cuesta al colaborador desligarse por completo.

Para los autores González-Roma et al. (2006), las dimensiones del burnout son totalmente opuestas a las dimensiones del engagement, tanto que el vigor es contrario al agotamiento (burnout) y la dedicación es contraria al cinismo (burnout).

#### **1.1.4.3. Modelos de *engagement* laboral**

Bakker y Demerouti (2013) afirman que medida que han ido pasando los años se ha podido observar la evolución del engagement desde un aspecto que estudia los elementos relacionados con las situaciones laborales hasta las investigaciones actuales que demuestran una integración dirigida a la persona.

Según Avant y Walker (2010) muestran los modelos de evolución relacionados con el *engagement*.

Tabla N° 1.2.  
Modelos de *engagement*

Autor	Modelo	Detalle
Khan (1990)	Teoría de rol (1990)	Se da una relación entre la persona y las características de sus funciones, buscando tener en cuenta los contextos interpersonales, grupales, y organizacionales como puntos equilibrados de los niveles motivacionales y la significación en
Maslach y Leiter (1997)	Modelo estructural (1997)	El <i>engagement</i> determina un objetivo deseado para desarrollar especificaciones al <i>burnout</i> gestionando beneficios positivos en el trabajo que desempeña la persona y las características principales de la misma.
Sacks (2006)	Modelo del intercambio Social - SET (2006)	Determina el hecho que los trabajadores tienen diversos grados de <i>engagement</i> como resultado a los recursos que reciben en la empresa (sean emocionales, económicos, etc), de manera que con esto los trabajadores quieren devolver a sus empresas grandes niveles de <i>engagement</i> .
Demerouti et al. (2001)	Teoría de demanda y recursos laborales JD-R (2006)	En base a este modelo, los autores tomaron en cuenta que los recursos laborales cumplen un papel fundamental y motivacional, y resulta siendo más adecuado y eficiente si es que se mantiene el <i>engagement</i> en condiciones altas.
Bakker y Oerlemans (2011)	Modelo circunflejo de emociones (2011)	En este modelo se determina la diferencia existente entre el concepto <i>engagement</i> y el concepto de satisfacción laboral porque el <i>engagement</i> combina el vigor, dedicación y absorción. Y la satisfacción laboral viene a ser una forma de bienestar en el trabajo.

Nota. Adaptado de "Cuadro comparativo de modelos de *engagement*" por K. Avant, L. Walker, 2010, *Strategies for Theory Construction in Nursing*, p.39.

En relación al modelo JD-R viene a ser aquel que se ha solicitado mucho más en las organizaciones con relación al engagement.

#### 1.1.4.4. Factores que influyen en el *engagement* laboral

Suharti y Sulyanto (2012) afirman que anteriormente los factores del engagement no habían sido estudiados ni identificados en los trabajadores. Sin embargo, algunos estudios han confirmado que hay una serie de niveles en el sentido individual, organización y de contexto que motivan el *engagement* en los trabajadores. A continuación se puede observar una figura con los factores determinantes del *engagement*.

Figura 1.9. Factores determinantes del *engagement*

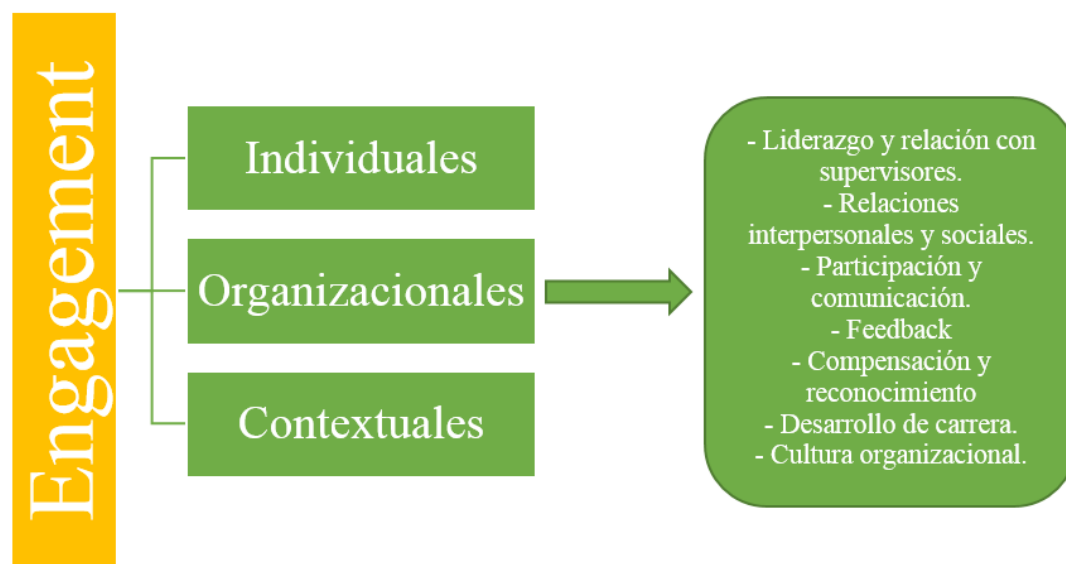


Figura 1.9. En la presente figura se pueden observar los factores que determinan el engagement, siendo a nivel individual, organizacional y de contexto, resaltando la cultura organizacional, el desarrollo y crecimiento profesional y el feedback. Adaptado de “Factores determinantes del *engagement*” de M. Bobadilla, C. Callata y A. Caro, 2015, p. 11.

Este estudio sigue el modelo de demandas y recursos laborales JD-R desde el punto de vista de la motivación que ha sido formada por los diversos recursos

corporativos relacionados con el engagement. Los factores organizacionales que influyen en el engagement, serán los principales en estudiar, porque por ahí es donde permitirá generar cambios en el desempeño y desarrollo de las personas y la forma en cómo gestionan, desde este punto el enfoque es mucho más directo para poder investigar.

Según algunos autores, existe un listado de aquellos recursos laborales que provocan *engagement* y que se han definido anticipadamente de acuerdo a varios estudios científicos:

- Suharti y Suliyanto (2012) mencionan a la cultura organizacional como un recurso laboral porque genera un impacto positivo en el engagement de los colaboradores.
- Karasek (1998) indican que la autonomía es un recurso de la organización porque viene a ser la variación del estado del engagement en cada uno de los colaboradores, la autonomía resulta siendo muy importante en la organización porque si es que el trabajador posee una mayor cantidad de ella, se da mayores oportunidades en el tema de manejo de estrés.
- Blizzard (2003) afirma que el liderazgo y la relación con los supervisores con respecto a los recursos organizacionales tienen un impacto positivo en el engagement, ya que este suele estar basado en la relación que ellos tengan.
- Hakanen et al. (2006) indican que el soporte de los colaboradores, sus relaciones interpersonales y sus relaciones sociales suelen ser recursos organizacionales claves debido a que los trabajadores tienen un rol importante en el desarrollo de las tareas y en el alcance de los logros. Por ello, las personas que se sienten parte de un equipo y que sus relaciones están basadas en la confianza muestran altos grados de compenetración en el trabajo, así también se genera un alto nivel de seguridad y pertenencia al grupo de trabajo.
- Hewitt (2015) indica que otro recurso organizacional importante es la participación y divulgación de la información ya que la correcta comunicación en las empresas determina el buen desempeño de los trabajadores al entender

que cuentan con la información que necesitan para desarrollar sus funciones normales.

- Bakker y Demerouti (2013) afirma que la retroalimentación también es un recurso organizacional porque no solo busca ayudar a los trabajadores a desempeñar mejor sus funciones, sino que también mejora la comunicación entre los colaboradores y directivos. Dar a conocer información positiva y específica permite tener un mejor aprendizaje y busca el incremento de la competencia.
- Hewitt (2011) indica que la compensación y el reconocimiento es un recurso laboral que indica que mientras más recompensado y reconocido se encuentra el trabajador, mayor es su nivel de *engaged*.
- Hewitt (2011) afirma que las oportunidades de crecimiento y desarrollo en la carrera profesional es un recurso laboral porque al contarse con oportunidades laborales para crecer y desarrollarse en base a equidad origina el nivel de *engagement* en los trabajadores.

Muchos autores suscitan que el principal factor que impulsa al engagement es la cultura de la empresa, ya que con ello se puede modelar y establecer parámetros que permitan mejor el grado de engagement en los colaboradores.

#### **1.1.4.5. Importancia del *engagement* laboral**

Según García (2013) afirma que la importancia del engagement se da en las condiciones y formas que se establecen hacia el trabajo que se ven manifestadas por los colaboradores, en lo que respecta a su compromiso laboral, a su satisfacción laboral, a la disminución de probabilidad de cambiar de trabajo, al desarrollo adecuado de las tareas, a su salud física y emocional, buscando disminuir el estrés y la tensión en ellos. El engagement tiene una relación estrictamente directa con el desempeño de los colaboradores, mientras tengan un mejor desempeño y compromiso en el trabajo, mayor será el nivel de engagement labora, ya que los colaboradores que no cuenten

con un compromiso organizacional, o no están enfocados en los objetivos de la empresa, el engagement está en negativo.

Es así que, mientras más colaboradores comprometidos se tenga y se les ofrezca motivaciones extrínsecas, éstas no tendrán una alta importancia porque su principal motivación es de compromiso y pertenencia, no solo es algo monetario ni un salario mucho más alto, sino es algo mucho más profundo.

Mora y Lazarte (2019) afirman que el engagement busca la retroalimentación de todos los departamentos corporativos generando un flujo de información eficaz, optimizando las funciones y determinando de mejor manera los procesos de la empresa. Es así que la consecución de los objetivos es mucho más rápida y adecuada en la dirección que se debe dar. Según Cristancho (2017) afirma que el engagement otorga nos dice que el engagemen otorga beneficios humanos y financieros para la organización:

- Brinda satisfacción al trabajador y logra encaminarlo y enfocarlo con los objetivos organizacionales.
- Impide la rotación de personal y así genera un ahorro para los siguientes procesos organizacionales.
- Disminuye la diserción ya que los colaboradores asisten motivados a cumplir con sus tareas y funciones.
- Aumenta la productividad, porque los colaboradores se encuentran direccionados a los objetivos de la empresa.
- Incremento de fidelidad, lealtad y sentido de pertenencia en la empresa.
- Incrementa la rentabilidad y optimiza los procesos de la empresa.

#### **1.1.4.6. *Engagement* y desarrollo organizacional**

Teniendo en cuenta que el engagement, en cuanto a la confianza y el compromiso en la organización, cumple un papel importante en el desempeño corporativo porque un colaborador que tenga un alto sentido de pertenencia en la empresa, tendrá una productividad mucho más alta en comparación con el colaborador que no está comprometido. Lo que sí es importante resaltar es que el compromiso que se genera es en relación al énfasis de las dimensiones del clima laboral, así como en las dimensiones del engagement.

Según Salanova y Llorens (2011) afirman que los trabajadores saludables, se refiere a aquellos que cuentan con riquezas psicológicas positivas como la eficiencia, confianza, competencias claves, esperanza, fortaleza, resiliencia, entre otras que generan un relación positiva con el bienestar organizacional. También, Salanova y Llorens (2011) mencionan que la confianza en la organización se refiere en algunas ocasiones a la voluntad que tengan los mismos colaboradores a ser receptivos con las acciones de la empresa, sin que los mismos colaboradores tengan mucha autoridad sobre esas acciones. En donde se encuentra la mayor atención en la confianza vertical, es decir la que se da entre los jefes, directivos y autoridades con los colaboradores, es así que una organización saludable tiene que buscar desarrollar la confianza vertical y que los supervisores y jefes sean vistos como confiables por los distintos grupos de trabajo que ellos lideran, de manera que así se pueda aumentar el bienestar organizacional y la productividad.

Todo ello no solo apuntará y buscará moldear a los trabajadores, sino también a los diversos procesos con los que cuenta la empresa, porque se volverán más entendibles y dinámicos y así la comunicación también será más fluida. La existencia de problemas o inconvenientes que se generen en la empresa podrían ser resuelto de una mejor manera. Todo este procedimiento explicado responde a un desarrollo organizacional eficiente.

#### **1.1.4.7. Síndrome de Burnout**

El síndrome de Burnout ha estado presente hace muchas décadas, si es que se toma en cuenta lo que afirmaba Freudenberg (1974) que este síndrome tenía la particularidad de quemarse en el trabajo y que había iniciado en Estado Unidos en los años 70. Ahora, Maslach y Jackson (1981) dan a conocer al síndrome de Burnout como un síntoma psicosocial en donde se observaba al colaborador con comportamientos inadecuados para enfrentar el estrés que se iba presentando en el trabajo, y las principales señales de que se poseía estrés era el cansancio, agotamiento poca realización personal. Este síndrome viene a ser también la fatiga que se tiene en el trabajo, aquella con la que cuentan los colaboradores y no les permite seguir cumpliendo sus deberes, mucho de esto se debe a que en la empresa no hay un buen manejo de las dimensiones de la organización y menos ningún sentido de engagement.

Según Gil-Monte (2003) afirma que el tema de la realización que sienten las personas que deben alcanzar en el trabajo, se suele relacionar a una evaluación negativa que las mismas personas se realizan y ello conlleva a que afecte su habilidad en el trabajo que desempeñan y la relación con los demás compañeros. Esto se encierra en que los trabajadores se encuentran descontentos con ellos mismos y no se sienten satisfechos con los objetivos alcanzados. En resumen, ellos presentan negatividad en ellos mismos, en su desempeño, y que no se sienten contentos porque piensan que los objetivos no se logran debido al mal clima laboral en el que se relacionan.

Un término clave viene a ser el agotamiento emocional que se presenta en los trabajadores, ellos demuestran que sienten impotencia por las tareas encomendadas y por la situación emocional que presentan en esos momentos, sienten que ya no pueden seguir dando un mayor esfuerzo a lo que están acostumbrados. Este agotamiento emocional puede estar acompañado de desarrollo y actitudes negativas, como por ejemplo el cinismo hacia las personas que forman parte de un equipo y a quienes brindan sus servicios, es el caso de aquellos trabajadores que laboran en empresas que brindan servicios, les genera un endurecimiento emotivo con respecto al problema del otro.

La despersonalización tiene también gran parte de lo mencionado anteriormente, las acciones negativas que posee un colaborador con respecto a su puesto o el hecho que se siente que no cuadra dentro de la empresa en la que labora. Mientras el trabajador sea consciente que las está teniendo y pueda llegar a manejarlas, demostrando así su capacidad y responsabilidad, puede darse el caso que no sea suficientemente fuerte y por ello, las organizaciones deberían contar con un área o departamento de psicología o un espacio de coaching de manera que se pueda ir viendo los posibles casos de baja de desempeño para poder ir brindando soluciones a los equipos de trabajo.

Por ejemplo, actualmente las universidades e institutos se encuentran en proceso de licenciamiento ante la SUNEDU para poder seguir laborando, pero ahora como una institución licenciada, todo este proceso engorroso y lleno de papeleos trae consigo en los trabajadores administrativos una serie de estrés, lo que conlleva a un decrecimiento de los grados de satisfacción laboral, lo que llenará de agotamiento y despersonalización en los trabajadores.

#### A) Del Síndrome de Burnout al Engagement

Si bien se ha ido viendo anteriormente al síndrome de Burnout que tiene una relación positiva con la insatisfacción laboral, estrés y agotamiento emocional; y el *engagement* que busca generar compromiso del trabajador con su empresa y con la labor que realiza, es que es muy notoria la relación opuesta, pero casi de causa y efecto ya que si es que no se da un buen manejo de las dimensiones del síndrome de burnout generará un efecto negativo en el comportamiento de los trabajadores. Actualmente, las organizaciones tienen mucho cuidado y andan muy atentas en poner mucho esfuerzo y énfasis en controlar y verificar constantemente el comportamiento de los colaboradores, ya que se ha tomado mucha implicancia en que los recursos humanos y el capital laboral en una empresa es muy importante, es una columna muy básica para que

se pueda desarrollar y encaminar el modus operandi de la organización y el cumplimiento de las metas, porque a la larga los colaboradores vienen a ser quienes hacen que funcione la empresa.

Es así que las empresas asumen que la mejor forma de enfrentar al síndrome de Burnout que se pueda estar presentando en los trabajadores y generar así el *engagement*, es por medio de la retroalimentación permanente entre los colaboradores y sus superiores y directivos, suelen también apoyarse en algunas herramientas de apoyo y coaching para poder ir trabajando adecuadamente, de manera conjunta también con el departamento de psicología de la empresa, a medida que se asegure no caer en burnout constantemente y buscar mejorar el desempeño y comportamiento laboral para concentrar raíces arraigadas de compromiso permanente en la empresa a la que pertenecen.

## 1.2. Análisis de antecedentes investigativos

A continuación se presentarán antecedentes investigativos con respecto al tema en estudio para poder llegar a tener un alcance mayor:

- Según Mora (2019). *La relación entre el clima organizacional y engagement en los trabajadores del área administrativa de una universidad privada*, Universidad Católica San Pablo, Arequipa.

En la investigación el objetivo principal fue el análisis de la relación que existía entre el clima laboral y el *engagement* en administrativo de una universidad privada de Arequipa; para el desarrollo de esta investigación se aplicaron dos cuestionarios para medir las variables en estudio, este instrumento fue aplicado a 51 personas del área administrativa y se llegó a la conclusión que el clima organizacional y el *engagement* cuentan con una relación directa, positiva y altamente significativa por lo que si es que el clima laboral es mejor, pues el *engagement* también lo será. Esta investigación resulta siendo muy importante porque se evalúa una de las variables que se pretende

investigar en este estudio, el *engagement*, y también el lugar en donde se evaluaría la variable es también una institución educativa.

- Según Delgado (2018) la influencia del *engagement* en la satisfacción laboral de los colaboradores de una agencia bancaria en el distrito de Cayma, Universidad Católica San Pablo, Arequipa.

En esta investigación el objetivo principal fue el determinar qué tanto influye el *engagement* en la satisfacción de los trabajadores de una agencia de banca del distrito de Cayma; para esta investigación se tomaron en cuenta dos cuestionarios como instrumentos principales de medición de ambas variables, estos instrumentos fueron aplicados a 25 personas (total de trabajadores de la agencia) y se llegó a la conclusión que existe una correlación positiva entre el *engagement* y la satisfacción laboral, ya que a mayor *engagement* habrá más satisfacción laboral. Este estudio es muy importante porque se investigó la variable *engagement* en la misma ciudad en donde se realizaría el estudio que se presenta en la siguiente investigación, por ello los datos que se presenten y el antecedente que representen le prestan importancia a nuestro estudio.

- Yahuana (2018). La comunicación interna y su relación con el clima laboral de la unidad de gestión educativa local – UGEL, Morropón, Universidad Nacional de Piura, Piura.

Esta investigación tuvo como principal objetivo el determinar la relación que existía entre la comunicación interna y el clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa de Morropón; para la medición se preparó un cuestionario de preguntas que servirían para conocer el estado del clima laboral y la comunicación interna, el instrumento fue aplicado a 60 trabajadores de la unidad y se llegó a la conclusión de que existe una relación lineal entre el clima organizacional de la unidad con la comunicación interna que allí se ha ido desarrollando. Este estudio tiene mucha importancia para el trabajo de investigación que se presenta porque indaga sobre la relación del clima organizacional con la comunicación interna, variable que se pretende

estudiar. Asimismo, presenta una importancia clave porque se presenta en la misma ciudad de la entidad educativa privada.

- Ríos (2018). Comunicación interna y nivel de satisfacción del personal docente en una institución educativa, Universidad César Vallejo, Lima.

Esta investigación tuvo como objetivo determinar si existía una relación directa entre la satisfacción del personal docente con la comunicación interna de los mismo; para la medición se tomaron en cuenta dos cuestionarios que permitirían calcular el nivel de satisfacción laboral con la comunicación interna de los docentes, dichos instrumentos fueron aplicados a 103 docentes y tuvieron como resultado que existía una relación positiva y fuerte entre las variables de satisfacción laboral y comunicación interna en los docentes ya que el coeficiente de correlación lo determinó estadísticamente. Este estudio resultó importante para la presente investigación porque se estudia la variable de comunicación interna en una institución educativa, por lo que nos presentaría un panorama interesante para nuestra investigación.

- Bravo (2017). Ambiente laboral y comunicación interna en los administrativos de la Municipalidad Distrital de Breña, Universidad César Vallejo, Lima.

Esta investigación tuvo como objetivo conocer si es que existe una relación directa entre la comunicación interna y el ambiente organizacional en los trabajadores de dicha municipalidad, el autor elaboró una encuesta con una serie de preguntas que medirían ambas variables, dicha encuesta fue aplicada a 130 trabajadores de la Municipalidad de Breña y demostró resultados concluyentes de tener una relación positiva y alta entre las variables de estudio. Este antecedente ayuda mucho a la presente investigación porque se estudia la misma variable en cuestión, comunicación interna, por lo que aportará datos relevantes que van a ser muy interesantes para la investigación.

- Yauri (2018). Comunicación interna y satisfacción del usuario interno en una Universidad de Lima, Universidad César Vallejo, Lima.

Esta investigación tuvo como objetivo primordial el señalar la relación que pueda darse entre la satisfacción del usuario de una universidad limeña junto con la comunicación interna de la organización; para ello se utilizaron dos cuestionarios como instrumentos para medir ambas variables, la población a la que se les aplicó las encuestas fueron 73 personas y tuvo como conclusión principal que si existe una relación directa y alta entre la satisfacción de los usuarios con la comunicación interna. Este estudio tiene como importancia la variable abarcada ya que es la misma que se pretende investigar, la comunicación interna, es ahí donde podremos tener también un mejor alcance a obtener datos relevantes.

- Cabrera (2017). La comunicación organizacional interna y su relación con el clima laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca, Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca.

Esta investigación tuvo como principal objetivo el establecer si es que se presentaba alguna relación entre el clima laboral y la comunicación interna de los colaboradores de la Universidad Nacional de Cajamarca, para ello se utilizó un cuestionario para medir ambas variables y la población a la que se les aplicó dicho instrumento fueron 110 colaboradores administrativos que trabajan en la UNCA, finalmente, la conclusión a la que se llegó fue que existe una correlación positiva y significativa entre la comunicación interna y el clima laboral de la entidad. Este estudio tiene como importancia la variable que se investigó, asimismo se planteó en una universidad y en el personal administrativo, lo que nos brinda un mejor alcance a los datos y posterior análisis de los mismos.

- Bazán (2017). Motivación laboral y *engagement* en el personal administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca.

Esta investigación tuvo como objetivo el señalar la relación que podría existir entre el *engagement* y la motivación laboral en los colaboradores de dicha universidad; para ello se utilizaron los instrumentos necesarios para medir la relación entre ambas

variables, teniendo como muestra de aplicación a 61 trabajadores del lugar, como conclusión principal se pudo encontrar la correlación positiva entre el engagement laboral y la motivación profesional de los trabajadores. El presente antecedente de estudio nos brinda información clave sobre la variable que se pretende estudiar, el engagement, de manera que se pueda tener una mejor idea acerca de él en el personal administrativo de una Universidad Privada.

- Gonzáles (2019). Aplicación de la estrategia del *employer engagement* para mejorar la comunicación interna en una empresa privada, *Innova Research Journal*, Universidad Internacional de Ecuador, Ecuador.

Esta investigación realizada por autores de la Universidad Norbert Wiener tuvo como principal objetivo el proponer una estrategia para mejorar la comunicación interna de los trabajadores de una empresa privada, para ello se utilizó una encuesta con 16 ítems para la medición de la variable comunicación interna, este instrumento fue aplicado a una muestra de 40 empleados de la institución, dicho estudio tuvo como conclusión presentar una propuesta de *employer engagement* para mejorar, de esa manera, la comunicación interna deficiente y con ello incrementar el compromiso de los trabajadores para asegurar el cumplimiento de metas y objetivos. En el presente estudio se puede observar que se presenta un análisis de las variables que se pretende estudiar en esta tesis. El engagement actúa como una variable independiente que busca moldear y mejorar la comunicación interna en una entidad privada.

- Gómez (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Revista Pensamiento Psicológico*, Colombia.

Esta investigación tuvo como principal objetivo el identificar aquellas particularidades de la comunicación interna que podrían estar inmersas en la cultura organizacional de una empresa familiar de lácteos, para ello se aplicó un instrumento cuantitativo de la Cultura Organizacional y se midió a 66 empleados del negocio; todo el estudio entregó un resultado que señalaba las falencias en la comunicación interna

que fue generada por la cultura organizacional del tipo de la empresa en estudio. Este estudio es importante porque da a conocer resultados interesantes acerca de la comunicación interna, que es una de las variables de la presente investigación, por lo que brindará datos interesantes acerca de ella.

- Salcedo (2017). Prácticas organizacionales saludables y su relación con el *engagement* en trabajadores de un colegio de Santiago de Cali. Pontificia Universidad Javeriana Cali, Colombia.

La presente investigación tuvo como principal objetivo detallar la relación que podría existir entre las prácticas organizacionales saludables y el *engagement* en algunos trabajadores de un colegio de Cali, para ello se realizó una entrevista semi-estructurada a siete trabajadores de en donde se pudo acceder a resultados mucho más precisos, es por ello que como conclusión se determina que existía una relación positiva entre las dimensiones del *engagement* con las prácticas organizacionales saludables de la entidad. Este antecedente resulta siendo relevante e importante porque el *engagement*, variable de la presente tesis, se encuentra estudiada a profundidad en este estudio, y podría otorgarnos resultados interesantes.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA



## **2.1. Metodología de la Investigación**

### **2.1.1. Tipo de Investigación**

La presente investigación se asemejó al tipo de enfoque cuantitativo, es decir que los instrumentos que se emplearon, se evalúan en escalas numéricas, y al ser una escala numérica, permitió trabajar estadísticamente, por lo que tiene el enfoque cuantitativo.

### **2.1.2. Nivel de la investigación**

El nivel de la investigación fue correlacional porque se tuvo dos variables y se determinó en qué se relacionaron o se correlacionaron ambas

### **2.1.3. Diseño de la investigación**

La investigación presentó un diseño no experimental de corte transversal, puesto que la investigadora no pudo manipular las variables de investigación, ya que estudió una realidad particular, por lo que presenta el diseño no experimental. Ahora, también resultó siendo transversal porque la investigación y la información que se levantó se realizó en un único periodo de tiempo.

## **2.2. Técnicas, instrumentos y materiales de verificación.**

### **2.2.1. Técnicas**

Se desarrollaron las técnicas de la encuesta y la observación.

- Encuesta: se realizó encuestas a la muestra de estudio, de forma digital (correo)

- Observación: Se observó la realidad estudiada, cuando se realizaba trabajo en oficina, así como en teletrabajo

### 2.2.2. Instrumento

El instrumento que se empleó para la encuesta es el cuestionario; considerando dos cuestionarios para la medición de las variables en estudio.

El primer cuestionario midió la comunicación interna, éste posee 34 ítems, fue elaborado por GF Asesores en el año 2003 y en la ciudad de Caracas (Venezuela), y a su vez modificado y validado por Melgarejo (2017), para su aplicación, con este cuestionario se buscó efectuar un diagnóstico de comunicación interna en la empresa en estudio. Los encuestados llenaron el cuestionario en un tiempo de 30 a 40 minutos, como máximo.

Sobre las escalas de valoración para cada ítem, se consideró las escalas de Lickert (1: nunca, 2: casi nunca, 3: a veces, 4: casi siempre y 5: siempre). Así mismo, para la evaluación de las dimensiones y la variable en general, se sumó los valores de cada escala obtenida por ítem para las dimensiones correspondientes (patrones de comunicación: ítem 1-20, barreras de comunicación: ítems, 21-29 y retroalimentación de los ítems 30 al 34) y para la variable general, se sumó el puntaje total de la valoración de likert por ítems, resultado al final una baremación de tres escalas de medición por cada dimensión y por la variable general (ver tabla 2.1.)

El presente cuestionario tuvo un coeficiente de Alfa de Crombach superior a 0.90, lo que indicó que el grado de confiabilidad del instrumento era muy alto. Se contó con validación de Juicio de Expertos por la Dra. Ana Maritza Boy Barreto, calificado como bueno para su aplicación, la cual fue realizada por la autora del cuestionario.

**Tabla N° 2.1. Escala de medición de la Comunicación Interna**

*Escala de medición del instrumento de la variable:  
Comunicación Interna*

ESCALA DE MEDICION			
VARIABLE	MALA	REGULAR	BUENA
Comunicación Interna	34 a 67 puntos	68 a 102 puntos	103 a 170 puntos
DIMENSIONES	MALO	REGULAR	BUENO
Patrones de comunicación	20 a 40 puntos	41 a 60 puntos	61 a 100 puntos
	BAJA	REGULAR	ALTA
Barreras de comunicación	9 a 18 puntos	19 a 27 puntos	28 a 45 puntos
	MALA	REGULAR	BUENA
Retroalimentación	5 a 10 puntos	11 a 15 puntos	16 a 25 puntos

*Nota.* En la presente tabla podemos observar la escala de medición que se va a tener en cuenta en el instrumento (Cuestionario) de la variable de Comunicación Interna. Elaboración propia.

La baramación del instrumento, ha sido una escala creada por la investigadora, considerando que el instrumento evalúa en escalas de likert (1 al 5) de donde se tuvo en cuenta que quienes marcaron entre 1 o 2, se considera “Malo” por lo que el puntaje es la suma de los items que corresponden a las dimensiones y variable. En el mismo sentido, quienes marcaron 3, se considera “Regular”, finalmente quienes marcaron 4 o 5 se considera “Bueno”.

El segundo cuestionario evaluó la variable engagement y contó con 17 items de cinco alternativas para elegir la adecuada por el entrevistado, en donde 1 fue totalmente en desacuerdo, y 5 totalmente de acuerdo. El instrumento se denominó: Cuestionario Engagement (Utrecht Work Engagement Scale - UWES) y sus autores fueron Wilmar Schaufeli y Arnold Bakker en el año 2010 y tuvo una aplicación de 20 minutos por entrevistado.

Estos 17 ítems evaluaron las tres dimensiones del engagement: vigor, dedicación y absorción. El UWES-S fue validado por Schaufely y Bakker (2010) donde se obtuvo un coeficiente de alfa de Cronbach de 0.97 de análisis de confiabilidad, lo que demuestra que es consistente y altamente confiable para su aplicación. Cuenta con validación de Juicio de Expertos según (Centeno, 2019), fue adaptado por Mgt. Luis Enrique Zevallos Velásquez y Dr. Gareth del Castillo Estrada.

**Tabla N° 2.2. Escala de medición del instrumento de la variable Engagement Laboral**

*Escala de medición del instrumento de la variable:  
Engagement*

Escala de medición	Dimensiones			Puntaje total
	Vigor	Dedicación	Absorción	
Muy bajo	$\leq 2.17$	$\leq 1.60$	$\leq 1.60$	$\leq 1.93$
Bajo	2.18 - 3.2	1.61 - 3.00	1.61 - 2.75	1.94 - 3.06
Promedio	3.21 - 4.80	3.01 - 4.90	2.76 - 4.40	3.07 - 4.66
Alto	4.81 - 5.60	4.91 - 5.79	4.41 - 5.35	4.67 - 5.53
Muy alto	$\geq 5.61$	$\geq 5.80$	$\geq 5.36$	$\geq 5.54$

*Nota.* En la presente tabla podemos observar la escala de medición que se va a tener en cuenta en el instrumento (cuestionario) de la variable engagement

Fuente: El UWES-S fue validado por Schaufeli y Bakker (2010) donde se obtuvo un coeficiente de alfa de cronbach de 0.97 de análisis de confiabilidad  
Elaboración propia.



### 2.2.3. Operacionalización de variable

*Tabla N° 2.3. Operacionalización de las variables de Comunicación Interna y Engagement Laboral*

*Operacionalización de variables*

<b>Tipo de variable</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensiones de la variable</b>	<b>Indicadores de la variable</b>	<b>Número de preguntas</b>
<b>Independiente</b>	Comunicación Interna	Patrones de comunicación	Escala de manejo de información	Preguntas desde la número 1 hasta la número 20
			Escala de confianza	
			Números de medios de información	
		Barreras de Comunicación Interna	Porcentaje de sesgo de la información	Preguntas desde la número 21 hasta la número 29
			Escala de falta de seguridad	
			Escala de relación escalonada	
Retroalimentación	Escala de manejo de información	Preguntas desde la número 30 hasta la número 34		
	Escala de seguridad			
	Escala de buena explicación			
<b>Dependiente</b>	<i>Engagement</i>	Vigor	Nivel de energía	Preguntas desde la número 1 hasta la número 6
			Nivel de percepción	
			Porcentaje de fortaleza	
		Dedicación	Nivel de significación propia	Preguntas desde la número 7 hasta la número 11
			Número de retos	
			Nivel de orgullo	
		Absorción	Nivel de felicidad	Preguntas desde la número 12 hasta la número 17
			Nivel de concentración	
			Grado de olvido	

*Nota.* En la presente tabla podemos observar las variables a desarrollar en la investigación, asimismo se presentan los indicadores y las preguntas que evaluarán a los indicadores de cada una de las variables. Elaboración propia.

## **2.3.Campo de Verificación**

### **2.3.1. Ubicación espacial**

La universidad en la que se aplicó la investigación se encuentra ubicada en la ciudad de Arequipa.

### **2.3.2. Ubicación temporal**

La investigación se desarrolló en un periodo de 5 meses durante los meses de mayo, junio, julio, agosto y setiembre del año 2020.

### **2.3.3. Unidades de estudio**

#### **3.2.3.1 Universo o población**

La población estuvo conformada por 326 administrativos que trabajan a tiempo completo y con contratos vigentes, por lo menos a un año, en la institución, y no se tomó en cuenta a ayudantes ni practicantes. La universidad cuenta con departamentos por cada carrera profesional, también se tienen departamentos de investigación, marketing y comunicaciones, comunidad universitaria, registros académicos, secretaría académica, rectorado, relaciones internacionales, planeamiento, administración y finanzas, y vicerrectorado.

### **2.3.4. Muestra**

Se consideró una muestra según los departamentos administrativos mencionados anteriormente y los cuales fueron secretaría académica; marketing y comunicaciones; comunidad universitaria y administración y finanzas, que

comprendieron alrededor de 120 personas a encuestar. Los números de encuestas por cada departamento fueron como corresponde: 20 encuestas en el área de secretaría académica, 50 encuestas en marketing y comunicaciones, 30 encuestas en administración y finanzas y 20 encuestas en el área de comunidad universitaria. Por otro lado, es pertinente determinar aquellos criterios en base a la muestra distribuida.

**Tabla N° 2.4. Población y muestra**

*Población y Muestra*

Población total de la		
Institución	326 administrativos	
Muestra total para		Secretaría académica = 20 personas
investigar	120 administrativos	Marketing y Comunicaciones = 50 personas
		Administración y Finanzas = 30 personas
		Comunidad Universitaria = 20 personas

*Nota.* En la presente tabla podemos observar que el universo o población total de la Institución es de 326 administrativos, pero la totalidad de la muestra que se va a investigar es de 120 administrativos, por ello se observa la distribución de la muestra en las 4 áreas. Elaboración propia.

**2.3.5. Muestreo**

Se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, dado que la investigadora tuvo acceso a información de únicamente cuatro departamentos mencionados anteriormente, pero que a la vez dichos departamentos tienen una relación transversal con los otros departamentos de la institución. Los departamentos a los que se aplicó la encuesta fueron: Comunidad Universitaria, Administración y Finanzas, Marketing y Comunicaciones, y Secretaría Académica. Es importante recalcar que la relación de transversalidad en la institución se da con estos cuatro departamentos, por ello es la decisión de realizar la encuesta en ellos.

Por otro lado, es pertinente determinar otros criterios adoptados en base a la muestra distribuida:

- Trabajadores que tuvieron como mínimo un año de laborar allí.

- Es indistinto el sexo de los trabajadores.
- No mostrar rechazo a ser encuestados.

#### **2.4. Estrategia de recolección de datos**

Las encuestas se aplicaron a los administrativos en horario de trabajo, de preferencia después de su hora de refrigerio, ya que ahí pueden estar nuevamente con energía para empezar la segunda jornada laboral. Se procedió a explicarles las encuestas y a motivarlos a su llenado, si es que el administrativo solicita que el encuestador se quede para el llenado por si surge alguna pregunta que no es entendible, se hará de esa manera; pero si es que la persona indicaba que se retorne a recoger la encuesta al terminar el día, se hará de esa manera también.

La información recolectada fue procesada en el paquete estadístico SPSS versión 24, el cual permitirá el desarrollo estadístico descriptivo e inferencial, para lo cual se consideró la distribución de normalidad de la muestra, según ello se empleó el estadístico de correlación de Pearson o Spearman.

## CAPITULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN



Al culminar el levantamiento de información a través de los instrumentos: Cuestionario de Comunicación interna y Cuestionario de *Engagement* Laboral; y después de procesar la información recolectada a través del programa SPSS, es que se han obtenido los siguientes resultados: el 91.7% del personal encuestado indicó que la Comunicación Interna es “buena”, debido a que, dentro de la organización, se estuvo desarrollando de manera eficaz; el 56.7% de personas encuestadas señalaron que cuentan con un nivel de *engagement* “promedio”, ya que debido a la coyuntura actual muchos de los trabajadores han asumido nuevos retos y actividades; el 54% del personal presenta una escala “promedio” con respecto a la dimensión del vigor, es decir un nivel promedio de vigor al enfrentarse a su trabajo diario; el 66.7% de los encuestados se inclinaron por un nivel “alto” de la dimensión de absorción con lo que respecta al nivel de concentración que realizaron en sus labores diarias; el 65% de personas encuestadas se inclinaron por un nivel “promedio” de dedicación en las funciones cotidianas que realizan en el trabajo; el 87% de los encuestados señalaron como “buena” a la dimensión de patrones de comunicación ya que en la institución se cuenta con un alto nivel de confianza y manejo de información interna; el 82% del personal encuestado calificaron como “buena” o “alta” la dimensión de las barreras de comunicación debido a la existencia de sesgo de información que no permite que se realice el proceso completo de la comunicación; y por último; el 83% del personal encuestado indicó como "buena" a la dimensión de retroalimentación, ya que existe un buen manejo de información dentro de la institución.

### 3.1. Resultados de información general

#### 3.1.1. Resultados relacionados al sexo de encuestados

*Tabla N° 3.1.*

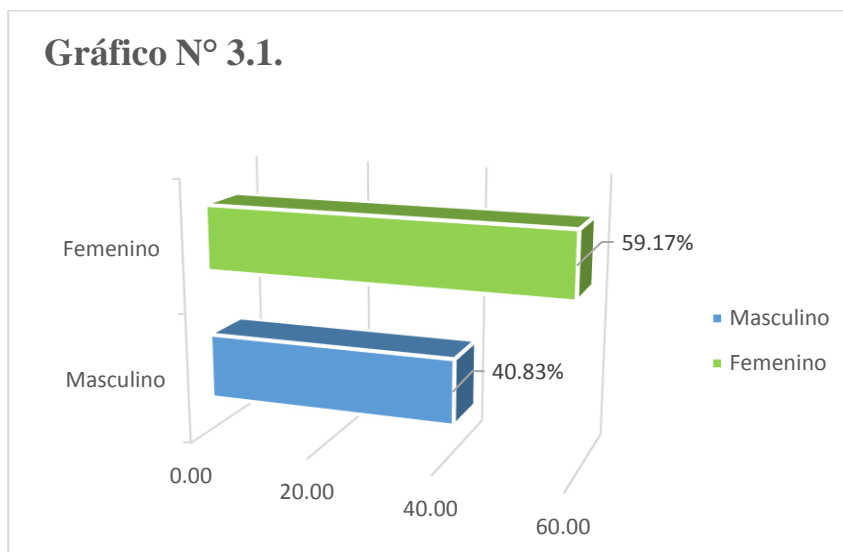
**Resultados datos de control relacionados al sexo de los entrevistados**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Masculino</b>	49.00	40.83%	40.83%
<b>Femenino</b>	71.00	59.17%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos



**Gráfico N° 3.1. Resultados datos de control relacionado al sexo de los entrevistados**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia -2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.1 podemos observar que de acuerdo a la muestra, el 40.8% de personas pertenecen al sexo masculino y el 59.2% pertenecen al personal femenino, todos ellos laboran actualmente en la institución. En ese sentido, los resultados permitirán determinar los niveles de comunicación interna y de *engagement* laboral en los trabajadores.

### 3.1.2. Resultados relacionados a la edad de encuestados

**Tabla N° 3.2.**

**Resultados datos de control relacionado a la edad de los entrevistados**

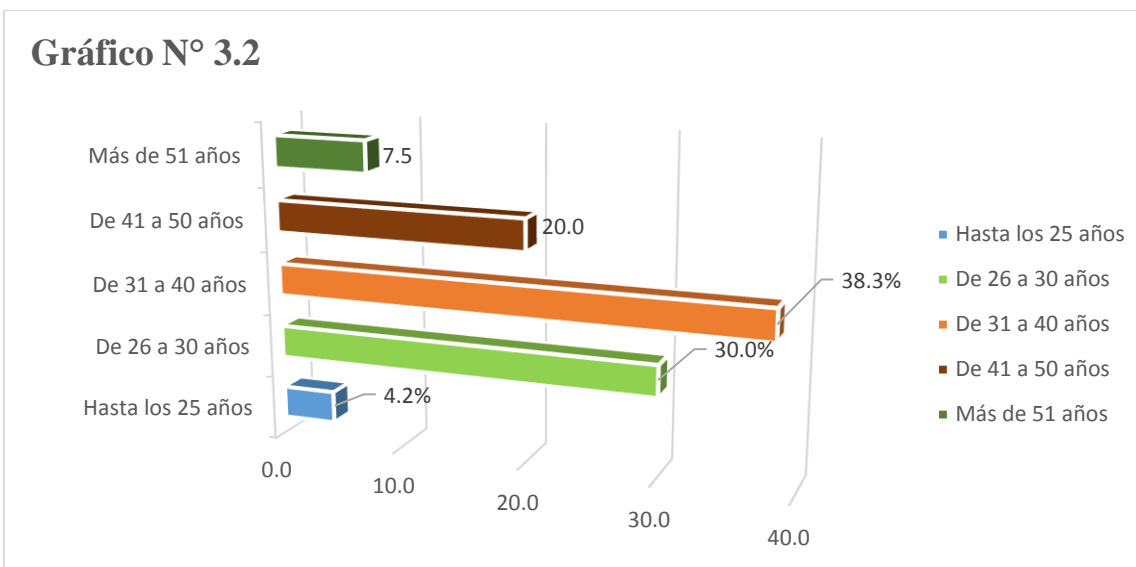
Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Hasta los 25 años	5.00	4.17%	4.17%
De 26 a 30 años	36.00	30.00%	34.17%
De 31 a 40 años	46.00	38.33%	72.50%
De 41 a 50 años	24.00	20.00%	92.50%

Más de 51 años	9.00	7.50%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos



**Gráfico N° 3.2. Resultados de datos de control relacionados a la edad de los entrevistados**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.2 podemos observar que el 4.2% del personal encuestado tienen entre 18 y 25 años, el 30% tienen entre 26 y 30 años, el 38.3% tienen entre 30 y 40 años, el 20% tienen entre 41 y 50 años, por último el 7.5% tiene más de 50 años. Estos resultados de control permitirán conocer el nivel de comunicación interna y el nivel de *engagement* laboral.

### 3.1.3. Resultados relacionados al área de trabajo de encuestados

**Tabla N° 3.3.**

**Resultados datos de control relacionados al área de trabajo de los entrevistados**

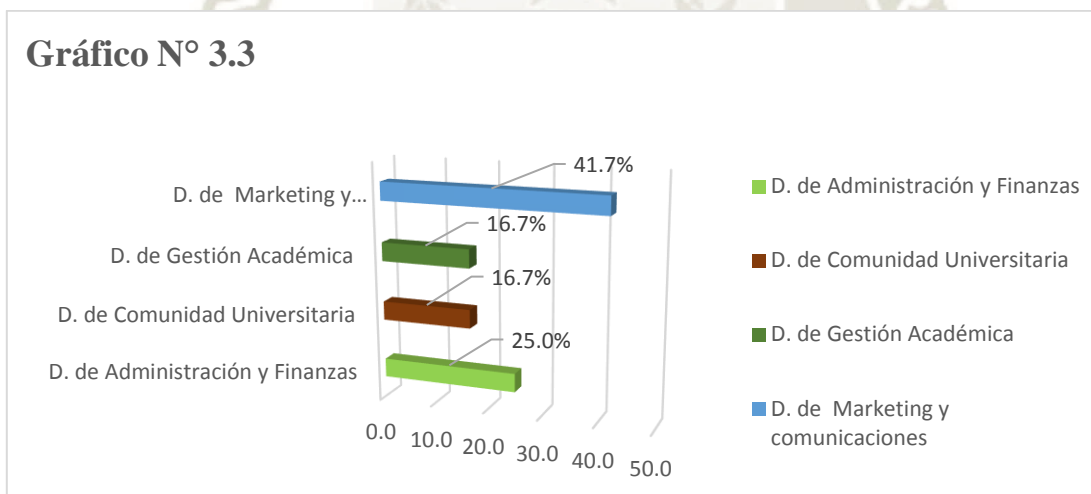
Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Dirección de Administración y Finanzas</b>	30.00	25.00%	25.00%
<b>Dirección de Comunidad Universitaria</b>	20.00	16.67%	41.67%
<b>Dirección de Gestión Académica</b>	20.00	16.67%	58.33%
<b>Dirección de Marketing y Comunicaciones</b>	50.00	41.66%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Gráfico N° 3.3**



**Grafico N° 3.3. Resultados de datos de control relacionados al área de trabajo de los entrevistados**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.3, el 41.7% del personal encuestado pertenecen a la Dirección de Marketing y Comunicaciones, esta dirección comprende a cuatro áreas dentro, encargadas de diseño y publicidad, estrategia digital, comunicaciones, eventos

y ventas. El 25% se encuentra en la Dirección de Administración y Finanzas, que alberga a cuatro áreas dentro, Contabilidad, Presupuestos, Logística e Infraestructura y Tesorería. Y para terminar, el 16.7% corresponde a dos direcciones importantes, la Dirección de Gestión Académica, encargada de los servicios académicos en la entidad; y la Dirección de Comunidad Universitaria que comprende a 5 áreas que son asuntos estudiantiles, actividades estudiantiles, servicio psicopedagógico, comunidad de antiguos alumnos y apostolado. Estos resultados de control permitirán conocer el nivel de comunicación interna y el nivel de *engagement* laboral.

### 3.2. Resultados de la Variable Comunicación Interna

**Tabla N° 3.4.**

**Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna:  
Mi superior inmediato me proporciona toda la información que necesito  
para realizar el trabajo**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	40.00	33.33%	33.33%
<b>Casi siempre</b>	51.00	42.50%	75.83%
<b>A veces</b>	26.00	21.67%	97.50%
<b>Casi nunca</b>	3.00	2.50%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

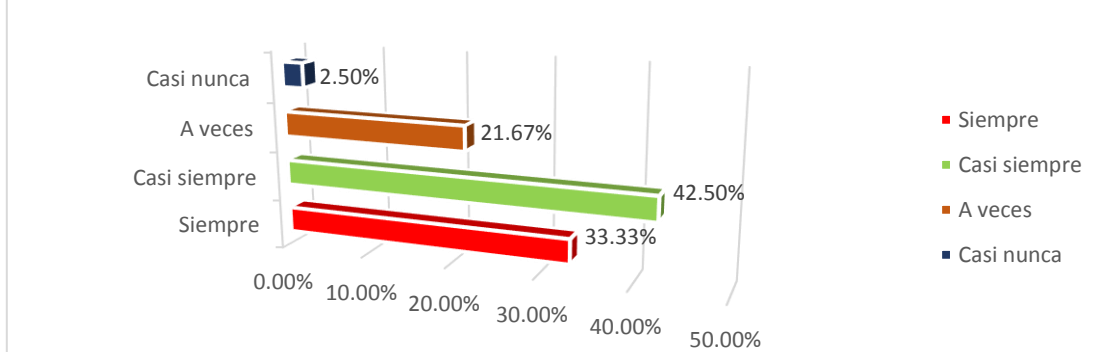
*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se ha omitido el ítem de “Nunca” ya que no se presentaron respuestas

**Gráfico N° 3.4.**



**Gráfico N° 3.4. Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos  
Se ha omitido el ítem de “Nunca” ya que no se presentaron respuestas

**Interpretación,** en la tabla 3.4 podemos observar que el 33.33% del personal encuestado señaló que “siempre” espera que su superior inmediato le proporcione la información que necesite para hacer su trabajo, mientras que el 42.50% indicó que “casi siempre” lo espera, el 21.50% que “a veces” lo espera, y el 2.50% que “casi nunca” lo espera. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel medio de la dimensión de los patrones de comunicación, en lo que respecta al manejo de la información, porque casi siempre esperan tener la información necesaria, de su superior, para hacer su trabajo, por ello para desempeñar las actividades correctamente en la empresa se necesita la información adecuada.

**Tabla N° 3.5.**

**Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna:  
La comunicación en la organización, generalmente fluye de abajo hacia arriba, es decir de los niveles base a los superiores**

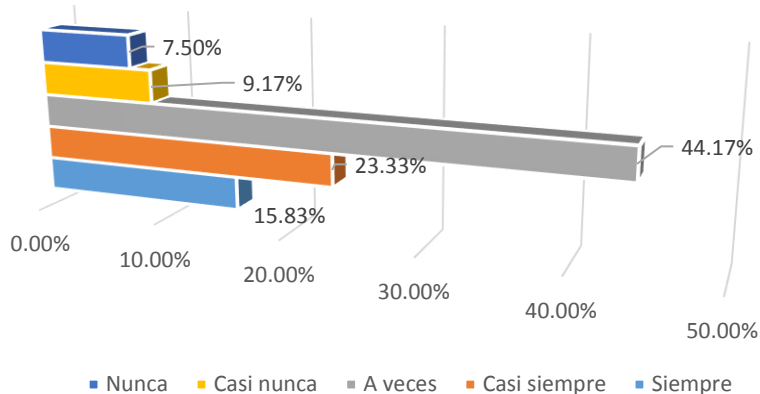
Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	19.00	15.83%	15.83%
<b>Casi siempre</b>	28.00	23.33%	39.17%
<b>A veces</b>	53.00	44.17%	83.33%
<b>Casi nunca</b>	11.00	9.17%	93.50%
<b>Nunca</b>	9.00	7.50%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Gráfico N° 3.5.**



**Gráfico N° 3.5. Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: La comunicación en la organización, generalmente fluye de abajo hacia arriba, es decir de los niveles base a los superiores**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.5 podemos observar que el 44.17% del personal encuestado señaló que “a veces” la comunicación en la organización fluye de abajo

hacia arriba, es decir, de los niveles base a los superiores, mientras que el 15.83% indicó que “nunca”, el 23.33% que “casi nunca”, el 9.17% que “casi siempre”; y el 7.50% que “siempre”. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel medio o regular de la dimensión de los patrones de comunicación, en lo que respecta al adecuado manejo de la información, porque a veces la información fluye correctamente de los niveles base a los superiores, pero la comunicación en una empresa debe de fluir de manera vertical, pero en sentido descendente, esto para garantizar la participación e innovación de los colaboradores, y sin dejar de importar aquellos otros flujos de comunicación.

**Tabla N° 3.6.**  
**Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna:**  
**Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes unidades de la organización**

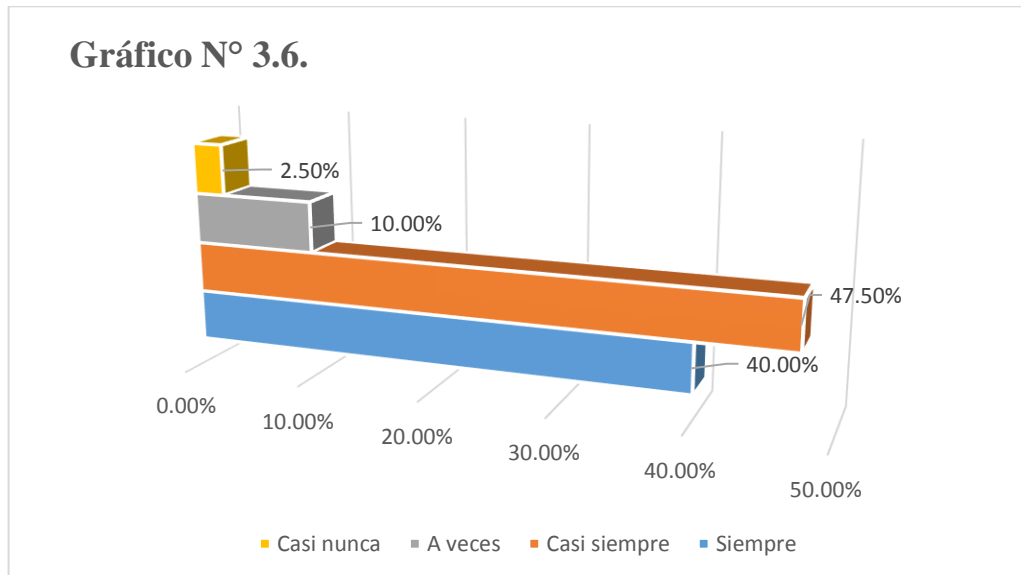
Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	48.00	40.00%	40.00%
<b>Casi siempre</b>	57.00	47.50%	87.50%
<b>A veces</b>	12.00	10.00%	97.50%
<b>Casi nunca</b>	3.00	2.50%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos.

Se ha omitido el ítem de “Nunca” ya que no se presentaron respuestas.



**Gráfico N° 3.6. Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Intercambio información con mis compañeros para Coordinar tareas entre diferentes unidades de la organización**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos  
Se ha omitido el ítem de “Nunca” ya que no se presentaron respuestas.

**Interpretación,** en la tabla 3.6 podemos observar que el 47.50% del personal encuestado señaló que “casi siempre” intercambian información con sus compañeros para coordinar tareas entre diferentes unidades de la organización, mientras que el 2.50% indicó que “casi nunca”, el 10.00% que “a veces” y el 40.00% que “siempre”. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel promedio de la dimensión de los patrones de comunicación, en lo que respecta al adecuado manejo de la información y al nivel de confianza que se presenta entre compañeros de trabajo al momento de realizar alguna tarea específica. Así también, esto demuestra que los integrantes de un equipo, de un área, confían en lo que el jefe inmediato les da a conocer, esto es muy importante porque con confianza es muy fácil poder trabajar.

**Tabla N° 3.7.**

**Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Transmito a mi superior inmediato toda la información que recibo**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	59.00	49.17%	49.17%
<b>Casi siempre</b>	55.00	45.83%	95.00%
<b>A veces</b>	6.00	5.00%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

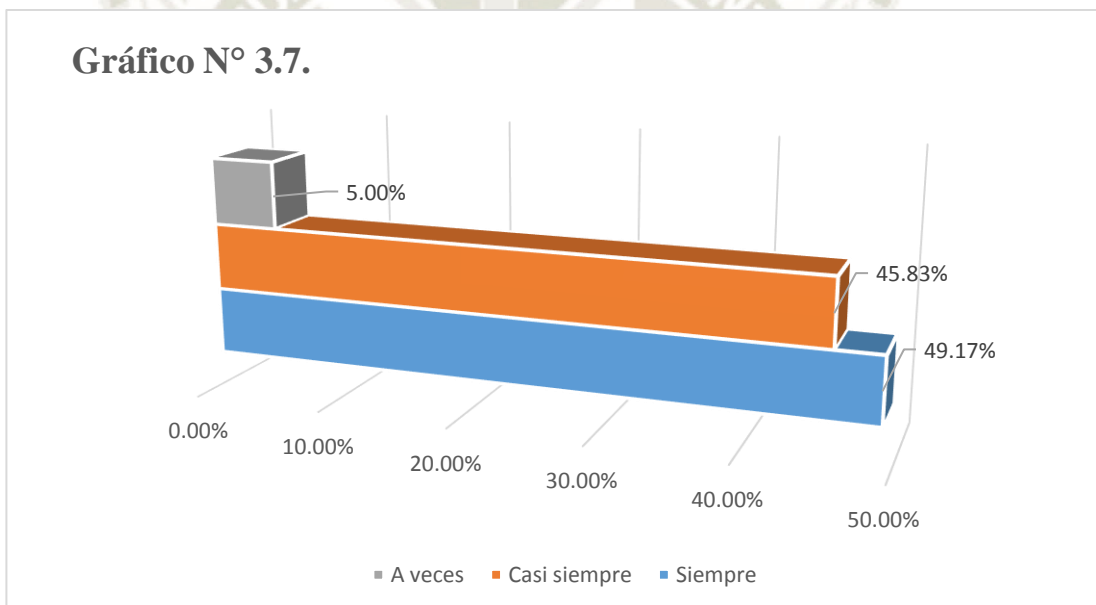
Nota. Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se han omitido los ítem de “Nunca” y “Casi nunca” ya que no se presentaron respuestas.

**Gráfico N° 3.7.**



**Gráfico N° 3.7. Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Transmito a mi superior inmediato toda la información que recibo**

Nota. Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se han omitido los ítem de “Nunca” y “Casi nunca” ya que no se presentaron respuestas.

**Interpretación,** en la tabla 3.7 podemos observar que el 49.17% del personal encuestado señaló que “siempre” transmite a su superior inmediato toda la información

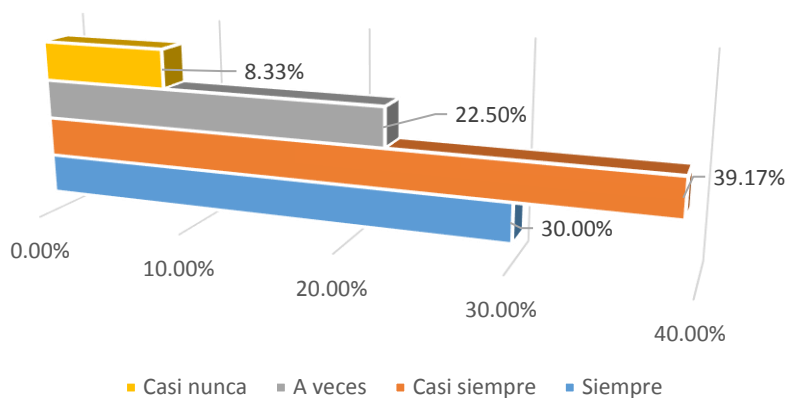
que recibe, mientras que el 45.83% indicó que “casi siempre” la transmite, y el 5.00% que “a veces” la transmite. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel promedio de la dimensión de los patrones de comunicación, en lo que respecta a la correcta administración de la información y al nivel de confianza que tienen con su superior inmediato porque al final el jefe es quien delega, aprueba y valida la información recibida. Así también, implica que el personal que trabaja en cada área expresa a sus jefes inmediatos información real y veráz, esto manifiesta que tienen la conciencia de la importancia de su labor, pero sobre todo cuentan con un alto sentido de responsabilidad, confianza, honestidad y compromiso

**Tabla N° 3.8.**  
**Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño , a través de mi superior inmediato**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	36.00	30.00%	30.00%
<b>Casi siempre</b>	47.00	39.17%	69.17%
<b>A veces</b>	27.00	22.50%	91.67%
<b>Casi nunca</b>	10.00	8.33%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

Nota. Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020  
Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos  
Se ha omitido el ítem de “Nunca” ya que no se presentaron respuestas

**Gráfico N° 3.8.**



**Gráfico N° 3.8. Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Obtengo información directa y clara de mi desempeño, a través de mi superior inmediato**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos  
Se ha omitido el ítem de “Nunca” ya que no se presentaron respuestas

**Interpretación,** en la tabla 3.8 podemos observar que el 30.00% del personal encuestado señaló que “siempre” obtiene información directa y clara acerca de su desempeño, a través de su superior inmediato, mientras que el 39.17% indicó que “casi siempre” la obtiene, el 22.50% que “a veces” la obtiene y por último, el 8.33% indicó que “casi nunca” la obtiene. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel bajo de la dimensión de los patrones de comunicación, en lo que respecta a la correcta la recolección de información con respecto a su desempeño, por medio de su superior, esto se da porque esos formatos y procedimientos no suelen ser regulares ya que el área de Recursos Humanos es quien se encarga de dar esa información.

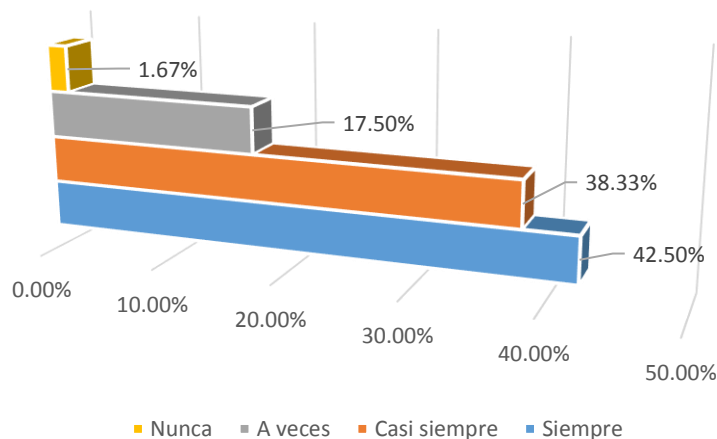
**Tabla N° 3.9.**

**Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: La información relacionada con el proyecto de empresa (misión, visión, valores) de la organización, me llega a través de mi superior inmediato**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	51.00	42.50%	42.50%
<b>Casi siempre</b>	46.00	38.33%	80.83%
<b>A veces</b>	21.00	17.50%	98.33%
<b>Nunca</b>	2.00	1.67%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020  
Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos  
Se ha omitido el ítem de “Casi nunca” ya que no se presentaron respuestas

**Gráfico N° 3.9.**



**Gráfico N° 3.9. Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: La información relacionada con el proyecto de empresa (misión, visión, valores) de la organización, me llega a través de superior inmediato**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020  
Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos  
Se ha omitido el ítem de “Casi nunca” ya que no se presentaron respuestas

**Interpretación,** en la tabla 3.9 podemos observar que el 42.50% del personal encuestado señaló que “siempre” la información relacionada con el proyecto de

empresa (misión, visión, valores) de la organización, les llega a través de su superior inmediato, mientras que el 38.33% indicó que “casi siempre” la obtienen de esa forma, el 17.50% que “a veces”, y por último, el 1.67% indicó que “casi nunca” la obtiene de esa forma. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel promedio de la dimensión de los patrones de comunicación, en lo que respecta a la información que les llega sobre la pertenencia a la empresa y y qué tanto pueden manejar esa cantidad de información para su desempeño habitual.

**Tabla N° 3.10.**

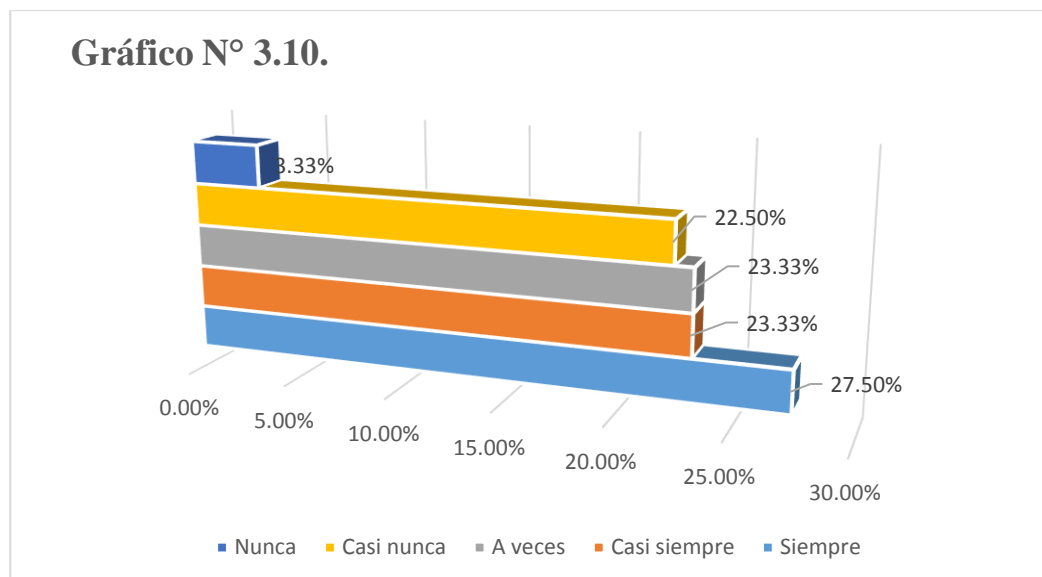
**Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: La información relacionada con resultados financieros de la organización, me llega a través de mi superior inmediato**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	33.00	27.50%	27.50%
<b>Casi siempre</b>	28.00	23.33%	50.83%
<b>A veces</b>	28.00	23.33%	74.17%
<b>Casi nunca</b>	27.00	22.50%	96.67%
<b>Nunca</b>	4.00	3.33%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota:* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos



**Gráfico N° 3.10. Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: La información relacionada con resultados financieros de la organización, me llega a través de mi superior inmediato**

*Nota:* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.10 podemos observar que el 27.50% del personal encuestado señaló que “siempre” la información relacionada con los resultados financieros les llega a través de superior inmediato, mientras que el 23.33% indicó que “casi siempre”, el 23.33% que “a veces”, el 22.50% que “casi nunca”, y por último, el 3.33% indicó que “nunca” les llega la información de esa forma. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel bajo de la dimensión de los patrones de comunicación, en lo que respecta a la información financiera que les llega a través de sus superiores inmediatos.

**Tabla N° 3.11.**

**Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Me siento satisfecho(a) con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y mi persona**

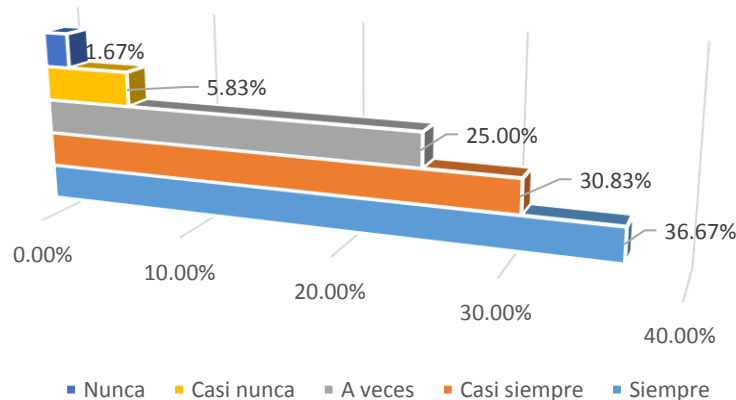
Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	44.00	36.67%	36.67%
<b>Casi siempre</b>	37.00	30.83%	67.50%
<b>A veces</b>	30.00	25.00%	92.50%
<b>Casi nunca</b>	7.00	5.83%	98.33%
<b>Nunca</b>	2.00	1.67%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota:* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Gráfico N° 3.11.**



**Gráfico N° 3.11. Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Me siento satisfecho(a) con la comunicación que existe Entre mi superior inmediato y mi persona**

*Nota:* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.11 podemos observar que el 36.67% del personal encuestado señaló que “siempre” se sienten satisfechos con la comunicación que existe

entre ellos y su superior inmediato, mientras que el 30.83% indicó que “casi siempre”, el 25.00% que “a veces”, el 5.83% que “casi nunca”, y por último, el 1.67% indicó que “nunca” se sienten satisfechos con ese procedimiento. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel promedio o regular de la dimensión de los patrones de comunicación, en lo que respecta al nivel de confianza que sienten con la comunicación que desarrollan con sus superiores, ello determina que existe facilidad para transmitir ideas, funciones y tareas. La comunicación entre funcionarios y trabajadores es muy importante para el ambiente dinámico, responsabilidad y confianza.

**Tabla N° 3.12.**

**Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Existe libertad y confianza para aclarar malos entendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo**

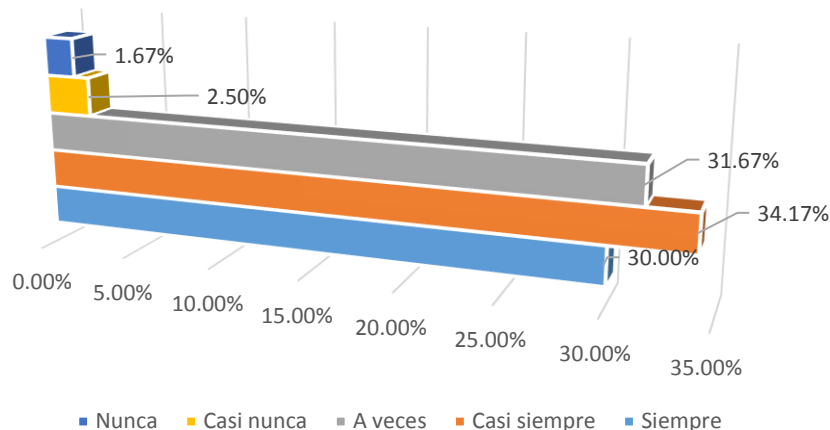
Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	36.00	30.00%	30.00%
<b>Casi siempre</b>	41.00	34.17%	64.17%
<b>A veces</b>	38.00	31.67%	95.83%
<b>Casi nunca</b>	3.00	2.50%	98.33%
<b>Nunca</b>	2.00	1.66%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota:* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Gráfico N° 3.12.**



**Gráfico N° 3.12. Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos Y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo**

*Nota:* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.12 podemos observar que el 30.00% del personal encuestado señaló que “siempre” existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo, mientras que el 34.17% indicó que “casi siempre”, el 31.67% que “a veces”, el 2.50% que “casi nunca”, y por último, el 1.67% indicó que “nunca” se da esa libertad y confianza entre los miembros del grupo. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel promedio o regular de la dimensión de los patrones de comunicación, en lo que respecta al nivel de confianza entre los colaboradores del equipo ya que existe facilidad para que se puedan resolver ciertos conflictos con mucha libertad porque el personal se encuentra en un ambiente amable y seguro.

**Tabla N° 3.13.**

**Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Mi superior inmediato me da más información de la que puedo usar**

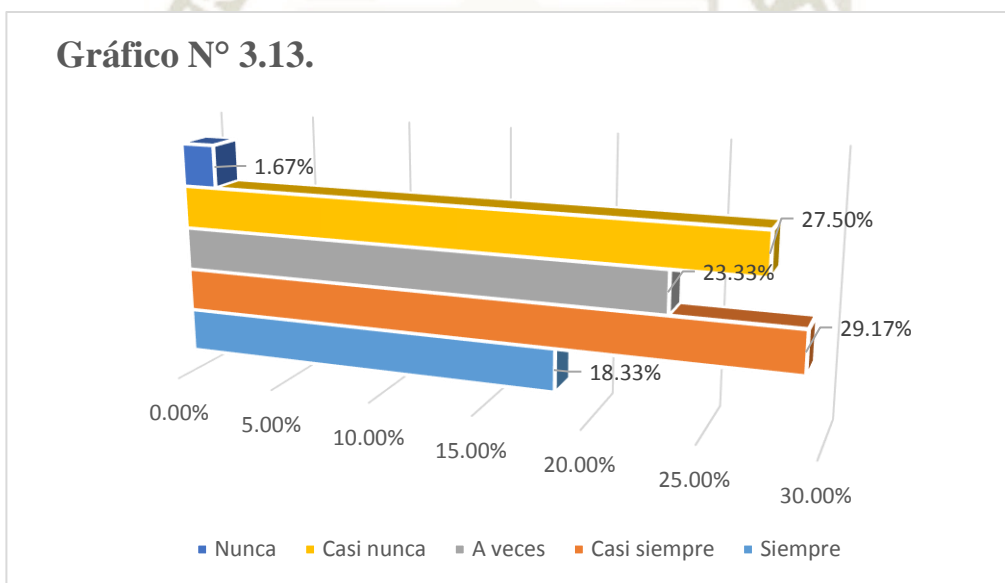
Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	22.00	18.33%	18.33%
<b>Casi siempre</b>	35.00	29.17%	47.50%
<b>A veces</b>	28.00	23.33%	70.83%
<b>Casi nunca</b>	33.00	27.50%	98.33%
<b>Nunca</b>	2.00	1.67%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota:* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Gráfico N° 3.13.**



**Gráfico N° 3.13. Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Mi superior inmediato me da más información de la que puedo usar**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.13 podemos observar que el 18.33% del personal encuestado señaló que “siempre” su superior inmediato le da más información de la que puede usar, mientras que el 29.17% indicó que “casi siempre”, el 23.33% que “a

veces”, el 27.50% que “casi nunca”, y por último, el 1.67% indicó que “nunca” recibe mayor información de la que puede usar. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel bajo de la dimensión de los patrones de comunicación, en lo que respecta al nivel de manejo de información que el colaborador recibe de su superior inmediato, debido a que se le brindó mayor información de la que ellos podían utilizar, por lo que les implicó realizar mayores esfuerzos para depurar y filtrar aquello que no se necesita para su trabajo.

**Tabla N° 3.14.**

**Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura que yo la haya entendido**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	38.00	31.67%	31.67%
<b>Casi siempre</b>	51.00	42.50%	74.17%
<b>A veces</b>	23.00	19.16%	93.33%
<b>Casi nunca</b>	8.00	6.67%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

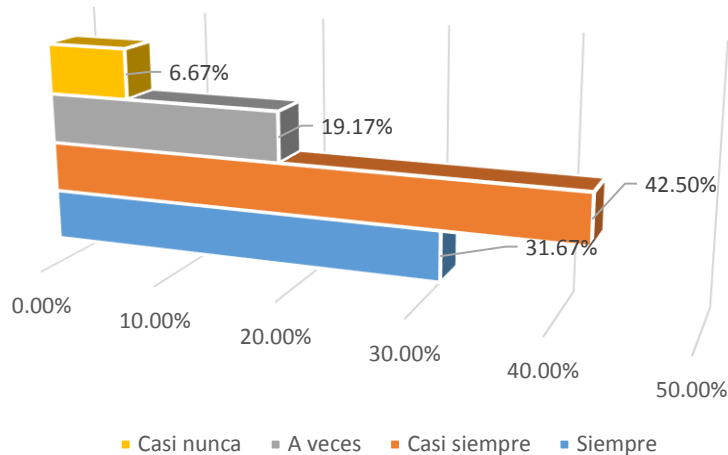
*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se ha omitido el ítem de “Nunca” ya que no se presentaron respuestas.

**Gráfico N° 3.14.**



**Gráfico N° 3.14. Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Cuando mi superior inmediato me da una orden de Cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020  
Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos  
Se ha omitido el ítem de “Nunca” ya que no se presentaron respuestas.

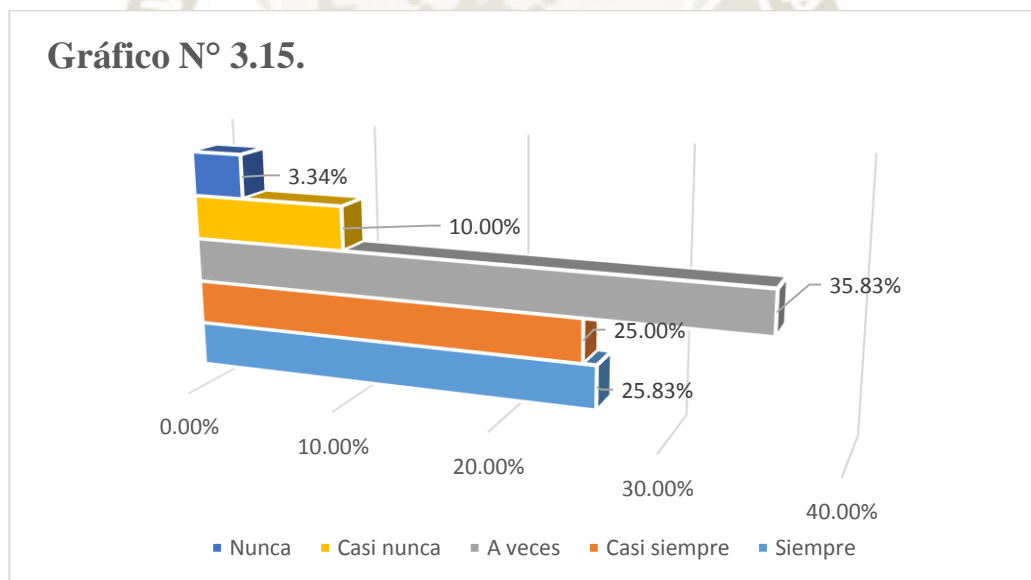
**Interpretación,** en la tabla 3.14 podemos observar que el 31.67% del personal encuestado señaló que “siempre” su superior inmediato se asegura que el colaborador haya entendido la orden que le ha dado, mientras que el 42.50% indicó que “casi siempre”, el 19.17% que “a veces”, y por último, el 6.67% que “casi nunca” el superior inmediato se preocupa por ello. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel promedio de la dimensión de los patrones de comunicación, en lo que respecta al nivel de manejo de información que el colaborador recibe de su superior inmediato, debido a que el directivo garantiza, por medio oral o escrito, que el colaborador que está a su cargo recibió y comprendió el mensaje que se le dio, probablemente para que posteriormente no hayan equivocaciones.

**Tabla N° 3.15.**

**Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: La información relacionada con nuevos negocios, productos y servicios de la organización, me llega a través de mi superior inmediato**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	31.00	25.83%	25.83%
<b>Casi siempre</b>	30.00	25.00%	50.83%
<b>A veces</b>	43.00	35.83%	86.67%
<b>Casi nunca</b>	12.00	10.00%	96.67%
<b>Nunca</b>	4.00	3.34%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020  
Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos



**Gráfico N° 3.15. Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: La información relacionada con nuevos negocios, productos y servicios de la organización, me llega a través de mi superior inmediato.**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020  
Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.15 podemos observar que el 25.83% del personal encuestado señaló que “siempre” la información relacionada con nuevos negocios,

productos y servicios de la organización, les llega a través de sus superiores inmediatos. , mientras que el 25.00% indicó que “casi siempre”, el 35.83% que “a veces”, el 10.00% que “casi nunca”, y por último, el 3.34% que “nunca” les llega la información relacionada con nuevos negocios. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel bajo de la dimensión de los patrones de comunicación, en lo que respecta al nivel de manejo de información y nivel de confianza con respecto a los nuevos negocios, ideas y nuevos lanzamientos que la empresa pueda estar pensando, normalmente los superior inmediatos “a veces” envían esa información a sus colaboradores.

**Tabla N° 3.16.**  
**Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo**

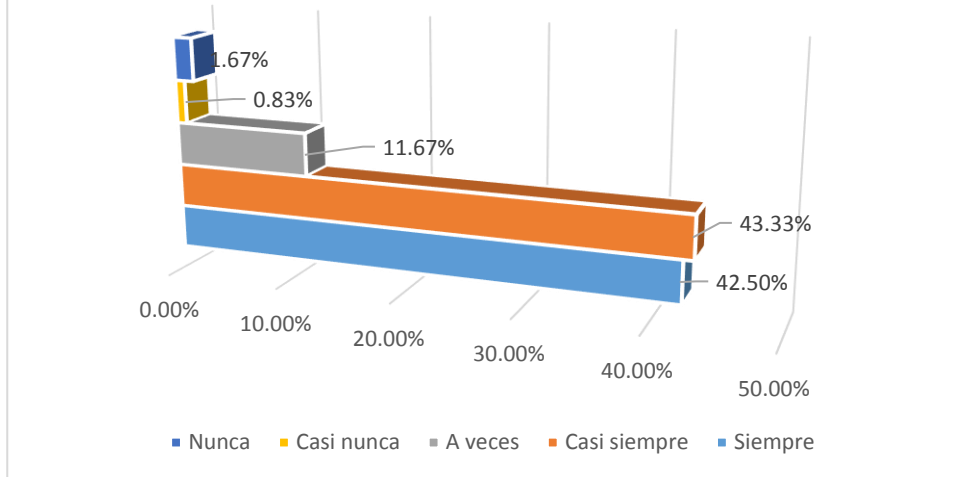
Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	51.00	42.50%	42.50%
<b>Casi siempre</b>	52.00	43.33%	85.83%
<b>A veces</b>	14.00	11.67%	97.50%
<b>Casi nunca</b>	1.00	0.83%	98.33%
<b>Nunca</b>	2.00	1.67%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota:* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Gráfico N° 3.16.**



**Gráfico N° 3.16. Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.16 podemos observar que el 42.50% del personal encuestado señaló que “siempre” siente en confianza para plantear a sus superiores una serie de sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo , mientras que el 43.33% indicó que “casi siempre”, el 11.67% que “a veces”, el 0.83% que “casi nunca”, y por último, el 1.67% que “nunca” se sienten en confianza para hacer esas sugerencias a sus superiores. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel alto de la dimensión de los patrones de comunicación, en lo que respecta al nivel de manejo de información y nivel de confianza con respecto a mencionar aquellas sugerencias a los jefes inmediatos sobre cómo es que se podría mejorar o proponer nuevos métodos de trabajo para impulsar una mejora continua en la empresa.

**Tabla N° 3.17.**

**Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Existe un buen clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi grupo de trabajo**

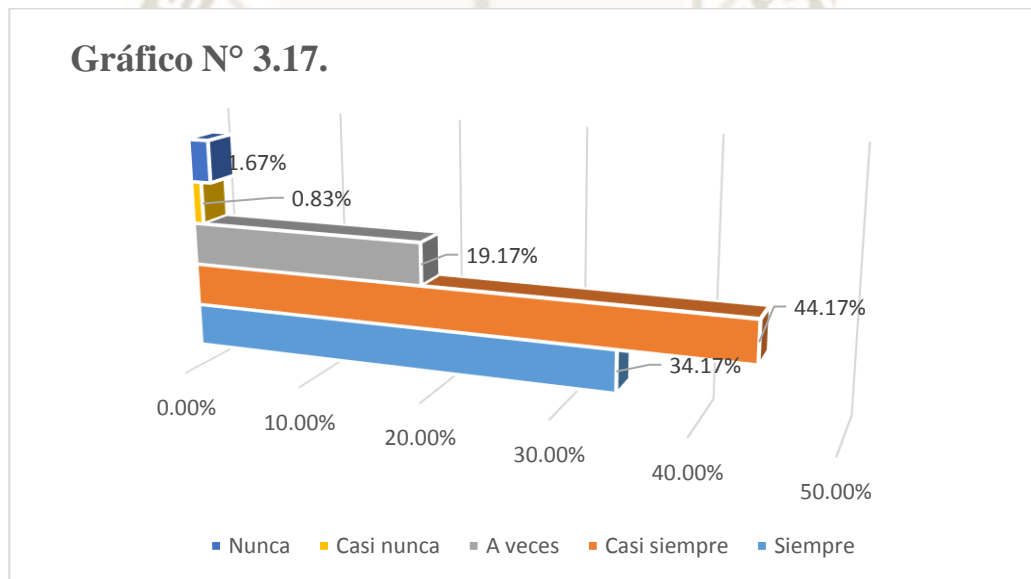
Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	41.00	34.17%	34.17%
<b>Casi siempre</b>	53.00	44.17%	78.33%
<b>A veces</b>	23.00	19.16%	97.50%
<b>Casi nunca</b>	1.00	0.83%	98.33%
<b>Nunca</b>	2.00	1.67%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Gráfico N° 3.17.**



**Gráfico N° 3.17. Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Existe un buen clima de apoyo y entendimiento entre Los miembros de mi grupo de trabajo**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.17 podemos observar que el 34.17% del personal encuestado señaló que “siempre” existe un buen clima de apoyo y entendimiento entre los miembros del equipo, mientras que el 44.17% indicó que “casi siempre”, el 19.17%

que “a veces”, el 0.83% que “casi nunca”, y por último, el 1.67% que “nunca” se sienten ese clima de apoyo en sus equipos. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel promedio de la dimensión de los patrones de comunicación, en lo que respecta nivel de confianza debido a que el personal si suele sentir un clima de apoyo entre sus miembros cuando puedan estarse presentando problemas de poca claridad y entendimientos grupales.

**Tabla N° 3.18.**

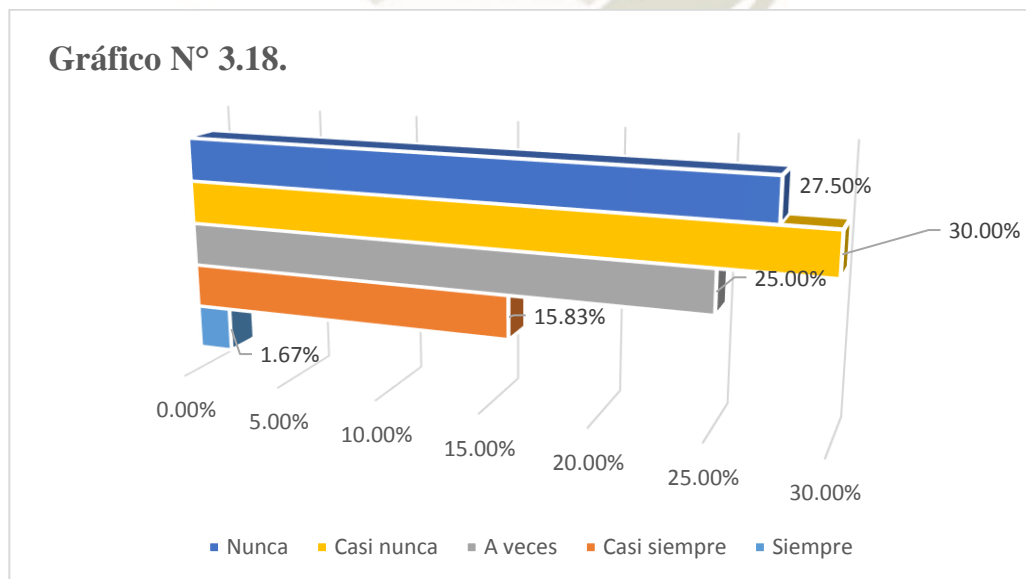
**Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, selecciono una parte de ella y el resto la desecho**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	2.00	1.67%	1.67%
<b>Casi siempre</b>	19.00	15.83%	17.50%
<b>A veces</b>	30.00	25.00%	42.50%
<b>Casi nunca</b>	36.00	30.00%	72.50%
<b>Nunca</b>	33.00	27.50%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos



**Gráfico N° 3.18. Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Cuando recibo demasiada información de mi superior**

**inmediato y no sé cómo usarla, selecciono una parte de ella y el resto la desecho**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.18 podemos observar que el 1.67% del personal encuestado señaló que “siempre”, cuando recuben información en demasía de sus superiores inmediatos y no saben como usarla, seleccionan una parte y el resto lo desechan, mientras que el 15.83% indicó que “casi siempre”, el 25.00% que “a veces”, el 30.00% que “casi nunca”, y por último, el 27.50% que “nunca” desechan esa información. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel promedio de la dimensión de los patrones de comunicación, en lo que respecta nivel de confianza y al número de medios de información que cuentan, ya que los colaboradores, si es que reciben información adicional, no la eliminan facilmente, sino que utilizan lo necesario para realizar sus tareas.

**Tabla N° 3.19.**

**Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Mi superior inmediato verifica el cumplimiento de sus órdenes**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	43.00	35.83%	35.83%
<b>Casi siempre</b>	70.00	58.33%	94.17%
<b>A veces</b>	7.00	5.84%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

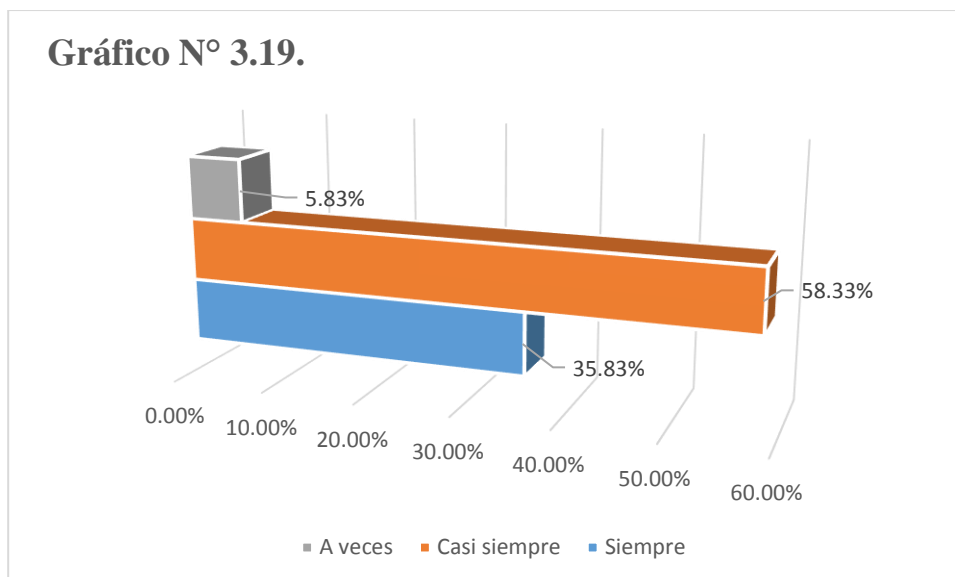
*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se han omitido los ítems de “Nunca” y “Casi nunca” ya que no se presentaron respuestas.

**Gráfico N° 3.19.**



**Gráfico N° 3.19. Resultados del instrumento de la variable de CI: Mi superior inmediato verifica el cumplimiento de sus órdenes**

Fuente: Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - propia

Nota: Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se han omitido los ítems de “Nunca” y “Casi nunca” ya que no se presentaron respuestas.

**Interpretación,** en la tabla 3.19 podemos observar que el 43.00% del personal encuestado señaló que “siempre” sus superiores inmediatos verifican el cumplimiento de sus órdenes, mientras que el 70.00% indicó que “casi siempre”, y el 7.00% que “a veces” verifican el cumplimiento de esa información. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel promedio de la dimensión de los patrones de comunicación, en lo que respecta nivel de confianza que cuentan con sus superiores directos, por ello se resalta que casi siempre los directivos buscan garantizar y verificar que los trabajadores comprendieron y cumplieron con las disposiciones que se les indicó.

**Tabla N° 3.20.**

**Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: La información relacionada con campañas comerciales de la organización, me llega a través de mi superior inmediato**

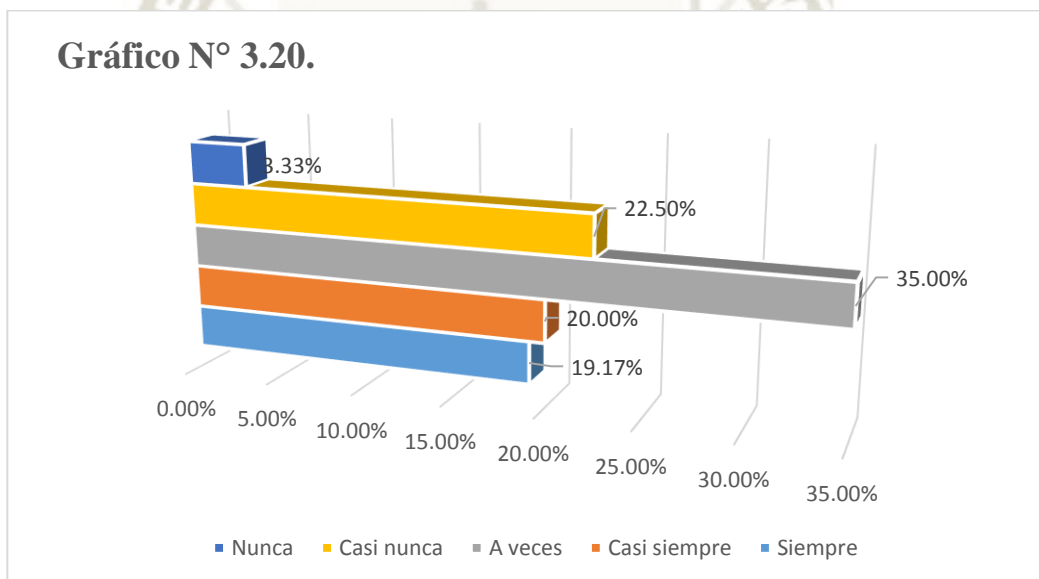
Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	23.00	19.17%	19.17%
<b>Casi siempre</b>	24.00	20.00%	39.17%
<b>A veces</b>	42.00	35.00%	74.17%
<b>Casi nunca</b>	27.00	22.50%	96.67%
<b>Nunca</b>	4.00	3.33%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Gráfico N° 3.20.**



**Gráfico N° 3.20. Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: La información relacionada con campañas comerciales de la organización, me llega a través de mi superior inmediato**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.20 podemos observar que el 19.17% del personal encuestado señaló que “siempre” la información relacionada a las campañas

comerciales les llega a través de sus superiores inmediatos, mientras que el 20.00% indicó que “casi siempre”, el 35.00% que “a veces”, el 22.50% que “casi nunca”, y el 3.33% que “nunca” les llega esa información. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel bajo de la dimensión de los patrones de comunicación, en lo que respecta nivel de manejo de información y al número de medios de información, debido a que a veces la información a campañas comerciales les llega por medio del superior inmediato, ya que es probable que les llegue por cierta cantidad de medios de información en la empresa.

**Tabla N° 3.21.**

**Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Tengo inconvenientes para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato**

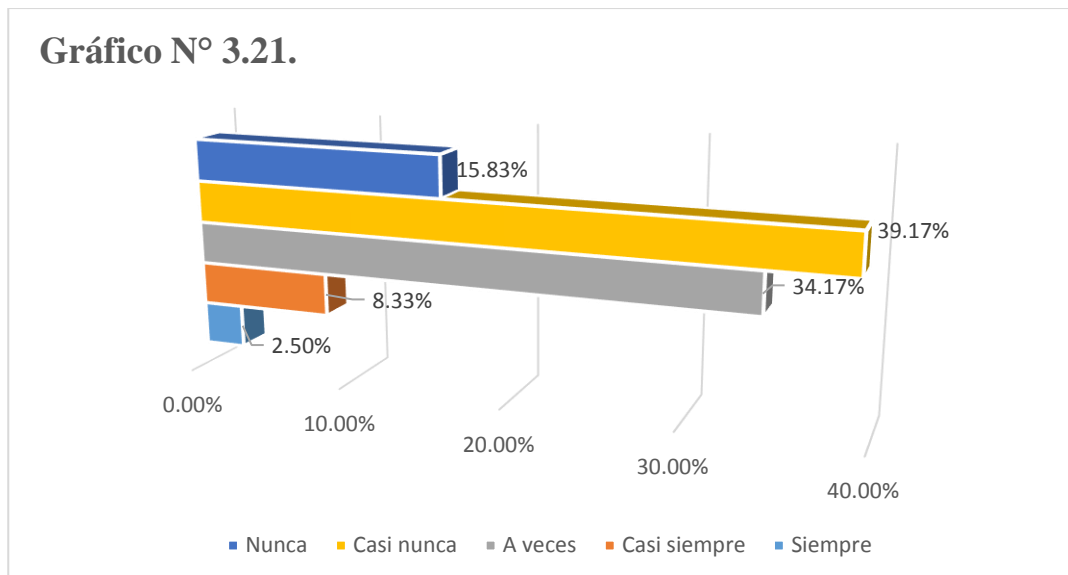
Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	3.00	2.50%	2.50%
<b>Casi siempre</b>	10.00	8.33%	10.83%
<b>A veces</b>	41.00	34.17%	45.00%
<b>Casi nunca</b>	47.00	39.17%	84.17%
<b>Nunca</b>	19.00	15.83%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Gráfico N° 3.21.**



**Gráfico N° 3.21. Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Tengo inconvenientes para comentar los problemas de mi puesto con mi superior inmediato**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.21 podemos observar que el 2.50% del personal encuestado señaló que “siempre” tiene inconvenientes para comentar los problemas de su puesto con su superior inmediato, mientras que el 8.33% indicó que “casi siempre”, el 34.17% que “a veces”, el 39.17% que “casi nunca”, y el 15.83% que “nunca” tuvieron ese problema. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel alto de la dimensión de los patrones de comunicación, en lo que respecta nivel de confianza con sus superiores, porque puede acudir libremente a comentar si es que se está llevando algún tipo de problemas con su puesto de trabajo. debido a que a veces la información a campañas comerciales les llega por medio del superior inmediato, ya que es probable que les llegue por cierta cantidad de medios de información en la empresa. Si bien el trabajo está siendo realizado de manera virtual o presencial, normalmente el personal siempre ha mostrado sinceridad si es que se encuentra pasando por un problema delicado, sea personal o laboral, como existen varias personas que tienen contratos indeterminado, ya cuentan con gran cantidad de años laborando y pueden comunicarse fácilmente con las instancias que correspondan.

**Tabla N° 3.22.**

**Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, la delego a otros**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi siempre	1.00	0.83%	0.83%
A veces	24.00	20.00%	20.83%
Casi nunca	46.00	38.33%	59.17%
Nunca	49.00	40.84%	100.00%
<b>Total</b>	<b>120.00</b>	<b>100.00%</b>	

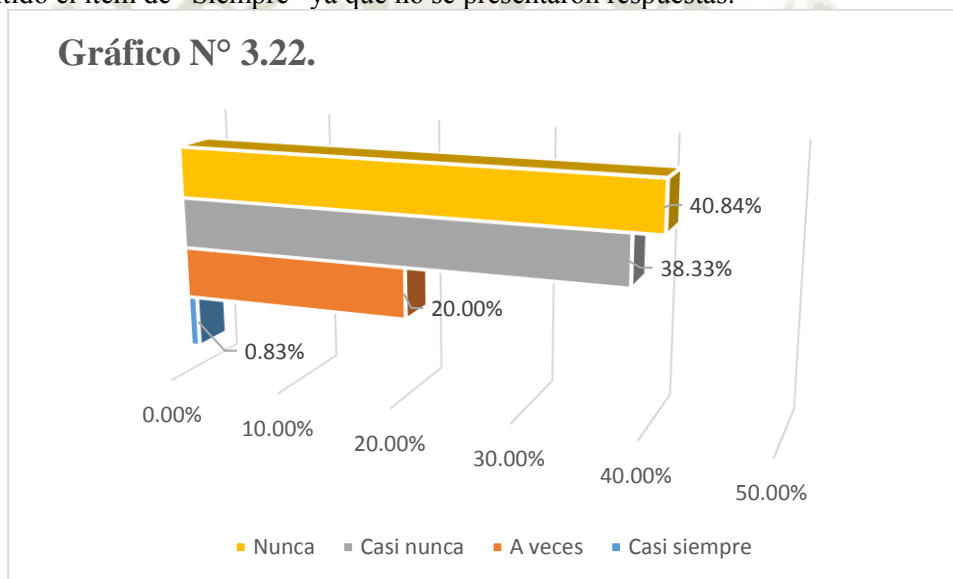
*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se ha omitido el ítem de “Siempre” ya que no se presentaron respuestas.

**Gráfico N° 3.22.**



**Gráfico N° 3.22. Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, la delego a otros**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se ha omitido el ítem de “Siempre” ya que no se presentaron respuestas.

**Interpretación,** en la tabla 3.22 podemos observar que el 2.50% del personal encuestado señaló que “casi siempre” cuando reciben mucha información de sus superiores inmediatos, y no saben cómo usarla, la delegan a otros, mientras el 20.00% que “a veces”, el 38.33% que “casi nunca”, y el 40.84% que “nunca” delegaron esa

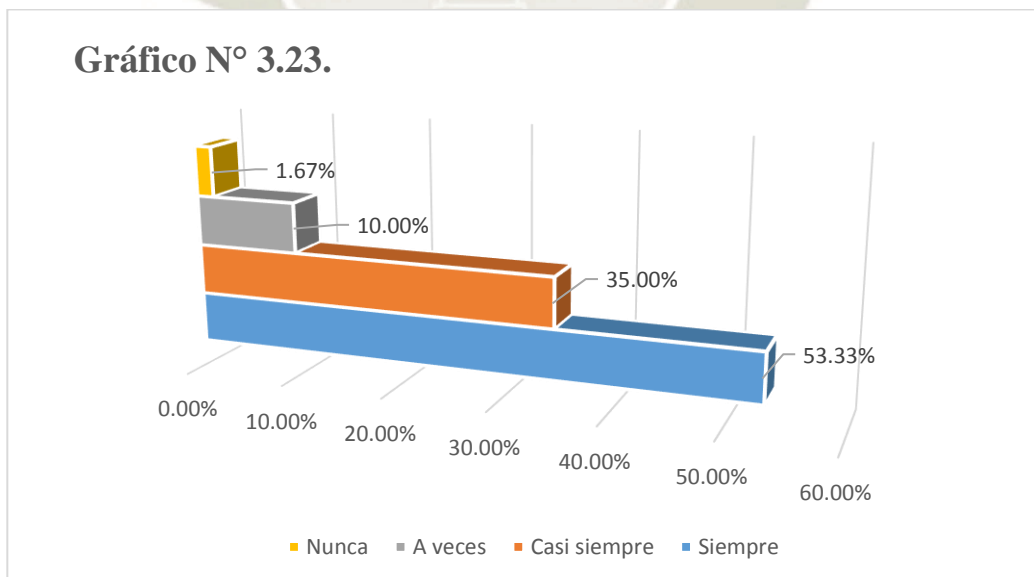
información a otros. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel alto de la dimensión de los patrones de comunicación, en lo que respecta al nivel de manejo de información y número de medios de información porque aunque no sepan como usar la información entregada, no la delegan a otros, esto demuestra que los trabajadores obedecen las indicaciones y realizan su trabajo de manera profesional.

**Tabla N° 3.23.**  
**Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	64.00	53.33%	53.33%
<b>Casi siempre</b>	42.00	5.00%	88.33%
<b>A veces</b>	12.00	10.00%	98.33%
<b>Nunca</b>	2.00	1.67%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020  
Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos  
Se ha omitido el ítem de “Casi nunca” ya que no se presentaron respuestas.

**Gráfico N° 3.23.**



**Gráfico N° 3.23.** **Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos  
Se ha omitido el ítem de “Casi nunca” ya que no se presentaron respuestas.

**Interpretación**, en la tabla 3.23 podemos observar que el 53.33% del personal encuestado señaló que “siempre” confía y cree en la información que le brinda su superior inmediato, mientras que el 35.00% indicó que “casi siempre”, el 10.00% que “a veces”, y el 1.67% que “nunca” creen en la información que les brinda su superior. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel alto de la dimensión de los patrones de comunicación, en lo que respecta nivel de confianza con sus superiores, porque Esto demuestra que los integrantes de un equipo, de un área confían en lo que el jefe inmediato les da a conocer, esto es muy importante porque con confianza es muy fácil poder trabajar.

**Tabla N° 3.24.**

**Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Obtengo información sobre mi proyección profesional en la organización, a través de mi superior inmediato**

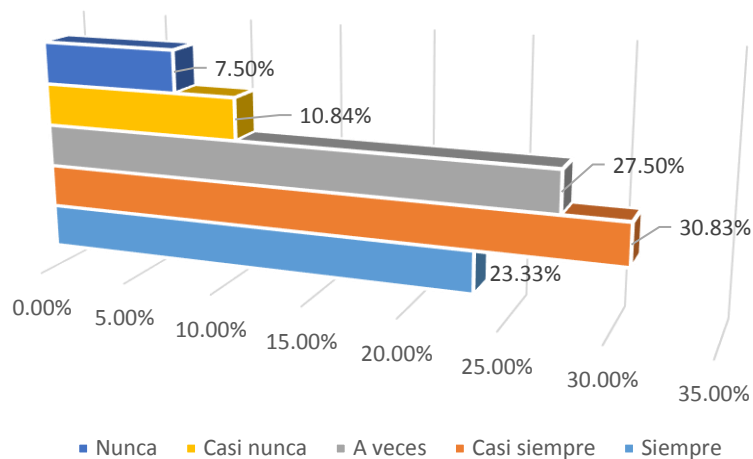
Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	28.00	23.33%	23.30%
<b>Casi siempre</b>	37.00	30.83%	54.17%
<b>A veces</b>	33.00	27.50%	81.67%
<b>Casi nunca</b>	13.00	10.84%	92.50%
<b>Nunca</b>	9.00	7.50%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Gráfico N° 3.24.



**Gráfico N° 3.24. Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Obtengo información sobre mi proyección profesional en la organización, a través de mi superior inmediato**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.24 podemos observar que el 23.33% del personal encuestado señaló que “siempre” obtiene información sobre su proyección profesional en la organización por medio de su superior inmediato, mientras que el 30.83% indicó que “casi siempre”, el 27.50% que “a veces”, el 10.84% que “casi nunca”, y el 7.50% que “nunca” obtuvieron esa información. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel bajo de la dimensión de las barreras de comunicación, en lo que respecta nivel de sesgo de información con sus superiores, porque señalan que reciben información necesaria acerca de su desarrollo profesional y laboral en la empresa, y esa información se las brinda sus jefes inmediatos, aquellos que lideran los equipos de trabajo.

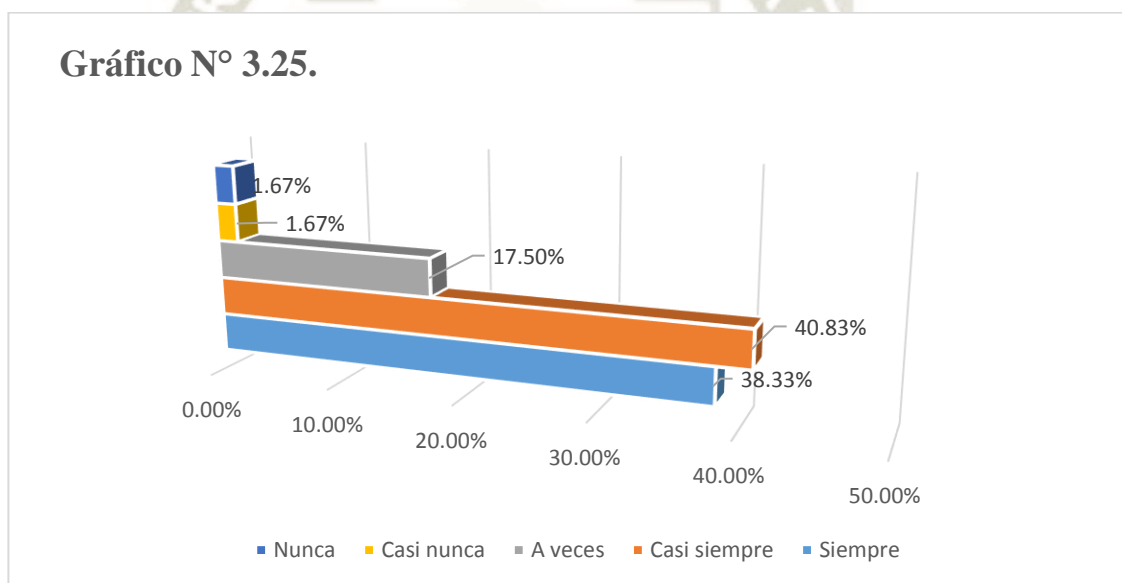
**Tabla N° 3.25.**

**Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: La información relacionada con instrucciones operativas de la organización, me llega a través de mi superior inmediato**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	46.00	38.33%	38.33%
<b>Casi siempre</b>	49.00	40.83%	79.17%
<b>A veces</b>	21.00	17.50%	96.67%
<b>Casi nunca</b>	2.00	1.67%	98.33%
<b>Nunca</b>	2.00	1.67%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020  
Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Gráfico N° 3.25.**



**Gráfico N° 3.25. Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: La información relacionada con instrucciones operativas de la organización, me llega a través de mi superior inmediato**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020  
Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.25 podemos observar que el 38.33% del personal encuestado señaló que “siempre” la información relacionada con instrucciones

operativas de la empresa le llega a través de su superior inmediato, mientras que el 40.83% indicó que “casi siempre”, el 17.50% que “a veces”, el 1.67% que “casi nunca”, y el 1.67% que “nunca” obtuvieron esa información. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel bajo de la dimensión de las barreras de comunicación, en lo que respecta nivel de sesgo de información con sus superiores, porque las instrucciones y forma de cómo deben realizar el trabajo es adecuada y el trabajador cuenta con la información e instrucciones necesarias para cumplir con su tarea.

**Tabla N° 3.26.**

**Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas**

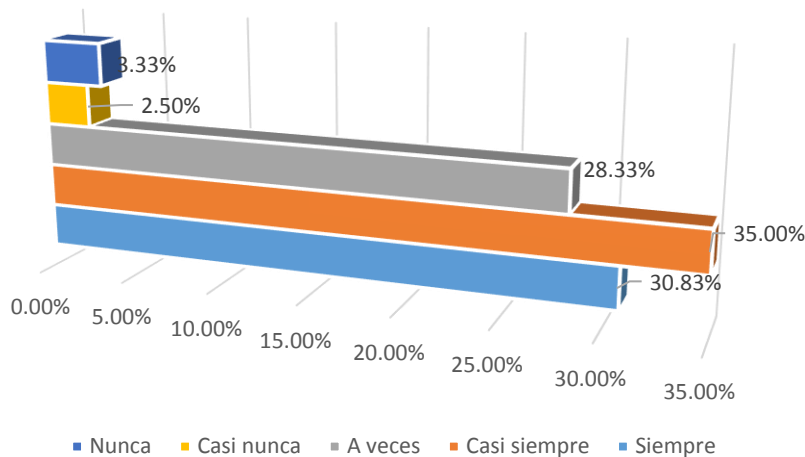
Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	37.00	30.83%	30.83%
<b>Casi siempre</b>	42.00	35.00%	65.83%
<b>A veces</b>	34.00	28.33%	94.17%
<b>Casi nunca</b>	3.00	2.50%	96.67%
<b>Nunca</b>	4.00	3.34%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Gráfico N° 3.26.**



**Gráfico N° 3.26. Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.26 podemos observar que el 30.83% del personal encuestado señaló que “siempre” sus superiores inmediatos conocen y comprenden los problemas que el trabajador enfrenta en la realización de sus tareas, mientras que el 35.00% indicó que “casi siempre”, el 28.33% que “a veces”, el 2.50% que “casi nunca”, y el 3.33% que “nunca” sus superiores llegaron a comprender los problemas del trabajador. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel bajo de la dimensión de las barreras de comunicación, en lo que respecta nivel de sesgo de información con sus superiores, y a la escala de relación escalonada, porque si bien es cierto, el trabajador se encuentra en otro nivel que su superior, se encarga de dar a conocer los problemas que presenta y el superior es lo suficientemente accesible para darle a conocer aquello en lo que puede estar fallando.

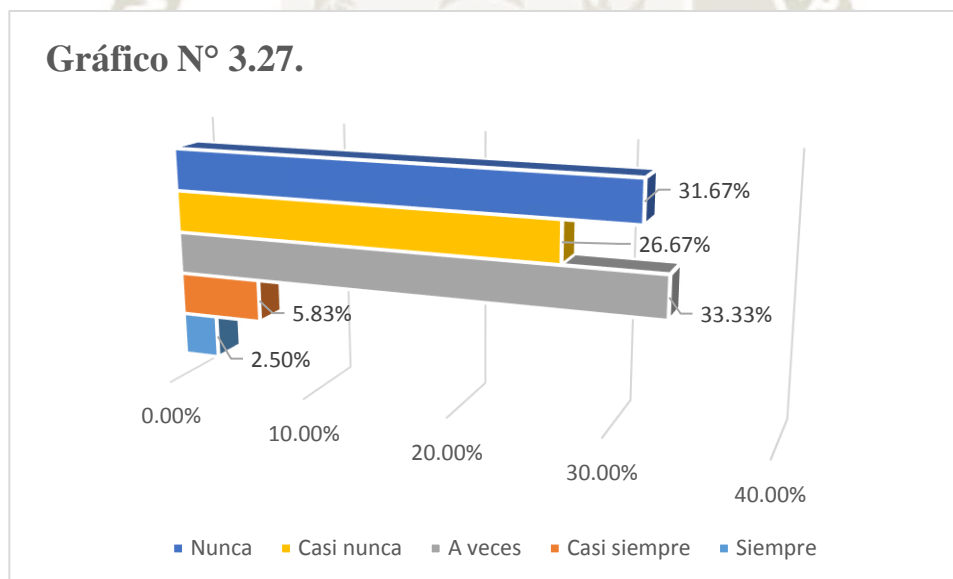
**Tabla N° 3.27.**

**Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: me salto los canales formales de la organización cuando requiero información dentro o fuera de mi área de trabajo**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	3.00	2.50%	2.50%
<b>Casi siempre</b>	7.00	5.83%	8.33%
<b>A veces</b>	40.00	33.33%	41.67%
<b>Casi nunca</b>	32.00	26.67%	68.33%
<b>Nunca</b>	38.00	31.67%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020  
Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Gráfico N° 3.27.**



**Gráfico N° 3.27. Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Me salto los canales formales de la organización cuando requiero información dentro o fuera de mi área de trabajo**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020  
Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación**, en la tabla 3.27 podemos observar que el 2.50% del personal encuestado señaló que “siempre” se saltan los canales formales de la organización cuando requieren información dentro o fuera de su área de trabajo, mientras que el 5.83% indicó que “casi siempre”, el 33.33% que “a veces”, el 26.67% que “casi nunca”, y el 31.67% que “nunca” se saltaron los canales formales de la empresa. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel bajo de la dimensión de las barreras de comunicación, en lo que respecta al nivel de seguridad con la información, y a la escala de relación escalonada, porque el trabajador, así requiera información adicional dentro fuera del área, no suele saltarse esos canales formales sino que si es que le falta algo adicional, lo solicita abiertamente. Esto es principalmente porque cuando los jefes reciben una indicación, lo remiten por correo a su equipo, o realizan una reunión pequeña para informar el detalle de la tarea o función que debe realizarse, por ello es que el trabajador, de algunas de las áreas encuestadas, no necesitan buscar la información fuera.

**Tabla N° 3.28.**

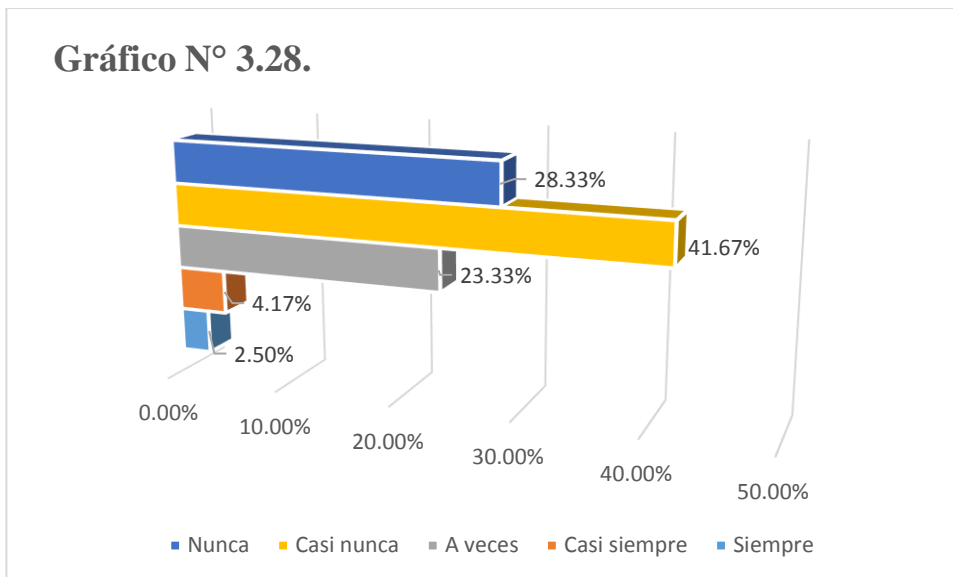
**Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: La distancia y la distribución física entre mi superior inmediato y obstaculiza la comunicación**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	3.00	2.50%	2.50%
<b>Casi siempre</b>	5.00	4.17%	6.67%
<b>A veces</b>	28.00	23.33%	30.00%
<b>Casi nunca</b>	50.00	47.67%	71.67%
<b>Nunca</b>	34.00	28.33%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos



**Gráfico N° 3.28. Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: La distancia y la distribución física entre mi superior inmediato y yo, obstaculiza la comunicación**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.28 podemos observar que el 2.50% del personal encuestado señaló que “siempre” la distancia y la distribución física entre sus superiores y ellos, obstaculiza la comunicación, mientras que el 4.17% indicó que “casi siempre”, el 23.33% que “a veces”, el 41.67% que “casi nunca”, y el 28.33% que “nunca” se llega a obstaculizar la comunicación. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel bajo de la dimensión de las barreras de comunicación, en lo que respecta al nivel de sesgo de información con la comunicación, porque al haber distancia entre los jefes inmediatos y los trabajadores, no llega a impedir que se de una correcta comunicación, es más, han señalado que casi nunca pasa ello, probablemente porque al encontrarse en teletrabajo es que se encuentran alejados presencialmente, y no por eso existe una obstaculización en la forma de dar las indicaciones o realizar el trabajo diario.

**Tabla N° 3.29.**

**Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: en la organización, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan defensivamente**

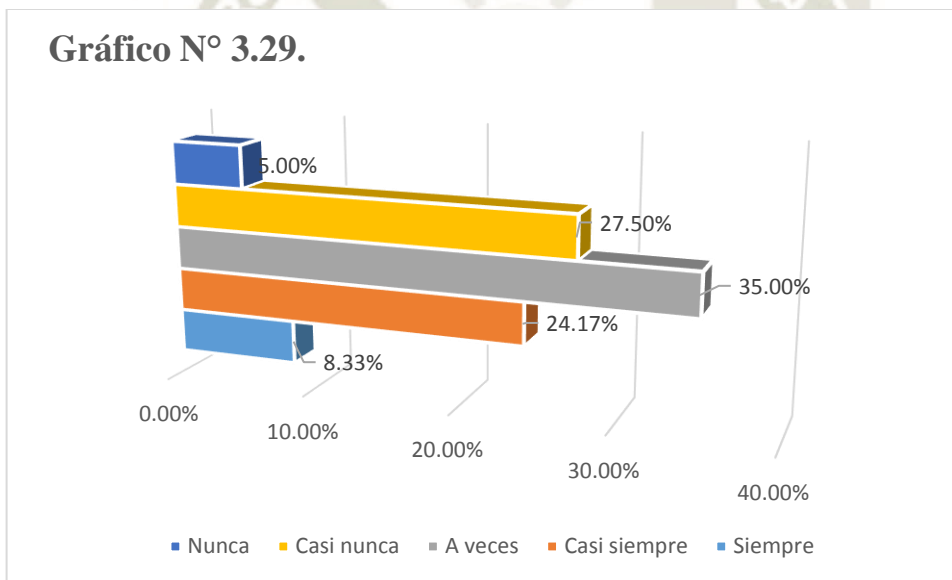
Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	10.00	8.33%	8.33%
<b>Casi siempre</b>	29.00	24.17%	32.50%
<b>A veces</b>	42.00	35.00%	67.50%
<b>Casi nunca</b>	33.00	27.50%	95.00%
<b>Nunca</b>	6.00	5.00%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Gráfico N° 3.29.**



**Gráfico N° 3.29. Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: En la organización, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan defensivamente**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.29 podemos observar que el 8.33% del personal encuestado señaló que “siempre” cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan defensivamente, mientras que el 24.17% indicó que “casi

siempre”, el 35.00% que “a veces”, el 27.50% que “casi nunca”, y el 5.00% que “nunca” actúan defensivamente. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel promedio de la dimensión de las barreras de comunicación, en lo que respecta al nivel de sesgo de información y a la escala de relación escalonada con sus superiores, debido a que varios de los colaboradores reaccionan defensivamente cuando hay alguna crítica hacia ellos, lo cual no debería ocurrir porque el trabajador debería intentar comprender que las críticas constructivas son parte de la evaluación del desempeño que se realice en la empresa.

**Tabla N° 3.30.**

**Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Las instrucciones de cómo realizar una tarea me llegan a través de mi superior inmediato**

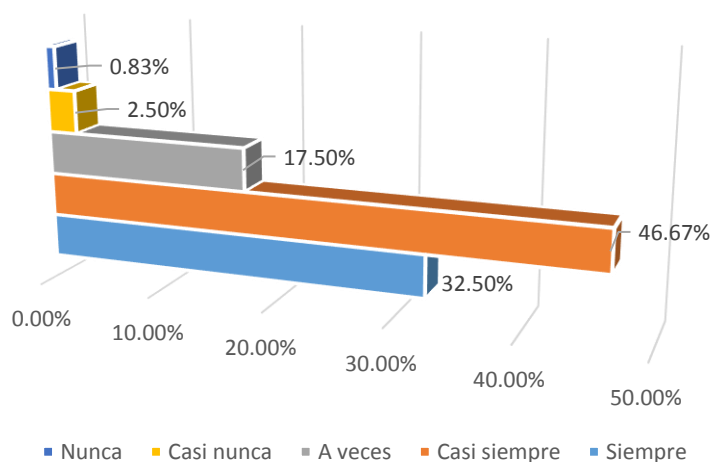
Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	39.00	32.50%	32.50%
<b>Casi siempre</b>	56.00	46.67%	79.17%
<b>A veces</b>	21.00	17.50%	96.67%
<b>Casi nunca</b>	3.00	2.50%	99.17%
<b>Nunca</b>	1.00	0.83%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Gráfico N° 3.30.**



**Gráfico N° 3.30. Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Las instrucciones de cómo realizar una tarea me llegan a través de mi superior inmediato**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.30 podemos observar que el 32.50% del personal encuestado señaló que “siempre” las instrucciones de cómo realizar una tarea le llega a través de su superior inmediato, mientras que el 46.67% indicó que “casi siempre”, el 17.50% que “a veces”, el 2.50% que “casi nunca”, y el 0.83% que “nunca” les llega la indicación de su superior inmediato. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel bajo de la dimensión de las barreras de comunicación, en lo que respecta al nivel de sesgo de información y a la escala de relación escalonada con sus superiores, debido a que varios de los colaboradores reciben, directamente, de sus superiores inmediatos, las instrucciones y directrices necesarias para realizar una tarea particular, y lo reciben con un sesgo menor.

**Tabla N° 3.31.**

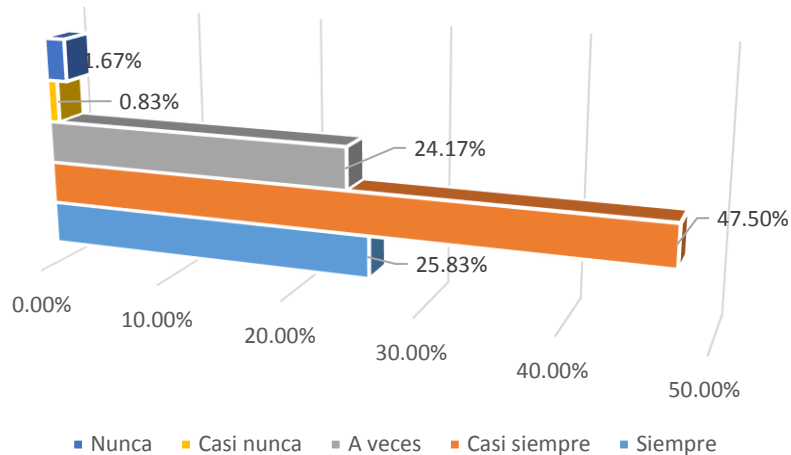
**Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	31.00	25.83%	25.83%
<b>Casi siempre</b>	57.00	47.50%	73.33%
<b>A veces</b>	29.00	24.17%	97.50%
<b>Casi nunca</b>	1.00	0.83%	98.33%
<b>Nunca</b>	2.00	1.67%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Gráfico N° 3.31.**



**Gráfico N° 3.31. Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.31 podemos observar que el 25.83% del personal encuestado señaló que “siempre” tienen libertad y confianza al discutir, con su superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo, mientras que el 47.50% indicó que “casi siempre”, el 24.17% que “a veces”, el 0.83% que “casi nunca”, y el 1.67% que “nunca” tienen la libertad y confianza para discutir asuntos importantes. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel bajo de la dimensión de las barreras de comunicación, en lo que respecta al nivel de seguridad y a la escala de relación escalonada con sus superiores, debido a que muchos colaboradores sienten la libertad suficiente para exponer y discutir con sus jefes asuntos importantes con respecto al trabajo, principalmente porque hay una alta confianza y seguridad con ellos.

**Tabla N° 3.32.**

**Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: En la organización, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras**

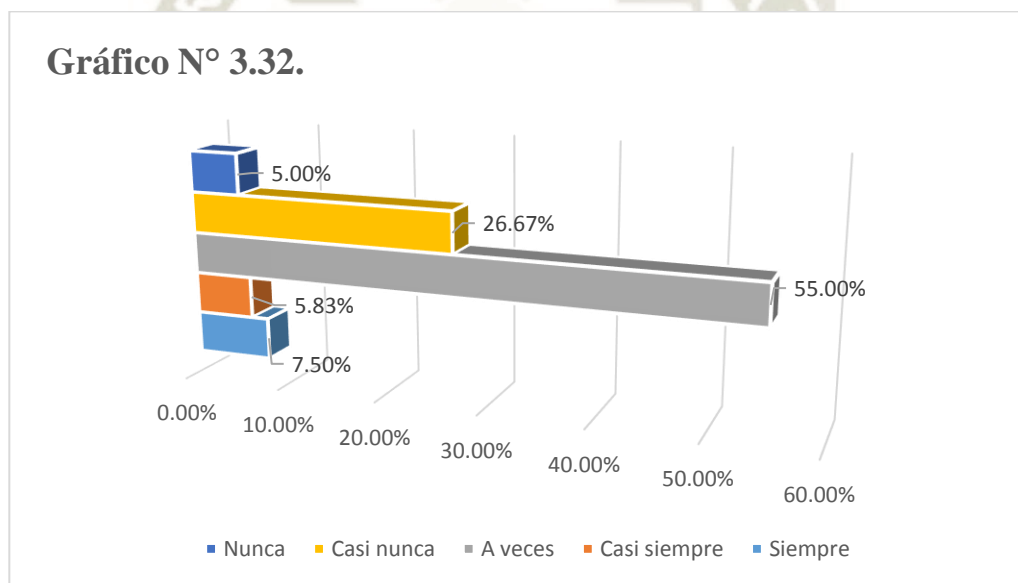
Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	9.00	7.50%	7.50%
<b>Casi siempre</b>	7.00	5.83%	13.33%
<b>A veces</b>	66.00	55.00%	68.33%
<b>Casi nunca</b>	32.00	26.67%	95.00%
<b>Nunca</b>	6.00	5.00%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Gráfico N° 3.32.**



**Gráfico N° 3.32. Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: En la organización, la información que proviene de los niveles superiores, parece ser interpretada de distintas maneras**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.32 podemos observar que el 7.50% del personal encuestado señaló que “siempre” la información que proviene de los niveles superiores es interpretada de distintas maneras, mientras que el 5.83% indicó que “casi siempre”,

el 55.00% que “a veces”, el 26.67% que “casi nunca”, y el 5.00% que “nunca” suele ser interpretada distintas maneras. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel promedio de la dimensión de las barreras de comunicación, en lo que respecta al nivel de sesgo de información y a la escala de relación escalonada con sus superiores, debido a que muchas veces los canales de comunicación que utilizan los niveles superiores no son lo suficientemente claros, y no llegan a exponer realmente la información que quieren dar a conocer, y ello genera que se generen chismes y rumores porque la interpretación es diversa.

**Tabla N° 3.33.**

**Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: La explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área o unidad**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	16.00	13.33%	13.33%
<b>Casi siempre</b>	36.00	30.00%	43.33%
<b>A veces</b>	57.00	47.50%	90.83%
<b>Casi nunca</b>	11.00	9.17%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

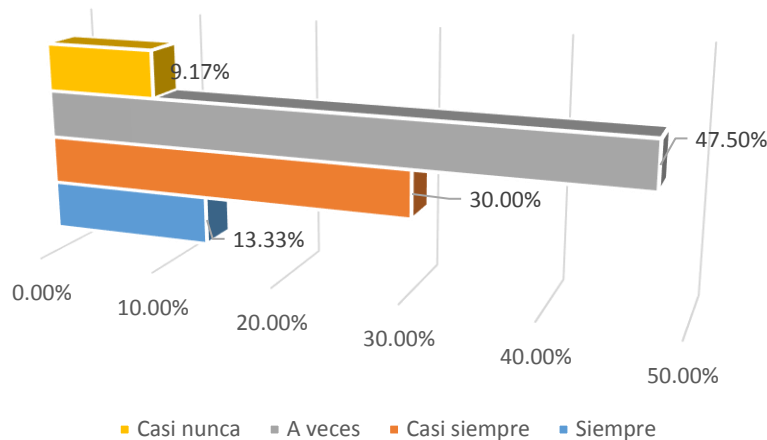
*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se ha omitido el ítem de “Nunca” ya que no se presentaron respuestas.

**Gráfico N° 3.33.**



**Gráfico N° 3.33. Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: La explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área o unidad**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se ha omitido el ítem de “Nunca” ya que no se presentaron respuestas.

**Interpretación,** en la tabla 3.33 podemos observar que el 13.33% del personal encuestado señaló que “siempre” la explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea les llega a través de sus compañeros de área, mientras que el 30.00% indicó que “casi siempre”, el 47.50% que “a veces”, y el 9.17% que “casi nunca” les llega es información a través de sus compañeros. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel alto de la dimensión de la retroalimentación, en lo que respecta al nivel de manejo de información y a la escala de buena explicación con sus compañeros, esto se da porque las personas que trabajan en las áreas encuestadas son personas que lo vienen haciendo hace mucho tiempo y ya conocen el know how del funcionamiento de su área o departamento, es así que los procedimientos son completamente conocidos por ellos y es así que lo pueden recomendar a sus compañeros, también porque puede darse un sesgo de información o llegada de información incompleta de parte de sus jefes inmediatos.

**Tabla N° 3.34.**

**Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: En la organización, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área o unidad, parece ser interpretada de distintas maneras**

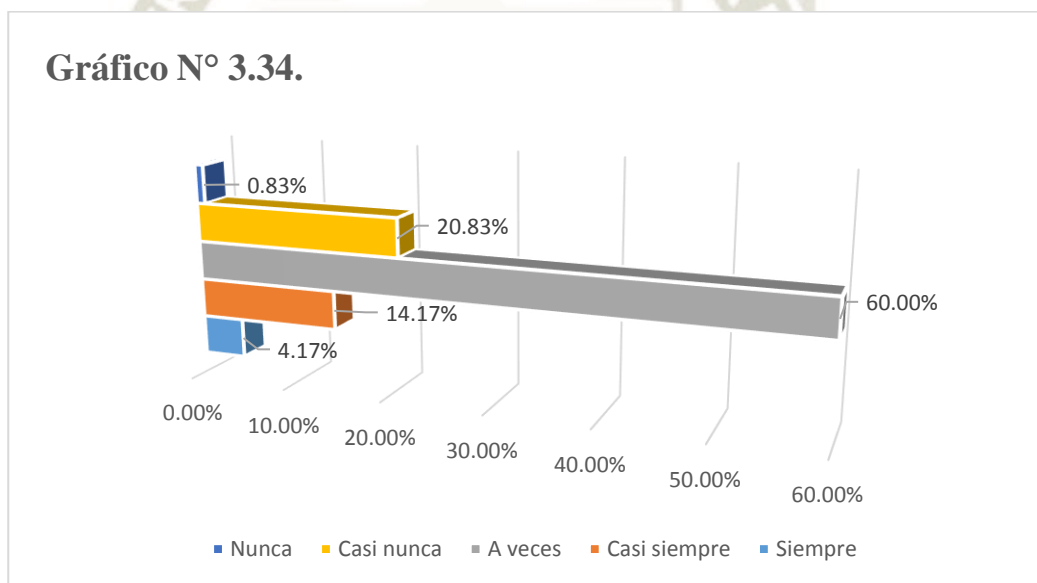
Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	5.00	4.17%	4.17%
<b>Casi siempre</b>	17.00	14.17%	18.33%
<b>A veces</b>	72.00	60.00%	78.33%
<b>Casi nunca</b>	25.00	20.83%	99.17%
<b>Nunca</b>	1.00	0.83%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Gráfico N° 3.34.**



**Gráfico N° 3.34. Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: En la organización, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área o unidad, parece ser interpretada de distintas maneras**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.34 podemos observar que el 4.17% del personal encuestado señaló que “siempre” las instrucciones que provienen de los compañeros de la misma área, suelen ser interpretadas de distintas maneras, mientras que el 14.17%

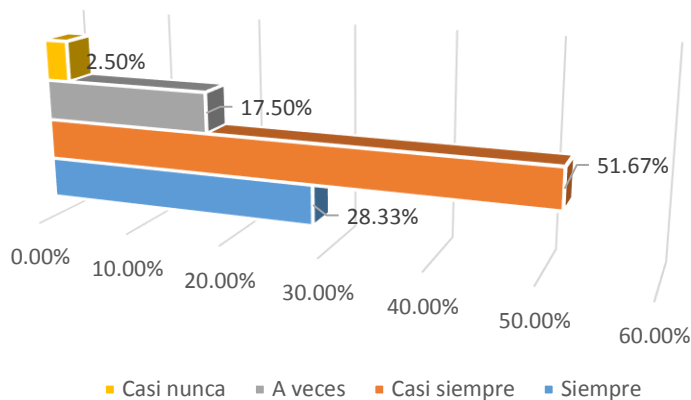
indicó que “casi siempre”, el 60.00% que “a veces”, el 20.83% que “casi nunca”, y el 0.83% que “nunca” suele ser interpretada distintas maneras. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel bajo de la dimensión de la retroalimentación, en lo que respecta a la escala de seguridad y manejo de información, esto se da porque las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área, suelen ser interpretadas de distinta manera, y probablemente se da porque existen ruidos o chismes que se filtran y que no necesariamente tuvieron que ver con indicaciones dadas por las instancias superiores, simplemente porque alguien escuchó algo, lo comunicó de una manera poco clara, y cada miembro del equipo dio sus interpretaciones al respecto.

**Tabla N° 3.35.**  
**Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: La descripción del trabajo que el equipo debe llevar a cabo, se me informa a través de mi superior inmediato**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	34.00	28.33%	28.33%
<b>Casi siempre</b>	62.00	51.67%	80.00%
<b>A veces</b>	21.00	17.50%	97.50%
<b>Casi nunca</b>	3.00	2.50%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020  
Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos  
Se ha omitido el ítem de “Nunca” ya que no se presentaron respuestas.

Gráfico N° 3.35.



**Gráfico N° 3.35. Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: La descripción del trabajo que el equipo debe llevar a cabo, se me informa a través de mi superior inmediato**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020  
Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos  
Se ha omitido el ítem de “Nunca” ya que no se presentaron respuestas.

**Interpretación,** en la tabla 3.35 podemos observar que el 28.33% del personal encuestado señaló que “siempre” la descripción del trabajo que el equipo debe llevar a cabo, se le informa a través de su superior inmediato, mientras que el 51.67% indicó que “casi siempre”, el 17.50% que “a veces”, y el 2.50% que “casi nunca” les llega es información a través de su superior inmediato. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel alto de la dimensión de la retroalimentación, en lo que respecta al nivel de manejo de información y a la escala de buena explicación con su superior inmediato, debido a que normalmente en los equipos de trabajo de las diversas áreas en la institución, las reuniones son constantes entre los colaboradores para brindar la información de manera directa. Asimismo, los correos electrónicos pueden llegar a ser muy eficaces en esto.

**Tabla N° 3.36.**

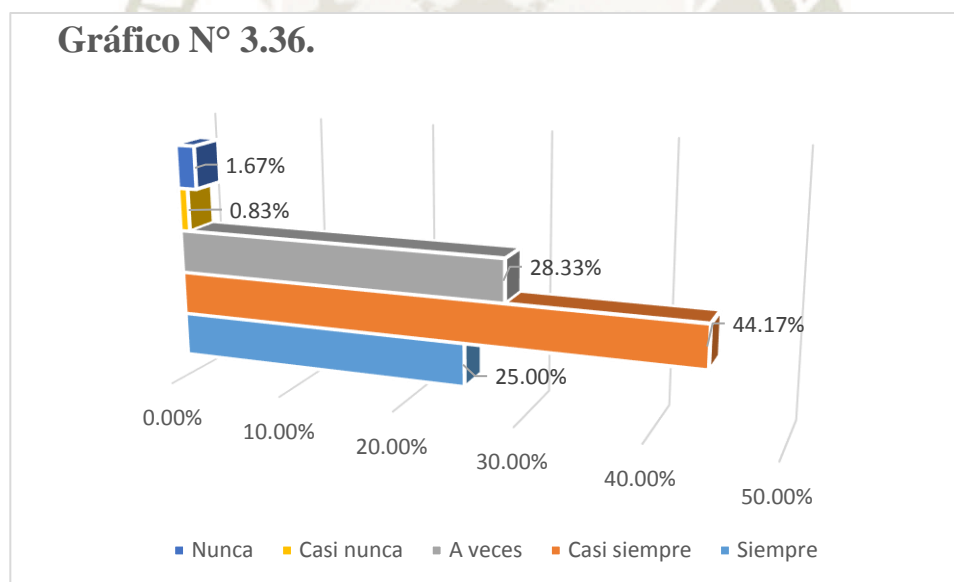
**Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Me entero de los problemas que necesitan atención por mi superior inmediato**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	30.00	25.00%	25.00%
<b>Casi siempre</b>	53.00	44.17%	69.17%
<b>A veces</b>	34.00	28.33%	97.50%
<b>Casi nunca</b>	1.00	0.83%	98.33%
<b>Nunca</b>	2.00	1.67%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota:* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos



**Gráfico N° 3.36. Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Me entero de los problemas que necesitan atención por mi superior inmediato**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.36 podemos observar que el 25.00% del personal encuestado señaló que “siempre” se enteran de los problemas que necesitan atención

por sus superiores inmediatos, mientras que el 44.17% indicó que “casi siempre”, el 28.33% que “a veces”, el 0.83% que “casi nunca”, y el 1.67% que “nunca” se enteran de esos problemas por parte de sus superiores. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel alto de la dimensión de la retroalimentación, en lo que respecta a la escala de manejo de información y la escala de la buena explicación, esto se da porque los colaboradores reciben la información, de primera mano, con respecto a lo que pueda estarse llevando mal en el área, esto también es importante porque los jefes inmediatos se involucran con su personal al brindarles el *feedback* que necesitan con respecto a cómo se están desempeñando.

**Tabla N° 3.37.**

**Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: En general, mi superior inmediato y yo comprendemos las cosas de la misma manera**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	19.00	15.83%	15.83%
<b>Casi siempre</b>	55.00	45.83%	61.67%
<b>A veces</b>	44.00	36.67%	98.33%
<b>Casi nunca</b>	2.00	1.67%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

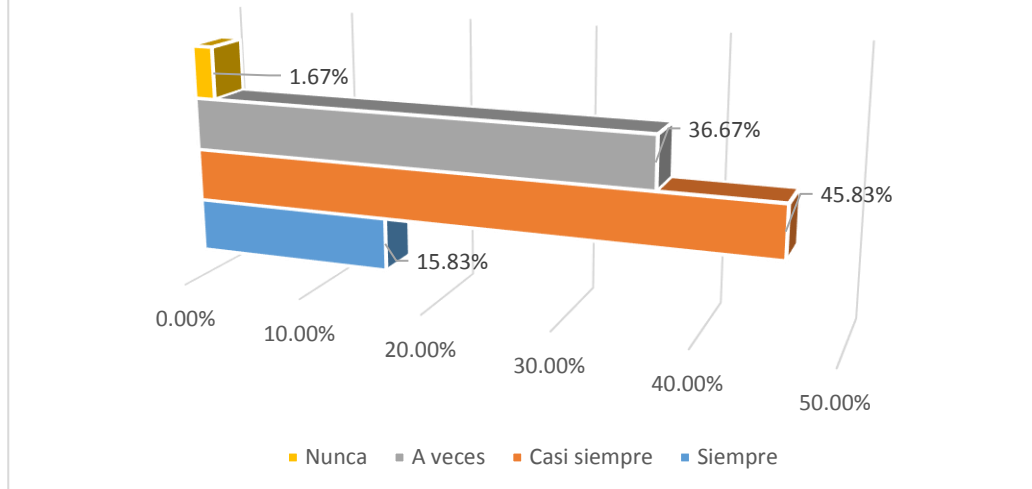
*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se ha omitido el ítem de “Nunca” ya que no se presentaron respuestas.

**Gráfico N° 3.37.**



**Gráfico N° 3.37. Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: En general, mi superior inmediato y yo comprendemos las cosas de la misma manera**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se ha omitido el ítem de “Nunca” ya que no se presentaron respuestas.

**Interpretación,** en la tabla 3.37 podemos observar que el 15.83% del personal encuestado señaló que “siempre” su superior inmediato y él; comprenden las cosas de la misma manera, mientras que el 45.83% indicó que “casi siempre”, el 36.67% que “a veces”, y el 1.67% que “casi nunca” la comprenden de la misma forma. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel alto de la dimensión de la retroalimentación, en lo que respecta al nivel de manejo de información y a la escala de buena explicación con su superior inmediato, debido a que, para que ambos comprendan la información de la misma manera, es porque la comunicación es clara y directa, por lo que el canal que se está usando es el adecuado. Así también se presenta el diálogo permanente en el equipo para garantizar que todos comprendieron adecuadamente las instrucciones.

**Tabla N° 3.38.**

**Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Dimensión de la Comunicación Interna: Patrones de comunicación**

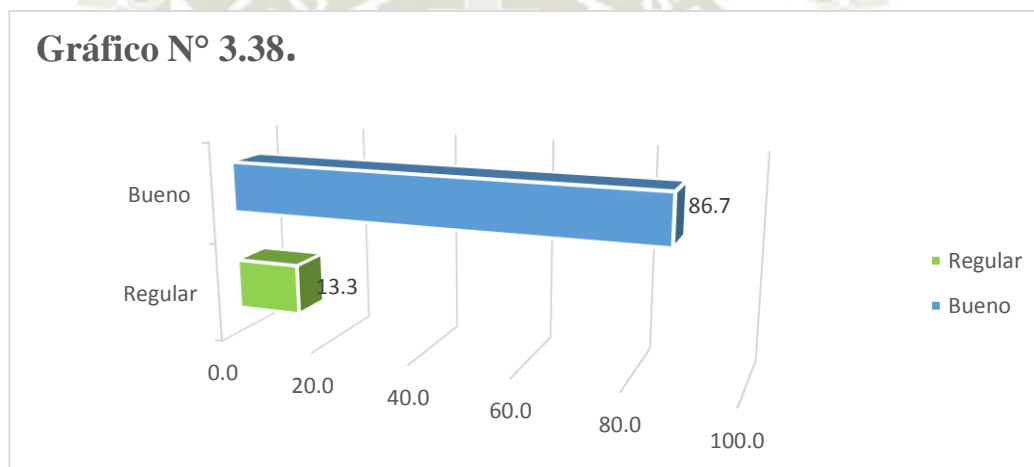
Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Regular (Promedio)</b>	16.00	13.30%	13.30%
<b>Bueno (Alto)</b>	104.00	86.70%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se ha omitido el ítem de “Malo” ya que no se presentaron respuestas.



**Gráfico N° 3.38. Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Dimensión de los patrones de comunicación**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se ha omitido el ítem de “Malo” ya que no se presentaron respuestas.

**Interpretación,** en la tabla 3.38 podemos observar que el 86.07% del personal encuestado señaló a la dimensión de patrones de comunicación como “buena” , mientras que el 33.30% indicó esta dimensión como “regular”. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado tiene una escala “buena” y “alta” con respecto esta dimensión, y ello se asocia al hecho que dentro de la institución existen patrones específicos que permiten que la comunicación se realice de buena manera, la voz, los gestos, el volúmen, etc, si bien son patrones únicos en las personas, se puede

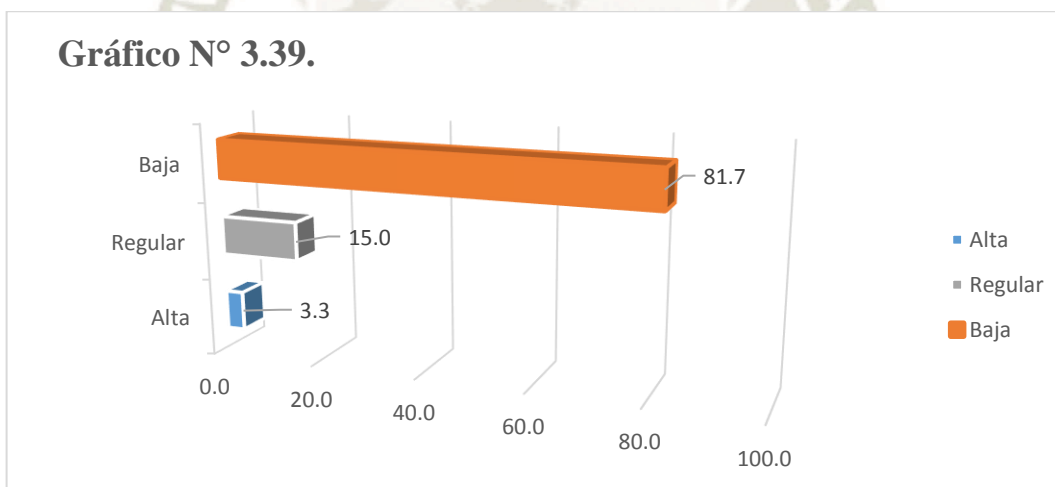
demostrar que son libres de utilizar por cada uno de ellos en la institución y son acogidos y respetados por ello. Por lo que no existen trabas al respecto y la comunicación sea horizontal, vertical y diagonal, puede darse de manera fluida.

**Tabla N° 3.39.**

**Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Dimensión de la Comunicación Interna: Barreras de comunicación**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Alta</b>	4.00	3.30%	3.30%
<b>Regular</b>	18.00	15.00%	18.30%
<b>Baja</b>	98.00	81.70%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020  
Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos



**Gráfico N° 3.39. Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Dimensión de las barreras de comunicación**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020  
Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.39 podemos observar que el 3.30% del personal encuestado señaló a la dimensión de barreras de comunicación como “alta”, mientras que el 15.00% indicó esta dimensión como “regular”; y el 81.70% indicó a esta dimensión como “baja”. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal

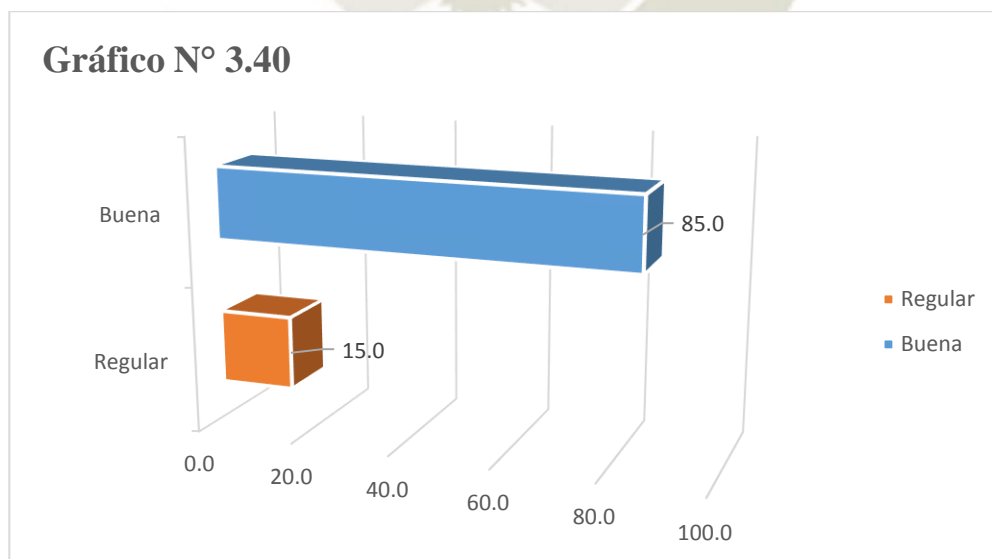
encuestado tiene una escala “baja” con respecto a las barreras de comunicación, ya que el mayor porcentaje apunta hacia la existencia de bajas barreras de comunicación, por lo que gracias a los principales canales utilizados en la empresa, el mensaje que brinda el emisor es casi completo o completo en el mejor de los casos. El que existan bajas barreras de comunicación y no traen consigo rumores, chismes y un *feedback* deficiente, por ende el mensaje sigue la ruta correcta en un ciclo de comunicación.

**Tabla N° 3.40.**  
**Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Dimensión de la Comunicación Interna: Retroalimentación**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Regular (Promedio)</b>	18.00	15.00%	15.00%
<b>Buena (alto)</b>	102.00	85.00%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020  
Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos.  
Se ha omitido el ítem de “Malo” ya que no se presentaron respuestas.

**Gráfico N° 3.40**



**Gráfico N° 3.40.** **Resultados del instrumento de la variable de Comunicación Interna: Dimensión de la retroalimentación**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos  
Se ha omitido el ítem de “Malo” ya que no se presentaron respuestas.

**Interpretación**, en la tabla 3.40 podemos observar que el 15.00% del personal encuestado señaló a la dimensión de retroalimentación como “regular”, mientras que el 85.00% indicó esta dimensión como “alta” o “buena”. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado tiene una escala “buena” y “alta” de esta dimensión, es decir, el retorno de la información brindada es adecuada, esto quiere decir que el *feedback* es relevante y efectivo porque el colaborador está informado de cómo realiza su trabajo, qué está haciendo de manera efectiva y qué es lo que no, es así que la retroalimentación se realiza de manera permanente. La comprensión del mensaje entregado es validada y comprendida por el personal, es así que se cumple lo que se observó en el cuestionario de CI en el que varios ítems señalaban que la información brindada por el jefe inmediato, era percibida y entendida.

### 3.3. Resultados de la Variable *Engagement* laboral

**Tabla N° 3.41.**

**Resultados del instrumento de la variable de *Engagement* laboral: En mi trabajo me siento lleno(a) de energía**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Poco de acuerdo</b>	6.00	5.00%	5.00%
<b>De acuerdo</b>	68.00	56.67%	61.67%
<b>Muy de acuerdo</b>	24.00	20.00%	81.67%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	22.00	18.33%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

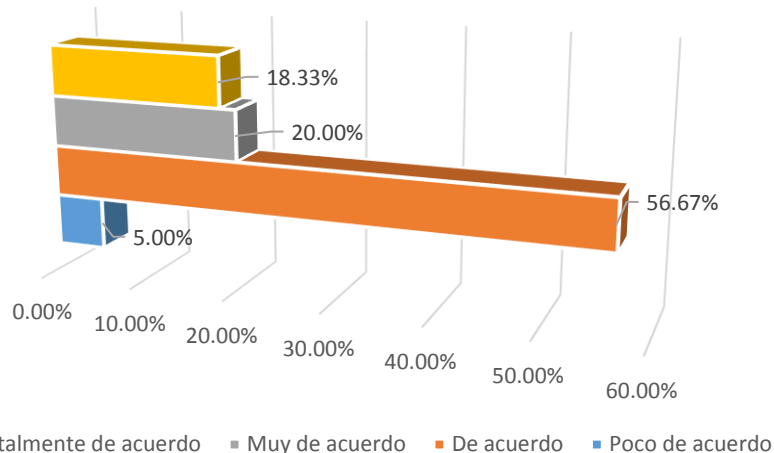
*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se ha omitido el ítem de “Nada de acuerdo” ya que no se presentaron respuestas.

**Gráfico N° 3.41.**



**Gráfico N° 3.41. Resultados del instrumento de la variable de *Engagement Laboral*: En mi trabajo me siento lleno(a) de energía**

*Nota:* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos  
Se ha omitido el ítem de “Nada de acuerdo” ya que no se presentaron respuestas

**Interpretación,** en la tabla 3.41 podemos observar que el 5.00% del personal encuestado indicó que están “poco de acuerdo” con lo que respecta a que en su trabajo se sienten llenos de energía, mientras que el 56.67% indicó estar “de acuerdo”, el 20.00% indicaron que están “muy de acuerdo”, y por último, el 18.33% señalaron que se sienten llenos de energía en el trabajo. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel promedio de la dimensión del vigor, en lo que respecta al nivel de energía que presentan los colaboradores de la organización porque demuestran que sienten energía en el trabajo que realizan y por ello es que el efecto y la productividad en sus tareas, resulta siendo más satisfactorio y efectivo.

**Tabla N° 3.42.**

**Resultados del instrumento de la variable de *Engagement* laboral: Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo**

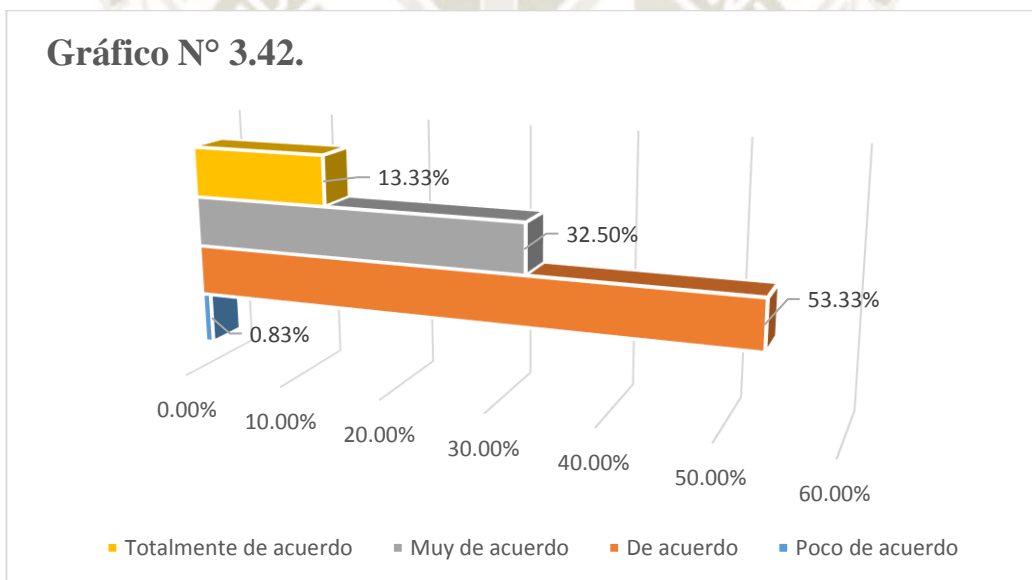
Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Poco de acuerdo</b>	1.00	0.83%	0.83%
<b>De acuerdo</b>	64.00	53.33%	54.17%
<b>Muy de acuerdo</b>	39.00	32.50%	86.67%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	19.00	13.33%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se ha omitido el ítem de “Nada de acuerdo” ya que no se presentaron respuestas.



**Gráfico N° 3.42. Resultados del instrumento de la variable de *Engagement* Laboral: Soy fuerte y vigoroso(A) en mi trabajo**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se ha omitido el ítem de “Nada de acuerdo” ya que no se presentaron respuestas.

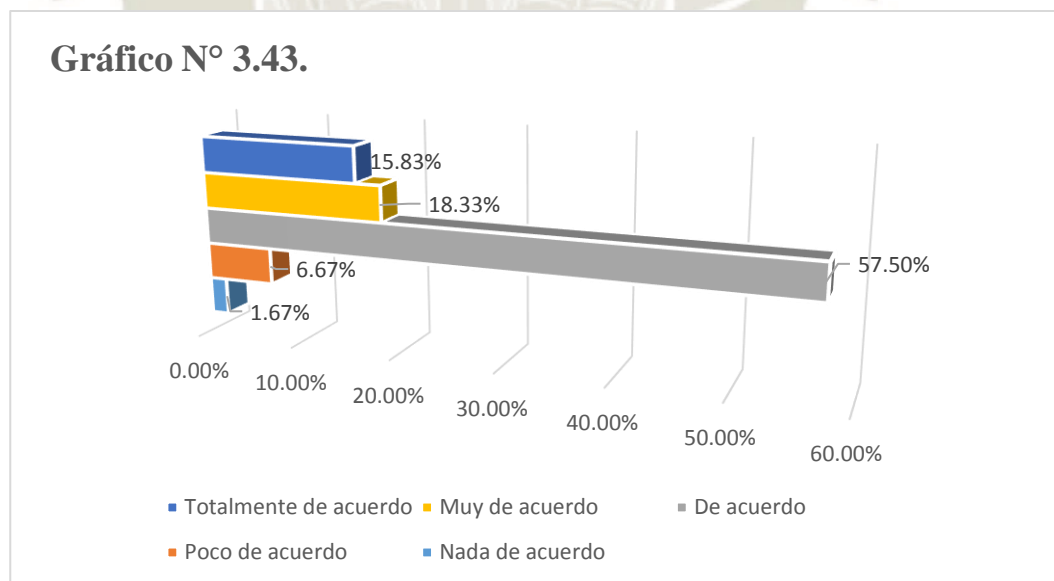
**Interpretación,** en la tabla 3.42 podemos observar que el 0.83% del personal encuestado indicó que están “poco de acuerdo” con ser fuertes y vigorosos en el trabajo, mientras que el 53.33% indicó estar “de acuerdo”, el 32.50% indicaron que están “muy de acuerdo”, y por último, el 13.33% señalaron que se sienten llenos de energía en el trabajo. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un

nivel promedio de la dimensión del vigor, en lo que respecta al nivel de energía que presentan los colaboradores porque indicaron que llegan a ser fuertes y vigorosos en su cnetro de trabajo y también al momento de realizar sis tareas cotidianas. El que los trabajadores indiquen ello, es muy bueno porque demuestra que realizan el trabajo con mucho entusiasmo y vigor.

**Tabla N° 3.43.**  
**Resultados del instrumento de la variable de *Engagement* laboral: Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nada de acuerdo	2.00	1.67%	1.67%
Poco de acuerdo	8.00	6.67%	8.33%
De acuerdo	69.00	57.50%	65.83%
Muy de acuerdo	22.00	18.33%	84.17%
Totalmente de acuerdo	19.00	15.83%	100.00%
<b>Total</b>	<b>120.00</b>	<b>100.00%</b>	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020  
Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos



**Gráfico N° 3.43.** **Resultados del instrumento de la variable de *Engagement* Laboral: Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar**

*Nota:* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación**, en la tabla 3.43 podemos observar que el 1.67% del personal encuestado indicó que están “nada de acuerdo” con la frase : cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar, mientras que el 6.67% indicó estar “poco de acuerdo”, el 57.50% indicaron que están “de acuerdo”, el 18.33% indicó estar “muy de acuerdo”, y por último, el 15.83% señalaron que tienen ganas de ir a trabajar todas las mañanas. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel promedio de la dimensión del vigor, en lo que respecta al nivel de energía y al porcentaje de fortaleza que presentan los colaboradores, esto se da porque los trabajadores están contentos con el trabajo que realizan y porque le encuentran un significado clave a su esfuerzo diario. Al tener un sentido definido, y a la vez gusto y cariño con lo que hacen, fácilmente se presentan ganas e interés por empezar la jornada diaria.

**Tabla N° 3.44.**

**Resultados del instrumento de la variable de *Engagement* laboral: Puedo continuar trabajando durante varios periodos de tiempo**

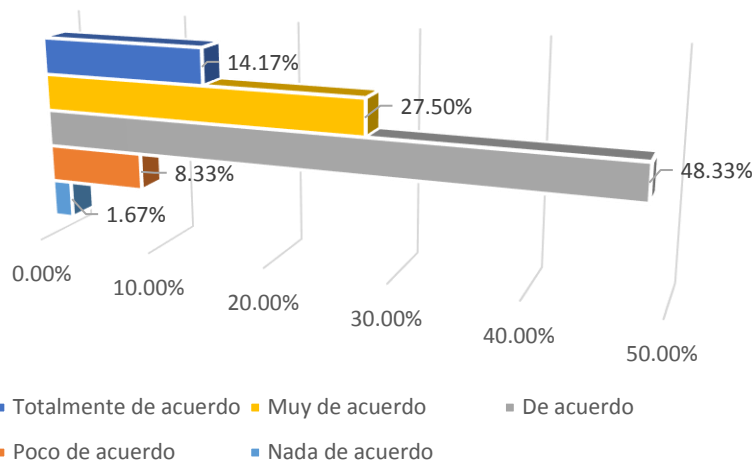
Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Nada de acuerdo</b>	2.00	1.67%	1.67%
<b>Poco de acuerdo</b>	10.00	8.33%	10.00%
<b>De acuerdo</b>	58.00	48.33%	58.33%
<b>Muy de acuerdo</b>	33.00	27.50%	85.33%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	17.00	14.17%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Gráfico N° 3.44.**



**Gráfico N° 3.44. Resultados del instrumento de la variable de Engagement Laboral: Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.44 podemos observar que el 1.67% del personal encuestado indicó que están “nada de acuerdo” con la frase :puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo, mientras que el 8.33% indicó estar “poco de acuerdo”, el 48.33% indicaron que están “de acuerdo”, el 27.50% indicó estar “muy de acuerdo”, y por último, el 14.17% señalaron que pueden continuar trabajando durante largos periodos de tiempo. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel promedio de la dimensión del vigor, en lo que respecta a los indicadores del nivel de energía y al porcentaje de fortaleza que presentan los colaboradores al momento de realizar sus labores diarias, incluso en este tiempo de pandemia, en donde la exigencia ha sido mayor, ha generado que los trabajadores se encuentren laborando mucho más horas seguidas para poder cumplir con el proceso de virtualización al 100%.

**Tabla N° 3.45.**

**Resultados del instrumento de la variable de *Engagement* laboral: Soy muy persistente en mi trabajo**

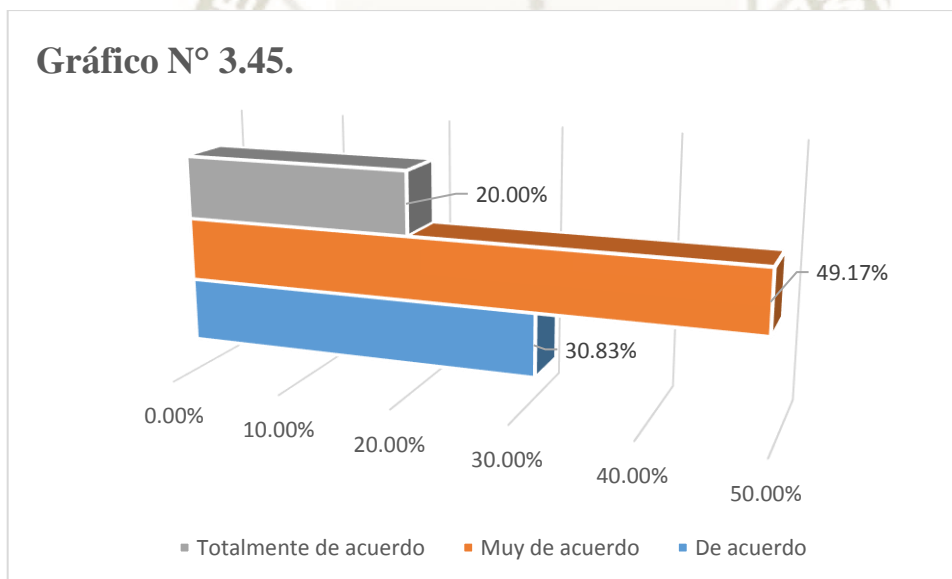
Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>De acuerdo</b>	37.00	30.83%	30.83%
<b>Muy de acuerdo</b>	59.00	49.17%	80.00%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	24.00	20.00%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se han omitido los ítems de “Nada de acuerdo” y “Poco de acuerdo” ya que no se presentaron respuestas.



**Gráfico N° 3.45. Resultados del instrumento de la variable de *Engagement* Laboral: Soy muy persistente en mi trabajo**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se ha omitido el ítem de “Nada de acuerdo” y “poco de acuerdo” ya que no se presentaron respuestas.

**Interpretación**, en la tabla 3.45 podemos observar que el 30.83% del personal encuestado indicó que están “de acuerdo” con la frase: soy muy persistente en el trabajo, mientras que el 49.17% indicó estar “muy de acuerdo”, y por último, el 20.00% señalaron estar “totalmente de acuerdo” con ser muy persistentes en el trabajo. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel alto de la dimensión del vigor, en lo que respecta al indicador del nivel de percepción que presentan los colaboradores, ellos se caracterizan por ser perennes y perseverantes con su labor diaria, asimismo, conocen y saben que ese trabajo que realizan tiene un significado importante para ellos y para la institución, es así que, con la nueva virtualización, se ha generado buenos resultados gracias a la constancia y compromiso de los colaboradores en sacar adelante los nuevos retos.

**Tabla N° 3.46.**  
**Resultados del instrumento de la variable de *Engagement* laboral: Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Poco de acuerdo</b>	2.00	1.67%	1.67%
<b>De acuerdo</b>	43.00	35.83%	37.50%
<b>Muy de acuerdo</b>	52.00	43.33%	80.83%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	23.00	19.17%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

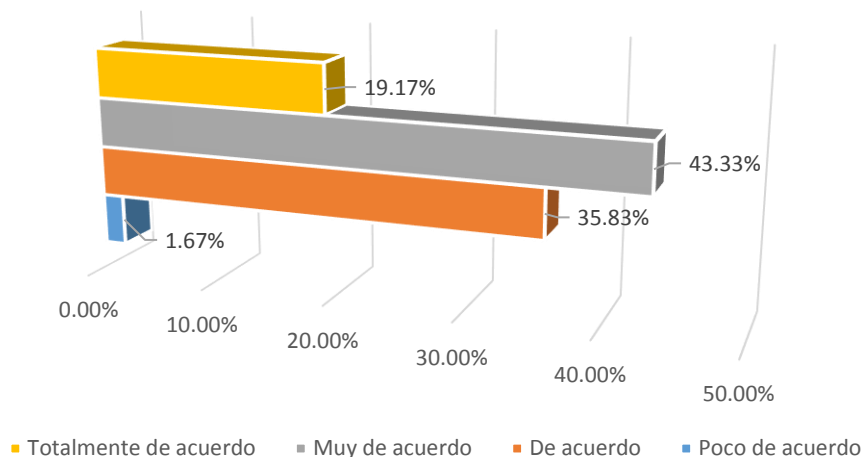
*Nota:* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se ha omitido el ítem de “Nada de acuerdo” ya que no se presentaron respuestas.

**Gráfico N° 3.46.**



**Gráfico N° 3.46. Resultados del instrumento de la variable de Engagement Laboral: Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos  
Se ha omitido el ítem de “Nada de acuerdo” ya que no se presentaron respuestas.

**Interpretación,** en la tabla 3.46 podemos observar que el 1.67% del personal encuestado indicó que están “poco de acuerdo” con la frase: Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando, mientras que el 35.83% indicó estar “de acuerdo”, el 43.33% indicó estar “muy de acuerdo”, y por último, el 19.17% señalaron estar “totalmente de acuerdo” que cuando las cosas no van bien, continúan trabajando. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel alto de la dimensión del vigor, en lo que respecta al indicador del nivel de percepción y de fortaleza, esto demuestra que tienen mucha conciencia de la importancia de su labor, pero sobre todo cuentan con un alto sentido de responsabilidad y compromiso con el trabajo que realizan y de la forma en cómo deben responder para cumplirlo.

**Tabla N° 3.47.**

**Resultados del instrumento de la variable de *Engagement* laboral: Mi trabajo está lleno de significado y propósito**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Poco de acuerdo	4.00	3.33%	1.67%
De acuerdo	48.00	40.00%	43.33%
Muy de acuerdo	52.00	43.33%	86.67%
Totalmente de acuerdo	16.00	13.34%	100.00%
<b>Total</b>	<b>120.00</b>	<b>100.00%</b>	

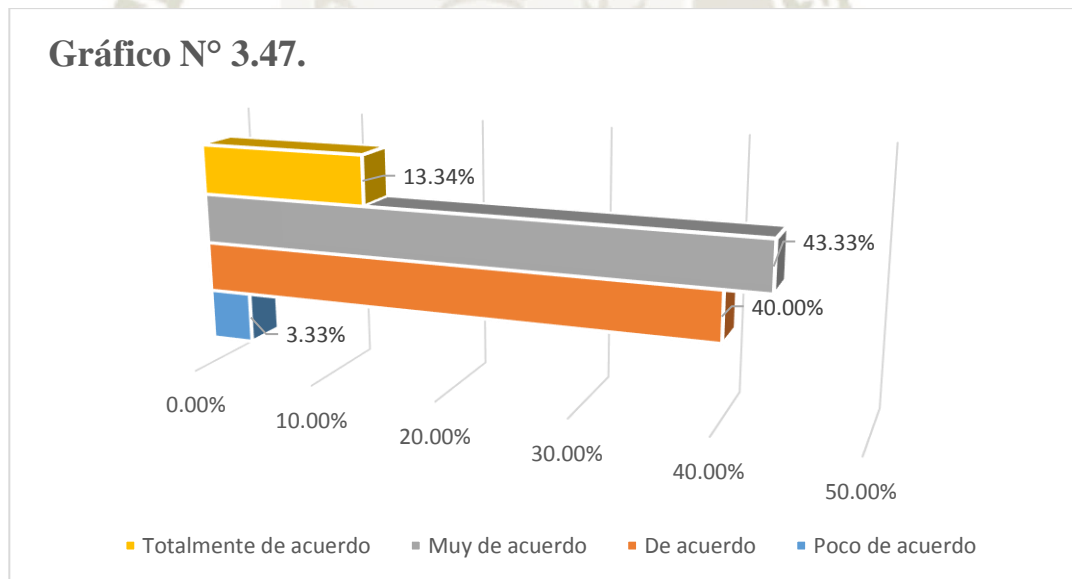
*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se ha omitido el ítem de “Nada de acuerdo” ya que no se presentaron respuestas.

**Gráfico N° 3.47.**



**Gráfico N° 3.47. Resultados del instrumento de la variable de *Engagement* Laboral: Mi trabajo está lleno de significado y propósito**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se ha omitido el ítem de “Nada de acuerdo” ya que no se presentaron respuestas.

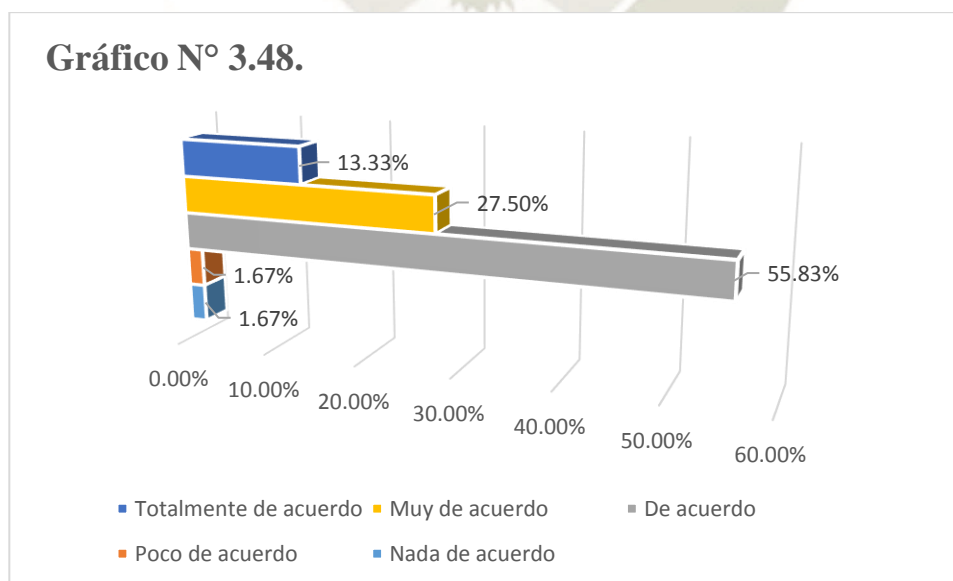
**Interpretación,** en la tabla 3.47 podemos observar que el 3.33% del personal encuestado indicó que están “poco de acuerdo” con la frase: mi trabajo está lleno de

significado y propósito, mientras que el 40.00% indicó estar “de acuerdo”, el 43.33% indicó estar “muy de acuerdo”, y por último, el 13.34% señalaron estar “totalmente de acuerdo” que su trabajo está lleno de significado. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel alto de la dimensión de la dedicación, en lo que respecta al indicador del nivel de significancia, porque el colaborador considera su trabajo importante y significativo, está encaminado a servir a los demás, ya que ello responde a la identidad de la institución.

**Tabla N° 3.48.**  
**Resultados del instrumento de la variable de *Engagement* laboral: Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Nada de acuerdo</b>	2.00	1.67%	1.67%
<b>Poco de acuerdo</b>	2.00	1.67%	3.33%
<b>De acuerdo</b>	67.00	55.83%	59.17%
<b>Muy de acuerdo</b>	33.00	27.50%	86.67%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	16.00	13.33%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020  
Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos



**Gráfico N° 3.48. Resultados del instrumento de la variable de *Engagement* Laboral: Estoy entusiasmado(a) con mi trabajo**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020  
Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

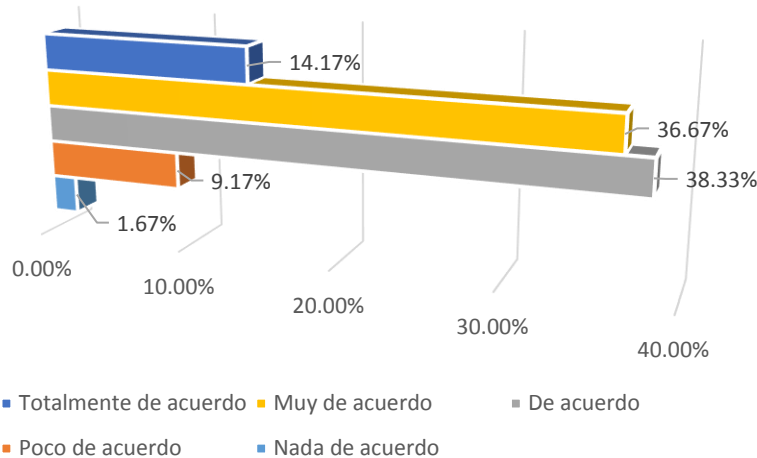
**Interpretación,** en la tabla 3.48 podemos observar que el 1.67% del personal encuestado indicó que están “nada de acuerdo” con la frase: estoy entusiasmado(a) con mi trabajo, mientras que el 1.67% indicó estar “poco de acuerdo”, el 55.83% indicó estar “de acuerdo”, el 27.50% indicó estar “muy de acuerdo”, y por último, el 13.33% señalaron estar “totalmente de acuerdo” con que les entusiasma su trabajo. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel alto de la dimensión de la dedicación, en lo que respecta al indicador del nivel de significancia propia y al número de retos que el trabajo le presenta al colaborador, debido a que las tareas y funciones que realiza le resultan interesantes, retadoras e importantes porque tienen un fin particular que es el servicio a la comunidad.

**Tabla N° 3.49.**  
**Resultados del instrumento de la variable de Engagement laboral: Mi trabajo me inspira**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Nada de acuerdo</b>	2.00	1.67%	1.67%
<b>Poco de acuerdo</b>	11.00	9.17%	10.83%
<b>De acuerdo</b>	46.00	38.33%	49.17%
<b>Muy de acuerdo</b>	44.00	36.67%	85.83%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	17.00	14.17%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020  
Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Gráfico N° 3.49.



**Gráfico N° 3.49. Resultados del instrumento de la variable de *Engagement Laboral: Mi trabajo me inspira***

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.49 podemos observar que el 1.67% del personal encuestado indicó que están “nada de acuerdo” con la frase: mi trabajo me inspira, mientras que el 9.17% indicó estar “poco de acuerdo”, el 38.33% indicó estar “de acuerdo”, el 36.67% indicó estar “muy de acuerdo”, y por último, el 14.17% señalaron estar “totalmente de acuerdo” con que su trabajo les inspira. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel alto de la dimensión de la dedicación, en lo que respecta al indicador del número de retos, ya que al presentarse desafíos constantes en en trabajo, y más en la etapa de virtualización resulta siendo muy beneficioso para los colaboradores porque permiten que exploten su talento para incrementar su productividad y mejorar su estado de ánimo.

**Tabla N° 3.50.**

**Resultados del instrumento de la variable de *Engagement* laboral: Estoy orgulloso del trabajo que hago**

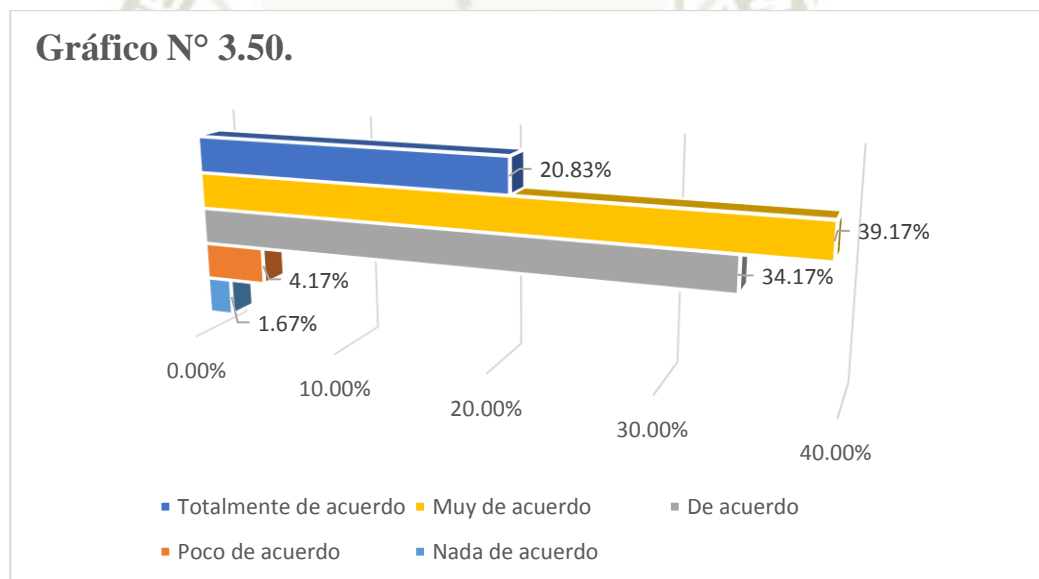
Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Nada de acuerdo</b>	2.00	1.67%	1.67%
<b>Poco de acuerdo</b>	5.00	4.17%	5.83%
<b>De acuerdo</b>	41.00	34.17%	40.00%
<b>Muy de acuerdo</b>	47.00	39.17%	79.17%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	25.00	20.83%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Gráfico N° 3.50.**



**Gráfico N° 3.50. Resultados del instrumento de la variable de *Engagement* Laboral: Estoy orgulloso(a) del trabajo que hago**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.50 podemos observar que el 1.67% del personal encuestado indicó que están “nada de acuerdo” con la frase: Estoy orgulloso(a) del

trabajo que hago, mientras que el 4.17% indicó estar “poco de acuerdo”, el 34.17% indicó estar “de acuerdo”, el 39.17% indicó estar “muy de acuerdo”, y por último, el 20.83% señalaron estar “totalmente de acuerdo” con que estén orgullosos de su trabajo. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel alto de la dimensión de la dedicación, en lo que respecta al indicador del nivel de orgullo, los colaboradores sienten orgullo del trabajo que tienen, y va en el sentido también de que saben el significado que tiene y la importancia que implica que las funciones y tareas se realicen en el momento adecuado porque responde a una identidad y sobre todo a la coyuntura actual que se ha presentado.

**Tabla N° 3.51.**

**Resultados del instrumento de la variable de *Engagement* laboral: Mi trabajo es retador**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Poco de acuerdo</b>	10.00	8.33%	8.33%
<b>De acuerdo</b>	51.00	42.50%	50.83%
<b>Muy de acuerdo</b>	44.00	36.67%	87.50%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	15.00	12.50%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

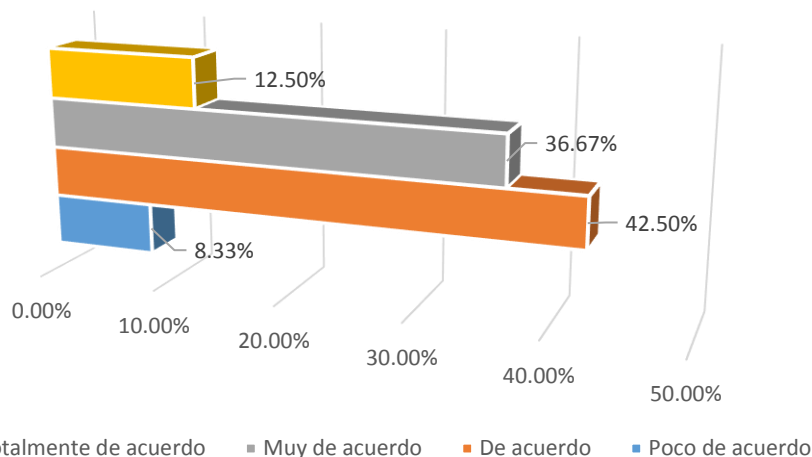
*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se ha omitido el ítem de “Nada de acuerdo” ya que no se presentaron respuestas.

**Gráfico N° 3.51.**



**Gráfico N° 3.51. Resultados del instrumento de la variable de Engagement Laboral: Mi trabajo es retador**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020  
Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos  
Se ha omitido el ítem de “Nada de acuerdo” ya que no se presentaron respuestas.

**Interpretación,** en la tabla 3.51 podemos observar que el 8.33% del personal encuestado indicó que están “poco de acuerdo” con la frase: mi trabajo es retador, mientras que el 42.50% indicó estar “de acuerdo”, el 36.67% indicó estar “muy de acuerdo”, y por último, el 12.50% señalaron estar “totalmente de acuerdo” con que su trabajo es retador. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel alto de la dimensión de la dedicación, en lo que respecta al indicador del número de retos para los colaboradores; el principal reto este año fue el proceso de virtualización de todos los procesos de la organización, tanto de enseñanza como de trámites administrativos internos, académicos y organizacionales; por lo que significó una cantidad de pequeños retos diarios que como objetivo respondían al proceso de virtualización, todo ello para poder brindar el servicio de educación al que la institución acostumbra a sus clientes.

**Tabla N° 3.52.**

**Resultados del instrumento de la variable de *Engagement* laboral: El tiempo vuela cuando estoy trabajando**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Nada de acuerdo</b>	2.00	1.67%	1.67%
<b>De acuerdo</b>	55.00	45.83%	47.50%
<b>Muy de acuerdo</b>	43.00	35.83%	83.33%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	20.00	16.67%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

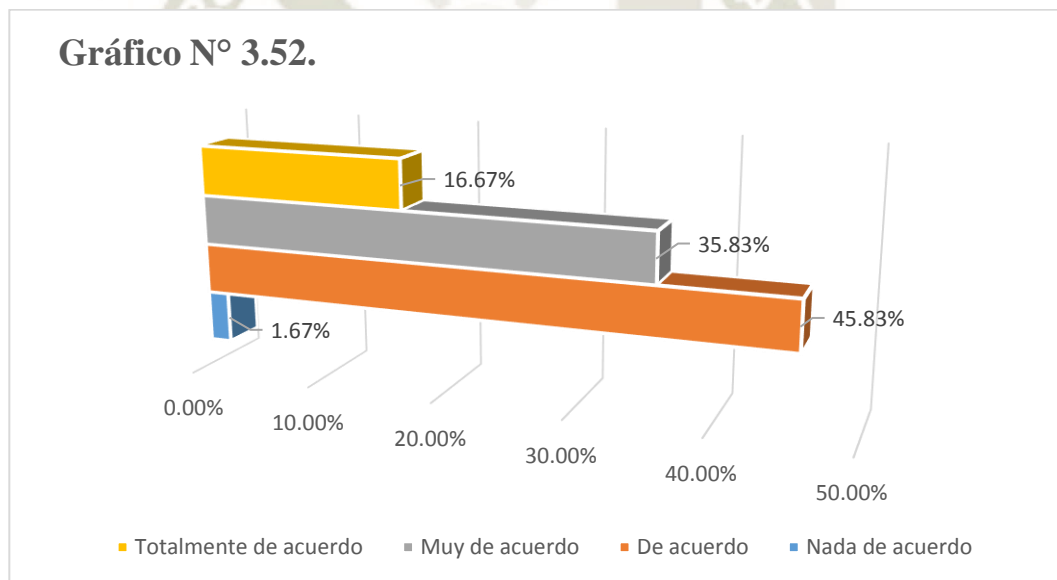
*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se ha omitido el ítem de “Poco de acuerdo” ya que no se presentaron respuestas.

**Gráfico N° 3.52.**



**Gráfico N° 3.52. Resultados del instrumento de la variable de *Engagement* Laboral: El tiempo vuela cuando estoy trabajando**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se ha omitido el ítem de “Poco de acuerdo” ya que no se presentaron respuestas.

**Interpretación,** en la tabla 3.52 podemos observar que el 1.67% del personal encuestado indicó que están “nada de acuerdo” con la frase: el tiempo vuela cuando estoy trabajando, mientras que el 45.83% indicó estar “de acuerdo”, el 35.83% indicó estar “muy de acuerdo”, y por último, el 16.67% señalaron estar “totalmente de

acuerdo” con que el tiempo vuela cuando están trabajando. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel alto de la dimensión de absorción, en lo que respecta al indicador del nivel de olvido para los colaboradores; debido a la gran cantidad de trabajo con la que han venido contando, es que les es difícil percatarse del tiempo que va pasando, por ello es que lo olvidan y piensan que pasa rápido.

**Tabla N° 3.53.**

**Resultados del instrumento de la variable de *Engagement* laboral: Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí**

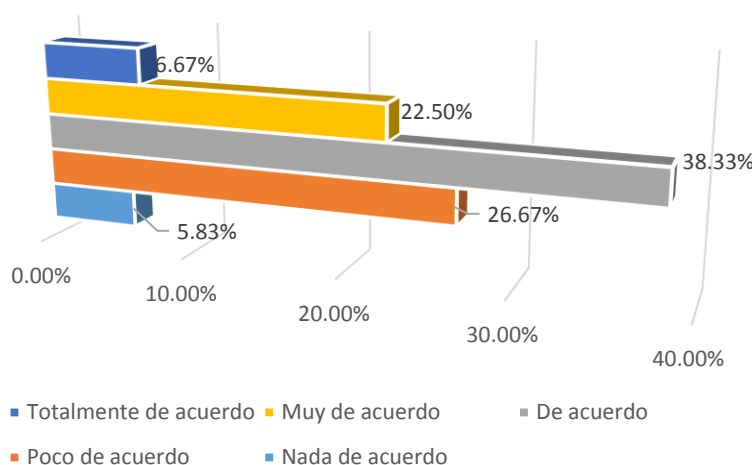
Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Nada de acuerdo</b>	7.00	5.83%	5.83%
<b>Poco de acuerdo</b>	32.00	26.67%	32.50%
<b>De acuerdo</b>	46.00	38.33%	70.83%
<b>Muy de acuerdo</b>	27.00	22.50%	93.33%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	8.00	6.67%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Gráfico N° 3.53.**



**Gráfico N° 3.53. Resultados del instrumento de la variable de *Engagement* Laboral: Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación**, en la tabla 3.53 podemos observar que el 5.83% del personal encuestado indicó que están “nada de acuerdo” con la frase: cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí, mientras que el 26.67% indicó estar “poco de acuerdo”, el 38.33% indicó estar “de acuerdo”, el 22.50% indicó “muy de acuerdo”, y por último, el 6.67% señalaron estar “totalmente de acuerdo” con que cuando están trabajando se olvidan lo que pasa alrededor suyo. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel alto de la dimensión de absorción, en lo que respecta al indicador del nivel de olvido para los colaboradores; al trabajar uno olvida todo lo que pasa alrededor suyo, ya que, al ser principalmente áreas de atención al público y servicio a otras áreas es que suelen estar al pendiente, ya sea, del anexo, mail y visita de quien pueda solicitar apoyo.

**Tabla N° 3.54.**

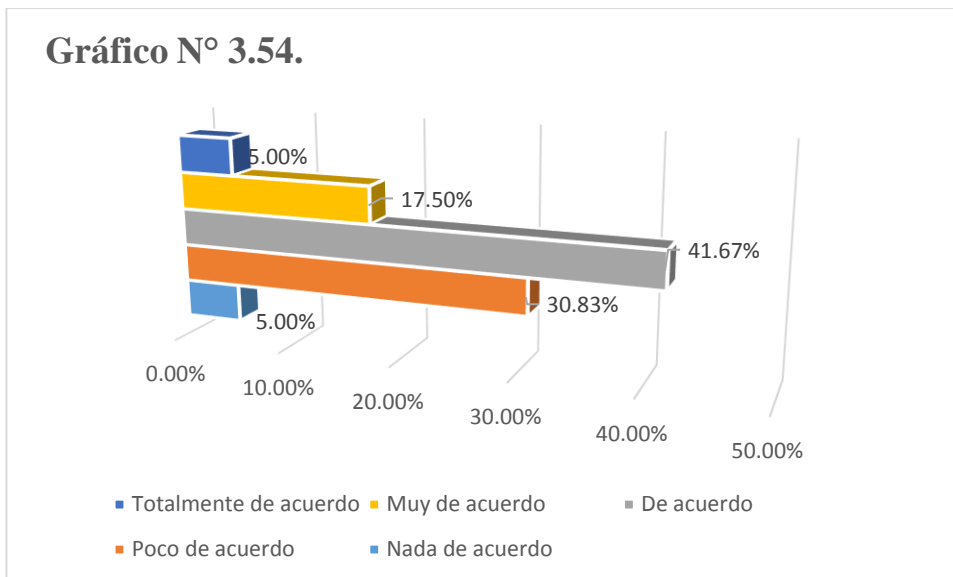
**Resultados del instrumento de la variable de *Engagement* laboral: Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Nada de acuerdo</b>	6.00	5.00%	5.00%
<b>Poco de acuerdo</b>	37.00	30.83%	35.83%
<b>De acuerdo</b>	50.00	41.67%	77.50%
<b>Muy de acuerdo</b>	21.00	17.50%	95.00%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	6.00	5.00%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos



**Gráfico N° 3.54. Resultados del instrumento de la variable de Engagement Laboral: Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.54 podemos observar que el 5.00% del personal encuestado indicó que están “nada de acuerdo” con la frase: soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo, mientras que el 30.83% indicó estar “poco de acuerdo”, el 41.67% indicó estar “de acuerdo”, el 17.50% indicó “muy de acuerdo”, y por último, el 5.00% señalaron estar “totalmente de acuerdo” con que son felices cuando están absortos en su trabajo. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel regular de la dimensión de absorción, en lo que respecta al indicador del nivel de felicidad y al nivel de concentración para los colaboradores; ya que al estar absortos con las actividades y funciones que deben cumplir es que se concentran mucho, pero no al punto de olvidarse por completo lo que pasa alrededor suyo.

**Tabla N° 3.55.**

**Resultados del instrumento de la variable de *Engagement* laboral: Estoy inmerso(a) en mi trabajo**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Poco de acuerdo</b>	11.00	9.17%	35.83%
<b>De acuerdo</b>	67.00	55.83%	77.50%
<b>Muy de acuerdo</b>	30.00	25.00%	95.00%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	12.00	10.00%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

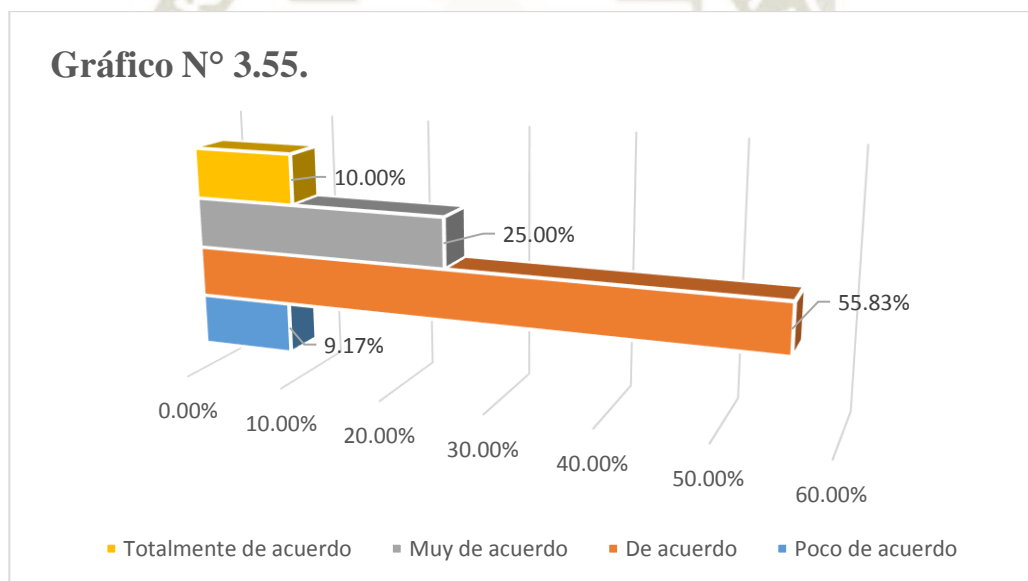
*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se ha omitido el ítem de “Nada de acuerdo” ya que no se presentaron respuestas.

**Gráfico N° 3.55.**



**Gráfico N° 3.55. Resultados del instrumento de la variable de *Engagement* Laboral: Estoy inmerso(a) en mi trabajo**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se ha omitido el ítem de “Nada de acuerdo” ya que no se presentaron respuestas.

**Interpretación,** en la tabla 3.55 podemos observar que el 9.17% del personal encuestado indicó que están “poco de acuerdo” con la frase: estoy inmerso(a) en mi trabajo, mientras que el 55.83% indicó estar “de acuerdo”, el 25.00% indicó estar

“muy de acuerdo”, y por último, el 10.00% señalaron estar “totalmente de acuerdo” con que se encuentran inmersos en sus trabajos. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel alto de la dimensión de absorción, en lo que respecta al indicador del nivel de concentración para los colaboradores. El que el personal se encuentre inmerso y concentrado en su trabajo, implica un alto grado de enfoque y concentración en el mismo, incluso con la nueva modalidad de trabajo virtual, el compromiso y ritmo laboral implica centrarse en cumplir con las funciones diarias.

**Tabla N° 3.56.**

**Resultados del instrumento de la variable de *Engagement* laboral: Me dejo llevar por mi trabajo**

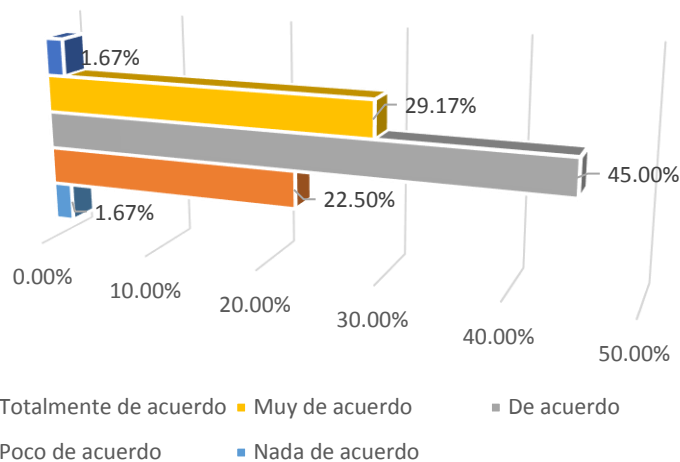
Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Nada de acuerdo</b>	2.00	1.67%	1.67%
<b>Poco de acuerdo</b>	27.00	22.50%	24.17%
<b>De acuerdo</b>	54.00	45.00%	69.17%
<b>Muy de acuerdo</b>	35.00	29.17%	98.33%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	2.00	1.67%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Gráfico N° 3.56.



**Gráfico N° 3.56. Resultados del instrumento de la variable de Engagement Laboral: Me dejo llevar por mi trabajo**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.56 podemos observar que el 1.67% del personal encuestado indicó que están “nada de acuerdo” con la frase: me dejo llevar por mi trabajo, mientras que el 22.50% indicó estar “poco de acuerdo”, el 45.00% indicó estar “de acuerdo”, el 29.17% indicó estar “muy de acuerdo”, y por último, el 1.67% señalaron estar “totalmente de acuerdo” con esa frase. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel alto de la dimensión de absorción, en lo que respecta al indicador del nivel de olvido y de concentración en los los colaboradores, y principalmente sea porque no se limitan a realizar únicamente las tareas que le competen a sus puestos, de manera obligada, sino que también pueden tener apertura e iniciativa para realizar algunas otras tareas, es decir, los trabajadores no ven su trabajo o tareas de manera aburrida, sino que siempre están intentando mejorar para no aburrirse y no "dejarse llevar" por las mismas.

**Tabla N° 3.57.**

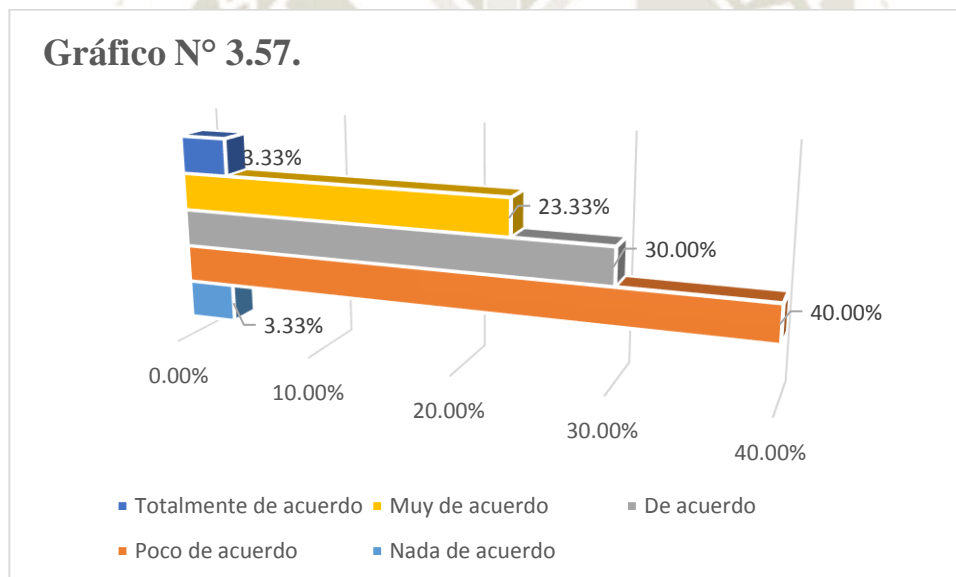
**Resultados del instrumento de la variable de *Engagement* laboral: Me es difícil desconectarme de mi trabajo**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Nada de acuerdo</b>	4.00	3.33%	3.33%
<b>Poco de acuerdo</b>	48.00	40.00%	43.33%
<b>De acuerdo</b>	36.00	30.00%	73.33%
<b>Muy de acuerdo</b>	28.00	23.30%	96.67%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	4.00	3.33%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos



**Gráfico N° 3.57. Resultados del instrumento de la variable de *Engagement* Laboral: Me es difícil desconectarme de mi trabajo**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.57 podemos observar que el 3.33% del personal encuestado indicó que están “nada de acuerdo” con la frase: me es difícil desconectarme de mi trabajo, mientras que el 40.00% indicó estar “poco de acuerdo”, el 30.00% indicó estar “de acuerdo”, el 23.33% indicó estar “muy de acuerdo”, y por último, el 3.33% señalaron estar “totalmente de acuerdo” con esa frase. En ese sentido, los

resultados demuestran que el personal encuestado posee un nivel promedio de la dimensión de absorción, en lo que respecta al indicador del nivel de olvido en los colaboradores, este resultado es debido a que no les resulta fácil desconectarse de sus trabajos porque se encuentran enfocados todo el día en él, y las tareas que se solicitan son en demasía, por ende no les permite dejarlo de lado completamente, incluso, varias personas se encuentran laborando los fines de semana, aunque en tiempos pequeños, por ello el nivel es promedio.

**Tabla N° 3.58. Resultados del instrumento de la variable de *Engagement Laboral*: Dimensión del *Engagement* laboral: Vigor**

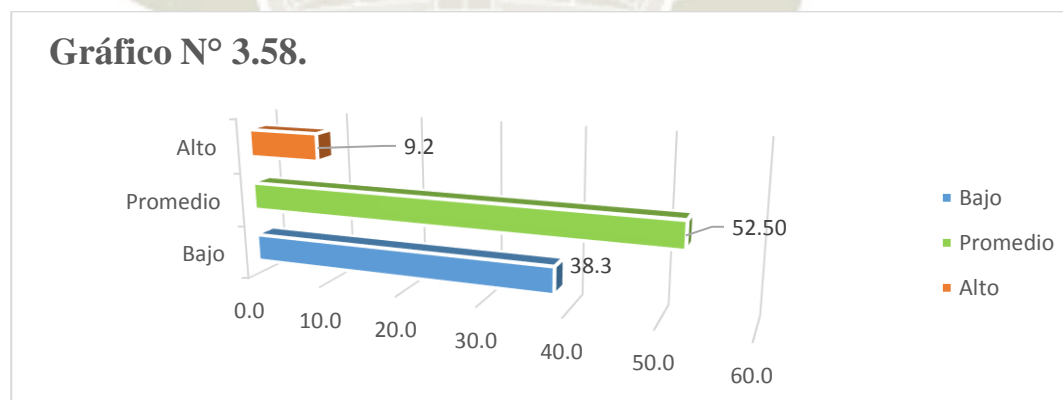
Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Bajo</b>	46.00	38.33%	38.33%
<b>Promedio</b>	63.00	52.50%	90.83%
<b>Alto</b>	11.00	9.17%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se han omitido los ítems de “Muy bajo” y “Muy Alto” ya que no se presentaron respuestas.



**Gráfico N° 3.58. Resultados del instrumento de la variable de *Engagement Laboral*: Dimensión del vigor**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se han omitido los ítems de “Muy bajo” y “Muy Alto” ya que no se presentaron respuestas.

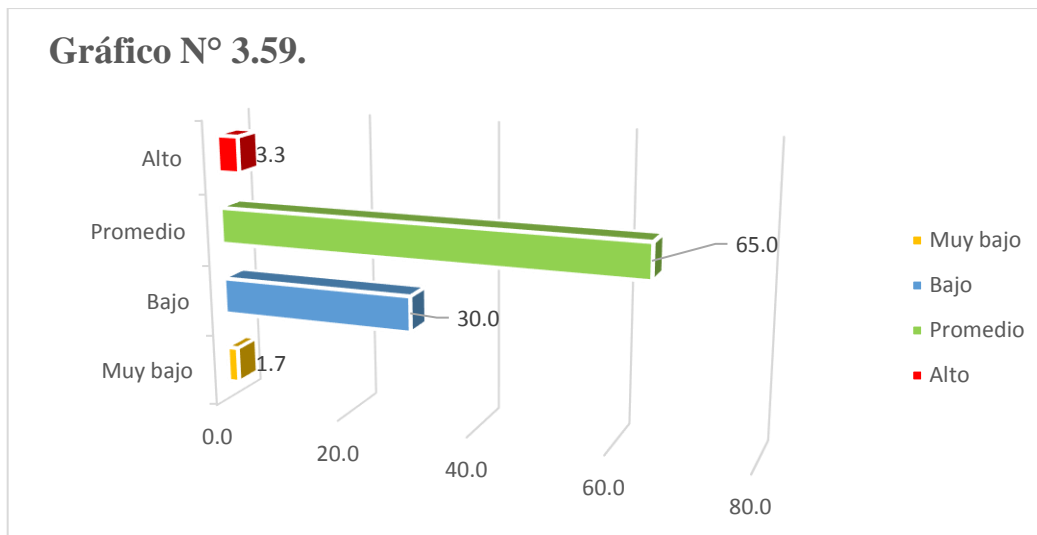
**Interpretación**, en la tabla 3.58 podemos observar que el 38.30% del personal encuestado señaló a la dimensión de vigor como “baja”, mientras que el 52.50% indicó esta dimensión como “promedio”, y por último, el 9.20% como “alta”. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado tiene una escala “promedio” con respecto esta dimensión, indicando que las personas se encuentran con un nivel medio de energía, con un grado mental resistente y una voluntad precisa para continuar definiendo y cumpliendo los objetivos encomendados. Esto se acentuó en que las personas se despertaban con ganas de ir a trabajar y a enfrentarse a un nuevo día en el trabajo. El que los trabajadores se encuentren en la nueva modalidad laboral, se ha generado una rutina complicada para todos, pero que incluso, si se presentase algún inconveniente, ellos continúan con su trabajo, eso implica un gran sentido de responsabilidad y compromiso con lo que realizan.

**Tabla N° 3.59.**

**Resultados del instrumento de la variable de *Engagement* Laboral: Dimensión del *Engagement* laboral: Dedicación**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Muy bajo</b>	2.00	1.67%	1.67%
<b>Bajo</b>	36.00	30.00%	31.67%
<b>Promedio</b>	78.00	65.00%	96.67%
<b>Alto</b>	4.00	3.33%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020  
Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos  
Se ha omitido el ítem de “Muy alto” ya que no se presentaron respuestas



**Gráfico N° 3.59. Resultados del instrumento de la variable de *Engagement Laboral: Dimensión de la dedicación***

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos  
Se ha omitido el ítem de “Muy alto” ya que no se presentaron respuestas

**Interpretación,** en la tabla 3.59 podemos observar que el 1.70% del personal encuestado señaló a la dimensión de la dedicación como “muy baja”, mientras que el 30.00% indicó esta dimensión como “baja”, el 65.00% indicó esta dimensión como “promedio”, y por último, el 3.30% como “alta”. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado tiene una escala “promedio” con respecto esta dimensión, es decir que los encuestados presentaron un nivel adecuado en que se sienten orgullosos del trabajo que hacen, y que a la vez ello les resulta significativo, es así que se encuentran enfocados en cumplir con las tareas y funciones que se les indica. Asimismo, implica también que su trabajo es retador, justamente por la migración a un nuevo sistema de trabajo, ello les ha permitido vencer estereotipos y no temerle al cambio para lograrlo.

**Tabla N° 3.60.**

**Resultados del instrumento de la variable de *Engagement* Laboral: Dimensión del *Engagement* laboral: Absorción**

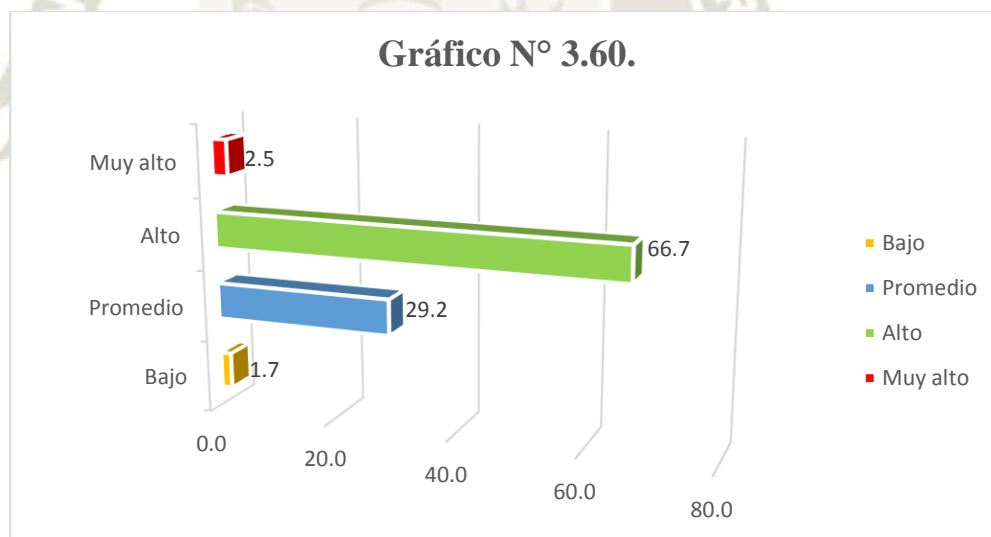
Ítem	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Bajo</b>	2.00	1.67%	1.67%
<b>Promedio</b>	35.00	29.17%	30.83%
<b>Alto</b>	80.00	66.67%	97.50%
<b>Muy alto</b>	3.00	2.50%	100.00%
<b>Total</b>	120.00	100.00%	

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se ha omitido el ítem de “Muy bajo” ya que no se presentaron respuestas.



**Gráfico N° 3.60. Resultados del instrumento de la variable de *Engagement* Laboral: Dimensión de la absorción**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se ha omitido el ítem de “Muy bajo” ya que no se presentaron respuestas.

**Interpretación,** en la tabla 3.60 podemos observar que el 1.70% del personal encuestado señaló a la dimensión de la absorción como “baja”, mientras que el 29.20%

indicó esta dimensión como “promedio”, el 66.70% indicó esta dimensión como “alta”, y por último, el 2.50% como “muy alta”. En ese sentido, los resultados demuestran que el personal encuestado tiene una escala “alta” con respecto esta dimensión, indicando que el personal se encuentra en un estado de permanente concentración del trabajo que realiza, ya que con el cambio de un sistema presencial a un sistema virtual, se presentan ciertos retos y complicaciones en el camino, lo que implica que haya una correcta concentración y plena disposición a los nuevos procesos.

### 3.4. Resultados de Contingencia

#### 3.4.1 Area de Trabajo del Administrativo

*Tabla N° 3.61.*

**Resultados de la dimensión Patrones de Comunicación con el área de trabajo**

<b>Patrones de Comunicación*</b>	<b>D. de Administración y Finanzas</b>	<b>D. de Comunidad Universitaria.</b>	<b>D. de Gestión Académica</b>	<b>D. de Marketing y Comunicación</b>	<b>Total</b>
<b>Malo</b>	20	4	2	7	33
<b>Regular</b>	9	14	18	39	80
<b>Bueno</b>	1	2	0	4	7
<b>Total</b>	30	20	20	50	120

\* $\chi^2=0.00$ ;  $x2<0.05$

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

*Tabla N° 3.62.*

**Resultados de la dimensión de Patrones de Comunicación con los datos de Control del área de trabajo- Porcentajes**

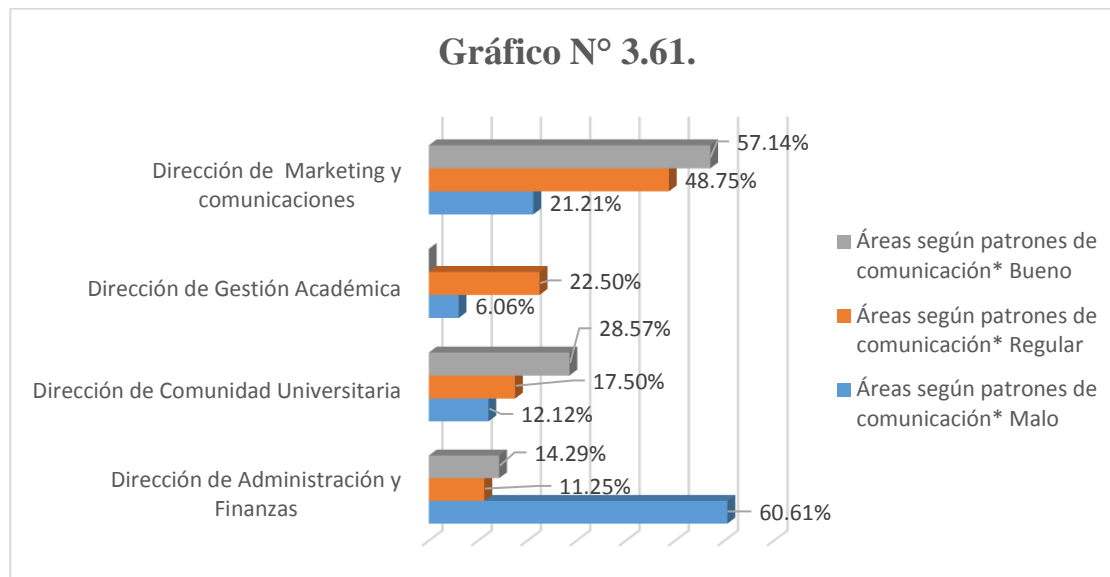
<b>Patrones de Comunicación*</b>	<b>D. de Administración y Finanzas</b>	<b>D. de Comunidad Universitaria.</b>	<b>D. de Gestión Académica</b>	<b>D. de Marketing y Comunicación</b>	<b>Total</b>
<b>Malo</b>	60.61%	12.12%	6.06%	21.21%	100.00%
<b>Regular</b>	11.25%	17.50%	22.50%	48.75%	100.00%
<b>Bueno</b>	14.29%	28.57%	0.00%	57.14%	100.00%

\* $\chi^2=0.00$ ;  $x2<0.05$

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos



**Gráfico N° 3.61. Resultados de la variable de Comunicación Interna y los datos de control del área de trabajo**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.61 podemos observar que 80 administrativos señalaron un patrón de comunicación regular, predominando el área de Dirección de Marketing y Comunicaciones sobre el área de Dirección de Administración y Finanzas. Así también, 33 administrativos señalaron un patrón de comunicación "mala", predominando el área de Dirección de Administración y Finanzas sobre el área de Dirección de Gestión Académica. Y por último, 7 administrativos señalaron un patrón de comunicación "bueno", predominando el área de Marketing y comunicaciones sobre el área de Dirección de Comunidad Universitaria. En ese sentido, se puede destacar que los administrativos que laboran en el área de la Dirección de Marketing, presentan niveles regulares a altos porque saben cómo manejar las técnicas de comunicación con sus equipos de trabajo, cosa que en las áreas de Dirección de Administración y

Finanzas, por el tipo de información confidencial que manejan, es complicado establecer patrones libres para ello.

**Tabla N° 3.63.**

**Resultados de la dimensión de Retroalimentación con los datos de control del área de trabajo- Frecuencias**

<b>Retroalimentación*</b>	<b>D. de Administración y Finanzas</b>	<b>D. de Comunidad Universitaria.</b>	<b>D. de Gestión Académica</b>	<b>D. de Marketing y Comunicación</b>	<b>Total</b>
<b>Malo</b>	16	2	4	10	32
<b>Regular</b>	13	16	16	40	85
<b>Bueno</b>	1	2	0	0	3
<b>Total</b>	30	20	20	50	120

\* $\chi^2=0.00$ ;  $\chi^2<0.05$

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Tabla N° 3.64.**

**Resultados de la dimensión de Retroalimentación con los datos de control del área de trabajo- Porcentaje**

<b>Retroalimentación*</b>	<b>D. de Administración y Finanzas</b>	<b>D. de Comunidad Universitaria.</b>	<b>D. de Gestión Académica</b>	<b>D. de Marketing y Comunicación</b>	<b>Total</b>
<b>Malo</b>	50.00%	6.25%	12.50%	31.25%	100.00%
<b>Regular</b>	15.29%	18.82%	18.82%	47.06%	100.00%
<b>Bueno</b>	33.33%	66.67%	0.00%	0.00%	100.00%

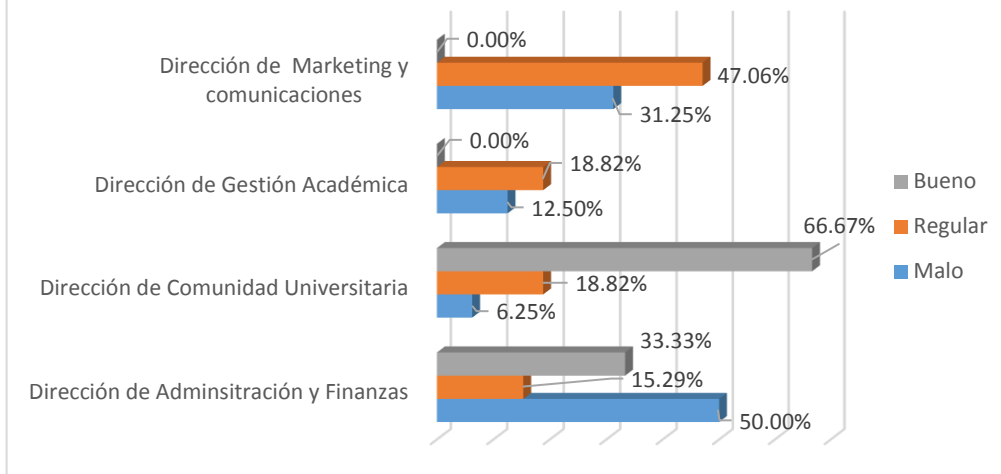
\* $\chi^2=0.00$ ;  $\chi^2<0.05$

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Gráfico N° 3.62.**



**Gráfico N° 3.62. Resultados de la variable de Comunicación Interna y los datos de control del sexo del trabajador**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.63 podemos observar que 85 administrativos señalaron una retroalimentación regular, predominando el área de Dirección de Marketing y Comunicaciones sobre el área de Dirección de Administración y Finanzas. Así también, 32 administrativos señalaron una retroalimentación "mala", predominando el área de Administración y Finanzas sobre el área de Dirección de Comunidad Universitaria. Por último, solamente 4 personas indicaron una retroalimentación "buena", estos administrativos se concentran mucho más en las áreas de Dirección de Comunidad Universitaria y Dirección de Administración y Finanzas. En ese sentido, estos datos nos indican que en las áreas de Dirección de Marketing y Comunicaciones, Dirección de Comunidad Universitaria y Dirección de Gestión Académica existe una retroalimentación "regular", lo que significaría que la forma remota digital como se comunicaban estas áreas, les ayuda de forma regular a transmitir la información, ya que las reuniones virtuales que realizan, son constantes y permanentes; surgen los despachos con los equipos y eso ayuda mucho a la verificación de la información. En el caso del área de Administración y Finanzas, la mayor cantidad de administrativos que laboran en esta área, se inclinaron por una retroalimentación

mala, fácilmente puede ser por la carga de trabajo y cobro de pensiones, en toda esta temporada, y por lo que han habido procedimientos nuevos que fueron realizados en el camino del 2020.

**Tabla N° 3.65.**

**Resultados de la dimensión de Vigor con los datos de control del área de trabajo - Frecuencias**

Vigor*	D. de Administración y Finanzas	D. de Comunidad Universitaria.	D. de Gestión Académica	D. de Marketing y Comunicación	Total
Bajo	8	6	15	17	46
Promedio	18	14	5	26	63
Alto	4	0	0	7	11
<b>Total</b>	30	20	20	50	120

\* $\chi^2=0.00$ ;  $\chi^2<0.05$

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se ha omitido los ítems de “Muy bajo” y “Muy alto” ya que no se presentaron respuestas.

**Tabla N° 3.66.**

**Resultados de la dimensión de Vigor con los datos de control del área de trabajo – Porcentajes**

Resultados de la dimensión de Vigor con el área de trabajo					
Vigor*	D. de Administración y Finanzas	D. de Comunidad Universitaria.	D. de Gestión Académica	D. de Marketing y Comunicación	Total
Bajo	17.39%	13.14%	32.61%	36.96%	100.00%
Promedio	28.57%	22.22%	7.94%	41.27%	100.00%
Alto	36.36%	0.00%	0.00%	63.64%	100.00%

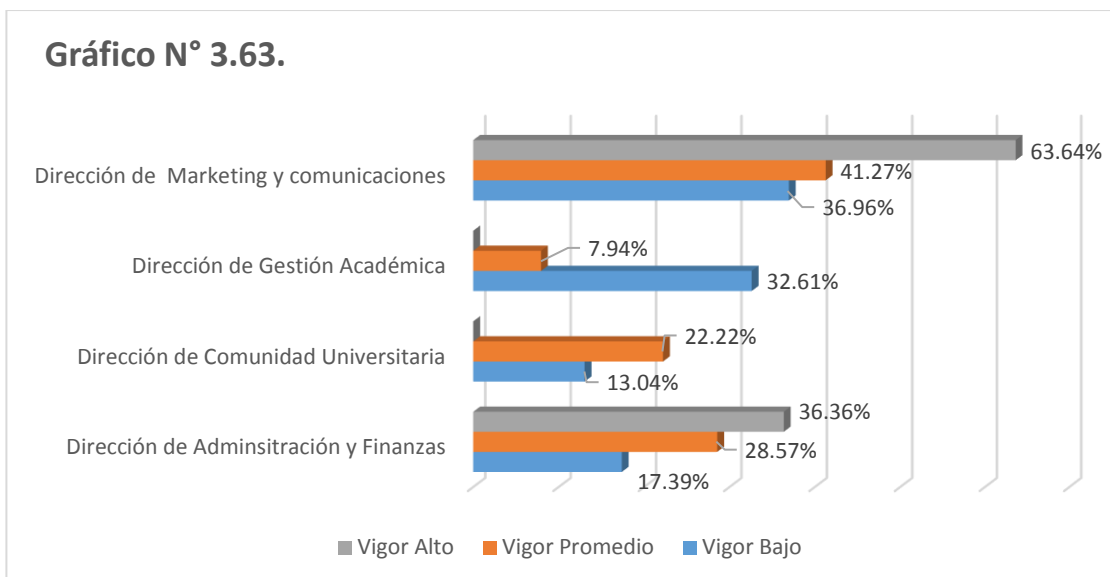
\* $\chi^2=0.00$ ;  $\chi^2<0.05$

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se ha omitido los ítems de “Muy bajo” y “Muy alto” ya que no se presentaron respuestas.



**Gráfico N° 3.63. Resultados de la dimensión del Vigor y los datos de control del área del trabajador**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos  
Se ha omitido los ítems de “Muy bajo” y “Muy alto” ya que no se presentaron respuestas.

**Interpretación,** en la tabla 3.65 podemos observar que 63 administrativos señalaron un nivel de vigor "promedio", predominando el área de Dirección de Marketing y Comunicaciones sobre el área de Dirección de Gestión Académica. Así también, 46 administrativos señalaron que su nivel de vigor es "bajo", predominando el área de Dirección de Gestión Académica y la Dirección de Marketing, sobre la Dirección de Comunidad Universitaria. Por último, 11 administrativos indicaron que poseen un nivel "alto" de vigor, predominando el Area de Marketing y Comunicaciones sobre las áreas de Comunidad Universitaria y Gestión Académica. Teniendo en cuenta los resultados de los niveles de la dimensión del vigor es que se refleja que existen niveles promedios en tres direcciones encuestadas por el tipo de trabajo que los trabajadores suelen realizar, y el trabajo remoto, puede darles mayores niveles de engagement de acuerdo a la dimensión de vigor, ya que el nivel de voluntad es bastante alto para el cumplimiento de las tareas. Sin embargo, se resalta que en la Dirección de Gestión Académica y Dirección de Comunidad Universitaria, el nivel alto de vigor no ha sido considerado en estas áreas, esto se debe a que el área de Comunidad

Universitaria, no tuvo mucha presencia en la virtualización de todo el sistema educativo de pregrado y postgrado, por ende no ha habido esfuerzo extra que haya podido generar cansancio en el personal.

**Tabla N° 3.67.**

**Resultados de la dimensión de Dedicación con los datos de control del Área de trabajo - Frecuencias**

Dedicación*	D. de Administración y Finanzas	D. de Comunidad Universitaria.	D. de Gestión Académica	D. de Marketing y Comunicación	Total
Muy bajo	0	2	0	0	2
Bajo	6	6	11	13	36
Promedio	21	12	8	37	78
Alto	3	0	1	0	4
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>50</b>	<b>120</b>

\* $\chi^2=0.00$ ;  $\chi^2<0.05$

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se ha omitido el ítem de “Muy alto” ya que no se presentaron respuestas.

**Tabla N° 3.68.**

**Resultados de la dimensión de Dedicación con los datos de control del área de trabajo – Porcentajes**

Dedicación*	D. de Administración y Finanzas	D. de Comunidad Universitaria.	D. de Gestión Académica	D. de Marketing y Comunicación	Total
Muy bajo	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Bajo	16.67%	16.67%	30.56%	36.11%	100.00%
Promedio	26.92%	15.38%	10.26%	47.44%	100.00%
Alto	75.00%	0.00%	25.00%	0.00%	100.00%

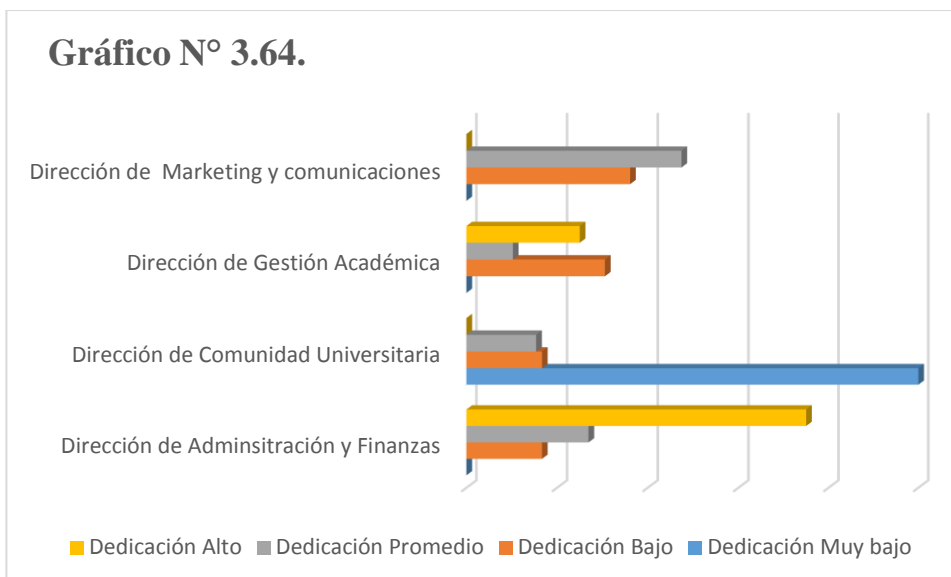
\* $\chi^2=0.00$ ;  $\chi^2<0.05$

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se ha omitido el ítem de “Muy alto” ya que no se presentaron respuestas.



**Gráfico N° 3.64. Resultados de la dimensión de Dedicación y los datos de control del área del trabajador**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos  
Se ha omitido el ítem de “Muy alto” ya que no se presentaron respuestas

**Interpretación,** en la tabla 3.67 podemos observar que 78 administrativos señalaron un nivel de dedicación "promedio", predominando el área de Dirección de Marketing y Comunicaciones, Dirección de Administración y Finanzas sobre el área de Dirección de Gestión Académica. Así también, 36 administrativos señalaron como "bajo" el nivel de dedicación, predominando el área de Marketing y Comunicaciones sobre las áreas de Comunidad Universitaria y la Dirección de Administración y finanzas. Por último, 4 administrativos señalaron un nivel "alto" de dedicación, predominando el área de Administración y Finanzas sobre las áreas de Marketing y Comunicaciones y el área de Dirección de Comunidad Universitaria. De acuerdo a estos resultados, podemos indicar que una gran cantidad de administrativos del área de Administración y Finanzas y el área de la Dirección de Marketing y Comunicaciones presentaron un nivel promedio de dedicación, lo que ha podido darse porque durante la virtualización ambas áreas han tenido mucha carga, sobre todo en recategorizaciones y manejo del moodle.

**Tabla N° 3.69.**

**Resultados de la dimensión de Absorción con los datos de control del Área de trabajo - Frecuencias**

Absorción*	D. de Administración y Finanzas	D. de Comunidad Universitaria.	D. de Gestión Académica	D. de Marketing y Comunicación	Total
<b>Bajo</b>	0	2	0	0	2
<b>Promedio</b>	10	9	13	3	35
<b>Alto</b>	17	9	7	47	80
<b>Muy alto</b>	3	0	0	0	3
<b>Total</b>	30	20	20	50	120

\* $\chi^2=0.00$ ;  $\alpha < 0.05$

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se ha omitido el ítem de “Muy bajo” ya que no se presentaron respuestas

**Tabla N° 3.70.**

**Resultados de la dimensión de Absorción con los datos de control del Área de trabajo - Porcentaje**

Absorción*	D. de Administración y Finanzas	D. de Comunidad Universitaria.	D. de Gestión Académica	D. de Marketing y Comunicación	Total
<b>Bajo</b>	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%
<b>Promedio</b>	28.57%	25.71%	37.14%	8.57%	100.00%
<b>Alto</b>	21.25%	11.25%	8.75%	58.75%	100.00%
<b>Muy alto</b>	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	30	20	20	50	120

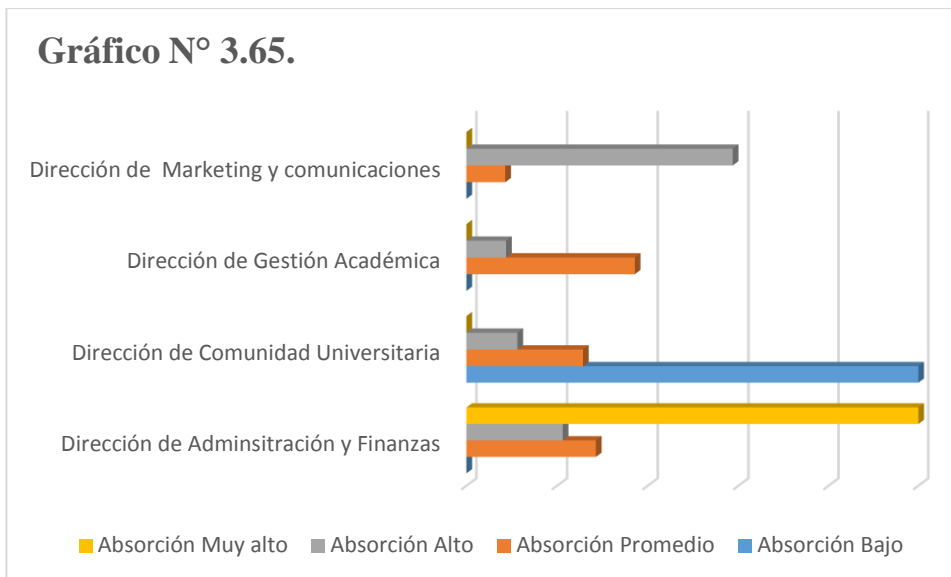
\* $\chi^2=0.00$ ;  $\alpha < 0.05$

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se ha omitido el ítem de “Muy bajo” ya que no se presentaron respuestas



**Gráfico N° 3.65. Resultados de la dimensión de Dedicación y los datos de control del área del trabajador**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos  
Se ha omitido el ítem de “Muy bajo” ya que no se presentaron respuestas

**Interpretación,** en la tabla 3.69 podemos observar que 80 administrativos señalaron un nivel alto de "absorción", predominando el área de Dirección de Marketing y Comunicaciones sobre el área de Dirección de Gestión Académica. Así también, 35 administrativos indicaron que tienen un nivel "promedio" de absorción, predominando la Dirección de Gestión Académica sobre la Dirección de Marketing y Comunicaciones. Por último, 3 administrativos se inclinaron por un nivel "alto" de absorción, predominando el área de Dirección de Administración y Finanzas. Estos resultados demostraron que la mayor cantidad de trabajadores han tenido un nivel alto de absorción, principalmente porque para el manejo de comunicaciones, redes sociales y temas de recategorización, ya que es importante tener un alto nivel de concentración en las tareas que se realizan por el mensaje claro y directo que se debe dar a los alumnos.

### 3.4.2 Sexo del Administrativo

**Tabla N° 3.71.**

**Resultados de la dimensión Patrones de Comunicación con los datos de control del sexo del trabajador- Frecuencias**

<i>*Patrones de Comunicación</i>	Masculino	Femenino	Total
<b>Malo</b>	22	11	33
<b>Regular</b>	26	54	80
<b>Bueno</b>	1	6	7
<b>Total</b>	49	71	120

\* $\chi^2=0.00$ ;  $x^2<0.05$

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Tabla N° 3.72.**

**Resultados de la dimensión Patrones de Comunicación con los datos de control del sexo del trabajador- Porcentajes**

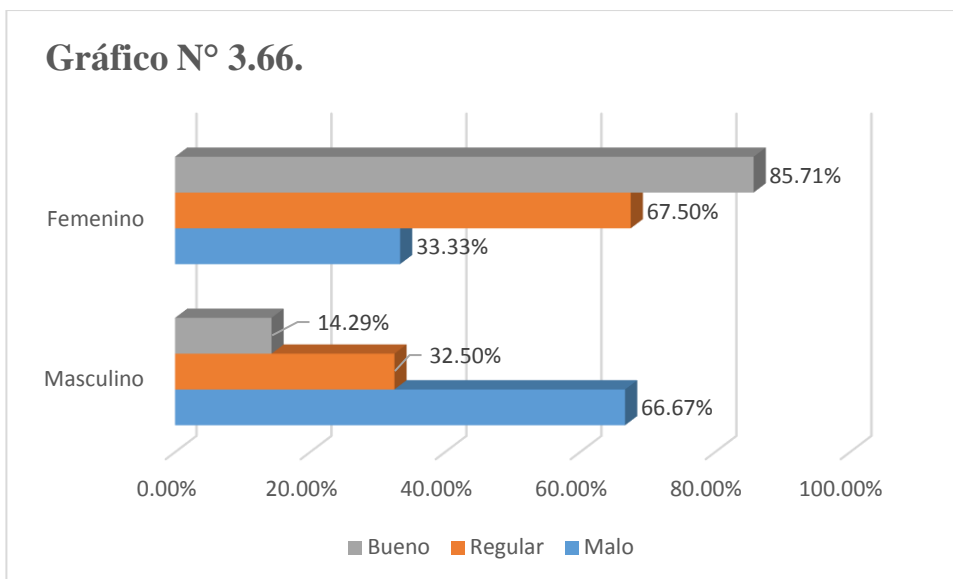
<i>*Patrones de Comunicación</i>	Masculino	Femenino	Total
<b>Malo</b>	66.67%	33.33%	100.00%
<b>Regular</b>	32.50%	67.50%	100.00%
<b>Bueno</b>	14.29%	85.71%	100.00%

\* $\chi^2=0.00$ ;  $x^2<0.05$

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos



**Gráfico N° 3.66. Resultados de la dimensión de patrones de comunicación y los datos de control del sexo del trabajador**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.71 podemos observar que 80 administrativos señalaron a los patrones de comunicación como "regular", predominando el sexo femenino sobre el sexo masculino. Así también, 33 administrativos señalaron a los patrones de comunicación como "malos", predominando el sexo masculino sobre el sexo femenino. Por último, 7 administrativos señalaron a los patrones de comunicación como "buenos", predominando el sexo femenino sobre el sexo masculino. Estos resultados se han podido dar por la facilidad con la que el sexo femenino cuenta para poder comunicarse efectivamente, ya que es posible que hayan detalles que el sexo femenino suele dar y el sexo masculino no le da importancia o no hace hincapie en ello. Es así que los patrones de comunicación son mejor aprovechados por el sexo femenino.

**Tabla N° 3.73.**

**Resultados de la dimensión Dedicación con los datos de control del sexo del trabajador  
- Frecuencias**

<b>*Dedicación</b>	<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>	<b>Total</b>
<b>Muy bajo</b>	0	2	2
<b>Bajo</b>	4	32	36
<b>Promedio</b>	42	36	78
<b>Alto</b>	3	1	4
<b>Total</b>	49	71	120

\* $\chi^2=0.00$ ;  $\alpha < 0.05$

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se ha omitido el ítem de “Muy alto” ya que no se presentaron respuestas.

**Tabla N° 3.74.**

**Resultados de la dimensión Dedicación con los datos de control del sexo del trabajador  
- Frecuencias**

<b>*Dedicación</b>	<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>	<b>Total</b>
<b>Muy bajo</b>	0.00%	100.00%	100.00%
<b>Bajo</b>	11.11%	88.89%	100.00%
<b>Promedio</b>	53.85%	46.15%	100.00%
<b>Alto</b>	75.00%	25.00%	100.00%

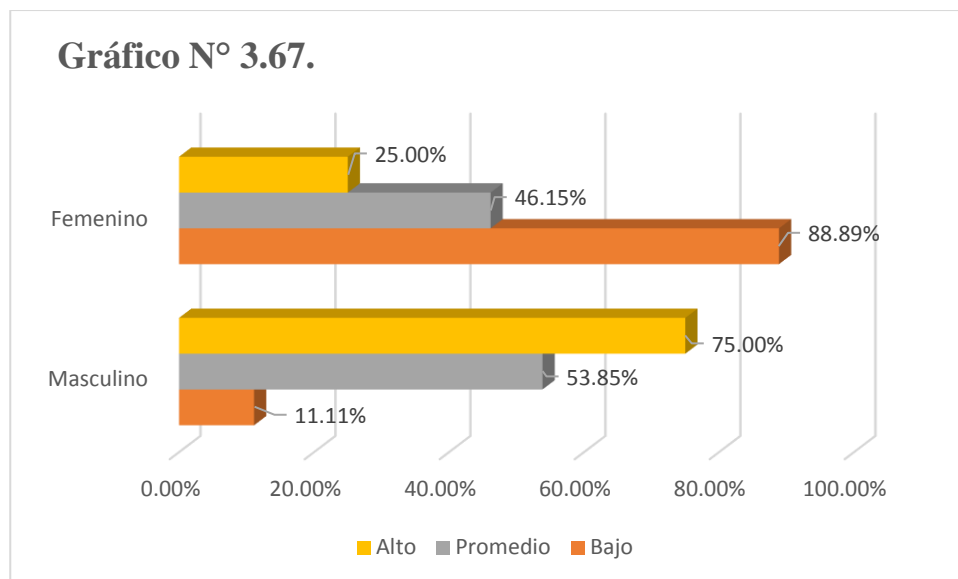
\* $\chi^2=0.00$ ;  $\alpha < 0.05$

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se ha omitido el ítem de “Muy alto” ya que no se presentaron respuestas



**Gráfico N° 3.67. Resultados de la dimensión de la dedicación y los datos de control del sexo del trabajador**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos  
Se ha omitido el ítem de “Muy alto” ya que no se presentaron respuestas

**Interpretación,** en la tabla 3.73. podemos observar que 78 administrativos señalaron un nivel "promedio" de dedicación, predominando el sexo femenino sobre el sexo masculino. Así también, 36 administrativos indicaron que tenían un nivel "bajo" de dedicación, predominando el sexo femenino sobre el sexo masculino. Por último, 4 administrativos señalaron un nivel "alto" de la dedicación, predominando el sexo masculino, sobre el sexo femenino. Por lo que, de acuerdo a los resultados obtenidos podemos indicar que el sexo masculino suele presentar mayores niveles de dedicación al trabajo o tarea que realizan, en primer lugar porque más varones que mujeres indicaron un nivel alto de esta dimensión, y también un nivel promedio de la misma. Es probable también que las mujeres hayan tenido más tareas operativas, lo que no ha permitido que tengan un mayor nivel de dedicación, en cambio, los varones lo han experimentado porque los puestos de dirección lo tienen en mayor porcentaje ellos.

### 3.4.6 Edad de los administrativos

**Tabla N° 3.75.**

**Resultados de la dimensión de los patrones de comunicación con la edad del trabajador - Frecuencias**

Edad del trabajador						
<i>Patrones de Comunicación*</i>	Hasta los 25 años	De 26 a 30 años	De 31 a 40 años	De 41 a 50 años	Más de 51 años	Total
<b>Malo</b>	3	10	7	10	3	33
<b>Regular</b>	0	26	35	13	6	80
<b>Bueno</b>	2	0	4	1	0	7
<b>Total</b>	5	36	46	24	9	120

\* $\chi^2=0.00$ ;  $x_2<0.05$

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia -2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Tabla N° 3.76.**

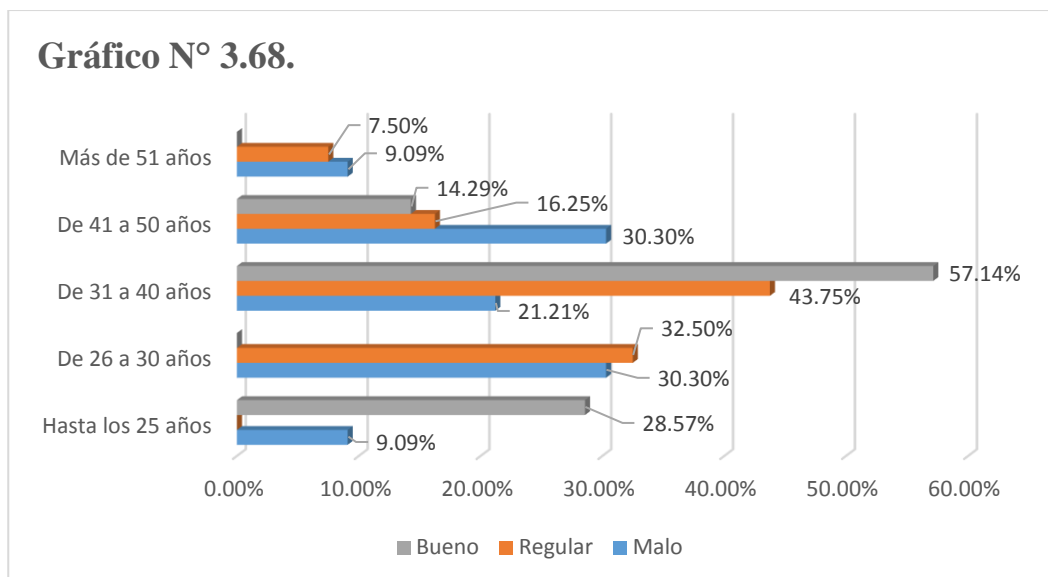
**Resultados de la dimensión de los patrones de comunicación con la edad del trabajador - Frecuencias**

Edad del trabajador						
<i>Patrones de Comunicación*</i>	Hasta los 25 años	De 26 a 30 años	De 31 a 40 años	De 41 a 50 años	Más de 51 años	Total
<b>Malo</b>	9.09%	30.30%	21.21%	30.30%	9.09%	100.00%
<b>Regular</b>	0.00%	32.50%	43.75%	16.25%	7.50%	100.00%
<b>Bueno</b>	28.57%	0.00%	57.14%	14.29%	0.00%	100.00%

\* $\chi^2=0.00$ ;  $x_2<0.05$

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia -2020



**Gráfico N° 3.68. Resultados de la dimensión de los patrones de comunicación y los datos de control de la edad del trabajador**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.75 podemos observar que 80 administrativos señalaron a los patrones de comunicación como "regulares", predominando al personal de 30 a 40 años sobre el personal de hasta 25 años. Así también, 33 administrativos indicaron a los patrones de comunicación como "malos", predominando el personal de las edades de 41 a 50 años y 26 a 30 años, sobre el personal de más de 50 años. Por último, 7 administrativos señalaron a los patrones de comunicación como "buenos", predominando el personal de 30 a 40 años sobre el personal de más de 50 años. Estos resultados nos indican que la mayor cantidad de personal se inclina por determinar a los patrones de comunicación como "regulares" principalmente en personal de 26 a 40 años, ya que la mayor cantidad de personal en la institución se encuentra entre las edades indicadas, es así que el personal se encuentra realizando un correcto uso de los medios de información institucional y el nivel de confianza entre el equipo, o los superiores con su equipo, es el adecuado.

**Tabla N° 3.77.**

**Resultados de la dimensión de los barreras de comunicación con la edad del trabajador – Frecuencias**

<i>Barreras de Comunicación*</i>	Hasta los 25 años	De 26 a 30 años	De 31 a 40 años	De 41 a 50 años	Más de 51 años	Total
<b>Baja</b>	2	8	4	3	2	19
<b>Regular</b>	3	28	42	18	7	98
<b>Alta</b>	0	0	0	3	0	3
<b>Total</b>	5	36	46	24	9	120

\* $\chi^2=0.00$ ;  $x2<0.05$

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia -2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Tabla N° 3.78.**

**Resultados de la dimensión de los barreras de comunicación con la edad del trabajador – Porcentajes**

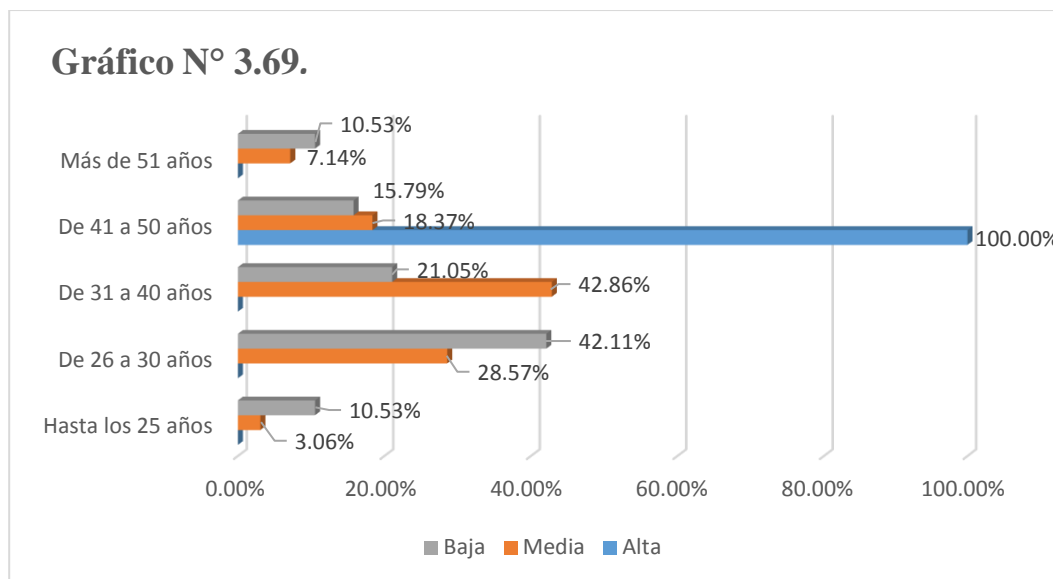
<i>Barreras de Comunicación*</i>	Hasta los 25 años	De 26 a 30 años	De 31 a 40 años	De 41 a 50 años	Más de 51 años	Total
<b>Baja</b>	10.53%	42.11%	21.05%	15.79%	10.53%	100.00%
<b>Regular</b>	3.06%	28.57%	42.86%	18.37%	7.14%	100.00%
<b>Alta</b>	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
<b>Total</b>	5	36	46	24	9	120

\* $\chi^2=0.00$ ;  $x2<0.05$

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia -2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos



**Gráfico N° 3.69. Resultados de la dimensión de las barreras de comunicación y los datos de control de la edad del trabajador**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.77 podemos observar que 98 administrativos señalaron a las barreras de comunicación como "regulares", predominando al personal de 30 a 40 años, de 26 a 30 años y personal de 41 a 50 años sobre el personal de hasta 25 años. Así también, 19 administrativos, indicaron a las barreras de comunicación como "bajas", predominando el personal de 26 a 30 años sobre el personal de hasta los 25 años y el personal de más de 50 años. Por último, 3 administrativos, de las edades de 41 a 50 años, indicaron que hay altas barreras de comunicación. Estos resultados se dan porque no hay un porcentaje alto de sesgo de información, lo que podría reflejar altas barreras de comunicación, y al tener un nivel promedio de las mismas se presenta porque el flujo de la información es más directo de emisor a receptor. Incluso, hay un porcentaje interesante de personal que señala que hay barreras de comunicación bajas, lo que conlleva a tener información más segura.

**Tabla N° 3.79.**

**Resultados de la dimensión de la retroalimentación con la edad del trabajador – Frecuencias**

<b>Retroalimentación *</b>	<b>Hasta los 25 años</b>	<b>De 26 a 30 años</b>	<b>De 31 a 40 años</b>	<b>De 41 a 50 años</b>	<b>Más de 51 años</b>	<b>Total</b>
<b>Mala</b>	3	6	7	10	6	32
<b>Regular</b>	0	30	39	13	3	85
<b>Buena</b>	2	0	0	1	0	3
<b>Total</b>	5	36	46	24	9	120

\* $\chi^2=0.00$ ;  $x^2<0.05$

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia -2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Tabla N° 3.80.**

**Resultados de la dimensión de la retroalimentación con la edad del trabajador – Porcentajes**

<b>Retroalimentación *</b>	<b>Hasta los 25 años</b>	<b>De 26 a 30 años</b>	<b>De 31 a 40 años</b>	<b>De 41 a 50 años</b>	<b>Más de 51 años</b>	<b>Total</b>
<b>Mala</b>	9.38%	18.75%	21.88%	31.25%	18.75%	100.00%
<b>Regular</b>	0.00%	35.29%	45.88%	15.29%	3.53%	100.00%
<b>Buena</b>	66.67%	0.00%	0.00%	33.33%	0.00%	100.00%

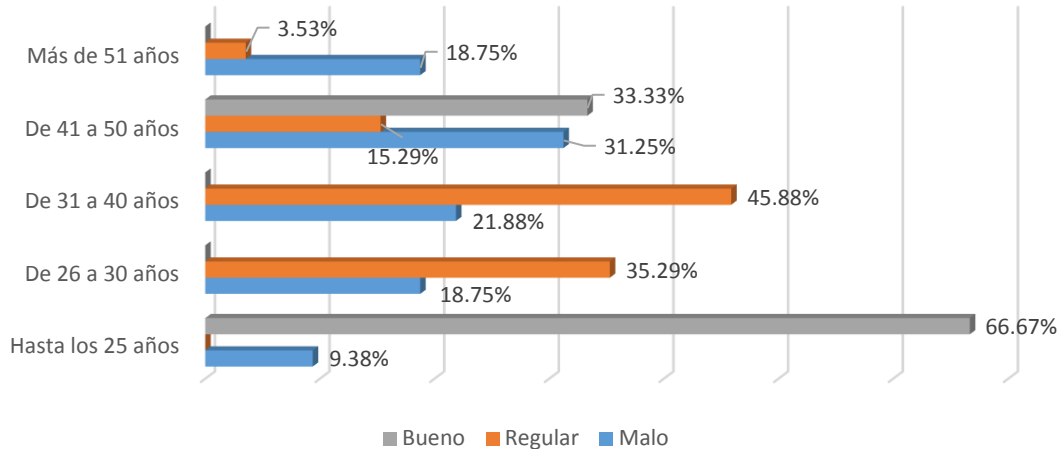
\* $\chi^2=0.00$ ;  $x^2<0.05$

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia -2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Gráfico N° 3.70.**



**Gráfico N° 3.70. Resultados de la dimensión de retroalimentación y los datos de control de la edad del trabajador**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.79 podemos observar que 85 administrativos señalaron a la retroalimentación como "regular", predominando al personal de 30 a 40 años, de 26 a 30 años sobre el personal de hasta 25 años. Así también, 32 administrativos señalaron un nivel malo de retroalimentación, predominando el personal de 41 a 50 años sobre el personal de hasta los 25 años. Por último, 3 administrativos señalaron la retroalimentación como "buena", predominando el personal de hasta los 25 años sobre el resto de edades. Estos resultados nos indican los trabajadores entre las edades de 26 a 50 años manejan información adecuada y saben cómo manejarla, tienen seguridad en los procesos del manejo, probablemente porque el personal no rota hace mucho, es así que se conocen los equipos y los integrantes de las diversas áreas de trabajo.

**Tabla N° 3.81.**

**Resultados de la dimensión del vigor con la edad del trabajado – Frecuencias**

<i>Vigor *</i>	Hasta los 25 años	De 26 a 30 años	De 31 a 40 años	De 41 a 50 años	Más de 51 años	Total
<b>Bajo</b>	3	13	19	7	4	46
<b>Promedio</b>	2	19	24	17	1	63
<b>Alto</b>	0	4	3	0	4	11
<b>Total</b>	5	36	46	24	9	120

\* $\chi^2=0.00$ ;  $x2<0.05$

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia -2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se han omitido los ítems de “Muy bajo” y “Muy alto” ya que no se presentaron respuestas

**Tabla N° 3.82.**

**Resultados de la dimensión del vigor con la edad del trabajador – Porcentajes**

<i>Vigor *</i>	Hasta los 25 años	De 26 a 30 años	De 31 a 40 años	De 41 a 50 años	Más de 51 años	Total
<b>Bajo</b>	6.52%	28.26%	41.30%	15.22%	8.70%	100.00%
<b>Promedio</b>	3.17%	30.16%	38.10%	26.98%	1.59%	100.00%
<b>Alto</b>	0.00%	36.36%	27.27%	0.00%	36.36%	100.00%

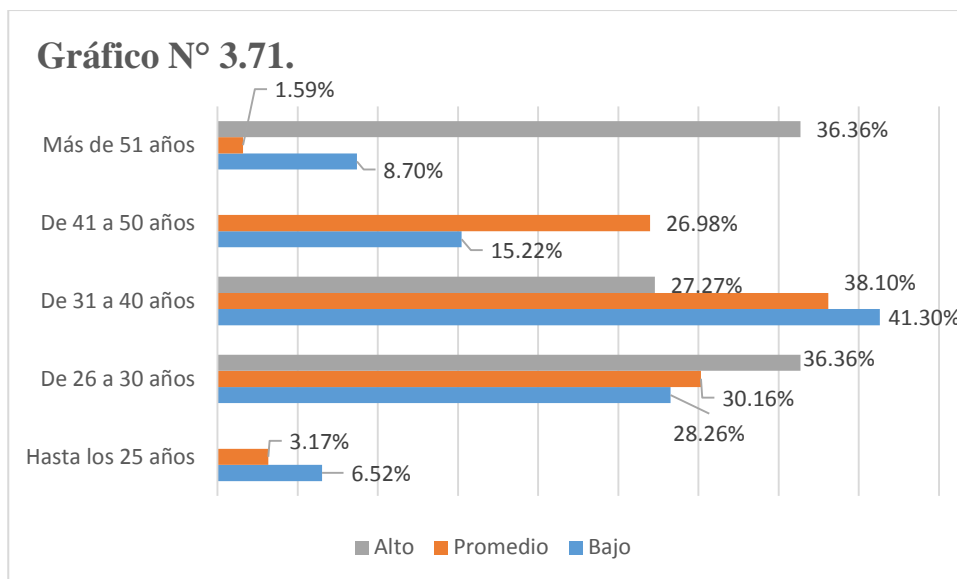
\* $\chi^2=0.00$ ;  $x2<0.05$

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia -2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se han omitido los ítems de “Muy bajo” y “Muy alto” ya que no se presentaron respuestas.



**Gráfico N° 3.71. Resultados de la dimensión de vigor y los datos de control de la edad del trabajador**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos  
Se han omitido los ítems de “Muy bajo” y “Muy alto” ya que no se presentaron respuestas

**Interpretación,** en la tabla 3.81 podemos observar que 63 administrativos señalaron un nivel "promedio" de vigor, predominando al personal de 30 a 40 años, y de 26 a 30 años sobre el personal de más de 50 años. Así también, 46 administrativos señalaron un nivel "bajo" de vigor, predominando al personal entre los 30 y 40 años sobre los de más de 50 años. Por último, 11 administrativos, señalaron un nivel "alto" de vigor, predominando al personal de 26 a 30 años sobre el de 41 a 50 años. Estos resultados se dieron por el tipo de trabajo remoto y el sistema de virtualización requirieron un nivel energía y fortaleza mayor en algunas personas y áreas, es probable que las personas que colocaron un nivel bajo sea porque sus áreas no alteraron sus procesos y no fue necesario presentar mayores estrategias para adecuarse al proceso general de virtualización.

**Tabla N° 3.83.**

**Resultados de la dimensión de la absorción con la edad del trabajado – Frecuencias**

<i>Absorción*</i>	Hasta los 25 años	De 26 a 30 años	De 31 a 40 años	De 41 a 50 años	Más de 51 años	Total
<b>Bajo</b>	2	0	0	0	0	2
<b>Promedio</b>	3	14	9	8	1	35
<b>Alto</b>	0	22	36	15	7	80
<b>Muy alto</b>	0	0	1	1	1	3
<b>Total</b>	5	36	46	24	9	120

\* $\chi^2=0.00$ ;  $x2<0.05$

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia -2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se ha omitido el ítem de “Muy bajo” ya que no se presentaron respuestas.

**Tabla N° 3.84.**

**Resultados de la dimensión de la absorción con la edad del trabajador – Porcentajes**

<i>Absorción*</i>	Hasta los 25 años	De 26 a 30 años	De 31 a 40 años	De 41 a 50 años	Más de 51 años	Total
<b>Bajo</b>	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
<b>Promedio</b>	8.57%	40.00%	25.71%	22.86%	2.86%	100.00%
<b>Alto</b>	0.00%	27.50%	45.00%	18.75%	8.75%	100.00%
<b>Muy alto</b>	0.00%	0.00%	33.33%	33.33%	33.33%	100.00%

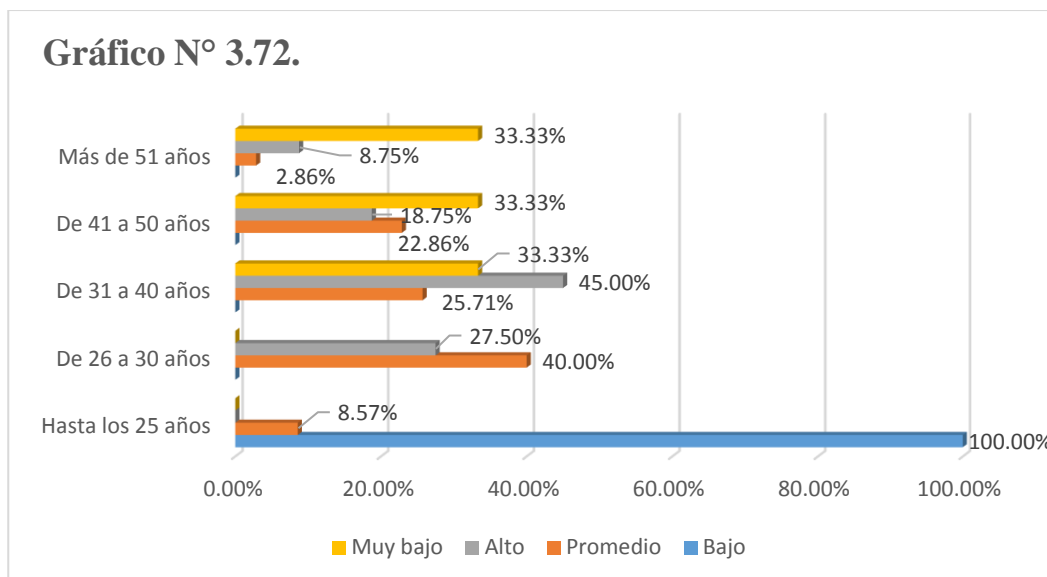
\* $\chi^2=0.00$ ;  $x2<0.05$

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia -2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

Se ha omitido el ítem de “Muy bajo” ya que no se presentaron respuestas.



**Gráfico N° 3.72. Resultados de la dimensión de absorción y los datos de control de la edad del trabajador**

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados  
Elaboración propia - 2020  
Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos  
Se ha omitido el ítem de “Muy bajo” ya que no se presentaron respuestas.

**Interpretación,** en la tabla 3.83 podemos observar que 80 administrativos señalaron un nivel "alto" de absorción, predominante en el personal de 26 a 50 años sobre el personal de hasta los 25 años. Así también, 2 administrativos indicaron un nivel "bajo" de absorción, predominante en el personal de las edades de hasta los 25 años sobre el personal de otras edades. Por último, 35 administrativos indicaron un nivel "promedio" de absorción, predominante en el personal de 26 a 50 años sobre el personal de hasta los 25 años. Estos resultados nos indican que los niveles de absorción han sido altos o promedios en muchas de las edades porque el proceso de trabajo remoto y ajustes que se han debido dar a las plataformas para adaptar a la comunidad a la virtualización ha requerido de mucha concentración para que no se genere olvido ni tampoco bajo cumplimiento de los objetivos.

### 3.5. Análisis correlacional de la variables de Comunicación Interna y *Engagement* laboral

#### 3.5.1. Pruebas de normalidad

*Tabla N° 3.85.*

**Resultados de las pruebas de normalidad de la investigación: Pruebas de normalidad de la investigación, Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup>**

	Estadístico	gl	Sig.
<b>Comunicación Interna</b>	0.099	64	0.199
<b>Engagement Laboral</b>	0.095	64	,200*
<b>Total</b>			

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera

<sup>a</sup>. Corrección de significación de Lilliefors

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.85 se observa que se empleó la prueba de kolmogorov para el análisis de normalidad, puesto que la muestra tiene más de 35 datos, en tal sentido, se analiza los grados de significancia, en ambas variables, este excede el 0.05 del valor esperado, por lo que se aprueba la hipótesis: "la muestra tiene una distribución normal", por ello se procede al análisis inferencial con estadísticos paramétricos, empleando la correlación de Pearson.

#### 3.5.2. Correlación general entre variables de investigación

*Tabla N° 3.86.*

**Resultados de la correlación entre las variables de la Comunicación Interna y el Engagement Laboral**

<b>Comunicación Interna</b>	Correlación de Pearson	0,528**
	Sig. (bilateral)	0.00001127

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** se observa en la tabla 3.86 que existe una correlación significativa, positiva y moderada con tendencia alta ( $r=-0.528$ ;  $x=0.00$ ,  $x<0.05$ ) entre la comunicación interna y el nivel de engagement, es decir que a mayor presencia de engagement mejor será la comunicación interna. Según Catalá (2001) la comunicación organizacional interna, es decir, los mensajes, sean verbales o no verbales que se entregan de forma dinámica o formal en una empresa, suelen ser redundantes (en algunos casos), por los mismos colaboradores, estos mensajes redundantes se refieren a las tradiciones, cultura organizacional, desarrollo cotidiano, en sí la dinámica común de la organización, por ello es que complementa Saracho (2011) con que el engagement aporta en este sentido como el vínculo que tienen los colaboradores con la institución, perdurando un involucramiento psicológico y una relación constante con las tareas que desempeña. Por ello, este vínculo generará que los colaboradores se sientan más transparentes en su trabajo, mostrándose tal y como son.

### 3.5.3. Correlación entre dimensiones de variables de investigación

**Tabla N° 3.87.**

**Resultados de la correlación entre la dimensión de los patrones de comunicación y la dimensión del vigor**

Vigor		
Patrones de comunicación	Correlación de Pearson	0,530**
	Sig. (bilateral)	0.0000

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.87 se observa que existe una correlación significativa, positiva y moderada con tendencia alta ( $r=-0.530$ ;  $x=0.00$ ,  $x<0.05$ ) entre la dimensión de la comunicación interna: "patrones de comunicación" con la dimensión del engagement: "vigor", es decir que a mayor presencia de vigor mejor será la dimensión de los patrones de comunicación. Santoyo (2010) afirma que hay cuatro patrones de la comunicación: aplacar, culpar, calcular y distraer, todo esto se da a

conocer cuando un individuo tenía presencia de tensión y respondía a ella, pero al mismo tiempo va sintiendo que su autoestima disminuye; asimismo es importante destacar que el vigor se caracteriza por tener altos grados de resistencia mental y energía mientras se realizan las labores diarias del trabajo, se incrementa el deseo de esforzarse más de lo que uno se esfuerza cuando aparecen complicaciones o tensiones en el trabajo.

**Tabla N° 3.88.**  
**Resultados de la correlación entre la dimensión de la retroalimentación y la dimensión de la dedicación**

		Dedicación
Retroalimentación	Correlación de Pearson	0,537**
	Sig. (bilateral)	0.0000

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.88 se observa que existe una correlación significativa, positiva y moderada con tendencia alta ( $r=0.537; x=0.00, x<0.05$ ) entre la dimensión de CI: retroalimentación y la dimensión del *engagement*: "dedicación", es decir que a mayor presencia de dedicación, mejor será la retroalimentación. Romero (2012) afirma que la retroalimentación se da en la medida que se comprueba que el mensaje percibido ha cumplido con las perspectivas deseadas, si es que el feedback se da de manera adecuada, aumenta el comportamiento esperado, es así que implica que el resultado es el adecuado, por ello es que hay una influencia de la dedicación en el hecho que se encuentran presentes sentidos de significancia, retos, inspiración y orgullo por lo que se hace.

**Tabla N° 3.89.**

**Resultados de la correlación entre la dimensión de la retroalimentación y la dimensión de la absorción**

Absorción		
<b>Retroalimentación</b>	Correlación de Pearson	0,470**
	Sig. (bilateral)	0.0000

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** en la tabla 3.89 se observa que existe una correlación significativa, positiva y moderada con tendencia alta ( $r=0.470$ ;  $x=0.00$ ,  $x<0.05$ ) entre la dimensión de la comunicación interna, retroalimentación, y la dimensión de *engagement*, absorción, es decir que a mayor presencia de la dimensión de absorción, mejor será la dimensión de retroalimentación. Según Florido (2012) la retroalimentación como retorno de la información que salió de un circuito o sistema de ingreso, tiene una particularidad específica, que dentro de este proceso, confirma la permanencia de la comunicación activamente. En este proceso se reconoce un sistema de intercambio de información, entre al menos dos partes, de manera que permite organizar el sistema circular; pero para que se de adecuadamente este sistema de intercambio, es primordial que haya una concentración clave de por medio, y es ahí donde ingresa la absorción, porque la persona tiene mucha dificultad para desconcentrarse, ya que tiene una gran satisfacción por la concentración poseída.

**Tabla N° 3.90.**

**Resultados de la correlación entre la dimensión de las barreras de comunicación y la dimensión de la absorción**

Absorción		
<b>Barreras de la Comunicación</b>	Correlación de Pearson	0,320**
	Sig. (bilateral)	0.0000

*Nota.* Datos recolectados de fuente primaria a través de instrumentos validados

Elaboración propia - 2020

Se han validado el 100% de los datos procesados no teniendo datos perdidos

**Interpretación,** se observa en la tabla 3.90 que existe una correlación significativa, positiva y moderada con tendencia alta ( $r=-0.320$ ;  $x=0.00$ ,  $x<0.05$ ) entre la dimensión de comunicación interna, barreras de comunicación, y la dimensión del engagement, absorción, es decir que a mayor presencia de absorción, mejor será la dimensión de barreras de comunicación. Según Del Mar (2004) afirma que las barreras de comunicación hacen hincapie en aquellos disturbios que buscan fastidiar, alterar y modificar de mala manera, aquellos mensajes o información que se va a transmitir. Siempre, durante un proceso de comunicación se suele presentar ruido e interferencia, por lo que el canal o la señal puede llegar cargada de distorsiones y devíos que a la larga termina afectando el mensaje que el emisor quiso dar a conocer; pero al darse la presencia de la absorción, en donde la concentración del personal es valiosa e intensa, probablemente influya en que los disturbios no permitan distorsionar el mensaje para la realización de tareas o funciones del personal. Es así que a mayor absorción, mayores serán las barreras de comunicación.

### 3.6. Discusión

La correlación que se ha encontrado en la presente investigación es significativa, positiva, moderada, y con tendencia a alta ( $r = -0.528$ ;  $x=0.00$ ,  $x<0.05$ ), asimismo, nuestro resultado es similar a la investigación realizada por Olaechea, (2020) donde se demuestra una correlación de 0.782, siendo alta y positiva entre ambas variables, es así que la comunicación interna y el engagement son correlacionales. Esto se asocia a la presencia del jefe o líder del equipo, ya que una comunicación apropiada de su parte conlleva a un incremento en la motivación y compromiso de los colaboradores en los equipos de trabajo, incluso porque esa comunicación va más allá de solo transmitir información en un momento determinado, sino que hay una relación estrecha entre el líder, la forma cómo comunica o detalla las funciones y las tecnologías que utiliza para hacerlo.

Por otro lado, el resultado de la presente investigación se encuentra respaldado por Berthe, (2017) en donde se encuentra también, una correlación positiva entre ambas variables y en las empresas en que se les estudió, esto porque desarrollaron un nivel bajo de Comunicación Interna, por una serie de elementos durante el desarrollo de la investigación, por ejemplo, que no se incluyeron en el estudio a los trabajadores del área de almacén, sesgando los resultados; en segundo lugar, las entrevistas fueron realizadas en inglés, impedimento para que muchos trabajadores no participen del estudio ya que en Holanda no todos hablaban inglés, sesgando nuevamente los resultados, y por último, el lugar de las entrevistas no fue un lugar neutral, en donde los entrevistados se sientan cómodos y familiarizados, sino que eran en las oficinas del CEO, lo que a muchos de ellos les incomodaba.

Por otro lado, Ríos, (2017) refuerza que el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín de la ciudad de Tarapoto, presenta una correlación positiva y moderada entre sus variables, la comunicación interna y el manejo de conflictos se relacionan de manera que, con una adecuada y clara comunicación, es muy probable que los procesos que se vayan a realizar, sean entendidos de mejor

manera, lo que reduce en gran cantidad los conflictos y mala relación en la empresa. Así también, el coeficiente determinante indica que la comunicación interna influye en un 80.28% sobre el manejo de conflictos, dándose una relación positiva entre ambas variables, ya que mientras mejor sea la comunicación interna mejor será el manejo de conflictos en la empresa. Es por eso que al haber una relación directa y significativa entre las variables en estudio respalda que el que los trabajadores se encuentren involucrados con la institución, va a permitir que la comunicación interna sea mucho más alta y significativa para los colaboradores.

En cuanto a la variable, Comunicación Interna, el personal encuestado señaló que esta es buena y que dentro de la organización se está desarrollando de manera eficaz, por lo que es probable que los colaboradores hayan acentuado mucho mejor su comunicación por medio de los canales virtuales y ello les ha permitido que sea más fluida. Asimismo, Melgarejo, (2017) encontró una relación similar y positiva entre las variables de comunicación interna y el talento humano, con una correlación moderada y con un resultado de 0.582, resaltando que los colaboradores poseen, en la dimensión de patrones de comunicación, un nivel eficaz en los trabajadores de la Oficina General de la Administración del MINEDU.

Por otro lado, Yauri, (2018) demostró resultados con una relación significativa y positiva ( $r=0.812$ ) entre las variables de comunicación interna y la satisfacción del trabajador, de manera que la implicancia y el interés que ponen los colaboradores en la empresa, en su misión, visión, e identidad se relaciona con la tendencia hacia el compromiso y ganas de laborar, y se basa mucho en la cultura organizacional y los valores que se van generando durante su desarrollo laboral. Tal es así que, según Cabrera, (2017), afirma que la relación que existe entre la comunicación organizacional interna con el clima laboral, es también positiva y significativa, y sobre todo que el mantener una retroalimentación constante y adecuada, garantiza que el mensaje sea comprendido y por ende haya un mejor desempeño en el trabajo porque se cumplen adecuadamente los mensajes. Ello respalda esta investigación porque en los resultados obtenidos se puede observar que en la dimensión de la retroalimentación, permite que

el que haya un buen retorno de información significa que el mensaje y el contenido ha sido comprendido de manera eficaz y el colaborador está correctamente informado para poder realizar su trabajo.

En cuanto a la variable *engagement*, los resultados obtenidos en la presente investigación, señalan que el nivel de *engagement* es promedio, tal es así que, en el estudio de Bazán (2017), indica que los trabajadores de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo de Cajamarca, confirma un nivel promedio o medio general en ellos, es así que la relación de los colaboradores con la empresa, es media, por lo que tienen un sentido de lealtad y compromiso con su organización al momento de cumplir con sus labores diarias. En Mora, (2019), la relación que se da entre *engagement* con el clima organizacional es positiva y directa y por ello es que si es que el clima organizacional es mejor, pues el *engagement* también lo será, Delgado, (2018) presenta una investigación en donde se mide la influencia del *engagement* en la satisfacción laboral de los colaboradores de una agencia bancaria, es así que al presentar también una relación positiva entre ambas variables, se resalta que el *engagement* se mide por medio del compromiso que poseen los trabajadores con la institución, y la dedicación que ellos ponen en el ámbito organizacional. Tal es así que el *engagement* en la presente investigación demuestra lo que otros estudios han evidenciado con sus resultados, los colaboradores de la institución desarrollan con compromiso, voluntad y mucha concentración muchas de las tareas y actividades que se les va encomendando. Los trabajadores se encuentran orgullosos del trabajo que realizan y para ellos es muy significativo y retador, de la misma forma, buscan estar enfocados y conectados con las funciones y retos que se les va a presentar en esta coyuntura.

## Conclusiones

### Primera conclusión

El estudio que se ha realizado ha podido demostrar que la relación que existe entre el nivel de *engagement* laboral y el grado de comunicación interna tiene una correlación significativa, positiva y moderada, con tendencia a alta ( $r=-0.528$  ; $x=0.00$ ,  $x<0.05$ ) lo que indica que a un mayor nivel de *engagement* laboral, mejor será el grado de comunicación interna en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Arequipa, aceptando la hipótesis de investigación.

### Segunda conclusión

La presente investigación señaló que el 52.5% de los trabajadores que laboran en el área administrativa de una Universidad Privada en Arequipa poseen un nivel promedio de la dimensión de vigor con respecto al *engagement*. Este porcentaje indica que los trabajadores se encuentran con un nivel regular de tolerancia, paciencia, pero sobre todo energía para la realización del trabajo diario.

### Tercera conclusión

La presente investigación señaló que el 66.7% de los trabajadores que laboran en el área administrativa de una Universidad Privada en Arequipa poseen un nivel alto de la dimensión de absorción con respecto al *engagement*. Esto demuestra que los trabajadores presentan un nivel de concentración alto en las tareas y funciones que realiza, y mucho más ahora que el trabajo y la modalidad del mismo requiere enfocarse rigurosamente por el teletrabajo

### Cuarta conclusión

Se demostró que el 65% de los trabajadores encuestados que laboran en el área administrativa de una universidad privada en Arequipa obtuvieron un nivel promedio de

dedicación con respecto al *engagement*. Con este resultado concluimos que los colaboradores se sienten importantes y orgullosos del trabajo que realizan, ello les resulta de pertenencia y significación, así también, su trabajo les parece retador justamente por el nuevo sistema al que se han tenido que adaptar por la coyuntura.

#### Quinta conclusión

La investigación indica que el 87% de los colaboradores que trabajan en el área administrativa de una universidad privada en Arequipa, ha demostrado un grado bueno con respecto a los patrones de comunicación interna. Estos patrones específicos que se dan en la organización son la voz, los gestos, el volumen, el tono del mensaje, etc... si bien es parte de la forma en cómo la persona comunica, estos pueden ser usados de manera libre cuando se debe dar a conocer un mensaje, pero siempre y cuando guarden el respeto por los participantes de la comunicación.

#### Sexta conclusión

El 81.7% del personal encuestado ha mostrado un grado bajo respecto a las barreras de comunicación interna. Este resultado nos demuestra que no existe interrupción en la llegada completa del mensaje a los trabajadores, esto se da porque la mayoría de los emisores entregan la información clara y total, por ello es que no se pueden generar rumores y malas comprensiones de mensajes, de manera que el mensaje sigue una ruta correcta de comunicación.

#### Séptima conclusión

La investigación indica que el 85% de los colaboradores que trabajan en una universidad privada de la ciudad de Arequipa, ha demostrado un grado bueno de retroalimentación. Estos resultados indican que y demuestran que el retorno del mensaje otorgado a los trabajadores, es bueno, es decir, es comprensible por parte de los trabajadores. Por ende, el trabajador se

encuentra informado de cómo es que está realizando su trabajo y eso también garantiza que pueda desempeñar bien sus funciones.



## Recomendaciones

### Primera recomendación

Se recomienda que la institución se enfoque en reconocer a aquellos trabajadores o áreas específicas que últimamente hayan estado muy sobrecargadas de trabajo, esto de manera que puedan establecer algún tipo de descanso provisional, por ejemplo: determinar una campaña de “Stop por un día”, o uso de algún ticket específico para que el trabajador pueda tomarse una pausa leve para dedicarse a hacer otras actividades que haya estado dejando pendiente por tener un horario establecido y fijo. Por otro lado, es muy importante que también se puedan organizar concursos, tipo bingo o sorteo virtual, en donde se otorguen premios de días libres o algún otro incentivo que le permita al trabajador recargar energías para poder empezar nuevamente con su horario laboral.

### Segunda recomendación

Es recomendable que la empresa promueva algunos talleres importantes de concentración en los trabajadores, de manera que permita que la cifra arrojada sea cada vez mayor y por ende el nivel de absorción se incremente. Para que los trabajadores puedan presentar un mejor resultado de concentración, la organización puede otorgar espacios efectivos y saludables que no impliquen elementos distractores en los trabajadores, como por ejemplo buena ventilación, espacio de trabajo adecuado y cómodo, no saturar oficinas con mucho personal, realizar una reestructuración de espacios de trabajo, en donde personas que realicen ventas para admisión, estén cerca de personal de publicidad que se encuentren enfocados en realizar algún diseño particular. Por otro lado, en cuanto a los talleres que puede ofrecer la institución, se encuentra la técnica Pomodoro, ello apoyará a que el trabajador optimice su tiempo y eficiencia en un tiempo específico de trabajo. Ahora, ya que estamos en tiempos de pandemia y muchas empresas han tenido que desarrollar el modo de teletrabajo en sus colaboradores, es necesario que también brinden las facilidades del caso para ellos, en el caso de la empresa investigada, sugiero que se estén dando seguimientos constantes a los espacios y equipos de los trabajadores, de manera que pueda garantizar la correcta realización de las actividades. Muchos de los colaboradores no cuentan con equipos de laptop, computadoras, buen internet,

incluso un espacio en donde puedan trabajar, por ello es importante que el área de Recursos Humanos esté pendiente de ello para que el trabajador tenga los recursos para cumplir con su labor diaria.

#### Tercera recomendación

Se recomienda que la institución promueva una mayor participación de los trabajadores en situaciones en las que se puedan tomar decisiones importantes, es decir, considerar las opiniones de ellos por medio de recolección de encuestas virtuales, correos electrónicos, intranet, etc...lo que permitirá obtener ideas e información clave para conocer qué medidas adoptar. Estas opiniones deberán ser tomadas en cuenta para decisiones medianamente importantes, pero a la vez va a permitir tener información de primera mano para asuntos estratégicos de las autoridades ejecutivas. Por otro lado, para que el trabajador se sienta orgulloso de su trabajo y de su institución sería importante hacer un estudio de la cultura organizacional a fondo, de manera que se acentúe la identidad de la empresa en los colaboradores que aún no se encuentran fidelizados completamente.

#### Cuarta recomendación

Es recomendable que la institución realice charlas y talleres de comunicación interna efectiva, pero que comprendan temas importantes con respecto a los patrones de comunicación, pueden ser temas de parámetros lingüísticos, comunicación corporal, la proxémica, la kinésica, entre otros, de manera que los trabajadores se encuentren familiarizados que de acuerdo a la forma en cómo una persona puede comunicarse, es muy personal, pero puede compartir muchas cosas en común con un grupo de trabajo, y también pueden ir siendo moldeadas para incentivar adecuados estilos de comunicación; principalmente, para tener un estilo de comunicación asertivo, por ejemplo. Es así que también conozcan los patrones de comunicación que se suelen presentar normalmente, y cómo actúan, el aplacador, calculador, distractor y acusador.

#### Quinta recomendación

Se recomienda que la empresa ponga mucho interés en reducir significativamente las barreras de comunicación en la organización, porque el estudio realizado arrojó un resultado

bastante alto con respecto a la presencia de las barreras de comunicación en la organización. Es así que sería muy importante que se presenten talleres y capacitaciones de escucha efectiva, en donde los colaboradores sepan vaciar su mente de prejuicios y sesgos para que les permita escuchar lo que los demás aportan, y aprenden a escuchar activamente y sin interrupciones, de manera que permita tener un *feedback* efectivo. Por otro lado, se podrían realizar ejercicios, por áreas, de constante empatía, en donde se roten roles entre los miembros de un equipo de trabajo, lo que permitirá que adapten mejor sus mensajes hacia el interlocutor en cada papel, podría ser que se hagan estos ejercicios una vez por semana en un tiempo limitado. Considero también que la institución debería realizar un manual de comunicación interna, ya que se está dando una cadena de comunicación muy larga, lo que conlleva a que el mensaje no llegue completo en muchas áreas, y por ende se distorsiona.

#### Sexta recomendación

Es recomendable que se siga incentivando la retroalimentación en la empresa para que se garantice que el trabajador ha comprendido la información que se le ha indicado y pueda desempeñar eficientemente sus funciones. Para ello es importante que se pueda establecer como un proceso sistematizado y establecido en todas las áreas de la entidad, la retroalimentación periódica y frecuente, primero aquella información que sea de tipo operativa, y después las que sean de tipo estratégico, ya que las operativas son las desarrolladas directamente por los administrativos. Este proceso deberá incluirse en los diferentes manuales de funciones de los puestos de trabajo, de manera que se genere un hábito para los colaboradores.

## Referencias

- Albores, P. (2005). *Comunicaciones interpersonales. Cómo obtener óptimos resultados profesionales gracias a una comunicación eficaz*. Vigo: Ideaspropias. Editorial .
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. La Coruña: Getbiblo, S.L.
- Arenas, F., & Andrade, V. (2013). Factores de riesgo psicosocial y compromiso (engagement) con el trabajo en una organización del sector salud de la ciudad de Cali, Colombia. *Acta colombiana de Psicología*, 43-56.
- Asesores, G. (2003). Cuestionario de Comunicación Interna. En A. Melgarejo, *Gestión del talento humano y comunicación interna en trabajadores profesionales de la Oficina General de Administración del MINEDU* (págs. 47-48). Lima: Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.
- Avant, K., & Walker, L. (2010). *Strategies for Theory Construction in Nursing*. Upper Saddle River. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales . *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones* , 107-115.
- Bakker, A., & Oerlemans, W. (2012). Subjective Well-being in Organizations. *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, 178-189.
- Bazán, K. (2017). *Motivación laboral y engagement en el personal administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo S.A.C. 2017*. Cajamarca: Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo .
- Berthe, P. (2017). *El impacto de la comunicación interna en el compromiso de los empleados en pequeñas empresas familiares: Estudio de caso de un holandés y una empresa de comercio de mader suiza*. Nantes: Universidad Audencia Sciences Com de Francia .
- Blizzard, R. (2003). Employee engagement: Where do hospitals begin? *The Gallup Poll Tuesday*, 91.
- Brandolini, A., Gonzáles, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones .
- Cancino , V. (25 de Agosto de 2012). *Barreras de la comunicación*. Obtenido de Comunicación organizacional: <http://comunic-organizac-valeria-cancino.blogspot.com/2012/08/barreras-de-la-comunicacion.html>
- Candia, M., Castro, C., & Sánchez, E. (2017). *Relación entre la satisfacción laboral y el engagement en la intención de rotar en una empresa minera* . Lima: Universidad del Pacífico .
- Capriotti, P. (1998). Capacitación y Desarrollo. *Reporte C&D*, 5-7.

- Cárdenas , T., & Jaik, A. (2014). Inventario para la medición del engagement (ilusión por el trabajo). Un estudio instrumental. *Psicogente*, 297.
- Carrasco, A., De la Corte, C., & León, J. (2010). Engagement: Un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral . *Revista digital de prevención* , 1-22.
- Catalá , M. (2001). Comunicación interna: Atención al mensaje y a la participación en la empresa . *Proyecto social: Revista de relaciones laborales* , 1-12.
- Centeno, A. (2019). *Engagement del personal administrativo de la Universidad Andina del Cusco, 2019*. Cusco: Universidad Andina del Cusco.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Cordero , L. (2018). La comunicación como proceso cultural. Pistas para el análisis. *Revista de Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina* , 6-13.
- Cristancho, F. (26 de Setiembre de 2017). *6 beneficios del employee engagement*. Obtenido de Acsendo.Blog: <https://blog.acsendo.com/6-beneficios-del-employee-engagement-infografia/>
- Cruz, Y., & Fernández, A. (2012). Posiciones teóricas en torno a la comunicación organizacional . *Contribuciones a la Ciencias Sociales* , 7-8.
- De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias*. Barranquilla : Universidad del Norte - ECOE Ediciones .
- Del Mar, M. (2004). *Modelos Teóricos en el estudio de la comunicación* . Ciudad de México: Mc Graw.
- Delfín , F. L., & Acosta , M. P. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento y gestión* , 184-202.
- Díez, S. (2006). *Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa*. Vigo: Ideaspropias Editorial.
- Diez, S. (2011). *Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa* . Bogotá: Ideaspropias Editorial.
- Fernández, C. (2012). *La Comunicación en las Organizaciones*. Ciudad de México: Trillas.
- Florido, J. (15 de Marzo de 2012). *Comunicación - Feedback y Retroalimentación* . Obtenido de Artículos, trabajos y otros ensayos: <http://jlfloridod.blogspot.com/2012/05/comunicacion-feedback-y.html>
- Fonseca , M. (2000). *Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Freudenberger, H. (1974). Staff Burn- Out. *Journal of Social Issues*.

- García, C. (2013). *Estudio de la relación entre el engagement y la rotación de personal en una cadena de cafeterías, ubicadas en la ciudad de Xalapa - Enríquez, Veracruz*. Xalapa: Universidad Veracruzana.
- Gil-Monte, P. (2003). El síndrome de quemarse por el trabajo (síndrome de burnout) en profesionales de enfermería. *Revista Eletrônica InterAção Psy.*, 19-33.
- González - Roma , V., Schaufeli, W., Bakker, A., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *ournal of Vocational Behavior*, 165-174.
- Guzmán, V. (2012). *Comunicación organizacional*. Thalneplantla: Red Tercer Milenio S.C.
- Hakanen , J., Bakker , A., & Schaufeli, W. (2006). Burnout and Work Engagement among Teachers. *Journal School Psychology*, 495-513.
- Hewit, A. (27 de Enero de 2015). *Aon web site*. Obtenido de Obtenido en Aon Web Site: [http://www.aon.com/attachments/human-capitalconsulting/2012\\_TrendsInGlobalEngagement\\_Final\\_v11.pdf](http://www.aon.com/attachments/human-capitalconsulting/2012_TrendsInGlobalEngagement_Final_v11.pdf)
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 692-724.
- Karasek, R. (1998). *Demand/Control Model: A Social, Emotional, and Physiological Approach to Stress Risk and Active Behavior Development*. Genova: Sweden OIT.
- King, K. (29 de Marzo de 2012). *Comunicación organizacional: Tipos, flujos, barreras y auditoría*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>
- Lorente, L., & Vera, M. (2010). Las organizaciones saludables: "El engagement en el trabajo". *Gestión práctica de Riesgos Laborales*, 18.
- Maslach , C., & Leiter, M. (1997). *The ruth about Burnoit*. San Francisco: Jossey Bass.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1981). *Maslach Burnout Inventory*. California: Consulting Psychologists Press.
- Mora, L., & Lazarte, M. (2019). *La relación entre el clima organizacional y engagement en los trabajadores del área administrativa de una Universidad Privada*. Arequipa: Universidad Católica San Pablo.
- Mora, L., & Lazarte, M. (2019). *La relación entre el clima organizacional y engagement en los trabajadores del área administrativa de una universidad privada de Arequipa*. Arequipa: Universidad Católica San Pablo.
- Orozco, R. (15 de marzo de 2012). *Barreras de la comunicación interna*. Obtenido de Desarrollo web: <http://www.desarrolloweb.com/articulos-copyleft/articulo-barreras-en-la-comunicacion-organizacional.html>

- Porret, M. (2010). *Gestión de personas. Manual para gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial .
- Prado, J., & Ronceros, D. (2015). *Barreras de la Comunicación en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Municipalidad Distrital de Santa María*. Huacho: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión .
- Recalde, A. (2016). *El engagement en los empleados de la empresa multinacional minera "Oro"*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar .
- Reyes, J. (2016). Las cuatro dimensiones de la comunicación interna. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación* , 127-138.
- Ríos, C. (2017). *Comunicación interna y su relación con el manejo de conflictos del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín de la ciudad de Tarapoto año 2016*. Tarapoto: Universidad César Vallejo .
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional: Gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujía. Ediciones.
- Robbins, S. (2002). *Comportamiento organizacional*. Ciudad de México: Prentice Hall .
- Rodríguez - Muñoz , A., & Bakker, A. (2013). El engagement en el trabajo. En B. Moreno , & E. Garrosa, *Salud laboral: Riesgos psicosociales y bienestar laboral* (págs. 437 - 452). Barcelona: Pirámide.
- Romero, A. (15 de Marzo de 2012). *How to give negative feedback* . Obtenido de <http://www.skills2lead.com>
- Rothbard, N. (2001). Enriching or Depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Scienza Quarterly* , 655-684.
- Salanova, M., & Llorens, S. (2011). Cómo predicen las prácticas organizacionales el engagement en el trabajo en Equipo?: El rol de la confianza organizacional. *Ciencia y trabajo*, 125-132.
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J., & Grau, R. (2000). Desde el Burnout al Engagement. *Una nueva perspectiva*, 117-134.
- Santoyo, A. (2010). Patrones de la comunicación. *Ciencia Tecnología Sociedad y Valores*, 2 3er semestre.
- Saracho, J. (2011). *Talento organizacional. Un modelo para la definición organizacional del talento*. Santiago: RIL Editores.
- Satir, V. (2012). *Nuevas relaciones humanas en el núcleo familiar*. México: Editorial Pax .
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2010). Defining and measuring work engagement. Bringing clarity to the concept. En A. Bakker, & M. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (págs. 10-24). London: Psychology Press.

- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. Londres: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of happiness studies* , 71-92.
- Scheinsohn , D. (2009). *Comunicación estratégica: La opinión pública y el proceso de comunicaciones*. . Buenos Aires: Granica.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Ciudad de México : McGraw-Hill Interamericana.
- Suharti, W., & Suliyanto, D. (2012). The effects of Organizational Culture and Leadership Style toward Employee Engagement and their impacts toward Employee Loyalty. *World Review of Business Research*, 34-41.
- Valdes, J., Abreu, J., & Badii, M. (2008). La relación entre la comunicación formal e informal en las organizaciones: Un estudio del caso. . *Daena: International Journal of Good Conscience*, 186-222.
- Yahuana, L. (2018). *La comunicación interna y su relación con el clima laboral de la unidad de gestión educativa local UGEL*. Piura: Universidad Nacional de Piura .
- Yauri, O. (2018). *Comunicación interna y satisfacción de usuario interno de una universidad de Lima*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Zafra, E. (02 de Enero de 2013). *Los patrones de comunicación humanos no han cambiado con las redes sociales*. Obtenido de MIT Technology Review: <https://www.technologyreview.es/s/3216/los-patrones-de-comunicacion-humanos-no-han-cambiado-con-las-redes-sociales>
- Zalba, E., & Bustos, J. (2001). Problemas y desafíos de la formación académico - profesional ante la diversidad de los actuales escenarios de la comunicación social. *Diálogos de la comunicación*, 34-41.
- Zayas, P. (2002). *La comunicación interpersonal*. El Salvador: Universidad Tecnológica del Salvador.

## ANEXOS

### Encuesta de Comunicación Interna<sup>1</sup>

**INSTRUCCIONES:** Estimado servidor, el presente cuestionario tiene el propósito de recopilar información sobre la forma como se presenta la comunicación interna en la Institución. Se agradece leer atentamente y marcar con un (X) la opción correspondiente a la información Solicitada. Es totalmente anónimo y su procesamiento es reservado, por lo que le pedimos sinceridad en su respuesta, En beneficio de la mejora de la productividad en la organización.

	<b>Dimensión: Patrones de Comunicación</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
1	Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo.					
2	La comunicación en la organización generalmente fluye de abajo hacia arriba, es decir, de los niveles base a los superiores.					
3	Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes unidades de la organización					
4	Transmito a mi superior inmediato toda la información que recibo.					
5	Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño, a través de mi superior inmediato.					
6	La información relacionada con el proyecto de empresa (misión, visión, valores) de la organización, me llega a través de mi superior inmediato					
7	La información relacionada con resultados financieros de la organización, me llega a través de mi superior inmediato.					
8	Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y mi persona.					
9	Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo.					
10	Mi superior inmediato me da más información de la que puedo usar.					
11	Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido.					
12	La información relacionada con nuevos negocios, productos y servicios de la organización, me llega a través de mi superior inmediato.					

<sup>1</sup> Asesores, G. (2003). Cuestionario de Comunicación Interna. En A. Melgarejo, *Gestión del talento humano y comunicación interna en trabajadores profesionales de la Oficina General de Administración del MINEDU* (págs. 47-48). Lima: Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

13	Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo.					
14	Existe un buen clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi grupo de trabajo.					
15	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, selecciono una parte de ella y el resto la desecho.					
16	Mi superior inmediato verifica el cumplimiento de sus órdenes.					
17	La información relacionada con campañas comerciales de la organización, me llega a través de mi superior inmediato.					
18	Tengo inconvenientes para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato.					
19	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, la delego en otros.					
20	La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable.					
	<b>Dimensión: Barreras de la Comunicación</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
21	Obtengo información sobre mi proyección profesional en la organización, a través de mi superior inmediato					
22	La información relacionada con instrucciones operativas de la organización, me llega a través de mi superior inmediato.					
23	Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas.					
24	Me salto los canales formales de la organización cuando requiero información dentro o fuera de mi área de trabajo.					
25	La distancia y la distribución física entre mi superior inmediato y yo, obstaculiza la comunicación.					
26	En la organización, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan defensivamente.					
27	Las instrucciones de cómo realizar una tarea me llegan a través de mi superior inmediato.					
28	Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo.					
29	En la organización, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras.					
	<b>Dimensión: Retroalimentación</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>

30	La explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área o unidad.					
31	En la organización, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área o unidad, parece ser interpretada de distintas maneras.					
32	La descripción del trabajo que el equipo debe llevar a cabo, se me informa a través de mi superior inmediato.					
33	Me entero de los problemas que necesitan atención por mi superior inmediato.					
34	En general, mi superior inmediato y yo comprendemos las cosas de la misma manera.					



## Encuesta de *Engagement* Laboral<sup>2</sup>

**INSTRUCCIONES:** Estimado servidor, el presente cuestionario tiene el propósito de recopilar información sobre la forma como se presenta el *engagement* laboral en la Institución. Se agradece leer atentamente y marcar con un (X) la opción correspondiente a la información solicitada. Es totalmente anónimo y su procesamiento es reservado, por lo que le pedimos sinceridad en su respuesta, En beneficio de la mejora de la productividad en la organización.

N	Dimensión: Vigor	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	En mi trabajo me siento lleno de energía					
2	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo					
3	Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar					
4	Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo					
5	Soy muy persistente en mi trabajo					
6	Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando					
N	Dimensión: Dedicación	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
7	Mi trabajo está lleno de significado y propósito					
8	Estoy entusiasmado con mi trabajo					
9	Mi trabajo me inspira					
10	Estoy orgulloso del trabajo que hago					
11	Mi trabajo es retador					
N	Dimensión: Absorción	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
12	El tiempo vuela cuando estoy trabajando					
13	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí					
14	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo					
15	Estoy inmerso en mi trabajo					
16	Me “dejo llevar” por mi trabajo					
17	Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo					

**Muchas gracias!**

<sup>2</sup> Schaufeli, W., & Bakker, A. (2010). Defining and measuring work engagement. Bringing clarity to the concept. En A. Bakker, & M. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (págs. 10-24). London: Psychology Press.

## Matriz de Consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Unidad de análisis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
<p><b>Pregunta General</b> ¿Cómo será la relación entre el <i>engagement</i> laboral y la comunicación interna en el personal del área administrativa de una universidad privada en la ciudad de Arequipa en el año 2020?</p> <p><b>Preguntas Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo será el nivel de vigor en el personal que labora en el área administrativa de una universidad privada en la ciudad de Arequipa en el año 2020?</li> <li>• ¿Cómo será el nivel de absorción en el personal que labora en el área administrativa de una universidad privada en la ciudad de Arequipa en el año 2020?</li> </ul>	<p><b>Objetivo General</b> Identificar la relación entre el <i>engagement</i> laboral y la comunicación interna del personal que labora en el área administrativa de una universidad privada en la ciudad de Arequipa en el año 2020</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el nivel de vigor del personal que labora en el área administrativa de una universidad privada en la ciudad de Arequipa en el año 2020.</li> <li>• Determinar el nivel de absorción del personal que labora en el área administrativa de una universidad privada en la ciudad de Arequipa en el año 2020.</li> </ul>	<p>Debido a la presencia de problemas de carga laboral excesiva en departamentos claves de la institución y el incremento de administrativos, que no garantiza la recepción completa de la información ni la motivación que guíe al trabajador a realizar su función, es probable que exista una correlación positiva y moderada, es decir que a mejor comunicación interna, mejor será el nivel de <i>engagement</i></p>	<p>Se va a considerar una muestra de acuerdo a los departamentos administrativos de Secretaría académica, Comunidad Universitaria, Administración y Finanzas, y Marketing y Comunicación; toda esa comunidad comprende alrededor de 120 personas. Se ha decidido hacer las encuestas a estos departamentos porque cuentan con una relación transversal con las otras áreas de la universidad.</p>	<p><b>Independiente</b> Comunicación interna Según Capriotti (1998) afirma que la comunicación interna básicamente es la comunicación de toda organización que cuenta lo que está pasando en la organización, en ella se da una mayor importancia a la participación de los colaboradores, contando todo lo que ahí ocurre, haciéndoles colaborar, comprometerse, hacerlos partícipes e involucrarlos a todos los miembros en la comunicación; es así que la</p>	<p>Comunicación Interna  Patrones de comunicación  Barreras de Comunicación Interna  Retroalimentación</p>	<p>Comunicación Interna  Manejo de información. Confianza. Medios de información  Sesgo de la información. Falta de seguridad. Relación escalonada.  Manejo de la información. Seguridad. Buena explicación.</p>	<p>Para la presente investigación se utilizarán dos instrumentos. El primer cuestionario se medirá con la Escala de Lickert, el instrumento fue elaborado por GF Asesores en el año 2003 en la ciudad de Caracas (Venezuela).</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo será el nivel de dedicación en el personal que labora en el área administrativa de una universidad privada en la ciudad de Arequipa en el año 2020?</li> <li>• ¿Cuáles serán los patrones de comunicación interna en el personal que labora en el área administrativa de una universidad privada en la ciudad de Arequipa en el año 2020?</li> <li>• ¿Cuáles serán las barreras de la comunicación interna en el personal que labora en el área administrativa de una universidad privada en la ciudad de Arequipa en el año 2020?</li> <li>• ¿Cómo será la retroalimentación de la comunicación interna en el personal que labora en el área administrativa de una universidad privada en la ciudad de Arequipa en el año 2020?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el nivel de dedicación del personal que labora en el área administrativa de una universidad privada en la ciudad de Arequipa en el año 2020.</li> <li>• Establecer los patrones de comunicación interna del personal que labora en el área administrativa de una universidad privada en la ciudad de Arequipa en el año 2020.</li> <li>• Determinar las barreras de la comunicación interna del personal que labora en el área administrativa de una universidad privada en la ciudad de Arequipa en el año 2020.</li> <li>• Establecer la retroalimentación de la comunicación interna del personal que labora en el área administrativa de una universidad privada en la ciudad de Arequipa en el año 2020.</li> </ul>	<p>laboral en el personal que labora en el área administrativa de una Universidad Privada en la ciudad de Arequipa al año 2020.</p>		<p>comunicación se vuelve bidireccional porque se da la relación ascendente y descendente, u horizontal y vertical.</p> <p><b>Dependiente(s)</b> <i>Engagement</i></p> <p>Para Schaufeli, Salanova, González-Roma y Bakker (2002) afirman que el <i>engagement</i> viene a ser un estado psicológico asociado con la labor y diferenciado por la dedicación, el vigor y la absorción.</p>	<p><i>Engagement</i></p> <p>Vigor</p> <p>Dedicación</p> <p>Absorción</p>	<p>Nivel de energía</p> <p>Nivel de percepción.</p> <p>% de fortaleza</p> <p>Nivel de significación propia.</p> <p># de retos</p> <p>Nivel de orgullo.</p> <p>Nivel de felicidad.</p> <p>Nivel de concentración.</p> <p>Grado de olvido.</p>	<p>El segundo cuestionario evaluará la variable <i>engagement</i> y se denomina: <b>Cuestionario</b> <i>Engagement</i> (Utrecht Work Engagement Scale - UWES) y sus autores son Wilmar Schaufeli y Arnold Bakker en el año 2010.</p>
--	--	---	--	---	--	--	--

### Comunicación Interna



#### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

##### I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del Experto: Dra. Ana Maritza Boy Barreto
- 1.2 Cargo e Institución donde labora: Docente de la Universidad Cesar Vallejo
- 1.3 Nombre del instrumento motivo de Evaluación: Encuesta.
- 1.4 Autor del Instrumento: Bach. Alina Mabel Melgarejo Villarroel

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 -20 %	Regular 21-40 %	Buena 41-60 %	Muy buena 61-80 %	Excelente 81-100 %
1. CLARIDAD	Esta formulada con lenguaje apropiado			X		
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables			X		
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología			X		
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica			X		
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad			X		
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades cognitivas			X		
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos - científicos de la Tecnología Educativa			X		
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones			X		
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.			X		

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: *El instrumento es aplicable, pero debe pasar por prueba de ensayo.*

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 60%

*Alina Mabel Melgarejo Villarroel  
06766508*

Lima,.... de..... del 2016



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	X		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	X		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	X		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	X		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	X		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	X		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	X		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	X		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		X	
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?		X	

Aportes y/o sugerencias:

El instrumento es aplicable pero debe pasar la prueba de ensayo.

*Alonso...*  
Nombre y Firma

Fecha: 21, Nov, 2016.



**VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

**I. DATOS GENERALES**

Nombre: José Maritza Boy Benetti  
Especialidad: Metodología de la Investigación  
Fecha: 21/11/16

**II. OBSERVACIONES EN CUENTA A:**

1. FORMA:  
Guarda consistencia con su forma:

2. CONTENIDO:  
Se elaboró teniendo en cuenta el contenido técnico.

3. ESTRUCTURA:  
Responde a la estructura con un desarrollo de poco V.C.V.

**III. APORTES Y/O SUGERENCIAS:**

Es aplicable:

Luego, de revisado el documento procede a su aprobación.

SI

[Firma]  
Nombre y Firma



Lima, 10 de Octubre del 2016

Señora: Dra. Ana Maritza Boy Barreto

Presente.-

ASUNTO: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. para saludarle muy cordialmente y hacer de su conocimiento que soy alumna del 4o Ciclo de la Escuela de Post Grado y estoy desarrollando la tesis: Gestión del talento humano y comunicación interna en trabajadores profesionales de la Oficina general de Administración del MINEDU, Lima 2016.

Por tal motivo, recorro a Ud. para solicitar su opinión profesional a fin de validar los instrumentos de mi investigación.

Para lo cual acompaño:

1. Matriz de consistencia
2. Matriz del Instrumento de Recolección de datos
3. Ficha de opinión de expertos
4. Instrumento de investigación

Agradezco por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocido.

Atentamente

Bach. Alina Mabel Melgarejo Villarreal  
Estudiante de la Escuela de Post Grado de la UCV  
En Gestión Pública

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

"Clima organizacional y engagement laboral en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria.  
Arequipa, 2018"

**OBJETIVO:** Analizar la relación entre clima organizacional y engagement laboral en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria en Arequipa al 2018

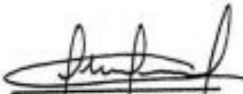
**DIRIGIDO A:** Los promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria, Arequipa 2018.

**APELLIDOS Y NOMBRE DEL EVALUADOR:** LIC. MARCHANI SALAS PAUL

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** SUPERIOR

**VALORACIÓN:**

Muy Alto	<del>Alto</del>	Medio	Bajo	Muy Bajo
----------	-----------------	-------	------	----------

  
FIRMA DEL EVALUADOR  
DNI 29520722

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

\*Clima organizacional y engagement laboral en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria.  
Arequipa, 2018\*

**OBJETIVO:** Analizar la relación entre clima organizacional y engagement laboral en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria en Arequipa al 2018

**DIRIGIDO A:** Los promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria, Arequipa 2018.

**APELLIDOS Y NOMBRE DEL EVALUADOR:** Hinojosa Perez A. Hostenue

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Doctor.

### VALORACIÓN:

Muy Alto	<input checked="" type="checkbox"/> Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
----------	--	-------	------	----------

Hinojosa  
FIRMA DEL EVALUADOR



## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

"Clima organizacional y engagement laboral en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria.  
Arequipa, 2018"

**OBJETIVO:** Analizar la relación entre clima organizacional y engagement laboral en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria en Arequipa al 2018

**DIRIGIDO A:** Los promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria, Arequipa 2018.

**APELLIDOS Y NOMBRE DEL EVALUADOR:** RAMIREZ LAZO OSCAR HORACIO

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

### VALORACIÓN:

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
----------	------	-------	------	----------

  
FIRMA DEL EVALUADOR

**GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES**

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
MARCHANI SALAS, JAIME PAUL FERNANDO <b>DNI 29520522</b>	<b>LICENCIADO EN COMUNICACION SOCIAL</b> RELACIONES PUBLICAS E INDUSTRIALES Fecha de diploma: 19/11/1985 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA <b>PERU</b>
MARCHANI SALAS, JAIME PAUL FERNANDO <b>DNI 29520522</b>	<b>LICENCIADO EN COMUNICACION SOCIAL.ESPECIALIDAD: RELACIONES PUBLICAS Y RELACIONES INDUSTRIALES</b> RELACIONES PUBLICAS Y RELACIONES INDUSTRIALES Fecha de diploma: Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA <b>PERU</b>
MARCHANI SALAS, JAIME PAUL FERNANDO <b>DNI 29520522</b>	<b>BACHILLER EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION SOCIAL</b> <b>Fecha de diploma:</b> <b>Modalidad de estudios: -</b>	UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA <b>PERU</b>
MARCHANI SALAS, JAIME PAUL FERNANDO <b>DNI 29520522</b>	<b>LICENCIADO EN COMUNICACION SOCIAL. ESPECIALIDAD: RELACIONES PUBLICAS Y RELACIONES INDUSTRIALES</b> RELACIONES PUBLICAS Y RELACIONES INDUSTRIALES Fecha de diploma: Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA <b>PERU</b>
MARCHANI SALAS, JAIME PAUL FERNANDO <b>DNI 29520522</b>	<b>SEGUNDA ESPECIALIDAD EN DOCENCIA UNIVERSITARIA CATOLICA</b> <b>Fecha de diploma: 22/01/2013</b> <b>Modalidad de estudios: -</b>	UNIVERSIDAD CATOLICA SAN PABLO <b>PERU</b>

**Fuente: SUNEDU**

**GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES**

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
HINOJOSA PEREZ, ANATOLIA HORTENCIA DNI 29279246	SEGUNDA ESPECIALIDAD EN DOCENCIA UNIVERSITARIA CATOLICA Fecha de diploma: 23/08/2011 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD CATOLICA SAN PABLO <i>PERU</i>
HINOJOSA PEREZ, ANATOLIA HORTENCIA DNI 29279246	MAESTRA EN ECONOMIA Fecha de diploma: 03/07/09 Modalidad de estudios: PRESENCIAL	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTIN DE AREQUIPA <i>PERU</i>
HINOJOSA PEREZ, ANATOLIA HORTENCIA DNI 29279246	BACHILLER EN ECONOMIA Fecha de diploma: 19/11/86 Modalidad de estudios: PRESENCIAL	UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARÍA <i>PERU</i>
HINOJOSA PEREZ, ANATOLIA HORTENCIA DNI 29279246	ECONOMISTA Fecha de diploma: 17/12/87 Modalidad de estudios: PRESENCIAL	UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARÍA <i>PERU</i>
HINOJOSA PEREZ, ANATOLIA HORTENCIA DNI 29279246	DOCTORA EN CIENCIAS SOCIALES Fecha de diploma: 07/06/17 Modalidad de estudios: PRESENCIAL	UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARÍA <i>PERU</i>

Fuente: SUNEDU



























3 2 4 4 3 4 2 3 3 2 4 2 4 4 2 4 3 2 1 4 3 3 3 3 1 5 3 4 3 3 3 3 3 6 2 1 1 3 3 2 3 4 4 4 3 3 4 3 4 4 2 5 4 3 1 1 2 5 4 1 3  
0 8 5 0 9 7 2 8 9  
3

5 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 1 5 4 1 1 5 5 5 5 1 3 2 5 5 2 4 2 5 5 5 8 3 2 1 5 5 5 5 5 5 4 5 5 5 5 5 5 5 4 3 4 3 2 2 8 4 2 2  
6 3 1 4 0 4 6 0 9  
0

4 3 5 5 3 4 3 2 3 3 5 3 3 3 2 4 3 3 1 4 2 5 4 1 2 3 4 3 2 3 3 4 3 3 6 2 1 1 4 4 4 4 5 5 4 4 4 4 4 4 3 3 3 3 2 2 2 1 6 4 2 2  
6 6 6 0 6 0 8 4 9  
8

3 1 3 4 3 3 2 3 3 2 3 3 4 3 2 4 3 3 2 5 2 4 3 3 3 4 4 4 4 2 4 4 4 4 5 3 1 1 3 4 3 4 4 4 4 3 4 4 4 4 3 4 3 4 3 2 1 2 6 4 2 3  
9 1 8 0 2 9 1 2 6  
8

3 3 5 4 4 4 3 4 4 3 3 3 4 4 3 4 3 3 2 3 3 4 3 3 3 3 3 4 3 3 3 3 3 6 2 1 1 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 2 4 1 1 1 5 4 2 3  
9 9 5 1 8 5 8 1 4  
3

