

UNIVERSIDAD JAIME BAUSATE Y MEZA

ESCUELA DE POSGRADO
Maestría en Comunicación y Marketing



TESIS

*Comunicación interna y el desempeño laboral de los
trabajadores de la Contraloría General en el período
COVID-19, Lima, 2020*

(Para optar el grado académico de Magister en Comunicación y Marketing)

PRESENTADO POR:

Elvis Raúl Ojeda Jopuy



ASESORA:

Dra. Edith Olivera Carhuaz

LIMA – PERÚ

2024

**INFORME DE SIMILITUD DE LA
TESIS DE ELVIS RAÚL OJEDA JOPUY**

INFORME																													
Título de la tesis	Comunicación interna y el desempeño laboral de los trabajadores de la Contraloría General en el período COVID-19, Lima, 2020																												
Autor/a del trabajo de investigación (tesis)	Elvis Raúl Ojeda Jopuy DNI: 07407931																												
Asesor/a	Nombres y apellidos: Edith Olivera Carhuaz ORCID: 0000-0002-7400-8625 D.N.I: 09970747																												
Grado/Título para obtener	Grado de Magíster en Comunicación y Marketing																												
Fecha de la aplicación del software antiplagio	28 de enero de 2025																												
Índice de similitud	22,92 %																												
Máximo permitido por la EPP de la UJBM	30%																												
Responsable de la aplicación del software antiplagio Strike Plagiarism	Mg. Prisea Vilchez Samanez																												
<p><small>Titulo</small> Comunicacion interna y el desempeño laboral de los trabajadores de la Contraloria General en el periodo COVID-19, Lima, 2020</p> <p><small>Autor Promotor</small> Elvis Raúl Ojeda JopuyDra. Edith Olivera Carhuaz</p> <p>Registro de similitudes</p> <hr/> <p>Ten en cuenta que los valores altos de coeficientes no significan automáticamente el plagio.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>22.92% 22.92% CS 1</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>3.48% 3.48% CCot</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;"> <p>25 La longitud de frase para el CS 2</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>19911 Longitud en palabras</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>135831 Longitud en caracteres</p> </div> </div> <p>Listas activas de similitudes</p> <p><small>En particular, los fragmentos requieren atención, que se han incluido en el CS 2 (marcado en negrita). Use el enlace "Marcar fragmento" y vea si son frases cortas dispersas en el documento (similitudes casuales), numerosas frases cortas cerca de otras (plagio mosaico) o fragmentos extensos sin indicar la fuente (plagio directo).</small></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Los 10 fragmentos más largos</th> <th>Color en el texto</th> </tr> <tr> <th>NO</th> <th>TÍTULO O FUENTE URL (BASE DE DATOS)</th> <th>NÚMERO DE PALABRAS IDÉNTICAS (FRAGMENTOS)</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7204/1/T3104-MDTH-Santamaria-Incidencia.pdf</td> <td>127 0.64 %</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6174479.pdf</td> <td>103 0.52 %</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>https://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/3091</td> <td>70 0.35 %</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>https://www.perucontable.com/gubernamental/todo-lo-que-debe-saber-de-la-contraloria-general-de-la-republica/</td> <td>60 0.30 %</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>http://www.scielo.org.co/pdf/anor/v21n41/1692-2522-anor-21-41-e204.pdf</td> <td>60 0.30 %</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Los 10 fragmentos más largos			Color en el texto	NO	TÍTULO O FUENTE URL (BASE DE DATOS)	NÚMERO DE PALABRAS IDÉNTICAS (FRAGMENTOS)		1	https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7204/1/T3104-MDTH-Santamaria-Incidencia.pdf	127 0.64 %		2	https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6174479.pdf	103 0.52 %		3	https://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/3091	70 0.35 %		4	https://www.perucontable.com/gubernamental/todo-lo-que-debe-saber-de-la-contraloria-general-de-la-republica/	60 0.30 %		5	http://www.scielo.org.co/pdf/anor/v21n41/1692-2522-anor-21-41-e204.pdf	60 0.30 %	
Los 10 fragmentos más largos			Color en el texto																										
NO	TÍTULO O FUENTE URL (BASE DE DATOS)	NÚMERO DE PALABRAS IDÉNTICAS (FRAGMENTOS)																											
1	https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7204/1/T3104-MDTH-Santamaria-Incidencia.pdf	127 0.64 %																											
2	https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6174479.pdf	103 0.52 %																											
3	https://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/3091	70 0.35 %																											
4	https://www.perucontable.com/gubernamental/todo-lo-que-debe-saber-de-la-contraloria-general-de-la-republica/	60 0.30 %																											
5	http://www.scielo.org.co/pdf/anor/v21n41/1692-2522-anor-21-41-e204.pdf	60 0.30 %																											

Nota: Ver informe completo de similitud

Lima, enero de 2025



Prisea Vilchez Samanez
Jefe de Vigilancia de Originalidad del
Instituto de Investigación de la UJBM

Dedicatoria

A mis padres Lorenzo y Teresa.

A mi esposa Susana,

por su enorme soporte, paciencia y tolerancia,

y a mis hijos Elvis y Susanita,

por su constante aliento a concretar este objetivo.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por
haberme inspirado y
acompañado en todo este
proceso para alcanzar la
meta soñada.

Índice

Contenido	
Informe de similitud.....	¡Error! Marcador no definido.
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Índice	v
Índice de tablas	vii
Índice de figuras.....	viii
Resumen	ix
Introducción	xi
CAPÍTULO I	13
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.1. Descripción del problema.....	13
1.2 Formulación del problema.....	15
1.2.1 Problema general.....	15
1.2.2 Problemas específicos.....	15
1.3 Objetivos de la investigación.....	15
1.3.1 Objetivo general.....	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
1.4 Justificación de la investigación	16
1.4.1 Teórica.....	16
1.4.2 Metodológica.....	16
1.4.3 Práctica.....	16
1.5 Delimitación de la investigación.....	16
1.5.1 Temporal.....	16
1.5.2 Espacial.....	17
1.5.3 Social.....	17
CAPITULO II.....	18
MARCO TEÓRICO.....	18
2.1. Marco histórico.....	18
2.2. Antecedentes teóricos.....	21
2.2.1 Internacional.....	21

2.2.2 Nacional.....	24
2.3 Bases teóricas.....	27
2.3.1. Comunicación Interna.....	27
2.3.2. Desempeño laboral.....	38
2.4. Definición de términos básicos.....	49
CAPITULO III.....	52
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
3.1 Hipótesis de Investigación	52
3.1.1 Hipótesis general.....	52
3.1.2 Hipótesis específicas.....	52
3.2. Las variables y su operacionalización.....	52
3.2.1 Identificación de las variables y su definición.....	52
3.2.2. Operacionalización de las variables.....	53
3.3 Método de Investigación	55
3.4 Tipo, nivel y diseño de la investigación	55
3.4.1 Tipo de investigación.....	55
3.4.2 Nivel de investigación.....	55
3.4.3 Diseño de investigación.....	55
3.5 Población y muestra	55
3.5.1 Población.....	55
3.5.2. Muestra.....	56
3.5.3 Muestreo.....	56
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos cuantitativos.....	56
3.6.1 Técnicas.....	56
3.6.2 Instrumentos (validez y confiabilidad).....	57
CAPÍTULO IV	58
RESULTADOS.....	58
4.1 Resultados de la encuesta.....	58
CAPÍTULO V	74
DISCUSIÓN	74
CAPÍTULO VI	76
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
6.1. Conclusiones	76
6.2. Recomendaciones	77
Referencias	79
Anexos	90

Índice de tablas

Tabla 1. Operacionalización de las Variables	53
Tabla 2. Características de la muestra de estudio	58
Tabla 3. Nivel de comunicación interna de los trabajadores.....	59
Tabla 4. Nivel de desempeño laboral de los trabajadores.....	59
Tabla 5. Comunicación.....	60
Tabla 6. Trabajo en Equipo.....	61
Tabla 7. Productividad.....	62
Tabla 8. Eficiencia.....	63
Tabla 9. Comunicación Descendente.....	64
Tabla 10. Comunicación Ascendente	65
Tabla 11. Comunicación Horizontal.....	66
Tabla 12. Comunicación Interna.....	67
Tabla 13. Desempeño Laboral.....	68
Tabla 14. Comunicación Interna vs Desempeño Laboral.....	69
Tabla 15. Pruebas de chi-cuadrado.....	69
Tabla 16. Comunicación Descendente vs. Desempeño Laboral.....	70
Tabla 17. Pruebas de chi-cuadrado.....	70
Tabla 18. Comunicación Ascendente vs. Desempeño Laboral.....	71
Tabla 19. Pruebas chi-cuadrado.....	72
Tabla 20. Comunicación Horizontal vs. Desempeño Laboral.....	72
Tabla 21. Pruebas de chi-cuadrado	73

Índice de figuras

Figura 1. Herramientas de comunicación interna.	27
Figura 2. Plan de comunicación en ISO 9001:2015	30
Figura 3. Niveles de comunicación interna.....	32
Figura 4. Fases de un Plan de Comunicación Interna.	44
Figura 5. Comunicación.....	60
Figura 6. Trabajo en Equipo	61
Figura 7. Productividad.....	62
Figura 8. Eficiencia.....	63
Figura 9. Comunicación Descendente	64
Figura 10. Comunicación Ascendente	65
Figura 11. Comunicación Horizontal.....	66
Figura 12. Comunicación Interna	67
Figura 13. Desempeño Laboral.....	68

Resumen

El objetivo de la tesis fue determinar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral en la Contraloría General de la República del Perú en el año 2020, época en que el gobierno peruano decretó el Estado de Emergencia Nacional debido a la aparición de la pandemia del Coronavirus (COVID-19), originada por el virus SARS-CoV2. El enfoque de la investigación fue cuantitativo correlacional de diseño no experimental. La muestra estuvo constituida por 333 trabajadores de la entidad fiscalizadora superior de control que formaron parte del estudio, a quienes se aplicó un cuestionario de preguntas que luego fue procesado mediante el SPSS 25. Para el análisis de datos se empleó el programa Excel. Los resultados cuantitativos determinaron el respaldo a la idea de que la comunicación interna, en sus diversas formas, cumplió un papel importante en el desempeño laboral de los trabajadores durante la crisis organizacional generada por la pandemia del COVID-19. Es así que mediante este estudio se comprobó que, a pesar de los obstáculos presentados por los graves problemas de salud a nivel mundial, una comunicación nítida y a tiempo posibilitó que los trabajadores se ajustaran a los nuevos métodos laborales, incrementando su rendimiento y satisfacción en el trabajo. Los resultados de la tesis mostraron, además, que hay aspectos que se deben mejorar en los medios y tácticas de comunicación de la Gerencia de Comunicación Corporativa, con el objeto de garantizar un rendimiento constante y eficiente. Para ello se requiere fortalecer la comunicación interna con instrumentos virtuales más eficaces con el fin de promover la interacción y el intercambio de datos en situaciones de emergencia. La tesis no solamente amplió la comprensión teórica de la comunicación organizacional, sino que también brindó pautas prácticas para la gestión efectiva del capital humano y el mejoramiento permanente de la comunicación interna dentro de la contraloría general de la República del Perú y otras organizaciones similares.

Palabras claves: Comunicación interna, productividad, trabajo en equipo y desempeño laboral.

Abstract

The objective of the thesis was to determine the relationship between internal communication and work performance in the Contraloria General of the Republic of Peru in 2020, a period when the Peruvian government declared a National State of Emergency due to the emergence of the Coronavirus (COVID-19) pandemic, through Supreme Decree No. 044-2020-PCM. The research approach was quantitative-correlational with a non-experimental design. The sample consisted of 333 employees of the supreme audit institution who participated in the study, to whom a questionnaire was applied and later processed using SPSS 25. The Excel program was used for data analysis. The quantitative results supported the idea that internal communication, in its various forms, played an important role in employees' work performance during the organizational crisis caused by the COVID-19 pandemic. Thus, this study confirmed that, despite the obstacles posed by the severe global health crisis, clear and timely communication enabled employees to adapt to new work methods, increasing their performance and job satisfaction. The thesis results also determined that there are aspects that need improvement in the communication channels and tactics of the Corporate Communication Management, in order to ensure consistent and efficient performance. To achieve this, it is necessary to strengthen internal communication with more effective virtual tools to promote interaction and data exchange in emergency situations. The thesis not only expanded the theoretical understanding of organizational communication but also provided practical guidelines for effective human capital management and the continuous improvement of internal communication within the Contraloria General of the Republic of Peru and other similar organizations.

Keywords: Internal communication, productivity, teamwork, and work performance.

Introducción

Esta tesis se centró en la Contraloría General de la República del Perú (CGR) en Lima, Perú, en el año 2020, en pleno auge de la pandemia del COVID-19 que afectó globalmente a la humanidad. El objetivo principal fue examinar cómo la comunicación interna se relacionó con el desempeño laboral de los empleados y trabajadores de esta institución durante la crisis sanitaria.

Con el surgimiento de la pandemia en Wuhan, China, en diciembre de 2019, seguido de su propagación a nivel internacional y su llegada al Perú en marzo de 2020, se desencadenó una situación de crisis sin precedentes. En respuesta, las instituciones públicas y privadas tuvieron que adaptarse rápidamente a afrontar este hecho global, acatando medidas preventivas y adoptando nuevas formas de comunicación para mantener informado al personal y garantizar la continuidad de las operaciones en la entidad del estado peruano.

En este contexto, la alta dirección de la máxima entidad de control convocó numerosas reuniones presenciales y virtuales a los directivos y empleados con el propósito de comunicar, informar y transmitir las medidas de control y prevención adoptadas. Con esta tesis nos propusimos explorar la relación de la comunicación interna, en sus vertientes descendente, ascendente y horizontal, con el desempeño laboral de los colaboradores de la contraloría general durante la crisis del COVID-19 o Coronavirus.

A través de una cuidadosa indagación, se buscó responder a la pregunta central: ¿Cómo se relaciona la comunicación interna con el desempeño laboral de los trabajadores de la Contraloría General en el período del COVID-19 en Lima durante el año 2020? Para abordar esta interrogante, se plantearon objetivos específicos que analizaron la incidencia de cada tipo de comunicación en la gestión de la crisis, respaldando la investigación con un sustento teórico, metodológico y práctico.

Con una delimitación temporal de diez meses y un enfoque en la CGR, se exploraron las actividades de comunicación interna dirigidas a diversas áreas, unidades y niveles de la institución. El estudio también incluyó un análisis de antecedentes a nivel nacional e internacional, así como la sustentación teórica de las variables de comunicación interna y su relación en el desempeño laboral de los trabajadores de la contraloría general en el período COVID-19, en Lima durante el año 2020.

La metodología de investigación se basó en hipótesis generales y específicas, y se adoptó un enfoque descriptivo correlacional con diseño no experimental. Esta tesis no solo buscó comprender la dinámica comunicativa durante una crisis, sino también contribuir al conocimiento sobre la relevancia de una comunicación efectiva en el ambiente laboral durante situaciones adversas como la pandemia del Coronavirus.

En el marco teórico presentamos las acciones y circunstancias de la investigación registradas a nivel nacional e internacional. Posteriormente, sustentamos las bases teóricas de las variables de la comunicación interna y su relación en el desempeño laboral de los trabajadores, mostrando las distintas teorías, enfoques teóricos, importancia y dimensiones de cada variable.

Asimismo, presentamos la metodología de la investigación con sus hipótesis, general y específicas. Para ello planteamos como hipótesis general lo siguiente: La comunicación interna se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Contraloría General en el período COVID-19 en Lima en el año 2020.

En cuanto a las hipótesis específicas se propuso lo siguiente: la comunicación descendente, ascendente y horizontal -respectivamente- se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la contraloría general en el período COVID-19 en Lima en el año 2020.

Concluimos precisando los detalles del tipo de investigación, que para esta ocasión fue de tipo aplicada, en cuanto al nivel de investigación fue descriptiva correlacional, con diseño no experimental aplicando el método de investigación hipotético deductivo, para obtener una conclusión en base a la aplicación de un cuestionario.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del problema

La irrupción del Coronavirus (COVID-19) en Wuhan, China, en diciembre de 2019, marcó un cambio drástico a nivel global. La Organización Mundial de la Salud (OMS) oficializó su carácter de pandemia en marzo de 2020, impactando directamente en la vida de las personas. En el Perú, el primer caso se registró cuando una persona infectada llegó procedente de Europa, lo que llevó al gobierno a decretar, el 15 de marzo de 2020, el Estado de Emergencia Nacional a través del Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, y la consiguiente cuarentena obligatoria para evitar la propagación masiva del virus.

Ante esta situación, el Poder Ejecutivo destinó recursos económicos significativos para contener la expansión del virus y promover la reactivación económica, alcanzando un fondo inicial de S/ 91 mil millones, posteriormente incrementado a S/ 142 272 millones a finales del mismo año. La Contraloría General de la República del Perú, con el fin de fiscalizar el uso adecuado de estos recursos durante la emergencia sanitaria y prevenir posibles casos de corrupción, diseñó la Estrategia Integral de Control a la Emergencia Sanitaria COVID-19, en concordancia con la Ley N° 31016.

En medio de esta crítica situación, la preocupación de la contraloría se centró en apoyar los esfuerzos del sector salud para brindar la mejor atención a los infectados y mitigar los efectos de las medidas gubernamentales de aislamiento social. En este contexto, la institución activó grupos de profesionales en auditoría para que fiscalicen a nivel nacional los organismos públicos y asimismo, evaluó las tareas programadas.

Basándonos en este contexto, se propuso analizar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los trabajadores de la Contraloría General de la República (CGR) durante el período del COVID-19 en Lima, 2020. En este sentido, se pretendió comprender cómo la comunicación interna impactó significativamente en la eficacia y eficiencia laboral de los empleados de la CGR durante la crisis sanitaria generada por el Coronavirus.

En este marco se detectaron problemas de comunicación a nivel interno, como consecuencia de la aparición del Coronavirus (COVID-19). Se registraron diferencias y discrepancias entre los colaboradores de la entidad para el cumplimiento de sus actividades

laborales. Se presentaron complicaciones para realizar con eficiencia el teletrabajo por desconocimiento de las plataformas tecnológicas. Estos inconvenientes presentados entre los empleados y servidores de la máxima entidad fiscalizadora superior de control fueron originados por la inmovilización decretada por el gobierno nacional.

Los inconvenientes que surgieron en la comunicación interna acerca de la emergencia sanitaria fueron los siguientes: los colaboradores se sintieron desinformados, generando así incertidumbre, rumores y desconfianza en la entidad. Igualmente, la ausencia de interacción adecuada en ciertos colaboradores provocó una desconexión entre los integrantes del equipo, perjudicando la coordinación y cooperación interna.

También se observó entre áreas una carencia de capacitación en plataformas para la comunicación digital, como las videollamadas y las aplicaciones de colaboración. Fue necesario instaurar un sistema de comunicación digital, debido a que no estaban preparados para el trabajo a distancia y no todos los colaboradores tenían conocimientos sobre las herramientas digitales.

Es importante considerar que la comunicación interna jugó un rol primordial en momentos de crisis, ya que influye en la moral, motivación y productividad de los trabajadores. Por lo tanto, se analizó en qué medida las estrategias de comunicación interna implementadas por la contraloría general en la pandemia contribuyeron al bienestar y desempeño laboral de sus colaboradores.

Además, se examinó el impacto de estas estrategias en la cultura organizacional de la CGR, así como en la percepción de los funcionarios y trabajadores sobre el compromiso de la organización con su seguridad y bienestar durante la crisis sanitaria. Asimismo, se exploraron las percepciones y experiencias de los colaboradores con respecto a la efectividad de la comunicación interna para mantenerlos informados, motivados y comprometidos en su trabajo.

Se anticipa que los resultados de este estudio ayudarán a ampliar el entendimiento acerca de la relevancia de la comunicación interna en periodos de crisis y a detectar aspectos a mejorar en las tácticas de comunicación de la contraloría general para emergencias futuras o circunstancias parecidas.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los trabajadores de la Contraloría General en el período COVID-19, Lima, 2020?

1.2.2 Problemas específicos

PE1: ¿Cuál es la relación entre la comunicación descendente y el desempeño laboral de los trabajadores de la Contraloría General en el período COVID-19, Lima, 2020?

PE2: ¿Cuál es la relación entre la comunicación ascendente y el desempeño laboral de los trabajadores de la Contraloría General en el período COVID-19, Lima, 2020?

PE3: ¿Cuál es la relación entre la comunicación horizontal y el desempeño laboral de los trabajadores de la Contraloría General en el período COVID-19, Lima, 2020?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los trabajadores de la Contraloría General en el período COVID-19, Lima, 2020.

1.3.2 Objetivos específicos

OE1: Establecer la relación entre la comunicación descendente y el desempeño laboral de los trabajadores de la Contraloría General en el período COVID-19, Lima, 2020.

OE2: Establecer la relación entre la comunicación ascendente y el desempeño laboral de los trabajadores de la Contraloría General en el período COVID-19, Lima, 2020.

OE3: Establecer la relación entre la comunicación horizontal y el desempeño laboral de los trabajadores de la Contraloría General en el período COVID-19, Lima, 2020.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Teórica

El propósito de esta investigación fue examinar la relación entre la comunicación interna y el rendimiento laboral de los trabajadores de la Contraloría General de la República del Perú durante la etapa de emergencia sanitaria del año 2020. La comunicación interna se transformó en un elemento crucial para preservar la motivación, la dedicación y la productividad de los trabajadores en un entorno de crisis como el provocado por la pandemia del COVID-19. Analizar esta relación ayudó a comprender cómo la gestión de la comunicación dentro de la organización influyó en la eficiencia del trabajo y en la capacidad de la institución para enfrentar desafíos imprevistos, asegurando la continuidad de las operaciones y el bienestar de sus empleados.

1.4.2 Metodológica

Luego del análisis correspondiente y después de haber identificado el problema se propuso describir y demostrar cómo la comunicación interna se relacionó con el desempeño laboral de los trabajadores de la contraloría general en el período COVID-19 durante el año 2020, enmarcando el estudio en el nivel descriptivo, correlacional.

Se aplicaron encuestas que contaron con la fiabilidad y validez aceptables, asimismo se recabó información para los análisis posteriores.

1.4.3 Práctica

Con el impulso y aplicación de la comunicación interna se pretendió identificar de manera objetiva, cómo se realizó la difusión desde la más alta instancia de la institución para los funcionarios, empleados, administrativos y fiscalizadores de las actividades y las acciones institucionales en función al desempeño laboral en período de crisis, específicamente en la etapa de la emergencia sanitaria que se vivió durante el año 2020 por la pandemia del COVID-19 en la Contraloría General de la República.

1.5 Delimitación de la investigación

1.5.1 Temporal

El presente trabajo consideró una etapa de 10 meses, entre marzo y diciembre del año 2020, período en que a nivel mundial (incluyendo al Perú) se propaló exponencialmente la pandemia del COVID-19.

1.5.2 Espacial

Se desarrolló en la Contraloría General de la República del Perú (CGR).

1.5.3 Social

Se analizaron las actividades de comunicación interna que se realizaron para los trabajadores, directivos, administrativos, técnicos, profesionales de auditoría y del área de comunicación de la CGR.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Marco histórico

La comunicación interna ha sido un pilar fundamental de las organizaciones y entidades desde el siglo XX, comenzando con las investigaciones de George Barnett (1924), quien enfatizó la importancia de esta comunicación para la cohesión y el ejercicio laboral de los trabajadores. En la década de 1970, Kurt Lewin introdujo los conceptos de dinámica de grupo y comunicación, destacando su papel en el cambio organizacional, relevante para organismos como la Oficina Nacional de Auditoría que opera en un entorno crítico.

La comunicación interna cambió con la llegada de la tecnología de la información en las décadas de 1980 y 1990, lo que permitió a organizaciones como la Oficina Nacional de Auditoría introducir herramientas que faciliten la comunicación entre niveles. Autores como Putnam y Stohl (1996) destacan que la comunicación interna es el aspecto primordial para la gestión del cambio y la cultura organizacional. Desde el año 2000, la comunicación interna se establece como una disciplina estratégica, y autores como Argenti (2003) argumentan que el papel de la comunicación interna no se limita a la transmisión de mensajes, sino que también tiene el objetivo de incurrir en la satisfacción y dedicación de los trabajadores.

Taneja et al. (2020) analizan que la pandemia de Covid-19 propalada en el año 2020 ha supuesto un renovado enfoque en la comunicación, destacando su importancia en la gestión del trabajo remoto y el bienestar de los colaboradores. El enfoque de la comunicación interna moderna en la transparencia y la retroalimentación entre los empleados posee un impacto significativo en el ejercicio laboral y la cultura de la organización. Para la Auditoría de Cuentas, es esencial establecer una comunicación en ambas direcciones para promover la confianza y el compromiso entre sus trabajadores, lo cual aporta a su objetivo de supervisión y control.

De acuerdo con Muñiz (2024), la comunicación interna en contexto actual brinda nuevas oportunidades, opciones y enfoques para transformar este tipo de comunicación en una herramienta más eficaz y valiosa para las organizaciones. Esta propone reemplazar el tradicional modelo de emisor-receptor y adoptar un nuevo enfoque de facilitadores de conversaciones, en el que se promueve el diálogo, la escucha activa y la participación.

Asimismo, señala que uno de los mayores retos en la comunicación interna es la competencia por el tiempo y la atención de los empleados. Por ello, es importante mantener altos niveles de engagement y motivación, a través de una comunicación más humana, diversa

e inclusiva, que tenga en cuenta las necesidades y expectativas de todos los empleados. Cuenca y Verazzi (2019) sostienen que la lógica de la comunicación interna formal es multidireccional en la actualidad.

Es decir, confluyen de forma simultánea y dinámica mensajes descendentes, ascendentes, horizontales y, además, vehiculados mediante diferentes formatos: escritos, audiovisuales, presenciales y no verbales. Todo ello con el fin de cubrir y hacer eficientes la mayor cantidad posible de flujos y redes comunicacionales. Mientras mejor informados estén los trabajadores, empleados y colaboradores, cuanto más se potencie la comunicación de carácter social e integrativa, y menos carga tenga la tradicional comunicación formal descendente, los integrantes de la organización estarán en mejores condiciones para intervenir y participar de la empresa.

En relación con lo anterior, los autores del Equipo Vértice (2007) indican que la comunicación interna constituye uno de los elementos centrales e importantes para articular las relaciones entre las diversas áreas o unidades orgánicas de la entidad u organización empresarial. Las entidades, organizaciones o empresas no pueden existir sin comunicación. Si ésta no existe, sus miembros no pueden saber que tareas están haciendo o realizando sus pares, colegas o compañeros, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones.

La coordinación del trabajo se convierte en imposible de realizarse. La cooperación también se torna imposible porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. Podemos indicar con certeza que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización o empresa.

En cuanto al desempeño laboral, a lo largo del tiempo, ha sido estudiado desde diferentes perspectivas y ha evolucionado con los cambios en el contexto social y organizacional. Como señala Camejo (2018), la comprensión del desempeño laboral ha cambiado desde una definición inicial centrada en la productividad y la eficiencia a un enfoque más holístico que tiene en cuenta aspectos como la motivación y el bienestar de los trabajadores. Este desarrollo se plasma y se refleja en las recomendaciones de diversos autores que proponen y/o plantean teorías que inciden en la relevancia de los factores psicológicos y sociales en el centro de trabajo.

En la década de 1990, Drucker (1999) introdujo el concepto de innovación, desafiando las ideas tradicionales sobre el desempeño y sugiriendo que el desempeño debería medirse en función de la contribución de un individuo a las metas organizacionales. Por otro lado, Chiavenato (2002), amplió esta visión al sostener que el desempeño depende no sólo de las

habilidades técnicas de los empleados, sino también de su capacidad para cooperar y adaptarse en un entorno cambiante.

Robbins y Judge (2009) se hicieron eco de esta opinión, quienes argumentaron que el desempeño laboral refleja la interacción entre el comportamiento individual y los resultados alcanzados, sugiriendo que las evaluaciones del desempeño deberían considerar múltiples dimensiones.

Con avances en la investigación sobre gestión de recursos humanos, Koopman (2015) desarrolló un modelo tridimensional de desempeño laboral que integra comportamiento, actitudes y resultados. Este enfoque es apoyado por Rodríguez-Marulanda y Lechuga-Cardozo (2020), quienes subrayan la relevancia de un enfoque de sistemas que evalúe el rendimiento no solo en función de los resultados, sino también en función de las capacidades individuales y el contexto organizacional. Estos modelos permiten a las organizaciones o entidades implementar estrategias de gestión y evaluación del desempeño más efectivos.

Alles (2002) considera que habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño son o se realizan para decidir si se aumentan los haberes, salarios, remuneraciones o no, o si se va a reducir personal a quienes se deben despedir. Esto puede ser cierto en determinadas ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más potente y tiene otras implicaciones en la relación del jefe con el empleado y en la relación más perdurable entre la compañía y los trabajadores.

Asimismo, menciona que una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil de puesto. Sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con algo, en este caso "ese algo" es el puesto que ocupa. Además, el autor Marchant (2006) indica que tratar problemas del desempeño laboral de un equipo de trabajo requiere aplicar, por un lado, métodos de capacitación específicos apropiados para el logro de la tarea y por otro, métodos de administración formativos para modificar el trato o actitud con que el jefe y el equipo interactúan entre sí.

El éxito de tal intervención ocupacional dependerá entonces tanto de la eficacia de las técnicas específicas de capacitación, como también de las técnicas psicológicas para generar los cambios formativos en el ambiente social y laboral.

2.2. Antecedentes teóricos

2.2.1 Internacional

Ortega et al., (2023), en su artículo “**El desempeño laboral de los servidores públicos de la DIGEIM, un análisis desde el clima organizacional**”, indicaron que el propósito del estudio fue establecer la correlación entre el ambiente laboral y el rendimiento laboral de los empleados de la Dirección General de Intereses Marítimos de la Armada del Ecuador. Se analizó el ambiente organizacional en los aspectos de comunicación interpersonal, independencia y motivación para el trabajo. El rendimiento laboral en términos de productividad, eficiencia y efectividad. Fue una metodología correlacional, con recolección de datos mediante encuestas a 64 servidores. Se empleó una escala de Likert confirmada con Alpha de Cronbach. El principal hallazgo fue determinar que existe una relación directa entre el entorno organizacional y el rendimiento en el centro de labores. El análisis se llevó a cabo utilizando SPSS. Finalmente, se determinó que más del 54,7% de los funcionarios públicos considera que el ambiente de trabajo inapropiado en la DIGEIM impacta de manera adversa en el rendimiento laboral, lo que se demuestra por una correlación del 71,2% entre ambas variables. Se concluye que para crear un entorno laboral más productivo y eficiente, es fundamental abordar las deficiencias en la comunicación y la motivación. Se sugiere llevar a cabo investigaciones futuras que investiguen otros factores que puedan mejorar las conexiones en el marco de la Armada de Ecuador.

Herrera (2022), en su tesis “**La motivación laboral y su influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos del registro de la propiedad del Cantón La Troncal 2019-2020**”, examinó cómo el líder del Registro de la Propiedad, que pertenece al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Troncal, afecta el estímulo y la productividad en el trabajo de los trabajadores, especialmente durante la pandemia de COVID-19. Como método empleó una perspectiva descriptiva para recopilar datos acerca de la correlación entre la motivación y el rendimiento laboral entre los empleados del Registro de la Propiedad. En el estudio se examinaron las percepciones de los trabajadores acerca de la motivación del liderazgo y su impacto en el ambiente de trabajo. Los resultados que se obtuvieron fueron que el 80% de los empleados coincidieron en que la motivación del líder está directamente relacionada con el ambiente laboral y el desempeño de cada empleado. Los usuarios externos evaluaron el servicio de la institución como medianamente adecuado. Se concluyó que el desempeño laboral de los empleados del Registro de la Propiedad está fuertemente influenciado

por la motivación del líder. Es necesario implementar escalas de medición adicionales para evaluar las relaciones y comparaciones existentes para optimizar el servicio que ofrece la entidad.

Cabrera (2022) en su tesis **“Relación entre el clima organizacional y el desempeño del personal de la ESE Hospital del Rosario de Campoalegre, departamento de Huila, Colombia”**, propuso como objetivo determinar la relación con el entorno organizacional y ocupación de los empleados del mencionado hospital colombiano. Esta fue una investigación de naturaleza cuantitativa, positivista, con un diseño descriptivo de corte transversal no experimental. Presentó a 52 participantes de diversas disciplinas. En la investigación se examinaron las variables de ambiente laboral y desempeño laboral. Se reveló que predomina un entorno organizacional híbrido con características autoritarias, participativas y grupales. En su desempeño destacó la comprensión positiva del cargo. A pesar de ser mínima, existe una correlación entre ambas variables. Se concluyó que, a pesar de las valoraciones positivas de ambas variables, el escenario de la pandemia COVID-19 establece situaciones particulares en el cuidado hospitalario que se reflejan en esta correlación limitada.

Gualtero (2022), en su tesis titulada **“Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de una Institución de Educación Superior de la ciudad de Medellín, Colombia”**, examinó cómo la comunicación interna afecta el clima organizacional de la Institución Universitaria Pascual Bravo en Medellín. El interrogante de investigación formulado fue: ¿de qué manera la comunicación interna en esta organización influye en el ambiente organizacional? Se establecieron tres metas concretas para cumplir: reconocer los componentes fundamentales de la comunicación interna y el ambiente organizacional, describir ambos elementos y determinar cómo la comunicación interna influye en el ambiente organizacional. La metodología se desarrolló en tres pasos. En el primer paso, se utilizó el organigrama institucional para identificar a los líderes de los procesos, se realizaron entrevistas por correo electrónico con 22 directivos y se utilizó el método fenomenológico hermenéutico para analizar los datos. En la segunda etapa, se realizaron investigaciones a modelos validados con el fin de evaluar las percepciones de los integrantes de la organización sobre la comunicación interna y el ambiente organizacional. Se aplicó un cuestionario con escala Likert (1-5) a 114 trabajadores. Por último, se creó un modelo de ecuaciones estructurales.

Los resultados mostraron que las variables de liderazgo e instrucciones se percibían mejor entre los encuestados. La investigación concluye que la comunicación interna es crucial para mejorar el clima organizacional en la Institución Universitaria Pascual Bravo.

Barrera (2021), en su tesis titulada “**Comunicación interna y su relación con el clima organizacional en una compañía de alimentos en Cartagena de Indias**”, exploró la relación entre la comunicación interna y el entorno organizacional en una compañía de alimentos a través de un método no experimental, transeccional y correlacional, con un total de 284 participantes. En esta tesis aplicó el Cuestionario de Comunicación Interna de GF Asesores (2003), modificado por Di Nardo (2005), y la Escala de Clima Laboral CL-SPC de Palma (2004). Los hallazgos mostraron una correlación relevante entre la comunicación interna y el entorno de trabajo ($r=0,576$; $p<0.05$), resaltando elementos como la autorrealización, la participación en el trabajo, la supervisión, la comunicación y las condiciones de trabajo. Ya que la distribución de los datos no era normal, se utilizó el coeficiente Rho de Spearman. El entorno organizacional recibió una puntuación media de 202,8, lo que señala un ambiente propicio.

Martinez (2021), en su tesis titulada “**Manejo estratégico de la comunicación interna para fidelización de los trabajadores caso de estudio Puce Santo Domingo**”, trazó como meta detectar rasgos y dificultades en la percepción de los empleados respecto al manejo estratégico de la comunicación interna en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo, y se enfocó en la fidelización del personal. Realizó una revisión teórica y utilizó herramientas de investigación como entrevistas, grupos focales y cuestionarios. Esto permitió analizar la comunicación interna y su influencia en el clima laboral. Los resultados mostraron que más del 60 % de los colaboradores no se sentían motivados en sus actividades laborales, y un 40 % expresó una motivación limitada. Destacó que la falta de un manual de procesos a nivel interno y la socialización del manual de funciones fueron las principales deficiencias en la comunicación. Las conclusiones del estudio señalaron que para aumentar la fidelidad de los empleados con la entidad fue importante manejar la comunicación interna de manera estratégica. Recomendó implementar y aplicar un plan estratégico que motive la conexión y participación del personal, desarrollar el empoderamiento entre los colaboradores para optimizar el clima laboral y crear herramientas web para lograr una gestión efectiva de la comunicación. La falta de coordinación entre las distintas sedes de la PUCE y la ausencia de una estrategia clara limitan la cohesión y el compromiso de los trabajadores, lo que indica que este proyecto es viable para la Sede Santo Domingo, con la intención de extender su implementación a nivel nacional.

Santamaría (2020), en su tesis titulada “**Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A.**”, examina cómo el ambiente laboral y sus factores influyen en el rendimiento laboral en Datapro S.A. durante el

periodo de evaluación. Su meta principal consiste en establecer la conexión entre estas variables. En la tesis se empleó un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) con un diseño no experimental, de tipo transversal y correlacional. La información se obtuvo mediante un cuestionario fiable y verificado, que contenía 32 interrogantes con opciones en escala Likert. Los resultados estadísticos descriptivos e inferenciales describen cómo el entorno de trabajo impacta en el desempeño laboral, destacando las dimensiones esenciales en este fenómeno.

2.2.2 Nacional

Gómez et al. (2023), en su tesis titulada “**Comunicación interna y relaciones interpersonales en instituciones educativas del distrito de Carquín – provincia de Huaura**”, propuso establecer el vínculo entre la comunicación y las interacciones personales en un centro educativo. La metodología es no experimental, de corte transversal y relacional. El grupo se conformó por 54 profesores, de los cuales 41 eran mujeres y 13 eran hombres. Se validaron dos encuestas para la recopilación de datos: 20 preguntas para la variable de comunicación intrapersonal y 60 preguntas para la variable interpersonal. Se utilizó SPSS versión 27 durante todo el proceso estadístico. Los hallazgos muestran que la comunicación interna descendente entre profesores se produce principalmente en sesiones informativas (24%) y entrevistas (18%). En comunicación ascendente, la proporción de reuniones y entrevistas periódicas es del 27,8% y 22,2%, respectivamente. Cabe señalar que, dado que el Centro Educativo del Distrito Carquín no cuenta con una intranet instalada, el 100% de los docentes nunca la utiliza. La mayoría prefiere WhatsApp (40,7%) y llamadas telefónicas (35,2%) para la comunicación horizontal, mientras que las reuniones departamentales son raras (53,7%) y 63%. Además, se observaron estilos de comunicación pasivo (28,19%), agresivo (22,93%), manipulador (23,33%) y persuasivo (25,53%). Conclusión: La comunicación interna tiene una relación positiva moderada y fuerte con las relaciones interpersonales desarrolladas por los docentes en el distrito de Carquín de la provincia de Huaura.

Farfán (2022), en su tesis titulada “**Influencia de la comunicación interna en la cultura organizacional en la municipalidad de Wanchaq – Cusco 2021**”, tuvo una investigación de tipo aplicado, con un diseño no experimental y un corte transversal (2021). La investigación adoptó un enfoque descriptivo correlacional y analizó la manera en que la comunicación interna impacta en la cultura de la organización. Se obtuvieron datos mediante dos encuestas: una relacionada con la comunicación interna, que incluía 18 preguntas, y otra relacionada con la cultura organizacional, que incluía 10 preguntas. En la tesis, se emplearon

los programas Excel y SPSS para el estudio de datos con un grupo de 77 empleados y trabajadores del municipio. Los descubrimientos señalaron que la comunicación interna ejerce un impacto moderado en la cultura de la organización. El 71.4% de los trabajadores entrevistados expresó que el método de trabajo y la cultura de la organización resultaban incómodos en términos de la magnitud de los patrones de comunicación. Adicionalmente, el 62.8% sostuvo que los mensajes presentaban distorsiones y la respuesta fue de tipo medio. Esto señala una relación inadecuada entre los trabajadores y la entidad. En conclusión, la cultura empresarial de la Municipalidad Distrital de Wanchaq es insuficiente y la comunicación interna es escasamente perceptible, lo que disminuye la motivación y la eficiencia de los trabajadores.

Vásquez (2022), en su tesis titulada “La auditoría de la comunicación interna que gestiona la oficina de comunicación de una universidad pública licenciada, 2021”, empleó una metodología fundamental, con un diseño no experimental y un nivel de descripción-correlación. Mediante sondeos y conversaciones con líderes, se examinaron impactos, variables y prácticas vinculadas a la CI y el servicio de educación. Los resultados corroboraron una correlación relevante entre la auditoría de comunicación interna y la calidad educativa, situando el estudio en el campo de las relaciones públicas, la comunicación interna y la excelencia en la educación.

Soto (2022), en su tesis “Satisfacción y desempeño laboral del personal del servicio de emergencia del Hospital III EsSalud Chimbote, 2021”, intentó establecer la correlación entre la satisfacción en el trabajo y el rendimiento laboral del personal sanitario de este hospital. Se trató de un estudio cuantitativo, no experimental y de corte transversal, con una metodología de correlación descriptiva. La muestra contempló a 45 empleados de diferentes sectores del servicio. Se emplearon encuestas validadas acerca de la satisfacción en el trabajo y el rendimiento en el trabajo. Los hallazgos indicaron que el 86,7% de los empleados mostró una gran satisfacción en el trabajo y el 91,1% un rendimiento alto. Se detectó una relación directa y relevante entre ambas variables, incluyendo sus dimensiones específicas.

Espinoza y Montalvo (2021), en su tesis “Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo de la Zona Registral N.º VIII-Sede Huancayo en tiempos de COVID-19”, realizaron un estudio orientado a analizar la gestión de recursos humanos en dicha zona y su impacto en el desempeño del personal administrativo. Este es un estudio fundamental que utiliza un diseño correlacional descriptivo no experimental y métodos cuantitativos. En este artículo, la muestra está formada por 24 empleados de la región

administrativa. Se empleó un cuestionario para la recopilación de datos que incluía 19 preguntas relacionadas con las variables en estudio. Estas herramientas son verificadas por evaluaciones realizadas por especialistas. Los hallazgos indican que la correlación significativa entre las variables supera el valor de 0.05, lo que señala la presencia de un vínculo entre la administración de personal y el rendimiento en el trabajo. El estudio del coeficiente de correlación de Pearson mostró un valor de 0,769, lo que señala una correlación positiva significativa entre ambas variables.

Vásquez (2021), en su tesis “Comunicación Interna y desempeño laboral en personal de obra del sector construcción en La Molina, 2019”, realizó una investigación cuantitativa y correlacional, de diseño no experimental transversal, examinó la conexión entre la comunicación interna y el desempeño laboral de 101 trabajadores de la empresa. Se empleó un cuestionario verificado y fiable (Alfa de Cronbach). Los hallazgos revelaron una correlación positiva elevada ($r=0.954$) entre las dos variables, resaltando las dimensiones intrapersonal, interpersonal e institucional, corroborando así el impacto de la comunicación interna en el rendimiento en el trabajo.

Lozano (2021) en su tesis “Análisis comparativo del nivel de desempeño laboral entre el personal contratado bajo Régimen Laboral Público 276 y mediante Locación de servicios en la Municipalidad Distrital de Jesús María, Lima, 2021”, realizó una investigación cuantitativa, de carácter básico, utilizando un diseño no experimental de tipo transversal y de correlación. El grupo de estudio consistió en 28 empleados de cada régimen, a los que se les aplicó un cuestionario validado sobre rendimiento en el trabajo. Las conclusiones con un nivel de significancia de 0.05 revelaron que el valor Z adquirido fue de -6.809, situándose en la zona de rechazo en comparación con el valor Z crítico de -1.699. Se determinó que hay diferencias notables en el rendimiento entre los empleados del régimen 276 y la asignación de servicios. Los participantes del régimen 276 mostraron un rendimiento superior en la tarea, comportamiento y en el contexto de rendimiento.

2.3 Bases teóricas

2.3.1. Comunicación Interna

Según Berceruelo (2014), la comunicación interna es un instrumento que posibilita comunicar las metas a toda la organización, propagar sus políticas y forjar una identidad de empresa en un ambiente de confianza y motivación.

Además, actúa como un catalizador del cambio, pues respalda y simplifica la implementación de nuevos valores o directrices de administración y la concordancia de los trabajadores con las metas de la empresa.

Figura 1.

Herramientas de comunicación interna.



Fuente: SESAME- Plan de comunicación interna de una empresa.

De acuerdo con Andrade (1991), hace referencia al conjunto de acciones realizadas por cualquier entidad con el objetivo de construir y mantener vínculos fuertes con y entre sus miembros, mediante la utilización de diversos medios de comunicación, que los mantenga al tanto, unidos y motivados para cooperar en la consecución de las metas de la organización.

Según Villafañe (1998), en una entidad desempeña un papel estratégico. Para García (1998), esta se ha transformado en una habilidad crucial en la administración de las compañías.

Para Muñiz (2017), la comunicación interna es la transferencia de información al cliente interno, o sea, al empleado. Se presenta como reacción a las nuevas demandas de las empresas

para incentivar a sus colaboradores y mantener a los que rinden mejor en un ambiente de negocios donde la evolución es más veloz.

Como afirma Charry (2018), la comunicación interna posibilita la inversión en el talento humano, alcanzar ventajas intangibles gratificantes, o sea, es una ventaja organizacional que promueve la vinculación, la identidad, la unidad y la implicación en las instituciones.

Morales (2012) argumenta que ésta es un poderoso instrumento y representa un signo externo de progreso en las organizaciones que se centran en la calidad.

Como señala Putnam (2016), la comunicación interna se considera como el proceso mediante el cual los miembros de una organización y comparten información, perspectivas, conceptos y emociones, con la finalidad de lograr los propósitos compartidos de la empresa.

2.3.1.1. Importancia de la comunicación interna. Cuenca et al. (2020), refiere que la CI cobra cada vez más relevancia estratégica para las instituciones. De acuerdo con Keith et al. (2003), destacan la relevancia de la comunicación en la organización a través de la socialización de métodos, para la transferencia de los elementos primordiales de la cultura de la organización y la individualización.

Como señala Bridges (2000), la comunicación interna, considerada un valor de la empresa, se establece como el tema de análisis de la cultura organizacional. Esto se debe a que las convicciones y suposiciones de los individuos en la organización están vinculadas con la manera como se produce, otorgándole una personalidad a la empresa.

Según Berceruelo (2014), La comunicación interna facilita a la entidad la coordinación entre sus diferentes departamentos, promoviendo de esta manera la interacción y la consecución de metas estratégicas, así como la supresión de tensiones y disputas en las relaciones interpersonales.

“La comunicación interna favorece así, además de la productividad, que los miembros de la organización se sientan partícipes de la cultura corporativa, se adhieran a ella y a sus valores de marca” (Berceruelo, 2011, p.37).

La falta de comunicación según Villafañe (1999), es la culpable de la ruptura interna de numerosas instituciones y de la presencia de obstáculos jerárquicos, funcionales y geográficos.

Como señala López (2018), el alcance de la comunicación interna radica en el papel que desempeña de lograr que los subsistemas dependan mutuamente, se interrelacionen y se comuniquen entre ellos para conformar un todo.

Asimismo, Bermúdez (2016), indica que la comunicación interna se transforma en un recurso valioso, busca fortalecer y preservar las relaciones que emergen internamente, facilita un trabajo colaborativo que influye de manera positiva en alcanzar de metas y objetivos. Añade que los progresos tecnológicos forman parte de todo proceso y simplifican la labor.

2.3.1.2. Características de la comunicación interna. Kreps (1990), sostiene que el papel principal de la CI es facilitar el progreso, la coordinación y la realización formal de las tareas.

Como afirma Robles (2001), la CI tiene que ser consistente con la externa y superarla, especialmente cuando ocurren procesos de transformación o reorganización que impactan a los trabajadores de la compañía. No hay un fallo más serio en la comunicación interna que los empleados reciban información de las noticias que les afectan a través de los medios de comunicación.

Costa (2001), indica que debe ser fluida, motivadora, estimulante y autoeficaz. Es necesario acatar una cultura y una identidad. Nota que debe enfocarse en la calidad basándose en el cliente.

Asimismo, García (2018), sostiene que la comunicación interna promueve los espacios de participación, retroalimentación y opinión en los integrantes del centro de labores.

Oyarvide et al. (2017), sostienen que este instrumento estratégico favorece el triunfo de los negocios al incrementar la competitividad, mantener a los empleados más destacados y estimular su identidad y dedicación, fomentando una cultura organizacional genuina.

La comunicación interna debe ser una herramienta organizacional constante que facilite su trabajo de forma más eficaz y eficiente. La comunicación es el núcleo y alma de la institución, así como el sistema nervioso central de toda organización. (Harold et al., 2018).

La meta de administrar la comunicación interna es promover el intercambio de información y robustecer las relaciones personales entre los diferentes departamentos de la organización, además de entre los líderes y sus equipos. Además, aspira a fomentar la colaboración, fortalecer los valores institucionales, mejorar el rendimiento y conseguir un

trabajo en equipo por parte de todo el personal. Así, los objetivos de la organización se alcanzan con la mayor eficiencia y calidad. (Slåtten et al., 2021).

Figura 2.

Plan de comunicación en ISO 9001:2015

PLAN DE COMUNICACIÓN EN ISO 9001: 2015

Aspecto a comunicar	Cuándo	Destinatario	Responsable	Metodología
Política de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Continua • Nuevos empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Partes interesadas • Nuevos empleados 	Responsable de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Disponible en web • Sesión inicial formativa para nuevos empleados
Objetivos de calidad	Establecimiento de objetivos y resultados trimestrales	Empleados	Responsable de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Intranet • Tablones informativos
Roles/ Responsabilidad/ Autoridad	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos empleados • Modificaciones de procesos 	Empleados	Responsable de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Sesión formativa para empleados • Intranet • E-mail con cambios en procesos y procedimientos

Fuente: <https://hederaconsultores.blogspot.com/2019/11/comunicacioniso90012015.html>

De acuerdo con Viñarás (2020), la comunicación interna es una obligación y responsabilidad que engloba a los trabajadores de la compañía, debiendo ser participativa.

2.3.1.3. Tipos de comunicación interna. Curilla et al. (2023), mencionan que la comunicación interna se define como un sistema que abarca tres categorías: la comunicación operativa, que comunica datos vitales para la realización de tareas; la comunicación estratégica, que transmite las metas de la institución y su relevancia para el trabajo; y la comunicación motivacional, centrada en transmitir mensajes positivos que inspiran y motivan a los trabajadores.

Según, Robbins (1999), la comunicación interna se divide en tres tipos: Comunicación ascendente, descendente, y lateral.

Asimismo, Ongallo (2008), enumera los siguientes tipos de comunicación: verticales, horizontales, oblicuos y externos.

De acuerdo con Almansa (2011), la comunicación es tanto unívoca como biunívoca. La unívoca se produce por la persona u organismo que genera información que puede ser transmitida a los públicos internos. Por otro lado, la biunívoca entiende que cualquier componente de la organización puede transformarse en emisor y audiencia.

Como afirman Robbins et al. (2009), la comunicación ascendente es la que se propaga hacia estratos superiores dentro de una entidad u organización. Su objetivo principal es brindar comentarios sobre el avance en la realización de objetivos y las dificultades presentes.

Según Robbins et al. (2009), la comunicación lateral se produce entre los integrantes de un mismo equipo laboral, entre miembros de equipos de la misma jerarquía o entre trabajadores que desempeñan roles similares dentro de la organización.

Desde el punto de vista de Kyocera (2021), la comunicación horizontal se refiere al proceso de intercambio de información entre individuos o departamentos que desempeñan roles parecidos en una organización, con el propósito principal de promover la cooperación, optimizar la coordinación y simplificar el trabajo colaborativo entre diferentes áreas o niveles similares.

Fernández (2010) indica que el propósito de la comunicación descendente es transmitir la secuencia definida para la realización de tareas, roles, entrenamiento, formación, pautas, políticas, entre otros elementos.

De acuerdo con Gruning y Hunt (2000), la comunicación interna, en particular la descendente, puede ser valorada estableciendo la exposición a publicaciones u otros medios de comunicación. Según Brandolini y González (2009), los medios oficiales para la comunicación descendente pueden ser la intranet, los correos institucionales, los periódicos murales, entre otras cosas. De igual manera, existen varios componentes que facilitan la elaboración de un plan de contenidos para instruir al público interno de manera que espere y esté atento a la información que recibe por medio de estos canales.

2.3.1.4. Canales de la comunicación interna. Para Van Riel (2018), la comunicación organizacional se ocupa de diversas formas de comunicación que se mantienen incrustadas en el interior de la entidad.

Teniendo en cuenta a Oyarvide et al. (2017), la CI puede alcanzarse mediante la utilización correcta de los canales de comunicación que permitan a los trabajadores conocer la situación actual de la organización y cómo pueden aportar a su mejora constante.

Asimismo, Elrod y Fortenberry (2020) sostienen que la comunicación organizacional abarca las diferentes vías y medios creados por una entidad para transmitir información al público. Emplea diversas plataformas y tácticas de comunicación para llevar a cabo programas de difusión y comunicar mensajes institucionales de forma eficiente.

Como señala Laffitte (2013), los canales de comunicación formales garantizarán el correcto desempeño de los procesos, tanto internos como externos, para alcanzar las metas de la organización. Los mensajes no formales se emplean para consolidar relaciones y generar un mayor acercamiento y confianza con la audiencia.

Muñiz (2017), indica que existen dos categorías: ascendente, que se lleva a cabo desde el nivel más bajo hasta el más alto en el organigrama de la compañía; y descendente, que se desarrolla desde el nivel más alto hacia el más bajo.

Figura 3. *Niveles de comunicación interna*



Fuente: *Interactiva- Visión de las Américas*.

Como indica Collado (1997), el mensaje es el eje central de la comunicación, simbolizando el propósito o el sentido que el emisor intenta comunicar al receptor. Se organiza a través de símbolos y componentes comunicativos que poseen un sentido común y compartido entre el emisor y el receptor de la información, facilitando la interpretación recíproca del concepto o la emoción que se pretende transmitir.

Peña (2011) hace referencia a diversos medios:

- Canales verticales descendentes: son los que llevan los mensajes desde la dirección o estructuras de mayor altura a la base.
- Verticales ascendentes: son las que aplican los empleados de niveles intermedios o base para trasladar sus mensajes a las estructuras de mayor altura.
- Vínculos horizontales: llevan las comunicaciones entre los niveles de jerarquía parecidos, ya sea fuera o dentro de la misma zona o departamento.
- Canales transversales: llevan los mensajes en todas las direcciones y con participación en todos los estratos institucionales. Estos últimos pueden presentarse de manera oral o escrita.
- En los canales mixtos, los mensajes se llevan en dos o más vías.

Meta de la Comunicación Integral

- Claridad sobre la noción de comunicación con la que se interactúa.
- Implementación de políticas de comunicación, frecuentemente como un eje transversal a las demás políticas.
- Consideración hacia el enfoque sinérgico, hacia la totalidad y consistencia de la comunicación en las organizaciones.
- Interconexión entre la administración de comunicación y la administración funcional de la entidad.
- Elaboración de la estrategia y metas de comunicación en el marco de la estrategia y metas globales de la organización, mediante la ejecución de investigaciones diagnósticas de comunicación.
- Conciencia de la audiencia, teniendo en cuenta tanto a los internos como a los externos.
- Organización de las acciones de comunicación basándose en la consecución de metas

por categoría de públicos.

- Determinación de los resultados previstos, los gastos y los tiempos de ejecución de las tareas de comunicación.
- Implementación de mecanismos de control apropiados, valoración de las acciones y estrategias de comunicación.

2.3.1.5. Perfil del responsable de la comunicación interna. De acuerdo con Vargas et al. (2018), el liderazgo es el secreto del triunfo de las organizaciones, su implementación no solo ha optimizado la gestión de los talentos humanos, sino que es necesario para que las compañías alcancen sus metas y objetivos.

Asimismo, Vercic et al. (2016), señalan que los expertos en comunicación interna deberían desempeñarse como un "facilitador estratégico" y, en consecuencia, cultivar habilidades que trascienden los elementos tácticos.

Cerpie (2017), sostiene que el líder desempeña las siguientes funciones en la comunicación interna:

- Genera un entorno de confianza para que los trabajadores manifiesten sus inquietudes de manera libre.
- Separa disputas laborales de asuntos personales.
- Organiza comunicaciones sin provocar malentendidos o desánimo.
- Incorpora a los empleados en la estrategia de la organización.
- Promueve la innovación a través de la implicación activa.
- Concentra al equipo en metas de mayor importancia.
- Implementa sistemas de feedback bidireccional.
- Fomenta la sinergia entre procedimientos.

García (2018), destaca la importancia crucial del líder en las organizaciones al inculcar la cultura a todos sus integrantes mediante acciones que evidencian el compromiso, con el fin de comprometerlos con la misión y visión, facilitando que se alcance el objetivo fijado en la compañía.

Anzorena (2019), afirma que liderar conlleva crear las circunstancias que permitan el crecimiento de nuevos líderes. Liderar implica asistir a otras personas para que desarrollen su potencial y optimicen su rendimiento con el objetivo de alcanzar resultados individuales y grupales de la empresa.

Según Li et al. (2021), el desafío para los expertos en comunicación interna es "perpetuar el ánimo positivo de los empleados y las interacciones entre la organización y los empleados".

Yue et al. (2021), sugieren que los líderes apliquen tácticas de comunicación interna que fomenten un ambiente organizacional inclusivo, creando vínculos emocionales que fomenten en los empleados un intenso sentimiento de identidad y dedicación hacia la cultura de la empresa.

2.3.1.6. Ventajas de una eficiente comunicación interna. Como señalan Allen et al. (2000), si bien la comunicación externa es esencial, la comunicación interna es la real potencia que enlaza y coordina las diferentes esferas empresariales.

Asimismo, Túnez et al. (2014), consideran que la auténtica dimensión de la comunicación interna se aprecia cuando, tras su ejecución y aplicación efectiva, se logra responsabilizar y estimular al empleado, fortaleciendo su confianza en la compañía.

De acuerdo con Valenzuela y colaboradores (2019) sostienen que la comunicación interna robustece las relaciones entre los empleados.

Como afirman Grönlund et al. (2022), la comunicación interna se convierte en un instrumento estratégico que guía la realización del trabajo, en concordancia con los objetivos, misión y visión de la organización. Además, desempeña un rol crucial en la propagación y fortalecimiento de los aspectos característicos de la institución, tales como sus fronteras, principios y cultura empresarial.

Nowak (2021) sostiene que a través de la comunicación interna se consiguen incrementos en la eficiencia productiva, disminución de los índices de conflicto en el trabajo y se genera un ambiente de trabajo positivo a pesar de las posibles crisis en las secciones.

Para Charry et al. (2018), la comunicación interna pone de relieve elementos relevantes y clave. Es esencial implementar y promover una estrategia de comunicación holística, que incluya la comunicación interna.

Según Ewin et al. (2019), la comunicación interna potencia las relaciones con los empleados, fomenta el compromiso y ayuda a alcanzar los logros de la empresa.

Asimismo, Borca et al. (2014), piensan que la comunicación interna ayuda de manera importante para conseguir que la organización y sus empleados se ajusten al ambiente tecnológico.

2.3.1.7. Comunicación corporativa. De acuerdo con Cruz, el lenguaje corporativo engloba un complejo sistema de interacciones comunicativas que no se restringe a tácticas independientes, sino que incluye la interrelación entre diferentes formas de comunicación organizacional, que incluyen los contextos corporativo, externo, interno, formal e informal.

Papic (2019), deja entender que la comunicación corporativa es un instrumento estratégico de administración que ayuda a realzar la motivación en los trabajadores; así como, enlazar a todos los miembros de una entidad repercutiendo en el orden estricto de las partes.

Según Oyarvide (2017), la comunicación organizacional está compuesta de la comunicación interna y externa, ambas representan un canal de representación entre las entidades y sus públicos.

Como señalan Ramos et al. (2017), la comunicación organizacional incluye el proceso de emitir y recibir mensajes internos o externos dentro de una institución.

“La comunicación organizacional, está compuesta por los mensajes que se intercambian entre los diferentes actores del entorno”, sostiene Andrade (2012).

Como opinan Valenzuela et al. (2020), la comunicación corporativa es la que se integra en el fortalecimiento y el crecimiento institucional, manifestándose en las acciones comunicativas que surgen de las relaciones y articulaciones creadas dentro de la organización, y que se perciben como potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su labor.

Gómez (2022) propone que la comunicación empresarial es un recurso esencial que posibilita a las organizaciones fomentar su expansión y lograr sus metas de forma estratégica.

2.3.1.8. Imagen corporativa. Van Riel et al. (1997), presentan un conjunto de puntos de vista que demuestra la complejidad y la diversa interpretación existente en relación al concepto de identidad corporativa, resaltando la abundancia y diversidad de enfoques teóricos en torno a este tema.

Según Zinkhan et al. (2001), la identidad corporativa simboliza la táctica a través de la cual una organización forja y proyecta su imagen, estableciendo de manera deliberada cómo aspira a ser vista por sus distintos grupos de interés.

De acuerdo con Ind (1997), la identidad de una marca (brand identity) refiere a los atributos esenciales que identifican y diferencian a una marca de otras en el mercado.

Como opinan Albert et al. (1985), la identidad corporativa es la naturaleza central, duradera y distintiva de una organización.

Según Whetten et al. (2002), la identidad corporativa se refiere a los elementos de identidad que una organización identifica como los más perdurables y característicos de su identidad.

Capriotti (2013), señala que la imagen corporativa es el retrato que tienen los públicos de la organización en cuanto entidad.

Asimismo, Capriotti (2013), refiere que la imagen corporativa ha sido abordada desde tres grandes concepciones que son: a) Imagen-ficción, b) Imagen-ícono y c) Imagen-actitud.

2.3.1.9. La comunicación Interna y la cultura corporativa. Como afirman Aced et al. (2021), para ser eficaz, la comunicación interna debe ser equitativa y tener la implicación de la dirección superior de la organización.

Como señalan Men et al. (2014), los esfuerzos de comunicación interna se ven afectados por la efectividad del manejo y el comportamiento de liderazgo.

Asimismo, Ruck et al. (2012), indican que la comunicación interna también debe enfocarse en el propósito estratégico de la entidad. La finalidad de los procesos de comunicación interna no solo debería ser el intercambio de información, sino también potenciar su entendimiento.

Como opinan Hume et al. (2014), para lograr una alineación estratégica con el público objetivo, la comunicación interna estratégica requiere una infraestructura integral que identifique las herramientas de comunicación adecuadas.

Teniendo en cuenta a Puebla-Martínez et al. (2018), la comunicación no solo debe brindar, dar y ofrecer datos relevantes, sino también oportunidades para expresarse,

involucrarse, ser escuchados y participar activamente. Por esta razón, la comunicación interna necesita emplear instrumentos apropiados para que ésta se propague en ambos sentidos.

Según Formanchuk (2010), la comunicación interna es parte de la cultura corporativa; de esta manera, la cultura es una plataforma para la comunicación.

Asimismo, Tinchy (1982) señala que la cultura organizacional, entendida como las convicciones, conductas, valores y suposiciones que se manifiestan en la compañía, facilita su evolución, y establece un vínculo social y regulaciones para que sus integrantes forjen una identidad, que les permita interactuar y colaborar en torno a un proyecto compartido.

2.3.2. Desempeño laboral.

El desempeño en el trabajo se mide a través de varios criterios como competencias, habilidades, necesidades y características individuales, que afectan las conductas que afectan los resultados de la organización. Dentro de los indicadores más relevantes se incluyen la cantidad y calidad del trabajo, la cooperación, la responsabilidad, el entendimiento de las tareas, la asistencia y la demanda de supervisión. El desempeño se enfoca en lograr objetivos de eficiencia, alcanzando metas mediante la utilización eficiente de recursos.

Los autores Gibson et al. (2001) describen el rendimiento en el trabajo como el producto de puestos que están vinculados con los objetivos de la organización, como la calidad, la eficiencia y otros indicadores de efectividad.

De acuerdo con Chiavenato (2006), explica el desempeño como las conductas o acciones perceptibles en los trabajadores que son esenciales para alcanzar los objetivos de la organización. Además, sostiene que un rendimiento laboral destacado representa el principal recurso en el que una organización puede depositar total confianza.

Los escritores Milkovich y Boudreau (1994) describen el rendimiento como el nivel al que el trabajador satisface los requerimientos laborales. Esto nos lleva a creer que el rendimiento son aquellas conductas o acciones identificadas en los trabajadores que resultan relevantes para los objetivos de la organización.

El rendimiento necesita una evaluación que, de acuerdo con Mondy y Noe (2005). Es un sistema oficial creado para valorar y examinar el rendimiento en el trabajo, ya sea a nivel personal o grupal. A pesar de que es crucial valorar el rendimiento de los equipos en una organización, la mayoría de las compañías tienden a enfocarse en la apreciación del rendimiento individual.

2.3.2.1. Dimensiones del desempeño laboral

- Iniciativa y Organización

De acuerdo con Frese y Fay (2001), la iniciativa se refiere al acto espontáneo que realiza una persona para emprender acciones. La iniciativa sería el comportamiento que se manifiesta de forma activa y espontánea para el progreso de su labor y su realización de la forma más eficaz.

- Según el autor, la iniciativa es un atributo personal que asiste al empleado a mantener o buscar trabajo de manera eficaz, incentivando su iniciativa en un ambiente de trabajo global y repleto de incertidumbres.

- Habilidades y capacidades

Las habilidades y competencias son elementos que ayudan a determinar y entender las oportunidades, la calidad del trabajo, el conocimiento y la capacidad de los trabajadores.

En cuanto a estos elementos, Choque-Larrauri R. y Chirinos-Cáceres (2009) argumentan que las habilidades son un conjunto de competencias que capacitan al individuo para actuar eficazmente en los diferentes roles y sucesos de su vida cotidiana, facilitándole la interacción con su entorno; esto fomenta la adopción de comportamientos positivos en los diferentes aspectos de su vida, lo que facilita la mejora de su calidad de vida.

Ginzburg J. (2012) sostiene que las habilidades son competencias psicosociales que facilitan a los individuos el aprendizaje y la socialización.

- Relaciones interpersonales:

Las relaciones interpersonales son la tercera y última dimensión:

Gallo, J. (2006) sostiene que las interacciones personales son un elemento crucial en el avance y crecimiento social. Lo que implica que los hombres, debido a su carácter social, siempre generarán vínculos sociales en diferentes situaciones, y de la calidad de estos vínculos sociales dependerá su nivel de satisfacción y realización.

De acuerdo con Bowly (2003), los individuos son felices y pueden potenciar sus habilidades y capacidades cuando tienen la certeza de que, tras ellos, existen personas de confianza que les proporcionarán apoyo si aparecen problemas o necesidades.

Teixidó (2009), categoriza las relaciones personales en función del grado de conexión:

- El fundamental: ocurre entre individuos que efectúan algún tipo de operación eventual.
- El Intermedio: en este nivel se ubicarían las interacciones entre compañeros de trabajo, profesores y alumnos, entre otros.
- En profundidad, donde se ubicarían las relaciones familiares, tales como la de los progenitores, las relaciones amorosas, entre padres e hijos.

2.3.2.2. Características del desempeño laboral. Robbins (2009), afirma que la satisfacción laboral se caracteriza como una percepción positiva acerca del trabajo personal, que se deriva de la valoración de sus atributos. Una persona con gran satisfacción laboral experimenta emociones positivas respecto a este, mientras que otra descontenta los percibe de manera negativa. Esto implica la participación activa en el trabajo, a pesar de que se ha investigado mucho menos que la satisfacción laboral. Este evalúa el grado en que un individuo se vincula psicológicamente con su trabajo y toma en cuenta el nivel de rendimiento visto como beneficioso para él.

Según Sánchez (2018), las características del rendimiento laboral abarcan los conocimientos, habilidades y capacidades que se esperan que una persona demuestre al llevar a cabo su trabajo:

a) Adaptabilidad implica manifestar ideas de forma efectiva, tanto de manera individual como grupal, afinando el lenguaje según los requerimientos del público.

b) Iniciativa se refiere a la voluntad de influir activamente en los hechos con el fin de alcanzar metas, adoptando medidas proactivas más allá de lo solicitado.

c) Conocimientos se relacionan con el dominio profesional o técnico en el área laboral y la capacidad de mantenerse actualizado con los avances en el campo.

d) Trabajo en equipo significa desenvolverse eficazmente en grupos para alcanzar metas organizacionales, fomentando un entorno armonioso que facilite el consenso.

e) Estándares de trabajo están relacionados a cumplir y superar los objetivos de la organización, así como desarrollar las habilidades de los miembros del equipo.

f) Desarrollo de talentos se refiere a potenciar las habilidades y competencias del equipo mediante labores de desarrollo concernientes con los roles presentes y futuros.

g) Diseño de trabajo efectivo consiste en determinar la estructura organizativa óptima para alcanzar metas, reconfigurando los roles para aumentar las oportunidades de mejora y flexibilidad.

h) Maximización del rendimiento implica establecer metas de desarrollo, capacitar al personal y evaluar el rol y las actividades que desarrollan de manera objetiva.

Pérez (2015) describe las características como:

- Capacidad de Adaptación: Asegurar la competencia en diversos escenarios y diversas actividades. Se refiere a la capacidad de transmitir eficazmente las ideas individuales en un colectivo o de forma individual.
- Propuesta: Declare su anhelo de influir de forma relevante en el evento para llegar a los objetivos. Es el conocimiento técnico y/o profesional obtenido en un campo relacionado con su oficio.
- Cooperación en grupo: Habilidad para trabajar en equipos con el fin de alcanzar los objetivos establecidos previamente y colaborar en la creación de un ambiente saludable que fomente la compatibilidad.
- Criterios de trabajo: Capacidad para alcanzar objetivos y recopilar información que facilite la retroalimentación de los sistemas y las mejoras.

Para (Olivera et al., 2021) las características del desempeño laboral son:

a) Por el desempeño de tareas: Comprenden las competencias, habilidades y saberes que posee el empleado para desempeñar sus tareas con el objetivo de aplicar los planes, alcanzar los objetivos y metas, lo cual se enfoca en el progreso y operación de la empresa.

b) Por el desempeño contextual: implica la realización de sus responsabilidades mediante su dedicación a la empresa, la cooperación, la tenacidad, lo que le permite cumplir con los procedimientos institucionales, normativas, disposiciones, directivas, entre otros aspectos.

c) Por el desempeño laboral: se enfoca en los siguientes puntos:

- Eficacia en el trabajo: se potencia con una retroalimentación apropiada.
- Compensación: comprende incrementos en los sueldos, haberes y prestaciones.

- Evaluación: incluye ascensos, ceses y distribuciones de cargos.
- Entrenamiento y crecimiento: formación en función del puesto.
- Organización de trayectoria profesional: promueve el crecimiento profesional constante.
- Estadísticas: pueden indicar dificultades en la administración.
- Diseño del puesto: resalta la relevancia de una adecuada descripción de las tareas de trabajo.
- Apoyo externo: propone proporcionar apoyo a los empleados frente a dificultades personales.

Corvo (2018) señala que el rendimiento laboral se refiere a la eficiencia o ineficiencia con la que el empleado lleva a cabo su labor. Sin embargo, es crucial considerar las siguientes características:

- Resultados, este término no se refiere a los resultados alcanzados, dado que, a pesar de que estos pueden ser una consecuencia parcial del desempeño, también pueden ser el producto de diversos factores.

- Es vital para alcanzar las metas de la organización, el desempeño laboral debe centrarse en las metas de la organización que sean pertinentes para el puesto o responsabilidad.

- Multidimensionalidad, cuando se presentan diferentes comportamientos.

Calcina (2013) detalla aspectos fundamentales de la eficacia:

- Adaptabilidad: habilidad para adaptarse a diferentes contextos y obligaciones.
- Comunicación: manifestación precisa de pensamientos personales o colectivos.
- Iniciativa: impacto proactivo en la consecución de metas.
- Competencias: habilidades técnicas o profesionales pertinentes.
- Trabajo en equipo: aporte colectivo para alcanzar metas.
- Estándares laborales: logro de objetivos de acuerdo a los estándares de la organización con retroalimentación.
- Desarrollo de talento: Promoción de competencias para incrementar la eficacia.

- Diseño del trabajo: Mejora de las estructuras organizacionales para incrementar la eficiencia y efectividad.

2.3.2.3. Factores del desempeño laboral. De acuerdo con Pérez (2009), el rendimiento laboral se refiere a la correlación entre la labor efectuada y los resultados logrados en beneficio de la entidad. No se limita a quién lleva a cabo las tareas y responsabilidades correspondientes, ya que se ve afectado por el ambiente organizacional y la estructura de la empresa como elementos externos al trabajador.

Estructura organizacional

La estructura organizacional hace referencia a los esquemas creados para organizar una compañía y lograr sus metas. Intenta potenciar la eficiencia en la toma de decisiones y en la puesta en marcha de políticas a través de una estructura administrativa. Cada sección es administrada por un individuo con autoridad y responsabilidad, y puede subdividirse en departamentos con líderes particulares que supervisan y controlan su operación. (Haller y Hilmer 1976).

Clima laboral

El ambiente empresarial se ve afectado por el estilo de liderazgo, la motivación, la toma de decisiones, la comunicación, la determinación de objetivos y las tácticas de control. Surge de componentes internos de la entidad y manifiesta la cultura organizacional instaurada.

De acuerdo con Robbins y Judge (2009), la cultura organizacional alude a un sistema de sentido compartido entre los integrantes, que diferencia a una organización de las demás. En un análisis más detallado, este sistema de significado compartido representa un conjunto de atributos esenciales que la organización aprecia. Por lo tanto, cuando las siete características fundamentales se combinan, reflejan la esencia de la cultura de la organización; estas incluyen: innovación y aceptación del riesgo, atención al detalle, enfoque en los resultados, enfoque en las personas, enfoque en los equipos, agresividad y estabilidad.

El ambiente de trabajo se compone de una serie de factores internos y externos a la organización que afectan las emociones de los empleados; de esta manera, se generan elementos que promueven la motivación y la desmotivación. Un ambiente laboral positivo facilita el uso óptimo de los talentos en su posición de los individuos, coadyuvando a mejorar su rendimiento. Igualmente, de acuerdo con Navarro, se puede sostener que “el ámbito laboral es el entorno humano y físico donde se lleva a cabo la labor diaria”. Afecta la satisfacción y,

consecuentemente, la productividad. Está vinculado con el conocimiento del dirigente, con las conductas humanas, con su forma de trabajar y relacionarse, con su interacción con la compañía, con los equipos empleados y con la actividad individual de cada individuo (Ortiz y Cruz, 2008).

2.3.2.4. Plan de Comunicación Interna. Como opina Capriotti (2009), el plan de comunicación corporativa simboliza el proceso de organización global de toda la actividad comunicativa de la entidad, con el fin de comunicar el perfil de identidad corporativa de la organización y contribuir a alcanzar sus metas finales.

Asimismo, García (1998), indica que resulta crucial el uso de los diversos componentes para la comunicación interna de la organización, que pueden ser verbales, escritos, digitales, entre otros.

Pizzolante (2004), sostiene que la elaboración de un plan de comunicación eficaz comprende estrategias de comunicación que concuerden con el empeño de la empresa en comunicar sus mensajes a las diversas audiencias que cuenta.

Figura 4.

Fases de un Plan de Comunicación Interna.



Fuente: <https://profesor3punto0.wordpress.com/2014/01/22/fases-de-un-plan-de-comunicacion-interna/>

De acuerdo con Capriotti (2009), para una planificación sistemática y coherente de la comunicación corporativa, se pueden establecer tres grandes etapas: a) Investigación, b) Planificación y c) Implementación.

Basándonos en Cutlip et al. (2006), es necesario en esta planificación determinar y definir un grupo de elementos como: los públicos, acciones tácticas, objetivos, estrategia global y programación de actividades de comunicación.

Igualmente, Castro et al. (2020), mencionan que los planes de comunicación deben vincular al empleado con la organización, identificarse con la institución y establecer una conexión, así, la comunicación interna, al reforzar la identificación del empleado con la marca, está relacionada con el marketing interno y el aumento de su motivación y productividad.

2.3.2.5. Importancia de un Plan de Comunicación Interna. Señala Arboleda et al. (2017), la comunicación organizacional se vincula directamente con la entidad con sus unidades y con la totalidad de la entidad organizativa.

Como afirma Capriotti (2009), el estudio de la actual comunicación corporativa de una entidad es un elemento crucial, ya que nos permitirá determinar si la organización transmite correctamente las directrices definidas en su perfil de identidad corporativa.

Para Morilla (2021), la comunicación interna se ha convertido en una de las áreas de máxima importancia en la estructura organizacional.

Hanna (2005), respalda la importancia que tiene la comunicación interna y confirma su necesidad a medida que las instituciones se expanden, dado que se vuelve más complicado transmitir la información de la dirección superior a todos los empleados.

Asimismo, Libaert (2005), refiere que facilita el aumento del valor interno de una actividad, profesión (...) posibilita la incorporación de la comunicación en la estrategia corporativa.

Tourky et al. (2019), destacan la relevancia de la comunicación interna debido a que los empleados contribuyen de manera significativa a la transmisión de la identidad corporativa.

De acuerdo con Libaert (2005), diez motivos respaldan la relevancia de organizar la comunicación:

- Proporciona el marco global de las acciones.
- Incrementa la importancia de la comunicación en el contexto de la administración.
- Determina la función de la comunicación en el desempeño de la empresa.
- Facilita la discusión interna y puede someter a análisis las decisiones viejas.
- Combate el concepto de la comunicación vista como un instrumento.
- Permite la vigilancia, el control y la evaluación.
- Promueve la anticipación y la postura proactiva.
- Facilita el ordenamiento de las prioridades en las tareas programadas.
- Previene las revisiones de última hora.
- Verifica las distribuciones del presupuesto si se modifica la dirección.

2.3.2.6. La gestión de la comunicación en una situación de crisis. El esquema de comunicación en circunstancias de crisis, conocido como "Siete capas", abarca elementos como la conectividad, la corrección de datos, el filtrado, la selección de medios, la memoria organizacional, los valores y el proceso colectivo. Este modelo pone su atención en la difusión de la crisis, en vez de en su manejo. (Hurd, 1992).

Como indica Marra (1992), el modelo de Relaciones Públicas de Crisis se fundamenta en que la entidad establezca vínculos fuertes con sus públicos pertinentes, con el fin de evaluar su eficacia en la administración y comunicación de crisis.

De acuerdo con Mitroff (1992), en el modelo que propuso, se identifican cuatro niveles: la personalidad de las personas que trabajan en la organización, las estructuras de la misma y las estrategias de la misma. Las causas de las crisis se encuentran en una etapa secundaria y son conceptos que detienen a las compañías, o les dificultan llevar a cabo un esfuerzo de preparación para afrontar crisis.

Según Heath (1998), se compone de cuatro fases: disminución, preparación, respuesta y rehabilitación. En la fase inicial, este escritor contempla la valoración de posibles riesgos de crisis y su potencial efecto en la organización. En la segunda etapa se contempla la formación para gestionar crisis. En la fase tercera se encuentran los planes de contingencia, la investigación sobre las repercusiones de las crisis y la auditoría de crisis. Durante la etapa final, se establecen acciones de recuperación.

De acuerdo con Costa, et al. (2020), es esencial una comunicación orientada a la estrategia corporativa debido a su aporte a la diferenciación y el valor añadido que en mercados

globales y de alta competitividad. Añaden que “puede representar la diferencia que motive a las organizaciones hacia el triunfo en periodos de crisis”.

Según Fernández (2013), el interés en tecnologías emergentes, el perfil cambiante del consumidor y la variedad de formatos debe impulsar a las compañías a una reevaluación organizacional donde la estrategia de comunicación se transforme en uno de los fundamentos de la administración organizativa para enfrentar impactos externos.

Basándose en Lozano (2018), las empresas deben transmitir su idea para generar una percepción global de lo que son, lo que conlleva una administración integrada de la comunicación corporativa: corporativa, de marketing o comercial, e interna.

2.3.2.7. Importancia del buen desempeño laboral. Moreno (2015), sostiene que el rendimiento laboral óptimo en las organizaciones es crucial para alcanzar de manera óptima las metas, propósitos y la visión de la organización. Sin embargo, para que los colaboradores se involucren y se comprometan con la compañía, esta necesita despertar el interés de sus empleados a través de políticas, directrices y regulaciones de administración adecuadas.

De acuerdo con García (2018), el rendimiento laboral es crucial ya que brinda datos esenciales para la toma de decisiones, determinar la eficacia y eficiencia del trabajo del capital humano, detectar si hay problemas que necesitan mejoras como la necesidad de formación, así como conceder ascensos o despidos.

La relevancia del rendimiento laboral reside en la aplicación de nuevas políticas de remuneración, mejora de las condiciones de trabajo, asiste en la toma de decisiones o en la ubicación, posibilita determinar si se requiere una nueva capacitación, identificar fallos en la configuración del puesto y asistir en la detección de conflictos laborales que afectan al empleado en el rendimiento del puesto, según Pernía & Carrera, (2014).

Ramírez (2016) destaca que es beneficioso para cualquier organización valorar a sus empleados en términos de su rendimiento laboral, mediante estrategias como la evaluación, supervisión y el grado de autovaloración, con la finalidad de que estas generen los resultados previstos para la compañía. En caso contrario, deben implementar las medidas correctivas requeridas para redirigir el rendimiento laboral.

2.3.2.8. Contraloría General de la República del Perú. El máximo ente de supervisión fiscal del Estado peruano es la Contraloría General de la República del Perú (CGR). Su objetivo es asegurar el uso adecuado de los recursos y bienes públicos y aportar a la

modernización del Estado, a través de acciones de mejora constante en las diversas instituciones públicas.

Misión

Dirigir, supervisar y ejecutar el control a las entidades públicas para contribuir al uso eficaz, eficiente y transparente de los recursos públicos.

Valores corporativos:

Excelencia

Transparencia

Innovación

Autonomía

Orientación a resultados

Valores individuales:

Integridad

Independencia y objetividad

Competencia y comportamiento profesional

Responsabilidad

Competencias Constitucionales

Dentro de las atribuciones otorgadas al Organismo Contralor en la Constitución Política, se incluyen:

La Cuenta General de la República debe presentar cada año el reporte de la auditoría realizada (Art. 81).

Garantizar la legalidad en la implementación del Presupuesto estatal, en las transacciones de la deuda pública y en las acciones de las entidades bajo supervisión (Art. 82).

Efectuar la supervisión para que los recursos destinados a cubrir las necesidades logísticas de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional se utilicen únicamente para tal propósito (Art. 170).

Facultad de iniciativa legislativa en materia de control (Art. 107).

Controlar y supervisar los gobiernos regionales y locales, en forma descentralizada y permanente (Art. 199).

La Contraloría General de la República posee autonomía en términos administrativos, funcionales, económicos y financieros, y está avalada por el artículo 82 de la Constitución Política del Perú, que dicta que "la Contraloría General de la República es una entidad descentralizada del Derecho Público que tiene autonomía según su Ley Orgánica". De igual forma, conforme al artículo 16 de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, establece que "(...) es el organismo técnico jefe del Sistema Nacional de Control, con autonomía administrativa, funcional, económica y financiera, cuyo objetivo es orientar y supervisar con eficacia y eficiencia el control gubernamental (...)".

2.4. Definición de términos básicos

Comunicación. La comunicación es un proceso inherente a la relación humana. En cualquier tipo de comunicación están presentes diversos elementos sin los cuales no se llevaría a cabo este proceso tan complejo. (Fernández, 2016).

Comunicación interna. Hace referencia al conjunto de medidas que una organización implementa para crear y preservar vínculos positivos con sus integrantes. Se consigue esto mediante varios medios de comunicación que facilitan mantenerlos al tanto, integrados y motivados, incentivando de esta manera su aporte al logro de los objetivos de la organización (Torres, 2012).

Cliente interno. Es cualquier individuo que, a través de un proceso de selección y contratación de personal que llevan a cabo las compañías, es seleccionado y contratado para desempeñar una tarea determinada en un cargo asignado. En este, tendrán un superior directo al que rendir resultados y, además, poseer responsabilidades y derechos como integrantes activos de una organización. (Bernal, 2014)

Crisis. El concepto indica inseguridad, desgracia y prueba, y refiere a un futuro incierto, cuyas condiciones no pueden ser lo suficientemente elucidadas. (Koselleck, 2002)

Contenidos. Área & Guarro (2012) señalan que la información digital puede encontrarse en diversas formas: textual, hipertextual, audiovisual, icónica, multimedia, entre

otros. A raíz de lo anterior, los hábitos de consumo informativo se han transformado; esto se debe a la inmediatez, omnipresencia, interacción y, en algunos casos, la gratuidad de la información.

COVID-19. El COVID-19 es una variante reciente de la enfermedad del Coronavirus, originada por el virus SARS-CoV2, que provoca una infección aguda con síntomas respiratorios. (American Thoracic Society, 2020).

Decisión. Determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa. (RAE, 2022).

Desempeño. Se refiere a las conductas o actitudes detectadas en los trabajadores que resultan significativas para alcanzar las metas de la organización. Efectivamente, un rendimiento laboral óptimo es la mayor fortaleza con la que una organización puede contar. (Chiavenato, 2000)

Efectividad. Producto de la eficacia y la eficiencia, donde la eficacia se define como la relación entre las salidas logradas y las salidas anticipadas, mientras que la eficiencia se refiere a la relación de salidas logradas entre los recursos empleados. (Quijano, 2006).

Estrategia. La estrategia consiste en establecer los objetivos y metas a largo plazo de una empresa, las medidas a implementar y la distribución de los recursos requeridos para alcanzar dichos objetivos. (Chandler, 2003).

Gestión. Quiere decir “llevar a la práctica una serie de diligencias y acciones relativas a la administración de recursos técnicos, económicos y humanos, con la finalidad de hacer cumplir los objetivos (...) en la organización y lograr los resultados esperados”. (Senlle, 2001).

Grupo de interés. Son aquellos grupos de interés o Stakeholders que incluyen a todos los grupos que afectaban y eran afectados por las políticas y actividades de la corporación. (Windsor, 1998).

Imagen. Se refiere al grupo de características o atributos que la organización busca que sus públicos la reconozcan o la relacionen. En resumen, lo que la organización busca mostrar de su personalidad a sus públicos, la percepción que la empresa desea transmitir, la imagen que la compañía desea proyectar. (Capriotti, 2009).

Información. Un sistema de información se compone de un grupo de elementos vinculados con el objetivo de recolectar (o recibir), procesar, guardar y difundir datos que respaldan la toma de decisiones y el control en una entidad. (Laudon, 2008).

Marketing Digital. Sainz de Vicuña (2017, p.47) afirma: “El Marketing digital actual es un proceso responsable orientado a identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del cliente, con la finalidad de fidelizarle, de forma que la empresa pueda obtener sus objetivos estratégicos”.

Meta. Fin a que se dirigen las acciones o deseos de alguien. (RAE).

Pertenencia. Es la relación de una cosa con quien tiene derecho a ella. El término suele utilizarse para nombrar a la cosa que es propiedad de una persona determinada. (Pérez, 2021).

Planificación. Es la definición de los procedimientos y estrategias a seguir para alcanzar ciertas metas. (Westreicher, 2020).

Redes sociales. Hütt (2012) argumenta que “las redes sociales son espacios virtuales en el que las personas publican y comparten gran variedad de información, personal y profesional, con terceras personas, conocidos y absolutos desconocidos”.

Valores. Cualidad de las cosas, en virtud de la cual se da por poseerlas cierta suma de dinero o equivalente. (RAE).

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Hipótesis de Investigación

3.1.1 Hipótesis general

La comunicación interna se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Contraloría General en el período COVID-19, Lima, 2020.

3.1.2 Hipótesis específicas

3.1.2.1 HE1: La comunicación descendente se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Contraloría General en el período COVID-19, Lima, 2020.

3.1.2.2 HE2: La comunicación ascendente se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Contraloría General en el período COVID-19, Lima, 2020.

3.1.2.3 HE3: La comunicación horizontal se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Contraloría General en el período COVID-19, Lima, 2020.

3.2. Las variables y su operacionalización

3.2.1 Identificación de las variables y su definición

- Variable 1: Comunicación interna

Es aquella que se dirige hacia los públicos internos de las organizaciones. Según (Chiang, 2012) El propósito de la comunicación interna en las empresas es facilitar la coordinación del trabajo de todos sus miembros. En la empresa, la comunicación interna es uno de los componentes clave para estructurar las relaciones entre los distintos departamentos de la organización.

- Variable 2: Desempeño laboral

El desempeño laboral, según Chiavenato (2012), es el resultado de la eficacia que muestra el personal de una empresa. Lo cual es muy importante y vital. También se considera al efecto del individuo cuando funciona y desarrolla actividades demostrando un gran trabajo con satisfacción laboral.

3.2.2. Operacionalización de las variables

Variable 1: Comunicación interna. Se evalúa a través del cumplimiento de las comunicaciones internas que se dan a través del organismo en mención.

Variable 2: Desempeño laboral. Se evalúa a través de los logros obtenidos y el rendimiento profesional desarrollado.

En esta investigación se ha utilizado un cuestionario para poder evaluar las variables en mención.

Tabla 1.

Operacionalización de las Variables

- Variable 1: Comunicación interna

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Metodología de investigación.
Comunicación interna	Se evalúa a través del cumplimiento de las comunicaciones internas que se dan a través del organismo en mención.	Comunicación descendente	Información enviada desde los niveles más altos a los más bajos.	1,2,	Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Neutral (3) De acuerdo (4) Muy de acuerdo (5)	Tipo: Aplicada Nivel: Descriptiva correlacional Muestra: 333 trabajadores Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
			Uso de plataformas digitales			
		Comunicación ascendente	Acuerdos establecidos entre gerentes y subgerentes.	3,4,		
			Intercambio de mensajes entre el mismo nivel jerárquico.	5,6,		
		Comunicación horizontal	Trabajos designados acorde a la función: Gerentes, subgerentes, administradores y otros colaboradores internos.	7,8,9		
Instrucciones y sugerencias para realizar el trabajo.	10,11,12					

- Variable 2: Desempeño laboral

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Metodología de investigación.
Desempeño laboral	Se evalúa a través de los logros obtenidos y el rendimiento profesional desarrollado.	Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar con otras personas	13,14,	Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Neutral (3) De acuerdo (4) Muy de acuerdo (5)	Tipo: Aplicada Nivel: Descriptiva correlacional Muestra: 333 trabajadores Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
			Comparte sus conocimientos laborales	15,16,17		
		Productividad	Desempeño productivo	18,19		
			Dominio en el desarrollo de labores	20,		
		Eficiencia	Cumple con los procesos	21,22,		
			Asume las tareas asignadas.	23,24,25.		

3.3 Método de Investigación

3.4 Tipo, nivel y diseño de la investigación

3.4.1 Tipo de investigación

La investigación que se realizó tiene un enfoque cuantitativo.

Hernández, R. et al. (2002) señalan que la investigación cuantitativa surge de la búsqueda del conocimiento científico, caracterizándose por conocer la realidad de los diferentes fenómenos sociales, que pueden conocerse a través de la mente humana, los datos son productos de las mediciones realizadas a las variables observadas del objeto de estudio y su propósito es explicar y predecir.

3.4.2 Nivel de investigación

El grado de estudio es descriptivo-correlacional, dado que se examinó la variable independiente, la comunicación interna (X), en comparación con la variable dependiente, el rendimiento laboral (Y), y posteriormente se examinó la correlación existente entre ambas. De acuerdo con Valderrama (2019), el estudio de correlación evalúa la intensidad, el nivel o el grado de la conexión entre dos o más variables.

3.4.3 Diseño de investigación

La metodología de investigación empleada fue de naturaleza no experimental y de corte transversal. De acuerdo con Hernández et al. (2014), este diseño también se denomina observacional, ya que únicamente se examinará el fenómeno en estudio y no se alterará la variable independiente.

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población

Es importante destacar que los trabajadores de la CGR conformada por el personal directivo (gerentes y subgerentes), administrativo y otros colaboradores internos, siendo un total de 2473 personas durante el periodo de crisis de COVID-19, de enero a diciembre 2020.

3.5.2. Muestra

La muestra se calculó aplicando la fórmula de poblaciones finitas:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde, N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza,

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

N= 2,473 personas

Z= 95%

D= 5% margen de error

Muestra 333 personas conformada por personal directivo (gerentes y subgerentes), administrativos y otros colaboradores internos.

3.5.3 Muestreo

Rodríguez et al. (2017), mencionaron que el muestreo es un procedimiento por el cual se seleccionan las unidades de una muestra de una determinada población y los cuales se representa en dos: probabilísticos y no probabilísticos.

En nuestra investigación el muestreo es probabilístico estratificados; porque se trata de investigar cómo se relaciona la comunicación interna con el desempeño laboral en período de crisis por el COVID-19 en los trabajadores de la Contraloría General, 2020.

La medida de una muestra representativa para comunidades pequeñas se corresponde con la medida de la población. Cuando la muestra se alinea con el tamaño de la población, la varianza se reduce a cero, lo que significa que no existirá incertidumbre en los resultados. Así pues, 333 individuos serán la cantidad de encuestas adecuadas para la validez del estudio.

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos cuantitativos

3.6.1 Técnicas

Encuestas. Se aplicó al personal directivo (gerentes y subgerentes), administrativo, comunicación, auditoría y otros colaboradores internos.

3.6.2 Instrumentos (validez y confiabilidad)

Se utilizó como instrumento un cuestionario de 25 preguntas. Se evaluó la fiabilidad del cuestionario con la técnica del Alfa de Cronbach. Se realizaron Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) y Factorial Exploratorio (AFE). También se aplicó la técnica estadística de Error Cuadrático Medio (RMSE).

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Resultados de la encuesta

Tabla 2.

Características de la muestra de estudio

Género	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	163	48.9
Mujer	170	51.1
Total	333	100.0
Edad	Frecuencia	Porcentaje
25 a 36 años	61	18.3
37 a 46 años	117	35.1
Mayor a 46 años	155	46.5
Total	333	100.0
Posición	Frecuencia	Porcentaje
Gerente	38	11.4
Subgerente	40	12.0
Administrador	6	1.8
Colaborador Interno	249	74.8
Total	333	100.0

En la tabla 2, se puede observar la caracterización de la muestra de estudio. En este aspecto, de acuerdo con la encuesta, de las 333 personas que conformaron la muestra, 163 son hombres (48,9%) y 170 son mujeres (51,1%). Por otro lado, la edad de los participantes corresponde al siguiente rango, el 18,3% indicó que tiene entre 25 a 36 años, el 35,1% indicó que tiene entre 37 a 46 años, y el 46,5% indicó que es mayor de 46 años. Finalmente, de acuerdo con el cargo o posición que se encuentra dentro de la institución, el 11,4% indicó que son los gerentes, el 12% indicó que los subgerentes, el 1,8% indicó que son los administradores y el 74,8% indicó que son los colaboradores internos. En resumen, en su mayoría son mujeres mayores de 46 años y colaboradores internos.

Tabla 3.*Nivel de comunicación interna de los trabajadores*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nivel bajo	23	6,9
	Nivel Medio	287	86,2
	Nivel alto	23	6,9
	Total	333	100,0

Se puede observar que en la tabla 3, los niveles de comunicación interna de los trabajadores son los siguientes: el 6,9% presenta un nivel bajo de comunicación interna, el 86,2% presenta un nivel medio y el 6,9% presenta un nivel alto de comunicación interna, por lo tanto, la mayoría de los trabajadores se encuentran en un rango medio de comunicación, por ello, se debe mejorar la comunicación interna de los trabajadores para tener mayor incidencia.

Tabla 4.*Nivel de desempeño laboral de los trabajadores*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nivel bajo	41	12,3
	Nivel Medio	211	63,4
	Nivel alto	81	24,3
	Total	333	100,0

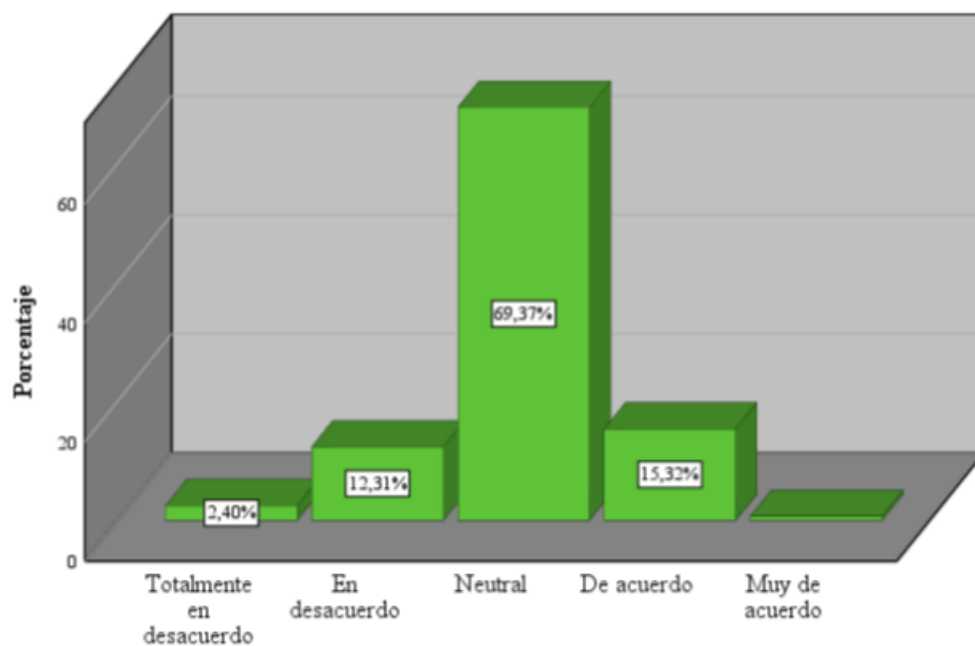
Se puede observar que en la tabla 4, los niveles de desempeño laboral de los trabajadores son los siguientes: el 12,3% presenta un nivel bajo de desempeño laboral, el 63,4% presenta un nivel medio y el 24,3% presenta un nivel alto de desempeño laboral, por lo tanto, la mayoría de los trabajadores se encuentran en un rango medio de desempeño laboral, por ello, se debe mejorar el desempeño de los trabajadores para tener mayor incidencia.

Dimensiones

Tabla 5.*Comunicación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	2.4	2.4
	En desacuerdo	41	12.3	14.7
	Neutral	231	69.4	84.1
	De acuerdo	51	15.3	99.4
	Muy de acuerdo	2	0.6	100.0
	Total	333	100.0	

Figura 5.

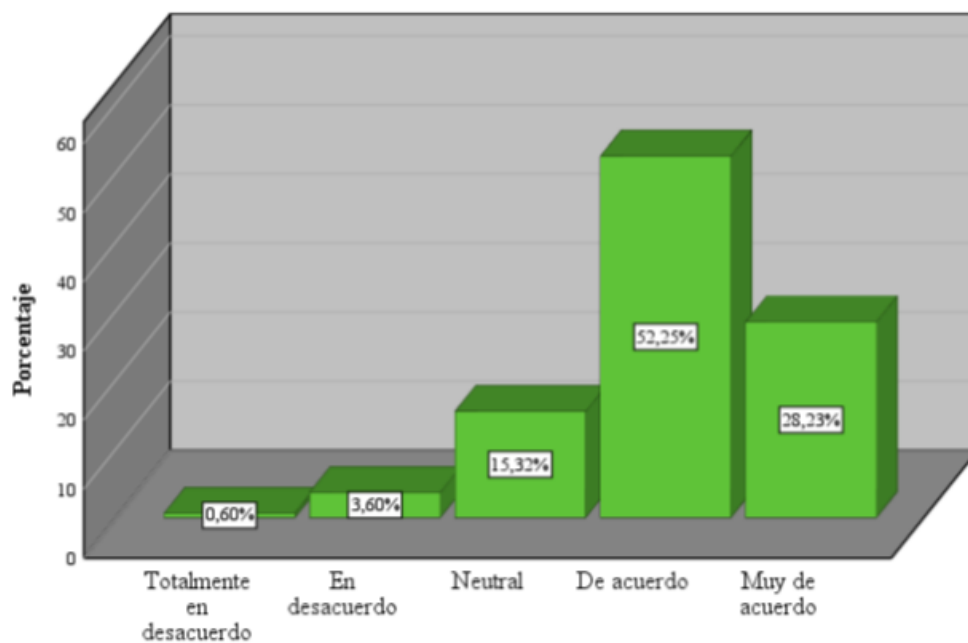
Comunicación

Como podemos apreciar en la tabla 5 y en la figura 5, un 69,4% se mostró indiferente ante la comunicación, mientras que el 15,3% se mostró de acuerdo, en desacuerdo se mostró el 12,3% de los encuestados, mientras que un 2,4% de los colaboradores manifestaron estar totalmente en desacuerdo con la comunicación, y muy de acuerdo un 0,6%.

Tabla 6.*Trabajo en Equipo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	0.6	0.6
	En desacuerdo	12	3.6	4.2
	Neutral	51	15.3	19.5
	De acuerdo	174	52.3	71.8
	Muy de acuerdo	94	28.2	100.0
	Total	333	100.0	

Figura 6.

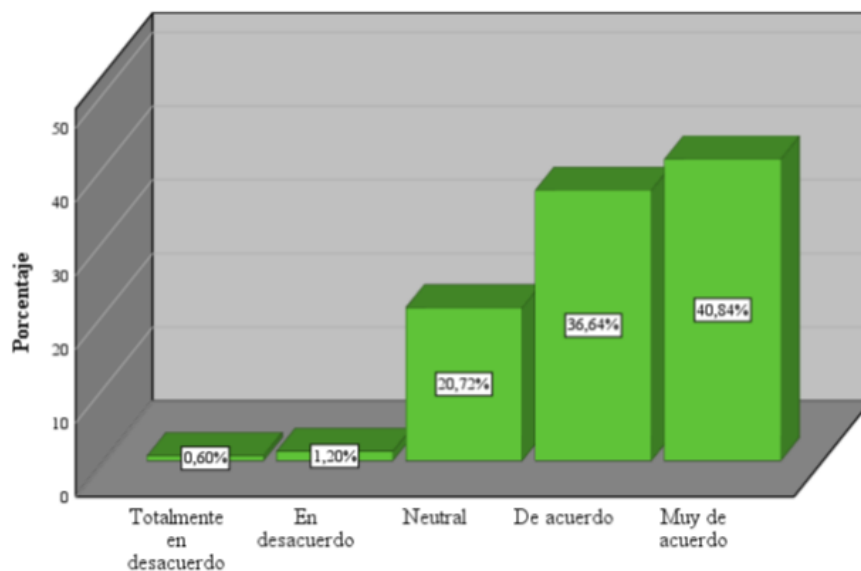
Trabajo en Equipo

En la tabla 6 y en la figura 6, hemos apreciado que el 52,3 % de los encuestados está de acuerdo de trabajar en equipo, y muy de acuerdo un 28,2%. Mientras que el 15,3% se mostró indiferente ante esta posición de trabajar en equipo. En desacuerdo respondió el 3,6% y el 0,6% de los colaboradores indicaron estar totalmente en desacuerdo con el trabajo en equipo.

Tabla 7.*Productividad*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	0.6	0.6
	En desacuerdo	4	1.2	1.8
	Neutral	69	20.7	22.5
	De acuerdo	122	36.6	59.2
	Muy de acuerdo	136	40.8	100.0
	Total	333	100.0	

Figura 7.

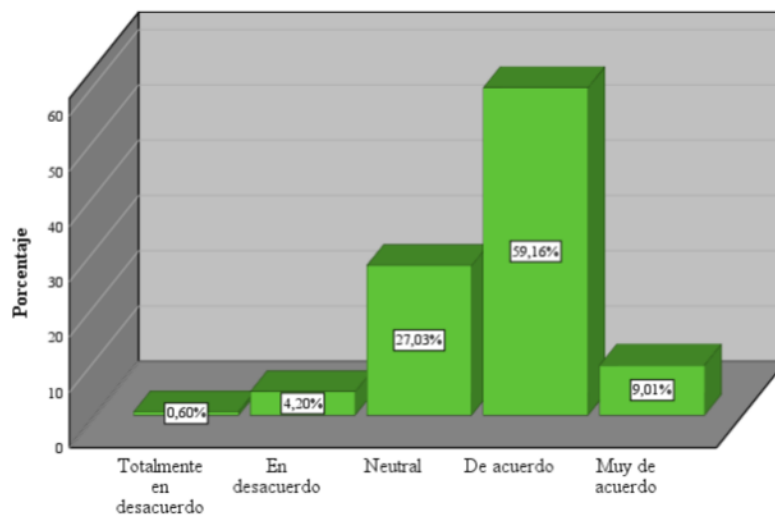
Productividad

Como podemos apreciar en la presente dimensión, los encuestados respondieron de la siguiente manera: Un 40,8% manifestó estar muy de acuerdo. De acuerdo se pronunció un 36,6%, mientras que para el 20,7% le es indiferente conocer sobre la productividad laboral. En desacuerdo opinó el 1,2%. y el 0,6% de los trabajadores se inclinó por estar totalmente en desacuerdo con la productividad.

Tabla 8.*Eficiencia*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	0.6	0.6
	En desacuerdo	14	4.2	4.8
	Neutral	90	27.0	31.8
	De acuerdo	197	59.2	91.0
	Muy de acuerdo	30	9.0	100.0
	Total	333	100.0	

Figura 8.

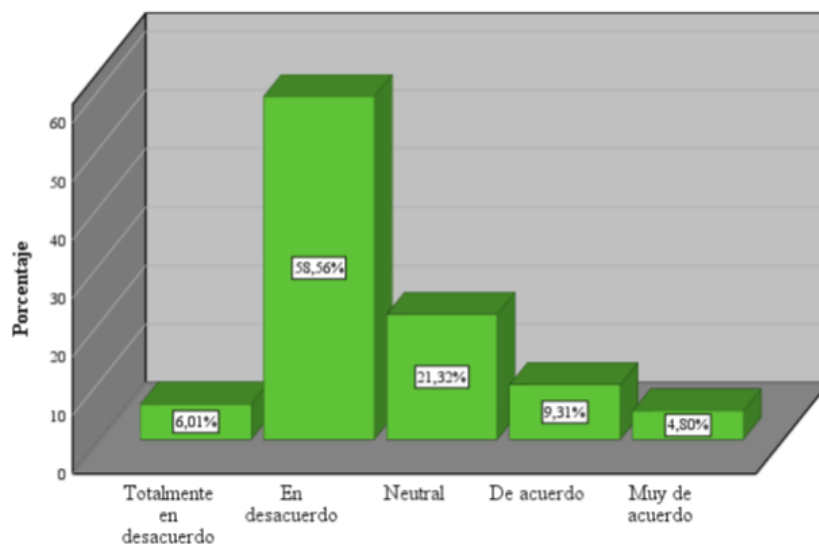
Eficiencia

Como podemos apreciar en la presente dimensión, estuvieron de acuerdo con la eficiencia laboral un 59,2% y en desacuerdo un 4,2%. Mientras que para el 27,0% le es indiferente, muy de acuerdo un 9,0% y un 0,6% de los colaboradores manifiestan estar totalmente en desacuerdo con la eficiencia laboral.

Tabla 9.*Comunicación Descendente*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	20	6.0	6.0
	En desacuerdo	195	58.6	64.6
	Neutral	71	21.3	85.9
	De acuerdo	31	9.3	95.2
	Muy de acuerdo	16	4.8	100.0
	Total	333	100.0	

Figura 9.

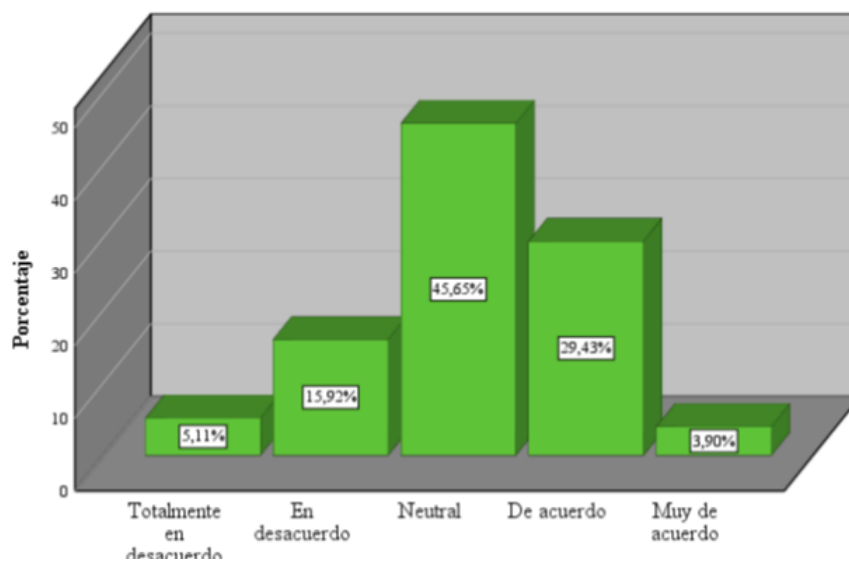
Comunicación Descendente

Como podemos apreciar en la presente dimensión en desacuerdo con la comunicación descendente está el 58,6%. Mientras que para el 21,3% le es indiferente. Estuvieron de acuerdo con la comunicación descendente el 9,3%, muy de acuerdo un 4,8% y el 6,0% de los colaboradores expresó estar totalmente en desacuerdo con la comunicación descendente.

Tabla 10.*Comunicación Ascendente*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	17	5.1	5.1
	En desacuerdo	53	15.9	21.0
	Neutral	152	45.6	66.7
	De acuerdo	98	29.4	96.1
	Muy de acuerdo	13	3.9	100.0
	Total	333	100.0	

Figura 10.

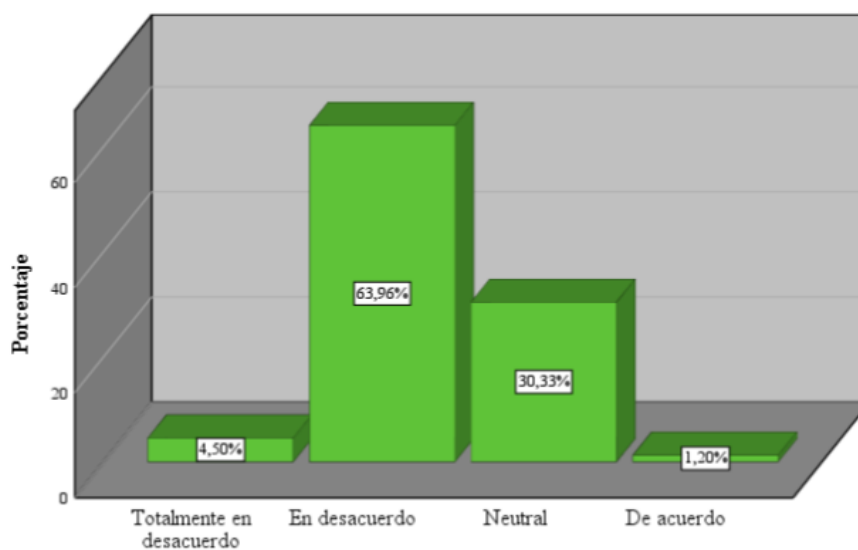
Comunicación Ascendente

En la presente dimensión relacionada a la comunicación ascendente, podemos apreciar que un 45,6% se mostró indiferente, mientras que los encuestados que respondieron estar de acuerdo fue un 29,4%. En desacuerdo fue el 15,9%, el 5,1% de los colaboradores manifestaron estar totalmente en desacuerdo con la comunicación ascendente y un 3,9% dijeron estar muy de acuerdo.

Tabla 11.*Comunicación Horizontal*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	15	4.5	4.5
	En desacuerdo	213	64.0	68.5
	Neutral	101	30.3	98.8
	De acuerdo	4	1.2	100.0
	Total	333	100.0	

Figura 11.

Comunicación Horizontal

En la tabla 11 y en la figura 11, podemos apreciar que un 64,0% de encuestados respondió estar en desacuerdo, mientras que para el 30,3% le fue indiferente, el 4,5% de los colaboradores dijeron estar totalmente en desacuerdo con la comunicación horizontal y muy de acuerdo fue un 3,9%.

Variables

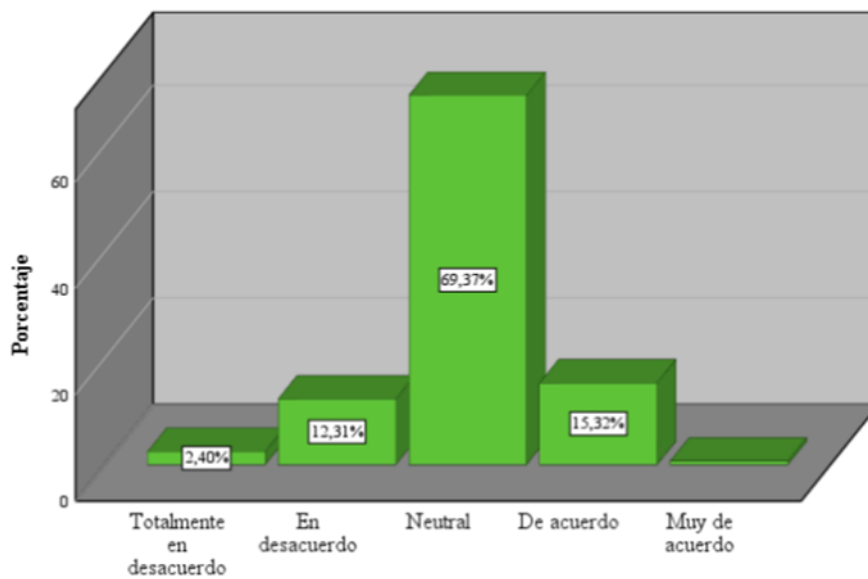
Tabla 12.

Comunicación Interna

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	2.4	2.4
	En desacuerdo	41	12.3	14.7
	Neutral	231	69.4	84.1
	De acuerdo	51	15.3	99.4
	Muy de acuerdo	2	0.6	100.0
Total		333	100.0	

Figura 12.

Comunicación Interna

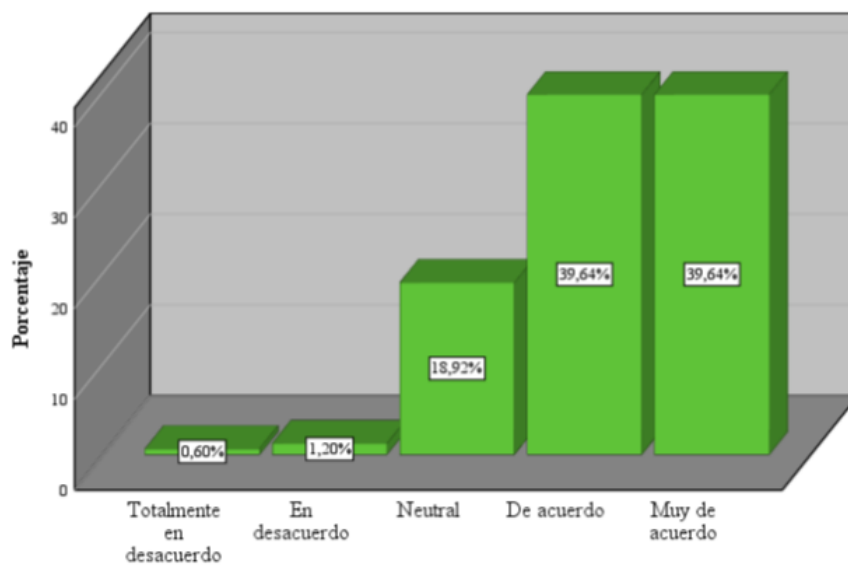


Como podemos apreciar en la presente variable sobre la comunicación interna, para el 69,4% le es indiferente, el 15,3% respondió estar de acuerdo, mientras que en desacuerdo se mostró el 12,3%. Asimismo, el 2,4% de los colaboradores manifestaron estar totalmente en desacuerdo con la comunicación interna y muy de acuerdo un 0,6%.

Tabla 13.*Desempeño Laboral*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	0.6	0.6
	En desacuerdo	4	1.2	1.8
	Neutral	63	18.9	20.7
	De acuerdo	132	39.6	60.4
	Muy de acuerdo	132	39.6	100.0
	Total	333	100.0	

Figura 13.

Desempeño Laboral

Como podemos considerar en la tabla 13 y figura 13, un 39,6% de los encuestados dijo estar de acuerdo y muy de acuerdo otro 39,6%, mientras que el 18,9% se mostró indiferente. En desacuerdo se pronunció el 1,2% y el 0,6% de los trabajadores manifestó estar totalmente en desacuerdo con el desempeño laboral.

Hipótesis general

Tabla 14.*Comunicación Interna vs Desempeño Laboral*

		Variable Dependiente: Desempeño Laboral					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo	
Variable Independiente:	Totalmente en desacuerdo	2	2	2	0	2	8
	Comunicación Interna						
	En desacuerdo	0	2	19	11	9	41
	Neutral	0	0	40	113	78	231
	De acuerdo	0	0	2	8	41	51
	Muy de acuerdo	0	0	0	0	2	2
Total		2	4	63	132	132	333

Tabla 15.*Pruebas de chi-cuadrado*

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	197,150 ^a	16	0.000
Razón de verosimilitud	102.737	16	0.000
Asociación lineal por lineal	68.399	1	0.000
N de casos válidos	333		

Prueba de Hipótesis Alternativa 02:

Ho : Las variables no están relacionadas

Hi : Las variables están relacionadas

Prueba estadística : Chi-cuadrado

Nivel de significancia (α) : 0.05

Estadístico de Prueba (X²) : 197,150

El valor del Chi-Cuadrado calculado es 197,150 con 16 grados de Libertad y una significación asintótica de 0,00 que es menor al $\alpha=0,05$ por lo que rechazamos la Hipótesis Nula y aceptamos la Hipótesis Alternativa.

Conclusión:

Se concluye, que las Comunicación Interna se relaciona con el Desempeño Laboral.

Hipótesis específicas

Tabla 16.

Comunicación Descendente vs. Desempeño Laboral

		Variable Dependiente: Desempeño Laboral					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo	
Dimensión 05: Comunicación Descendente	Totalmente en desacuerdo	2	0	8	8	2	20
	En desacuerdo	0	2	29	90	74	195
	Neutral	0	0	11	20	40	71
	De acuerdo	0	2	15	6	8	31
	Muy de acuerdo	0	0	0	8	8	16
Total		2	4	63	132	132	333

Tabla 17.

Pruebas de chi-cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	83,426 ^a	16	0.000
Razón de verosimilitud	61.128	16	0.000
Asociación lineal por lineal	1.446	1	0.229
N de casos válidos	333		

Prueba de Hipótesis Alternativa 02:

Ho : Las variables no están relacionadas

Hi : Las variables están relacionadas

Prueba estadística : Chi-cuadrado

Nivel de significancia (α) : 0.05

Estadístico de Prueba (X²) : 83,426

El valor del Chi-Cuadrado calculado es 83,426 con 16 grados de Libertad y una significación asintótica de 0,00 que es menor al $\alpha=0,05$ por lo que rechazamos la Hipótesis Nula y aceptamos la Hipótesis Alternativa.

Conclusión:

Se concluye, que la Comunicación Descendente se relaciona con el Desempeño Laboral.

Tabla 18.

Comunicación Ascendente vs. Desempeño Laboral

		Variable Dependiente: Desempeño Laboral					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo	
Dimensión 06:	Totalmente en desacuerdo	2	2	9	0	4	17
Comunicación Ascendente							
	En desacuerdo	0	2	25	16	10	53
	Neutral	0	0	26	83	43	152
	De acuerdo	0	0	3	31	64	98
	Muy de acuerdo	0	0	0	2	11	13
Total		2	4	63	132	132	333

Tabla 19.*Pruebas chi-cuadrado*

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	162,335 ^a	16	0.000
Razón de verosimilitud	132.874	16	0.000
Asociación lineal por lineal	89.645	1	0.000
N de casos válidos	333		

Prueba de Hipótesis Alternativa 02:

Ho : Las variables no están relacionadas

Hi : Las variables están relacionadas

Prueba estadística : Chi-cuadrado

Nivel de significancia (α) : 0.05

Estadístico de Prueba (X²) : 162,335

El valor del Chi-Cuadrado calculado es 162,335 con 16 grados de Libertad y una significación asintótica de 0,00 que es menor al $\alpha=0,05$ por lo que rechazamos la Hipótesis Nula y aceptamos la Hipótesis Alternativa.

Conclusión:

Se concluye, que la Comunicación Ascendente se relaciona con el Desempeño Laboral.

Tabla 20.*Comunicación Horizontal vs. Desempeño Laboral*

		Variable Dependiente: Desempeño Laboral					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo	
Dimensión 07:	Totalmente en desacuerdo	2	2	7	2	2	15
Comunicación Horizontal	En desacuerdo	0	2	50	101	60	213
	Neutral	0	0	6	29	66	101
	De acuerdo	0	0	0	0	4	4
Total		2	4	63	132	132	333

Tabla 21.*Pruebas de chi-cuadrado*

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	121,054 ^a	12	0.000
Razón de verosimilitud	82.522	12	0.000
Asociación lineal por lineal	65.170	1	0.000
N de casos válidos	333		

Prueba de Hipótesis Alternativa 02:

Ho : Las variables no están relacionadas

Hi : Las variables están relacionadas

Prueba estadística : Chi-cuadrado

Nivel de significancia (α) : 0.05

Estadístico de Prueba (X²) : 121,054

El valor del Chi-Cuadrado calculado es 121,054 con 16 grados de Libertad y una significación asintótica de 0,00 que es menor al $\alpha=0,05$ por lo que rechazamos la Hipótesis Nula y aceptamos la Hipótesis Alternativa.

Conclusión:

Se concluye, que la Comunicación Horizontal se relaciona con el Desempeño Laboral.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

La investigación actual examina cómo la comunicación interna y el desempeño laboral de los trabajadores de la Contraloría General durante la pandemia de COVID-19 en Lima, en el año 2020, se relacionaron entre sí. La premisa detrás de este estudio es que una comunicación efectiva dentro de una organización puede influir significativamente en la productividad y el bienestar de los empleados, especialmente durante situaciones de crisis.

Los resultados mostraron que coincidían con las hipótesis. En primer lugar, se encontró una correlación positiva y significativa entre el desempeño laboral y la comunicación descendente, que incluye la transmisión de directrices y expectativas desde los niveles superiores hacia los empleados. Los estudios de Villafañe (2018) y García (2020) respaldan esta relación, enfatizando cómo la comunicación clara y directa puede mejorar la eficiencia y la cohesión organizacional. Por ejemplo, el 68.5% de los empleados encuestados dijeron que su capacidad para cumplir con sus responsabilidades durante la pandemia mejoró como resultado de una comunicación clara y consistente desde la dirección.

Algunos autores como Cuenca (2019), argumentan que la comunicación descendente puede generar una percepción de falta de autonomía entre los empleados, lo que podría tener un impacto negativo en la motivación intrínseca y el compromiso laboral. Sin embargo, los resultados actuales no respaldan esta idea, ya que la mayoría de los empleados encuestados creían que la comunicación descendente mejoraba su desempeño en el trabajo durante la crisis sanitaria. Se encontró una correlación positiva entre el desempeño laboral y la comunicación ascendente, que permite a los empleados expresar sus preocupaciones y opiniones hacia los niveles superiores.

La teoría de Keith (2017) sostiene que la participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones puede aumentar su motivación y compromiso organizacional. Este hallazgo coincide con esta teoría. El 74.2% de los empleados dijeron que la capacidad de dar comentarios influyó significativamente en su satisfacción laboral y su percepción de ser valorados en la organización. Sin embargo, autores como Morales (2019) argumentan que una mala gestión de la comunicación ascendente puede causar conflictos internos y problemas en la implementación de políticas organizacionales. Este

punto de vista enfatiza la importancia de establecer canales de comunicación claros y efectivos que fomenten un entorno de confianza y apertura entre los empleados y los líderes de la organización.

También se encontró una correlación positiva, aunque moderada, entre el desempeño laboral y la comunicación horizontal entre colegas y entre diversas unidades organizativas. Como sugieren Morales (2019) y Charry (2021), este tipo de comunicación facilita el intercambio de conocimientos y la resolución de problemas en colaboración.

El 55.8% de los empleados dijo que la comunicación efectiva entre departamentos mejoró la eficiencia operativa durante la pandemia, destacando la importancia de promover relaciones interpersonales sólidas y canales de comunicación abiertos en el entorno laboral.

Estos hallazgos están en línea con la literatura revisada, que enfatiza cómo una comunicación interna bien gestionada puede mitigar los efectos negativos de situaciones de crisis como la pandemia del COVID-19. Autores como Berceruelo (2020) y López y Bermúdez (2021) han destacado la importancia de adaptar las estrategias de comunicación a los contextos específicos y a las necesidades cambiantes de los empleados. Esto es un componente crucial para mantener la cohesión y la eficacia organizacional en tiempos turbulentos.

En términos metodológicos, este estudio se apoyó en un diseño de investigación cuantitativo, utilizando como principal método de recolección de datos las encuestas estructuradas. Para garantizar representatividad y validez estadística, se utilizó un muestreo probabilístico estratificado para elegir una muestra de 333 empleados de la Contraloría General de la República del Perú.

En resumen, los resultados de esta investigación respaldan la idea de que la comunicación interna, en sus diversas formas, cumple un papel importante en el desempeño laboral de los empleados durante crisis organizacionales como la pandemia del COVID-19. Estos hallazgos no solo amplían la comprensión teórica de la comunicación organizacional, sino que también brindan pautas prácticas para la gestión efectiva de recursos humanos y la mejora constante de la comunicación interna dentro de la Contraloría General y otras organizaciones similares.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

6.1.1. La investigación revela que, durante la etapa de COVID-19, la comunicación interna eficaz en la Contraloría General de la República desempeñó un rol crucial en la preservación del rendimiento laboral de los empleados. Pese a los obstáculos planteados por la pandemia, una comunicación nítida y a tiempo posibilitó que los trabajadores se ajustaran a los nuevos métodos de trabajo, incrementando su rendimiento y satisfacción en el trabajo.

6.1.2. Se halló una correlación relevante entre la comunicación interna y el rendimiento laboral durante la pandemia, los hallazgos señalan que hay aspectos a mejorar en los medios y tácticas de comunicación de la Gerencia de Comunicación Corporativa. Para garantizar un rendimiento constante y eficiente, resulta imprescindible robustecer la infraestructura de la comunicación interna, incluyendo instrumentos virtuales más eficaces que promuevan la interacción y el intercambio de datos en circunstancias de emergencia.

6.1.3. El estudio corroboró que una efectiva comunicación descendente influye directamente en el desempeño laboral de los trabajadores. Cuando los jefes ofrecen directrices claras, expectativas claramente establecidas y retroalimentación constructiva, los empleados se perciben más preparados y concentrados en sus labores, lo que resulta en un incremento de la eficiencia y calidad en su labor.

6.1.4. Se evidencia que la comunicación ascendente influye de manera positiva en el desempeño en el trabajo. Cuando los trabajadores tienen la posibilidad de comunicar sus pensamientos, inquietudes y propuestas a la gerencia, se sienten más oídos y apreciados. Este empoderamiento potencia su motivación y dedicación, lo que consecuentemente incrementa su desempeño laboral.

6.1.5. La investigación subraya que la comunicación a nivel horizontal tiene un rol crucial en el rendimiento laboral, al promover la cooperación entre los trabajadores. No obstante, se detectaron aspectos a mejorar en la fluidez y eficacia de las interacciones entre colegas, lo que indica que mejorar estos canales podría potenciar aún más el trabajo

colaborativo y, consecuentemente, incrementar la productividad y el desempeño en la organización.

6.2. Recomendaciones

Recomendaciones acorde al objetivo general

6.2.1. Implementar estrategias de retroalimentación y reconocimiento remoto, dado que muchas actividades laborales se realizaron de manera remota durante la pandemia. Es importante que se desarrollen mecanismos virtuales de retroalimentación continua entre los empleados y sus superiores.

6.2.2. Realizar programas de reconocimiento que valoren los logros alcanzados bajo condiciones adversas fortalecerá la moral del equipo. Esto contribuirá a un mejor desempeño laboral, promoviendo la motivación y el sentido de pertenencia a la institución, aún en un contexto de trabajo remoto o mixto.

Recomendaciones acordes a los objetivos específicos

6.2.3. Potenciar la retroalimentación y el soporte en el rendimiento: En el periodo de trabajo a distancia o con limitaciones, la comunicación descendente no solo debe abarcar la transferencia de datos, sino también la instauración de sistemas de feedback regular sobre el rendimiento en el trabajo. Los supervisores deben ofrecer guía constante, reconocer éxitos y proporcionar respaldo en aspectos a mejorar, lo que ayudará a preservar la motivación y la productividad de los trabajadores. Esta táctica potenciará el sentimiento de pertenencia y concordancia con las metas de la organización, lo que repercutirá de manera positiva en el rendimiento en el trabajo.

6.2.4. Promover vínculos eficientes para la comunicación ascendente: Es fundamental que la Contraloría General de la República establezca y conserve vías de comunicación ascendentes accesibles y eficaces para que los empleados puedan manifestar sus preocupaciones, propuestas o dificultades vinculadas al rendimiento laboral durante el periodo de COVID-19. Crear espacios de feedback, tales como cuestionarios en línea o encuentros virtuales regulares, facilitará que los trabajadores se sientan escuchados y respaldados, lo que incrementará su

dedicación hacia la organización y optimizará su desempeño.

6.2.5. Potenciar la cooperación entre despachos mediante instrumentos de comunicación digital: Es crucial que la Contraloría General de la República fomente el empleo de plataformas de comunicación digital que promuevan la cooperación conjunta entre los diferentes departamentos. El uso de recursos como chats en grupo, videoconferencias y sistemas de administración de proyectos puede potenciar la coordinación y la eficacia en el trabajo en equipo. Esto no solo acelera el intercambio de información, sino que también fortalece el espíritu de equipo, lo cual repercute positivamente en el rendimiento laboral al promover el intercambio de ideas y la solución colectiva de dificultades.

Referencias

- Aced, C., & Arocas, M. y. (2021). *Manual de comunicación interna*. Madrid, España: Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación.
- Aguilera, J. (2007). *El plan no es la estrategia y otros conceptos fundamentales*. Bogotá: Universidad de la Sabana- Ecoe.
- Albert, S., & Whetten, D. (1985). Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360º*. Argentina: Granica.
- Almansa, A. (2011). *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación, La dirección de comunicación en la actualidad*. Zamora: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Álvarez-Nobell, A., & Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*, 14(1).
- Andrade, H. (1991). *Hacia una definición de la Comunicación Organizacional. Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*. La Coruña: Netbiblo.
- Andrade, H. (2012). *Definición y alcance de la comunicación organizacional. La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas. Imagen corporativa .
- Anzorena, O. (2019). *Líder-Coach: Un modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Apolo, D. (2014). *Comunicación 360: herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. Quito.
- Arboleda-Naranjo, R. (2017). Estructuras disipativas en la comunicación y el comportamiento organizacional. *Revista Razón y Palabra*, 21(97), 498-521.
- Argenti, P. A. (2003). *Corporate Communication*. McGraw-Hill.
- Argenti, P. A. (2020). Communicating Through the Coronavirus Crisis. *Harvard Business Review*, 13-0.
- Barnett, G. (1924). *The Communication of Ideas*. The Macmillan Company.
- Barrera Demares, E. (2021). *Comunicación interna y su relación con el clima organizacional en una compañía de alimentos en Cartagena de Indias*. Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Berceruelo, B. (2011). *Comunicación interna en la empresa: Claves y desafíos*. Wolters Kluwer.
- Berceruelo, B. (2014). *Nueva Comunicación Interna en la Empresa*. Madrid: Equipo ESTUDIO DE COMUNICACIÓN.

- Bermúdez. (2016). *La comunicación Interna en las organizaciones*. ICADE Business School, I, 34.
- Borca, C., & Baesu, V. (2014). A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 496-503.
- Bozas, V., Sánchez, J., Domínguez, J. G., & Ugarte, J. V. (2021). Comunicación organizacional en las empresas del sur de Veracruz en tiempos de covid-19. *ional en las empresas del sur de Veracruz en tiempos de covid-19. Revista electrónica de la coordinación universitaria de observatorios, Universidad Veracruzana, México.*
<https://uvserva.uv.mx/index.php/Uvserva/article/view/2801>
- Brandolini, A., & M., G. (2009). *Comunicación Interna: claves para un plan exitoso*. Buenos aires: Brújula.
- Bridges, W. (2000). *The character of organizations: using junglan type in organizational development*. Pennsylvania: Consulting Psychologists Press.
- Cabrera Collantes, C. (2022). *Relación entre el clima organizacional y el desempeño del personal de la ESE Hospital del Rosario de Campoalegre, Departamento de Huila, Colombia*. Universidad Cauquemoc.
- Calcina, Y. (2013). El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la facultad de Ciencias sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y facultad Ciencias de la educación Universidad Andina Néstor Caseres Velásquez - Perú 2012. *EPCCS*, 5(1), 22-29. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682014000100003&script=sci_abstract
- Camejo, A. (2008). *El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos*. Entelequia.
<https://revistaentelequia.wordpress.com/2008/10/04/el-modelo-de-gestion-por-competencias-y-la-evaluacion-del-desempeno-en-la-gerencia-de-los-recursos-humanos/>
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Colección Libros de la Empresa.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Castañeda, J., & et, a. (2023). *Formulación de un plan estratégico de comunicación interna para el personal operario en una empresa del sector alimentos*. Perú: Universidad del Pacífico.
<https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3397461>
- Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias*.
- Castro, A., & Díaz, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *Profesional de la información*, 29(3).
- Castro, B. (2007). (2007) *El auge de la comunicación corporativa*. Sevilla: Castillo.
- Cerpie. (2017). *El papel de los líderes en la Comunicación Interna. Centre Específic de Recerca per a la Millora i Innovació a les Empreses*. Universitat Politècnica de Catalunya.
- Cervera, A. (2008). *Comunicación total*. Madrid: ESIC Editores.

- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. Beard Books.
- Charry, H. (2018). *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público*. *Comuni@cción*, 2 (1), 25-34. <https://comunicacionunap.com/index.php/rev/article/view/240/146>
- Chiang, M. (2012). *Comunicación Interna – Dirección y Gestión de Empresas*. Málaga, España: Editorial Vértice.
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la Teoría General de Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill. <https://jgestiondeltalento humano.files.wordpress.com/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>
- Chiavetano, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (Quinta ed.). Santa Fé de Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-hill.
- Choque, R., & Chirinos, J. (2009). Eficacia del Programa de Habilidades para la Vida en Adolescentes Escolares de Huancavelica, Perú. *Revista de Salud Pública*, 11(2).
- Collado, C. (1997). *La comunicación en las Organizaciones*.
- Corvo, H. (2018). *Bottom-up communication: characteristics, advantages, examples*.
- Costa, C. (2020). Gestión de la comunicación en la Pequeña y Mediana Empresa. *Potencial estratégico, filosofía y tendencias. Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 26(3), 927-938.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción*. Barcelona: Paidós.
- Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Costa-Sánchez, C., & López-García, X. (2020). Comunicación y crisis del coronavirus en España. *Primeras lecciones. El profesional de la información (EPI)*, 29(3).
- Cuenca, J., Verazzi, L. (2019). *Guía fundamental de la comunicación interna*. España: Editorial UOC, S.L.
- Cruz, D. (2020). *Comunicación corporativa en la empresa AE ENERGY*. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/63564/Cruz_TDM-Palacios_CMC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Curilla, S., Morales, J., Poma, W., & Vicente, W. (2023). Influence of internal communication on the organizational climate of a local educational management unit in Peru. *Verstas: teorija ir praktika*, 24(1), 93-101.
- Cutlip, S., Center, A., & Broom, G. (2006). *Effective Public Relations* (9th ed.). Pearson Education, Upper Saddle River.
- Drucker, P. (1994). *Dirección de instituciones sin fines de lucro*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Duque, V., Abadaño, M., & Cusot, G. (2022). Gestión de Comunicación Interna en Universidades de Ecuador: la mirada de los colaboradores. *Revista ComHumanitas*, 13(1),

file:///C:/Users/RECEPCION%20TORRE/Downloads/Dialnet-GestionDeComunicacionInternaEnUniversidadesDeEcuad-8517519.pdf.

- Espinoza, M. K., & Montalvo, C. J. (2021). *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo de la Zona Registral N.º VIII-Sede Huancayo en tiempos de COVID-19*. Huancayo: Universidad Continental.
- Espinoza, M., & Montalvo, C. (2021). *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo de la Zona Registral N.º VIII-Sede Huancayo en tiempos de COVID-19*. Huancayo: Universidad Continental.
- Etkin, J., & Schuarstein, L. (2002). *Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Equipo Vértice (2007). *Comunicación interna*. España: Publicaciones Vértice SL.
- Ewing, M., Men, L. R., & O'Neil, J. (2019). Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers. *International Journal of Strategic Communication*, 13(2), 110-132.
- Farfán Beltrán, F. (2022). *Influencia de la Comunicación interna en la cultura organizacional en la municipalidad de Wanchaq-Cuzco 2021*. Universidad Católica de Santa María.
- Farfán Beltrán, F. (2022). *Influencia de la Comunicación interna en la cultura organizacional en la municipalidad de Wanchaq-Cuzco 2021*. Universidad Católica de Santa María.
- Fernández, D. (2010). *Comunicación Empresarial y Atención al Cliente*. Madrid, España: Paraninfo.
- Fernández, D. (2013). *Principios de estrategia publicitaria y gestión de marcas: nuevas tendencias de Brand management*. McGraw Hill.
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna 2.0: Un desafío cultural*. Editorial Formanchuk & Asociados.
- Gallo, J. (2006). *Relaciones Humanas Aplicadas*. Bogotá, Colombia: Editorial San Pablo.
- García, J. (1998). *La comunicación interna*. Madris: Diaz de Santos.
- Ginzburg, C. (2012). *El hilo y las huellas, lo verdadero. Lo falso, lo ficticio*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica. Historia Caribe.
- Goldhaber, G. (1984). *Comunicación Organizacional*. Mexico: Editorial Diana.
- Gómez, F. (2016). La Comunicación. *Salus*, 20(3). <https://ve.scielo.org/pdf/s/v20n3/art02.pdf>
- Gómez, O., & Salinova, F. (2023). *Comunicación interna y relaciones interpersonales en instituciones educativas del distrito de Carquín – provincia de Huaura*. Perú: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3440165>
- Gregory, A. (2013). *Corporate Reputation and the Discipline of Communication Management*.
- Grönlund, C. F., & Brännström, M. (2022). Postgraduate nursing students' experiences of practicing ethical communication. *Nursing ethics*, 29(7-8), 1709-1720.

- Grunig, J., & Hunt, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Gualtero, M. (2022). *Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de una Institución de Educación Superior de la ciudad de Medellín - Colombia*. Institución Tecnológico Metropolitano.
- Haller, H. (1976). *ratado de psicología empresarial*. Barcelona: Ediciones Martínez Roca S. A.
- Harold, P., Oyarvide, E. F., Reyes, M. R., & Montaña, C. (2018). Internal communication as an indispensable tool of business administration. 3(4,2).
- Heath, R. (1998). *Crisis Management for managers and executives: Business crises – the definitive handbook to reduction, readiness, response and recovery*. Londres: Financial Times Professional Limited.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2002). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México, Mxico: McGraw-Hill. Interamericana Editores, S.A.
- Herrera, C. (2022). *La motivación Laboral y su influencia en el desempeñolaboral de los servidores públicos del registro de la propiedad del Canton La Troncal 2019-2020*. Universidad Estatal de Milagro.
- Hume, J., & Leonard, A. (2014). Exploring the strategic potential of internal communication in international non-governmental organisations. *Public relations review*, 40(2), 294-304.
- Hurd, E. (1992). *Crisis response tools: A layered model of communication support*. Texas: Texas Tech University.
- Hütt, H. (2012). Las redes sociales: una nueva herramienta de difusión. *Reflexiones*, 91(2), 121-128. Hill Thompsom Editores.
- Ind, N. (1992). *La imagen corporativa: estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*. Madrid, España: Ediciones Díaz De Santos.
- J.K., E., & Fortenberry, J. (2018). Formulating productive marketing communications strategy: a major health system's experience. *BMC health services research*, 18(Suppl 3), 926.
- Jordan, H. (1996). *Control de gestión*. México: Documentos del DEADE.
- K., H. (2005). Integrated Internal Communications: A Multidisciplinary Perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302-314.
- Keith, D., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F.: : Mc Graw Hill.
- Koontz, H., & Weihreich, H. (1991). *Elementos de Administración*. Madrid: McGraw-Hill.
- Koopmans, L. (2015). Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales : The Case of the Journal of Work and Organizational Psychology Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales. *The Case of the. Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(1), 195-205.
<http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=29afb6fc-43e2-46ca-9f9c-7100a1b72b22%40sessionmgr103>

- Koselleck, R. (2002). *Some Questions Regarding the Conceptual History of "Crisis". The Practice of Conceptual History: Timing History, Spacing Concepts*. Stanford: Stanford University Press.
- Kreps, G. L. (1990). *La comunicación en las organizaciones*. Wilmington: Addison Wesley Iberoamericana.
- Kyocera, R. (2021). *Advantages and disadvantages of horizontal communication in your company*. Madrid: Variedades españolas.
- L., T. (2012). *Manual de Gestión de la Comunicación Organizacional*.
- La Porte, J. (2001). Principios de Comunicación interna en el tercer sector. *Comunicación y sociedad*, XIV(1).
- Ladines, I. (2023). *Programa de Gestión para la Comunicación Interna de los Miembros de la Comunidad Educativa de la Institución Educativa Inicial No 162 "Jesús Divina Misericordia" Chiclayito – Castilla – Piura – 2013*. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Perú. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3428152>
- Laudon, K. (2008). *Sistemas De Información Gerencial De La Empresa Digital*. México: Pearson Educación.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper & Brothers. .
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper & Brothers.
- Li, J.-Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee Coping with Organizational Change in The Face of a Pandemic: The Role of Transparent Internal Communication. *Public Relations Review*, 47(1), 101-984.
- Libaert, T. (2005). *Plan de comunicación Organizacional*. Mexico: Ed. Limusa.
- López, Y. (2018). Perception of the corporate identity of a higher education institution. *Correspondences & Analysis*, 8(255-275).
- Lozano Hernandez, J. A. (2021). *Análisis comparativo del nivel de desempeño laboral entre el personal contratado bajo Régimen Laboral Público 276 y mediante Locación de servicios en la Municipalidad Distrital de Jesús María, Lima, 2021*. Universidad San Martín de Porres. Repositorio Académico. <https://doi.org/https://hdl.handle.net/20.500.12727/10982>
- Lozano, J. (2018). La comunicación en las empresas de distribución alimentaria en España: un análisis de las herramientas online y offline. *Revista de Comunicación de la SEECI*(45), 55-73.
- M., V. A. (2020). Interpersonal Communication and Internal Communication in companies an analysis from the profession and the University. *Comunicación Y Hombre*(16), 335-354.
- M.E., L. S. (2013). *Manual de la Comunicación Interna de Cubatur*.
- Marchant, L. (2006). Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional. Chile: Universidad de Viña del Mar.

- Marín, P. P., & Gómez, D. (2022). La comunicación empresarial en tiempos de COVID. *ADRResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 27.
- Marra, J. (1992). *Crisis public relations: A theoretical model*. Maryland: University of Maryland College Park.
- Martinez Quiroz, A. (2021). *Manejo estratégico de la comunicación interna para fidelización de los trabajadores caso de estudio Puce Santo Domingo*. Universidad de las Américas.
- Martinez Quiroz, A. (2021). *Manejo estratégico de la comunicación interna para fidelización de los trabajadores caso de estudio Puce Santo Domingo*. Universidad de las Américas.
- Men, L. R., & Stacks, D. (2014). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301-324.
- Mitroff, I., & Pearson, M. (1997). *Cómo Gestionar una Crisis: Guía para mejorar la preparación frente a una crisis*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Morales, F. (2006). *La comunicación planificada*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Morales, F. (2012). Dirección de Comunicación empresarial e institucional Interna: herramienta estratégica de gestión para empresas excelentes. *Recursos Humanos: entrevistador*, 46-51.
- Moreno, Á., Fuentes Lara, C. M., & Navarro, C. (2020). *Covid-19 Communication Management in Spain: Exploring The Effect of Information-Seeking Behavior and Message Reception in Public's Evaluation*.
- Moreno, L. (2015). *Dirección y gestión de recursos humanos* (7a. ed.). Ediciones Díaz de Santos.
- Muñiz, M. (2024). Ediciones Mundo HR: Comunicación Interna en Organizaciones. Argentina: Editorial Autores de Argentina.
- Muñiz, R. (2017). *Marketing en el Siglo XXI*.
- Nowak, R. (2021). Communicating for business resilience. *Journal of business continuity & emergency planning*, 14(4), 369-377.
- Olivera-Garay, Y. J., Leyva-Cubillas, L. L., & Napán-Yactayo, A. C. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3-12. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>
- Ongallo, C. (2008). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Dykinson.
- Ortega Galarza, M., Altamirano Pérez, H., & Tovar Pinzón, M. (2023). El desempeño laboral de los servidores públicos de la DIGEIM, un análisis desde el clima organizacional. *Ciencias Administrativas*(23), 131. <https://doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e131>
- Ortiz, P., & Cruz, L. (2008). *Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora*. Universidad Tecnológica de México.
- Oyarvide, H., Reyes, E., & Montaña, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 296.

- Pacheco, M. (2022). (2022) *Modelo de comunicación interna para instituciones públicas de educación superior. Caso universidad de guayaquil*. España: Universitat Politècnica de València. <https://riUNET.upv.es/handle/10251/186119>
- Papic, K. (2019). *Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile*. <https://doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>
- Peña Ferreiro C., B. H. (2011). (2011). *Manual de Gestión de la Comunicación*.
- Peñarrieta, C., & Villafuerte, D. (2021). *Elaboración de una propuesta de mejora de la Comunicación interna basada en el uso de las Tics en la empresa Proexpo S.A*. Tacna, Perú: Escuela de postgrado Neumann.
- Pérez, F. (2023). *Gestión de la Comunicación y la Reputación del Partido Aprista Peruano (2016 – 2020)*. Universidad Jaime Bausate y Meza. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3440176>
- Pérez, J. (2021). *Pertenencia. Qué es, definición y concepto*.
- Pernía, K., & Carrera, M. (2014). *Correlación entre las competencias y el desempeño laboral: Observarás como se vinculan las competencias y el desempeño laboral, utilizando la técnica del AC socio psicodramático*. Mexico: EAE.
- Pizzolante, I. (2004). (2004) *El poder de la comunicación estratégica*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Puebla-Martínez, B., & J., F. (2018). Gestión de la comunicación interna a través de las aplicaciones para móviles. Caso de estudio: El Corte Inglés. *Revista Prisma Social*, 22, 113-126.
- Putnam, L. (2016). Comunicación y organizaciones: un enfoque interpretativo. *Publicaciones de Salvia*, 56-63.
- Putnam, L., & Stohl, C. (1996). Bargaining in the Dark: The Role of Communication in the Management of Organizational Change. En *The Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective* (págs. 491-523). Sage Publications.
- RAE. (2001). Valor. <https://www.rae.es/drae2001/valor>
- RAE. (2022). Decisión. <https://dle.rae.es/decisi%C3%B3n>
- RAE. (2022). Meta. <https://www.rae.es/drae2001/meta>
- Ramírez, F., & Rojas, L. (2004). *El Desarrollo de la Identidad Corporativa: Función Inherente de la Gestión Comunicacional*. España.
- Ramírez, G. (2016). *Factores Psicosociales que promueven el estrés laboral y sus efectos en el desempeño y motivación laboral*. Escuela de Ciencias Psicológicas. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Ramos, W., Paredes, M., Terán, P., & Lema, L. (2017). *Comunicación organizacional*. Editori
- Rincón, Y. (2014). *Vinculación de relaciones públicas, comunicación corporativa, y logística en la organización*. *Revista Encuentros*, 1. Colombia: Universidad Autónoma del Caribe.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional* (8a ed.). México: Editorial Prentice Hall.

- Robles, M. (2001). *La comunicación interna en las entidades financieras andaluzas. El ejemplo de El Monte y CajaSur*. Facultad de Comunicación, Sevilla.
- Rodríguez-Marulanda, K. P.-C. (2020). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 87, 79-101. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2452>
- Rojas, L. (1999). *La Visión y la Comunicación en la Gerencia*. Maracibo, Venezuela.
- Rojas, Mundet, L., & Arapé, E. (1995). Comunicación y Empresa: Hacia una Teoría del Postmanagement. *Revista de Ciencias Sociales*, 1(2).
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2017). *El plan de marketing digital en la práctica* (2da ed.). Esic Editorial. Grupo Compás.
- Salinas, Y. (2023). *Desarrollo y gestión de canales digitales para el fortalecimiento de la comunicación interna en un proceso de renovación cultural: el caso de la minera Newmont Yanacocha en el Perú*. Universidad de Piura. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3409869>
- Santamaría, J. (2020). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A.* Universidad Andina Simón Bolívar.
- Scheinsohn, D. (1993). *Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa*. Ediciones Macchi.
- Senlle, A. (2001). *ISO 9000-2000: liderazgo de la nueva calidad*. Gestión 2000.
- Slåtten, T., Mutonyi, B. R., & Lien, G. (2021). Does organizational vision really matter? An empirical examination of factors related to organizational vision integration among hospital employees. *BMC health services research*, 21(1), 483.
- Society, A. T. (2020). *¿Qué es el COVID-19?* Online versión.
- Soto, R. J. (2022). *Satisfacción y desempeño laboral del personal del servicio de emergencia del Hospital III Essalud Chimbote, 2021*. Chimbote: Universidad César Vallejo.
- Strauss, G., & Sayles, L. (1981). *Problemas Humanos de la administración*. En J. C. Nannett. Prentice-Hall Hispanoamericana. <https://books.google.com.pe/books?id=tGmFSAAACAAJ>
- Taneja, S., Pryor, M. G., & Toombs, L. A. (2020). Crisis Management in a Global Pandemic: A Case Study of COVID-19 and its Impact on Organizations. *Journal of Business Research*, 116, 570-573.
- Teixidó, J. (2009). *La acogida al profesorado de nueva incorporación*. Barcelona: Colección Acción Directiva.
- Tichy, N. (1982). Managing change strategically: the technical, political and culture keys. *Organizational Dynamics*, 11(2), 50-80.
- Timm, P. (1986). *Managerial Communication: a finger on the pulse*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.

- Tkalac, A., & Spoljaric, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3), 1.
- Tourky, M., Kitchen, P., & Shaalan, A. (2019). The Role Of Corporate Identity in CSR Implementation: An Integrative Framework. *Framework. Journal of Business Research*.
- Ulloa, C. (2007). *Comunicación, cultura y desarrollo*. Quipus.
- Valenzuela, N., Buentello, C., Villarreal, V., & Ruíz, C. (2019). Comunicación organizacional interna y su relación con la satisfacción de los empleados de una empresa concesionaria de automóviles de Piedras Negras Coahuila. *GEON*, 129-141.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Van Riel, C. (2018). Tres formas importantes de comunicación corporativa. *Razón y Palabra*, 22(1-100), 144-150.
- Van Riel, C., & Balmer, J. (1997). Corporate Identity: The Concept, Its Measurement and Management. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 340-355.
- Vargas, L. (2003). *Gestión Comunicacional e Identidad Corporativa de la Organización Universitaria*. Venezuela.
- Vasquez, J. (2022). *La auditoría de la comunicación interna que gestiona la oficina de comunicación de una universidad pública licenciada, 2021*. Lima, Perú: Universidad César Vallejo. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3073388>
- Vásquez, P. (2021). *Comunicación Interna y desempeño laboral en personal de obra del sector construcción en La Molina, 2019*. Universidad Ricardo Palma. Repositorio URP. https://doi.org/https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/4816/M-COMPT030_46661900_M%20%20%20VASQUEZ%20MORALES%20PATRICIA%20JHAZMIN.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vercic, D., & Zerfass, A. (2016). A comparative excellence framework for communication management. *Journal of Communication Management*, 20(4), 270-288.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- Westreicher, G. (2020). *Planificación*. Economipedia.
- Whetten, D., & Mackey, A. (2002). A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation. *Business & Society*, 41, 393-414.
- Wilcox, D., Ault, P., W., A., & Cameron, G. (2001). *Relaciones Públicas*. Madrid: Addison Wesley.
- Windsor, D. (1998). The Definition of Stakeholder Status. *International Association for Business and Society (IABS) annual conference in Kona - Kailua*. Hawaii.
- Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El profesional de la información (EPI)*, 29(2).
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2021). (2021) Examining the effects of internal communication and emotional culture on employees' organizational identification. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 169-195.

Zinkhan, G., Ganesh, J., Jaju, A., & Hayes, L. (2001). Corporate Image: a conceptual framework for Strategic Planning. *Enhancing Knowledge Development in Marketing*, 12, 152-160.

ANEXO 1:**Área temática y línea de investigación****Línea de investigación de la Escuela de Posgrado (*)**

AREA TEMÁTICA	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO DE LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
Ciencias de la Comunicación y Marketing	Comunicación, Marketing y Gestión Pública.	Realizar proyectos e investigaciones orientadas al desarrollo de estrategias e instrumentos de marketing para la comunicación eficaz, que impulse y oriente la gestión pública y la participación de los ciudadanos en los procesos políticos y administrativas del Estado.

Anexo 2 : Matriz de consistencia (enfoque Cuantitativo)						
Tema: Comunicación interna y el desempeño laboral de los trabajadores de la Contraloría General en el período COVID-19, Lima, 2020						
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN
<p>¿Cuál es la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los trabajadores de la Contraloría General en el período COVID-19, Lima, 2020?</p> <p>PE1: ¿Cuál es la relación entre la comunicación descendente y el desempeño laboral de los trabajadores de la Contraloría General en el período COVID-19, Lima, 2020?</p> <p>PE2: ¿Cuál es la relación entre la comunicación ascendente y el desempeño laboral de los trabajadores de la Contraloría General en el período COVID-19, Lima, 2020?</p> <p>PE3: ¿Cuál es la relación entre la comunicación horizontal y el desempeño laboral de los trabajadores de la Contraloría General en el período COVID-19, Lima, 2020?</p>	<p>Determinar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los trabajadores de la Contraloría General en el período COVID-19, Lima, 2020.</p> <p>OE1: Establecer la relación entre la comunicación descendente y el desempeño laboral de los trabajadores de la Contraloría General en el período COVID-19, Lima, 2020.</p> <p>OE2: Establecer la relación entre la comunicación ascendente y el desempeño laboral de los trabajadores de la Contraloría General en el período COVID-19, Lima, 2020.</p> <p>OE3: Establecer la relación entre la comunicación horizontal y el desempeño laboral de los trabajadores de la Contraloría General en el período COVID-19, Lima, 2020.</p>	<p>La comunicación interna se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Contraloría General en el período COVID-19, Lima, 2020.</p> <p>HE1: La comunicación descendente se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Contraloría General en el período COVID-19, Lima, 2020.</p> <p>HE2: La comunicación ascendente se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Contraloría General en el período COVID-19, Lima, 2020.</p> <p>HE3: La comunicación horizontal se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Contraloría General en el período COVID-19, Lima, 2020.</p>	<p><u>Variable 1:</u></p> <p>▪ Comunicación interna</p>	Comunicación descendente	<p>Información enviada desde los niveles más altos a los más bajos.</p> <p>Uso de plataformas digitales</p>	<p>ENFOQUE: Cuantitativo</p> <p>DISEÑO: No experimental.</p> <p>TIPO: Aplicada.</p> <p>NIVEL: Descriptiva correlacional</p> <p>POBLACIÓN Y MUESTRA:</p> <p><u>Población:</u></p> <p>La población está constituida por 2473 trabajadores a nivel nacional.</p> <p><u>Muestra:</u></p> <p>La muestra probabilística. La fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente:</p> $n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$ <p>En donde,</p> <p>N = tamaño de la población Z = nivel de confianza,</p> <p>P = probabilidad de éxito, o proporción esperada</p> <p>Q = probabilidad de fracaso D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).</p> <p>La muestra está constituida por 333 trabajadores.</p> <p>a) TÉCNICA INSTRUMENTO RECOLECCIÓN DE DATOS:</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario para medir la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los trabajadores de la Contraloría General en el período COVID-19 constituido por 25 ítems</p> <p>b) PROCESAMIENTO DE ANÁLISIS DE DATOS:</p> <p>Se empleará la estadística descriptiva a través de SPSS y Excel</p>
				Comunicación ascendente	<p>Acuerdos establecidos entre gerentes y subgerentes.</p> <p>Intercambio de mensajes entre el mismo nivel jerárquico.</p>	
				Comunicación horizontal	<p>Trabajos designados acorde a la función: Gerentes, subgerentes, administradores y otros colaboradores internos.</p> <p>Instrucciones y sugerencias para realizar el trabajo.</p>	
			<p><u>Variable 2:</u></p> <p>▪ Desempeño laboral</p>	Trabajo en equipo	<p>Capacidad de trabajar con otras personas.</p> <p>Comparte sus conocimientos laborales.</p>	
				Productividad	<p>Desempeño productivo.</p> <p>Dominio en el desarrollo de labores.</p>	
				Eficiencia	<p>Cumple con los procesos.</p> <p>Asume las tareas asignadas</p>	

ANEXO 3

Instrumento de recolección de datos

Título: Comunicación interna y el desempeño laboral de los trabajadores de la Contraloría General en el período COVID-19, Lima, 2020

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA VARIABLE: Comunicación interna							
Opciones para marcar: 1) Totalmente en desacuerdo, 2) En desacuerdo, 3) Neutral, 4) De acuerdo, 5) Muy de acuerdo			1	2	3	4	5
Dimensiones	Indicadores	Ítems					
Comunicación descendente	Información enviada desde los niveles más altos a los más bajos.	1.- La comunicación interna no es importante en la organización en que labora.					
	Uso de plataformas digitales	2.- En la comunicación interna en el período de crisis por el COVID-19 considero que se utilizó los medios adecuados para mantener informadas las áreas correspondientes.					
Comunicación ascendente	Acuerdos establecidos entre gerentes y subgerentes.	3.- Las decisiones que se tomaron en su organización por el COVID-19, no fueron eficaces. 4.- Las estrategias de comunicación interna usadas por el COVID-19, que utilizó la entidad donde labora fueron útiles.					
	Intercambio de mensajes entre el mismo nivel jerárquico.	5.- La entidad donde labora realizó un plan de comunicación adecuado por el COVID-19 y fue expuesto por las autoridades de manera asequible. 6.- En la entidad donde labora existe equipos de trabajos especializados en comunicación para definir los contenidos y estrategias de mensaje.					
Comunicación horizontal	Trabajos designados acorde a la función: Gerentes, subgerentes, administradores y otros colaboradores internos.	7.- La entidad donde labora redacta comunicados formales para transmitirlos a los colaboradores sobre las medidas tomadas con respecto al COVID-19. 8.- La entidad donde labora no convoca a reuniones con los equipos especializados en comunicación para coordinar las actividades de difusión. 9.- La planificación de la comunicación en la mencionada entidad, en el período de crisis Covid-19, se realizó en orden.					
	Instrucciones y sugerencias para realizar el trabajo	10.- En el proceso de comunicación interna de la entidad en mención no tomó en consideración cada uno de los elementos necesarios para afrontar el período de crisis por el COVID-19. 11.- Las autoridades de la organización donde labora realizan una comunicación interna efectiva. 12.- La comunicación interna en el período de crisis COVID-19 se desarrolló con la cooperación de todos los colaboradores designados.					

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA VARIABLE: Desempeño laboral							
Opciones para marcar: 1) Totalmente en desacuerdo, 2) En desacuerdo, 3) Neutral, 4) De acuerdo, 5) Muy de acuerdo Siempre							
Dimensiones	Indicadores	Ítems	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo	Capacidad para trabajar con otras personas	13.- Considero que no se realizó un buen trabajo en equipo en el período de crisis COVID-19. 14.- El clima laboral, considero que es el adecuado para mi desempeño laboral.					
	Comparte sus conocimientos laborales	15.- En su labor cotidiana la comunicación interna le ayuda a desempeñarse adecuadamente en las funciones que realizan. 16.- Considero que cumplo eficientemente con las responsabilidades asignadas. 17.- Suelo exponer mis ideas a los jefes y compañeros de trabajo.					
Productividad	Desempeño productivo	18.- Cumpló con los requerimientos laborales que me solicita mi puesto de trabajo. 19.- El desempeño de los colaboradores fue el indicado acorde a las normas de la institución, en el período de crisis COVID-19.					
	Dominio en el desempeño de labores	20.- La comunicación interna en la institución en mención fue dirigida por un líder.					
Eficiencia	Cumple con los procesos	21.- La comunicación interna me motiva a generar interés por alcanzar los objetivos de la institución. 22.- Considero que el equipo de trabajo cumplió con las estrategias de comunicación establecidas en el período de crisis COVID-19.					
	Asume las tareas asignadas	23.- Se supervisó el desempeño laboral en la ejecución del plan de comunicación establecido por el COVID-19. 24.- En la entidad referida en el período de crisis COVID-19, no se evaluó el desempeño laboral. 25.- Las autoridades designadas de la institución en mención, en el período de crisis por el COVID-19, se involucraron con la difusión de los mensajes establecidos.					

Anexo 4

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del validador: Salazar Fernández, Cosme Homero
- 1.2. Grado académico: Doctor
- 1.3. Institución donde labora: Universidad Ricardo Palma
- 1.4. Especialidad del validador: Administrador
- 1.5. Título de la investigación: Comunicación interna y el desempeño laboral de los trabajadores de la Contraloría General en el período COVID-19, Lima, 2020
- 1.6. Autor del instrumento: Elvis Raúl Ojeda Jopuy

II. INSTRUMENTO 1 (Variable 1): Comunicación Interna

2.1. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

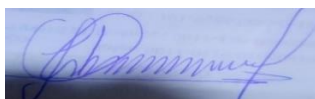
PROMEDIO DE VALORACIÓN: 85%

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41- 60%	Muy Buena 61- 80%	Excelente lente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.					85%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					85%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					85%
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					85%
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					85%
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					85%
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					85%
8. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					85%
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					90%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (x) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lima, 4 de diciembre 2024



Firma del experto informante

DNI N.º 07699211 - Teléfono N.º 986 828 458

III. INSTRUMENTO 2 (Variable 2): Desempeño Laboral

a. ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

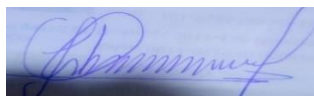
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.				80%	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				80%	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				80%	
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				80%	
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias				80%	
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos				80%	
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				80%	
8. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico				80%	
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.				80%	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 80%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (x) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lima, 4 de diciembre 2024



Firma del experto informante

DNI N.º 07699211 - Teléfono N.º 986 828 458

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del validador: Núñez Rosales, Cynthia Verina
- 1.2. Grado académico: Doctora
- 1.3. Institución donde labora: Universidad Nacional Mayor de San Marcos
- 1.4. Especialidad del validador: Marketing y Comunicación
- 1.5. Título de la investigación: Comunicación interna y el desempeño laboral de los trabajadores de la Contraloría General en el período COVID-19, Lima, 2020
- 1.6. Autor del instrumento: Elvis Raúl Ojeda Jopuy

II. INSTRUMENTO 1 (Variable 1): Comunicación Interna

2.1. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

a. ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.					85%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					85%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					85%
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					85%
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					85%
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					85%
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					85%
8. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					85%
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					85%

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 85%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (x) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha Lima, 6 de diciembre



Firma del experto informante

DNI N° 10305323

Teléfono N° 995219934

b. ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.				80%	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				83%	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				83%	
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				83%	
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias				83%	
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos				83%	
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				83%	
8. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico				83%	
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.				83%	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 83%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (x) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha Lima, 6 de diciembre



Firma del experto informante

DNI N° 10305323

Teléfono N° 995219934

Anexo 5. Organigrama de la Contraloría General de la República del Pe

