

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
ESCUELA DE POSGRADO



TESIS

**COMUNICACIÓN INTERNA Y PRODUCTIVIDAD DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO NACIONAL
DE OFTALMOLOGÍA**

Presentado por:

SHIRLEY YISSELA ALVAREZ VALVERDE

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD

ASESOR

DR. FERNANDO RAFAÉL VIGIL CORNEJO

LIMA - PERÚ

2021

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a Dios por haberme dado todas las oportunidades para seguir desarrollándome y con ello llevar tranquilidad y felicidad a mi linda familia.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi esposo Emilio, a mis hijos Aldo y Andrea por su amor, y sobre todo a la Sra. Amelia por su comprensión y apoyo. Disculpen por todas las horas que les robe con la finalidad de lograr este objetivo académico.

Asimismo, al Dr. Fernando Rafael Vigil Cornejo y la Dra. Laura Esponda por su respaldo en la elaboración de la tesis.

ÍNDICE

	Págs.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice	iv
Resumen	xi
Abstract	xii
Introducción	xiii
CAPÍTULO I	1
FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1. Marco histórico	1
1.2. Marco teórico	6
1.2.1. Comunicación Interna	6
1.2.1.1 Elementos de la comunicación	9
1.2.1.2 Tipos de la comunicación interna	11
1.2.1.3 Formas de desarrollo de la comunicación interna	13
1.2.1.4 Funciones de la comunicación interna	14
1.2.1.5 Medios y canales de la comunicación interna	15
1.2.1.6 Ubicación de la comunicación interna	17
1.2.1.7 Beneficios de la comunicación interna	17
1.2.1.8. Barreras de la comunicación interna	18
1.2.1.9. Axiomas de la comunicación humana	20
1.2.1.10 Dimensiones de la comunicación	21
1.2.2. Productividad Laboral	23
1.2.2.1. Conceptos relacionados a la productividad	24
1.2.2.2. Ciclos de la productividad	26
1.2.2.3. Importancia de la productividad	26

1.2.2.4. Factores que influyen en la productividad	28
1.2.2.5. Factores que afectan en la productividad	29
1.2.2.6. Beneficios de la productividad	31
1.2.2.7. Dimensiones de la productividad	32
1.3. Investigaciones	40
1.3.1. Investigaciones Nacionales	40
1.3.2. Investigaciones Internacionales	47
1.4. Marco conceptual	54
CAPÍTULO II	61
EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES	
2.1. Planteamiento del problema	61
2.1.1. Descripción de la realidad problemática	61
2.1.2. Definición del problema	
2.1.2.1. Problema general	64
2.1.2.2. Problemas específicos	64
2.2. Finalidad y objetivos de la investigación	64
2.2.1. Finalidad	64
2.2.2. Objetivo general y específico	65
2.2.3. Delimitación del estudio	65
2.2.4. Justificación e importancia del estudio	66
2.3. Hipótesis y variables	67
2.3.1. Supuestos teóricos	67
2.3.2. Hipótesis principal y específica	73
2.3.3. Variables e indicadores	74
Matriz de operacionalización de variables	77
CAPÍTULO III	79
MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS	
3.1. Población y muestra	79
3.1.1. Población	79

3.1.2. Muestra	80
3.2. Diseño utilizado en el estudio	82
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	83
3.4. Validez de los cuestionarios	86
3.5. Procesamiento de datos	90
3.6. Métodos de análisis e interpretación de datos	90
CAPÍTULO IV	92
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
4.1 Presentación de resultados	92
4.2 Discusión de resultados	111
CAPÍTULO V	123
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1. Conclusiones	123
5.2. Recomendaciones	125
REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍAS	127
ANEXOS	133

ÍNDICE DE TABLAS

	Págs.
Tabla 01. Operacionalización de la variable comunicación interna	77
Tabla 02. Operacionalización de la variable productividad laboral	78
Tabla 03. Población considerada	80
Tabla 04. Validez por juicio de expertos: Cuestionario de comunicación interna	86
Tabla 05. Validez por juicio de expertos: Cuestionario de productividad laboral	86
Tabla 06. Interpretación del coeficiente de confiabilidad	87
Tabla 07. Escala: Análisis de fiabilidad de la comunicación interna	88
Tabla 08. Escalas y baremos de la variable: comunicación interna	88
Tabla 09. Escala: Análisis de fiabilidad de la productividad laboral	89
Tabla 10. Escalas y baremos de la variable: productividad laboral	89
Tabla 11. Frecuencia de la variable comunicación interna	92
Tabla 12. Frecuencia de la variable productividad laboral	93
Tabla 13. Frecuencia Productividad laboral-factores individuales	94
Tabla 14. Frecuencia Productividad laboral-factores grupales	95
Tabla 15. Frecuencia Productividad laboral-factores organizacionales	96
Tabla 16. Frecuencia Comunicación interna – Dimensión vínculo	97
Tabla 17. Frecuencia Comunicación interna – Dimensión efectividad	98
Tabla 18. Frecuencia Comunicación interna – Dimensión orgullo	99
Tabla 19. Frecuencia Comunicación interna – Dimensión identidad	100

Tabla 20. Tabla cruzada Comunicación I. vs Productividad L.	101
Tabla 21. Tabla cruzada Comunicación I. vs. Factores Individuales	102
Tabla 22. Tabla cruzada Comunicación I. vs. Factores grupales	104
Tabla 23. Tabla cruzada Comunicación I. vs. Factores organizacionales	105
Tabla 24. Grado de correlación Comunicación I. y Productividad I.	107
Tabla 25. Grado de correlación Comunicación I. y F. individuales	108
Tabla 26. Grado de correlación Comunicación I. y F. grupales	109
Tabla 27. Grado de correlación Comunicación I. y F. organizacionales	110

ÍNDICE DE FIGURAS

	Págs.
Figura 01. Variable comunicación interna	92
Figura 02. Variable productividad laboral	93
Figura 03. Variable Productividad laboral-factores individuales	94
Figura 04. Variable Productividad laboral-factores grupales	95
Figura 05. Variable productividad laboral-factores organizacionales	96
Figura 06. Variable comunicación interna – dimensión vínculo	97
Figura 07. Variable comunicación interna – dimensión efectividad	98
Figura 08. Variable comunicación interna – dimensión orgullo	99
Figura 09. Variable comunicación interna – dimensión identidad	100
Figura 10. Gráfico de la tabla cruzada Comunicación I. vs. Productividad L.	101
Figura 11. Gráfico de la tabla cruzada Comunicación I. vs. Factores individuales	103
Figura 12. Gráfico de la tabla cruzada Comunicación I. vs. Factores grupales	104
Figura 13. Gráfico de la tabla cruzada Comunicación I. vs. Factores organizacionales	106

ÍNDICE DE ANEXOS

	Págs.
Anexo 01. Matriz de coherencia interna	134
Anexo 02. Base de datos de la variable 1: Comunicación interna	138
Anexo 03. Base de datos de la variable 2: Productividad laboral	143
Anexo 04. Instrumentos de recolección de datos	148
• Cuestionario de evaluación de la variable 1: Comunicación interna	148
• Cuestionario de evaluación de la variable 2: Productividad laboral	151
Anexo 05. Fiabilidad de los cuestionarios	154
• Fiabilidad del cuestionario de comunicación interna	154
• Fiabilidad del cuestionario de productividad laboral	154
Anexo 06. Validación de juicios de expertos	155
Anexo 07. Coeficiente de correlación de Spearman	162
Anexo 08. Estadísticas de las atenciones a pacientes	164
Anexo 09. Fotos referenciales en la institución	165

Resumen

La presente investigación se realizó con el objetivo de determinar la influencia de la comunicación interna en la productividad laboral del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología, octubre 2019. Metodológicamente tiene un enfoque cuantitativo pues es secuencial y probatorio, su alcance es descriptivo correlacional y el diseño es no experimental transversal. Se utilizó el método hipotético deductivo.

La muestra estuvo conformada por 124 servidores administrativos, para la recolección de datos se utilizó un muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple, elegido por sorteo. Se elaboraron dos cuestionarios, uno de comunicación interna y otro de productividad laboral, la escala valorativa utilizada fue la de Likert (dos positivas, dos negativas y la neutral).

Estos instrumentos fueron validados por juicio de expertos y para su confiabilidad cada instrumento fue sometido a la prueba estadística Alpha de Cronbach obteniendo en el cuestionario de comunicación interna un nivel de confiabilidad de 0,932.; y en el cuestionario de productividad laboral 0,909.

Los resultados fueron sistematizados y analizados en el programa estadístico SPSS versión 25 y presentados en tablas de distribución de frecuencia unidimensional y bidimensional. Para determinar la correlación entre las variables se utilizó el coeficiente de Rho de Spearman. Se concluye que existe una relación escasa positiva entre las variables comunicación interna y la productividad laboral del personal administrativo, el valor de la correlación Rho de Spearman entre las 2 variables fue de 0,252, $p < 0.05$ ($p = 0.00$).

Palabras clave: Comunicación interna. Productividad laboral. Dimensiones: vínculo, efectividad, orgullo, identidad, factores individuales, factores grupales y factores organizacionales.

Abstract

This research was conducted with the aim of determining the positive influence of internal communication on the labor productivity of the administrative staff of the National Institute of Ophthalmology, October 2019. Methodologically it has a quantitative approach because it is sequential and probative, its scope is descriptive correlational and the design is non-experimental transversal. We have used the hypothetical deductive method.

The sample consisted of 124 administrative servers, for data collection we used a simple random probabilistic sampling, chosen by raffle. Two questionnaires were prepared, one of internal communication and one of labor productivity, the value scale used was Likert's (two positive, two negative and the neutral).

These instruments were validated by expert judgment and for their reliability each instrument was subjected to the Cronbach's Alpha statistical test obtaining in the internal communication questionnaire a reliability level of 0.932.; and in the labor productivity questionnaire a reliability level of 0.909.

The results were systematized and analyzed in the statistical program SPSS version 25 and presented in one-dimensional and two-dimensional frequency distribution tables. Spearman's Rho coefficient was used to determine the correlation between the variables. It is concluded that there is a low-positive relationship between the internal communication variables and the productivity of the administrative staff, the value of Spearman's Rho correlation between the 2 variables was 0.252, $p < 0.05$ ($p = 0.00$).

Keywords: Internal communication, labor productivity, bond, effectiveness, pride, identity, individual factors, group factors and organizational factors.

Introducción

Al hablar de comunicación interna, se debe interrelacionar varios conceptos, que incluyen como el servidor se siente, percibe, comparte y vive en una organización.

A pesar de los avances tecnológicos y la informática, pareciese que la comunicación interna no se viene gestionando en las organizaciones públicas de forma consciente, aún se cree que la comunicación es elaborar una nota de prensa u organizar un evento; sin embargo, la comunicación incluye la información que necesita el trabajador para realizar adecuadamente su trabajo, desde sus funciones, objetivos, beneficios, cambios organizacionales, y demás cosas que impactan su día a día.

Cuando se habla de comunicación tiene que entenderse que es lo que se quiere comunicar, como se está comunicando, que necesitan saber los servidores y como esta comunicación interna está influenciando en la productividad laboral, y al hablar de productividad se refiere a un indicador de eficiencia que sirve para referirse a la logística utilizada versus los valores logrados.

En la institución pública que se eligió para la investigación, existen varios problemas de comunicación, que están dañando la relación servidor - directivo, también salta a la luz un ambiente con falta de reconocimiento del desempeño laboral, y esto se observó en mayor proporción en el personal administrativo, que recibe de forma parcial la información para poder cumplir con sus funciones, que a pesar de quedarse más tiempo del horario, no es considerado como compensación horaria, o como un motivo meritorio para recibir una capacitación “importante”, lo que origina vínculos débiles con la entidad y una productividad laboral básica que desvía a la institución del cumplimiento de sus objetivos y metas.

Por consiguiente, surgió el interés de realizar la presente investigación denominada *Comunicación interna y productividad laboral del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología, octubre 2019*, en el cual se encontró una relación significativa entre las dos

variables, lo que dió a entender que, si un servidor tiene mayor comunicación interna, y no solo hablamos de información, tendrá mayor productividad laboral.

La presente tesis consta de cinco capítulos, los que a continuación detallamos: El capítulo primero contiene los fundamentos teóricos. El capítulo segundo corresponde a los aspectos problemáticos, objetivos, hipótesis que orientaron la investigación. El capítulo tercero corresponde al método, técnica e instrumentos empleados en el proceso de recolección y el procesamiento de datos. El capítulo cuarto presenta los resultados en el marco de la investigación. El capítulo quinto muestra la parte medular de la tesis, con la presentación de las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo I

Fundamentos Teóricos de la Investigación

1.1.Marco Histórico

Al realizar un recorrido por la historia de la comunicación, su incorporación al tema laboral y su influencia en la productividad del personal en las organizaciones, se encontró que inicialmente el origen de la comunicación surge como respuesta a las necesidades de los ancestros en la época primitiva, cuando luchaban por sobrevivir, ya desde entonces, alguien de la organización decidió asumir la tarea de comunicar continuamente, y con la evolución se creó un sistema de comunicación más elaborado, donde se interactuaba, compartía y avanzaba como sociedad.

Fue a lo largo del tiempo, con la aparición de los medios masivos de comunicación y los medios electrónicos como el telégrafo, el cine, la radio, entre otros inventos, que la comunicación empezó a estudiarse, debido a los efectos generados en el comportamiento humano. Posteriormente a ello, se desarrollaron una serie de teorías en donde se trató de explicar el rol y evolución de la comunicación al interior de una organización.

Fue por el siglo XX, donde los representantes de las escuelas clásicas, Frederick Taylor, Henry Fayol, y Max Weber iniciaron los primeros intentos por explicar la naturaleza del comportamiento, la organización se analizó como un sistema cerrado, sin ningún tipo de comunicación con el entorno, solo para la comercialización. Se dio lugar a la deshumanización, a un modelo mecanicista, al privilegio de la productividad. La comunicación era formal y únicamente descendente, es decir, se priorizó la trasmisión de información y no la comunicación en sí.

En los años 30, surgió la escuela de las relaciones humanas, en oposición a las teorías clásicas, siendo sus representantes Elton Mayo y Kurt Lewin, en esta nueva perspectiva para la

administración eficiente del personal, se reconoce la importancia de la comunicación descendiente, ascendente y lateral. El trabajo es revalorado, se incentiva a la creatividad, conjuntamente con la productividad.

Durante los años 50 y 60, surgió en paralelo las escuelas motivacionales, en donde Abraham Maslow (1908), Douglas MacGregor (1960), Rensis Likert (1961), David McClelland (1961), señalaron que la motivación es la clave principal para mejorar la productividad.

Según diversos autores concuerdan que fue desde 1960, que surgió la noción clásica de comunicación organizacional y de la misma forma las investigaciones de la comunicación interna. En esta época Elton Mayo refirió que la organización es un sistema cerrado en donde el comunicador es el defensor de la imagen de los funcionarios.

De igual forma, los 60 fue la época de la escuela del comportamiento organizacional, con Herbert Simon(1947), George Homans (1961) y el movimiento del desarrollo organizacional, fue ahí donde surgió un nuevo enfoque de la comunicación organizacional, la dimensión humana tomó más importancia, favoreciendo la expresión de sentimientos y facilitando la comunicación, se reconoce la comunicación informal como un factor de cooperación a todo nivel, es decir, la comunicación ya no solo era funcional sino relacional. Comienza a tomar importancia la comunicación interna, se hizo necesario proporcionar una comunicación en todas las direcciones, fue el origen de la multiplicación de la comunicación y el desarrollo de la información considerando una comunicación descendente y horizontal.

A partir de 1966, dentro de las perspectivas sociológicas es que surgen conceptos como clima y cultura organizacional. Cada organización tiene su propia cultura que brinda a su personal un sentido común: valores, creencias, ideas, coherencia, adaptabilidad, etc.

Es justo en ese momento donde la comunicación se estableció como un elemento esencial de la vida organizacional. Fue el proceso mediante el cual las personas expresaron y compartieron la cultura, por ello se determinó dos funciones básicas de la comunicación organizacional: suministrar al personal la información necesaria acerca de su cultura e integrarlos en la misma cultura, Kreps (Félix, 2014). Esta función consistía en conectar todos los demás componentes adaptando al personal y los procesos con todo su entorno.

Ya a fines de los 70, se conoció en occidente el modelo de calidad y la teoría Z, que innovaron con el incremento de la participación del personal y los proyectos de mejora continua, fue en esa etapa en que la comunicación juega el papel del elemento integrador, dando paso a lo que se conoció como desarrollo organizacional.

El inicio de la era de la información data de 1984, muchos conceptos de la comunicación cambiaron, los autores de esta tendencia como Goldhaber, Regouvy, Drucker, Van Riel, Costa, avizoran una comunicación estratégica, centrada en incrementar la productividad y el desarrollo institucional.

Ya por los años 90, apareció otra propuesta esta vez llamada la Cadena de Gestión, esta perspectiva fue creada por el austriaco Peter Drucker y su sucesor el alemán Hermann Simon (1997). Los conceptos de participación, estrategia, gestión por objetivos, metas, toma de decisiones, contingencia, entre otros, fueron el punto principal de este enfoque, en donde se le asignaba al administrador habilidades especiales como la comunicación dentro de las organizaciones, la decisión en condiciones de incertidumbre, y la planificación estratégica.

Siguiendo en los 90, surgió una nueva postura denominada la Gestión postindustrial, en ese enfoque la administración postindustrial, fortaleció el desarrollo de las técnicas y de los

métodos en las organizaciones con la finalidad de facilitar la comunicación. Se habló de las aldeas globales, y del rol del directivo, estimulando la interacción y el positivismo, motivando y canalizando la comunicación.

Con ese enfoque, la comunicación fue la clave del éxito, se promovió una comunicación total e informal, que se vinculaba con la cultura organizacional intensificando las relaciones laborales positivas. Existió intensidad en las comunicaciones, ya la función de la comunicación era reconocida.

Con el avance de la tecnología y de los medios transmisores de información aparecieron los enfoques contemporáneos, teniendo como representantes a Nonaka & Takeuchi (1995), Morrison (1997), Davenport y Prusak (1998), Stewart (1998) y Sveiby (1998), estos académicos desarrollan sus estudios teniendo una nueva perspectiva de la comunicación, ligándola a la gestión del conocimiento organizacional, y no solo a la transmisión de información.

Fue así como se produce un giro total en la administración, la comunicación era considerada como una función básica que habilitaba la transmisión del conocimiento tanto interna como externa, era la que guiaba a la organización al cumplimiento de sus objetivos y no solo hablamos de la comunicación en un espacio físico, sino también de una realidad virtual.

A fines del siglo XX, la tecnología aceleró su llegada y activó el campo de las telecomunicaciones, apareció la telemática, la comunicación con láser, la fibra óptica, la creación de redes. Las organizaciones empresariales tuvieron que adaptarse a un nuevo modo

de conectividad virtual. La comunicación fue el factor vital en todo ese intercambio, en donde abundaba la información.

Fue con la llegada de la globalización, a inicios del siglo XXI, que las organizaciones en su necesidad de adaptarse buscaron nuevas formas y medios de comunicación para agilizar sus procesos interactivos, fue ahí donde la comunicación organizacional se subdividió en tres dimensiones: La dimensión humana, mejoró la comunicación interpersonal y su objetivo fue el respeto y el entendimiento entre las personas, internas o externas a la organización. Así también la comunicación fue considerada como la transmisión crítica y no sólo como la transmisión de información; La dimensión instrumental tuvo su objeto en los instrumentos y herramientas que se utilizaban para transmitir información. Esta dimensión estuvo presente en la mayoría de las organizaciones; La dimensión estratégica que consideraba la comunicación como estratégica e inherente para añadir valor a las organizaciones. A través de ella la empresa se posicionaba en el mercado, planificando las acciones para lograr sus públicos estratégicos (Kröhling, 2007).

Es así como se continúa con el recuento, llegando al enfoque de la comunicación integrada que surgió agrupando los enfoques de los diferentes sectores, la comunicación organizacional (interna, externa e institucional) actuó de acuerdo a un plan y estrategias globales con un mensaje único que repercutía en la competitividad y el logro de los objetivos de productividad. Los procesos de trabajo fueron controlados a través de sistemas de tecnologías de la información y los softwares de gestión, las organizaciones ya no podían desvincularse de la sociedad y es la comunicación la que le abrió ese portal.

Finalmente, se presentó la era de la comunicación digital y los cambios que se produjeron tanto en las relaciones interpersonales, como en el lenguaje y los mensajes transmitidos. Las consecuencias de la aparición del internet, vista como una herramienta potente para las empresas, revolucionaron la forma de hacer negocios, ya que a través de ella se posibilitó el acceso a la información, la comunicación ya no tenía tiempo, lugar ni espacio, las interacciones con los clientes, proveedores se hacía más rápida y eficiente con el internet.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Comunicación Interna

El espacio de las investigaciones concerniente a la comunicación es extenso, todo investigador que desee demostrar algo lo hará de diferente manera utilizando la metodología adecuada, en ese sentido se coincide con tres conceptos claros y complementarios:

Por su parte, Chiavenato (2007) refirió que la comunicación es el proceso en el cual las personas se encuentran constantemente en intercambio de información con otras personas dentro de cualquier ambiente (p. 59).

La comunicación es fundamental debido a que las personas no pueden relacionarse entre ellas sin intercambiar información, pero además se precisa que para que exista comunicación esta transferencia de información debe asegurar la comprensión del mensaje (Robbins & Judge, 2009, p. 351).

Reyes (2012). Consideró que la comunicación interrelaciona mejor los procesos que ocurren al interior de la organización, e indica con especial atención que la comunicación

interna tiene tres focos que son alinear, comprometer e integrar y que con ello el desempeño del personal mejora considerablemente (p.128).

No está de más recordar que la comunicación es un procedimiento integrado por cinco elementos: Emisor o fuente, transmisor o codificador, mensaje, canal, receptor o decodificador, y que comunicar no solo es transmitir información sino también entender el significado de esa información, y para ello los interlocutores cuentan con la retroalimentación.

Una vez que se tuvo claro el concepto de comunicación, se continuó con la definición de comunicación interna, variable abordada por el estudio, con respecto a ella, se encontró que de igual forma existen diferentes autores, que detallaron su evolución y posicionamiento dentro de la organización, así como la importancia de su manejo por parte de los directivos, entre ellos se pudo destacar lo mencionado por:

García (1998) refirió que la comunicación interna, es la gran herramienta de la empresa contemporánea y que viene marcando una diferencia en los últimos estilos de dirección democráticos (p.10).

De la misma forma Ongallo (2007) también concordó con García (2018) que la comunicación interna es la herramienta utilizada dentro de la organización para informar al personal sobre los instrumentos de gestión que se utilizan para lograr los objetivos planteados, pero además enriquece la definición manifestando que es un instrumento para fomentar el intercambio de opiniones de crecimiento para la institución (p. 77).

Sin embargo, quien interrelacionó mejor los procesos que ocurren al interior de la organización fue Reyes (2012), indicando que la comunicación interna tiene tres focos que

son alinear, comprometer e integrar y que con ello el desempeño del personal mejora considerablemente, ya que al alinear se conectan los propósitos estratégicos con los valores de la cultura organizacional; al comprometer a los colaboradores, estos valoran lo que la empresa hace por ellos y sus familias; y al integrarlos, se busca que las personas y equipos de las distintas áreas y niveles de la organización se conozcan y valoren mutuamente (p. 128).

Bernal & Sierra (2008) mostraron que “La problemática en las instituciones muchas veces es por falta de comunicación, siendo esta la clave para el éxito de la organización” (p.191).

Cada autor con la observación y estudio del tema fue introduciendo al concepto nuevos términos, fue así como Cervera (2008) manifestó que “efectivamente la comunicación interna es una herramienta fundamental en la gestión empresarial que pretende obtener la máxima rentabilidad del factor humano, manteniendo una buena imagen y un clima organizacional estable” (p. 310).

Algo muy importante de mencionar es que dentro de la organización existen dos tipos de comunicación interna, la primera de ellas relacionada con los acontecimientos de las tareas, a las que García (1998) se refirió como comunicaciones internas rutinarias, y que otros llaman comunicación formal, que no son más que los hechos, procesos y el saber de las actividades, éstas son claras, puntuales, lógicas y previsibles. (p. 47).

El segundo tipo de comunicación interna, se relaciona a los acontecimientos de la relación humana, a ésta le pertenecen las comunicaciones no rutinarias que contienen las ideas, actitudes, creencias, opiniones y valores, que sería la cultura organizacional y que dan lugar

a las noticias expuestas continuamente a riesgos de ambigüedad y malentendidos, como lo son los conocidos rumores y chismes.

Todos los procesos al interior de la organización se vinculan a la comunicación interna ya sea formal o informalmente, en todo momento el personal esta interactuando, transmitiendo información que facilitará o entorpecerá el cumplimiento de las metas institucionales.

Los estudiosos refieren que el contar con información oportuna y clara sobre lo que sucede en la institución incide directamente en la motivación del personal, reflejándose en muchos aspectos positivos como la estabilidad e incremento de la productividad.

Como lo mencionaron los autores, líneas arriba, en este mundo global y virtual, la comunicación se convirtió en un elemento clave de la dirección estratégica, pues la misma dinámica del trabajador y del cliente cambiaron, su forma de cómo percibir las cosas, de cómo obtener y enviar información y lo más importante para una organización y/o empresa, cómo lograr que su servicio o producto sea el elegido, ya que la competencia cada vez ofrece mejores ofertas con mayor valor agregado.

1.2.1.1. Elementos de la comunicación

Para que exista comunicación, se necesita dos participantes, y cuando esta ocurre se transmite más que información. La comunicación está compuesta por elementos que facilitan este proceso.

(Chiavenato, 2007, p. 60), apostó por 5 elementos necesarios para que la comunicación fluya:

- Emisor o fuente. Quien envía el mensaje.

- Transmisor. Se habla del equipo y del canal elegido.
- Canal. Denominado también como el medio que permite la comunicación.
- Receptor o decodificador. Considerado como el equipo que traslada el mensaje.
- Destino. Es quien recibe la comunicación.

Como la comunicación es un proceso abierto, muchas veces ocurren interferencias que alteran el mensaje final.

Asimismo, es importante mencionar que el emisor y el receptor deben utilizar el mismo código y mantener una buena retroalimentación.

Otros autores refirieron que la comunicación tiene más de cinco componentes:

- Emisor: Produce el mensaje y lo envía.
- Receptor: recepciona el mensaje y debe interpretarlo.
- Código: Son los signos y símbolos que deben manejar tanto el emisor como el receptor para poder entablar una comunicación.
- Mensaje: La idea que se quiere transmitir.
- Canal: medio que llevará el mensaje del emisor al receptor.
- Situación: es el referente que envuelve tanto al emisor como al receptor y hace que el mensaje tenga más sentido.
- Referente: es el contexto, situación que rodea al mensaje.
- Ruido: son las interferencias que afectan el propósito de la comunicación.

En otras lecturas se pudo encontrar que denominan componentes de la comunicación a lo verbal, lo no verbal y lo paraverbal.

Con relación al componente verbal, se desarrolla a través de la palabra, y hasta antes de la aparición de las redes sociales es el que más atención recibía. Su uso frecuente es la transmisión de ideas, sentimientos, argumentación, etc., dependiendo del rol que se ocupe en una determinada situación y el objetivo que tengan ese puesto. Al comunicarse verbalmente, se refiere al humor, preguntas, respuestas y contenidos de las conversaciones. En este proceso se encuentra al emisor, receptor, mensaje, canal, código y el contexto.

Cuando se habla de los componentes no verbales, significa que no se utilizan las palabras, pero sí códigos reconocidos y de uso común a los participantes, en mayor medida estos son los gestos, las posturas, posiciones y distancias.

En el caso de los componentes paraverbales, se habla de cómo decir las cosas en lugar del contenido, en donde intervienen el tono y el volumen de la voz, la velocidad y fluidez del emisor, las pausas y silencios, etc.

1.2.1.2. Tipos de comunicación interna

Según (Cervera, 2008, p. 312) la comunicación se clasifica en descendente y ascendente:

a) Comunicación descendente: Es la comunicación que proviene de los funcionarios y baja hacia los subordinados. Su objetivo final es que el trabajador esté informado de lo que ocurre en la organización, así como sentirse partícipe de ésta, la idea es combatir el rumor con información veraz y oportuna, como:

- Reuniones semanales, o pastillas informativas al iniciar la jornada laboral.
- Pantallazos, periódicos murales.

- Videoconferencias por zoom.
- Boletines electrónicos, notas de prensa.
- Circulares, notas informativas y memorándums.
- Correo electrónico, WhatsApp, Telegram
- Intranet.

b) Comunicación ascendente: Trasciende desde la base de la organización hacia arriba y el objetivo que se busca es conocer las opiniones e información de los subordinados y lo que acontece en el nivel operacional de la organización. Algunas de las actividades que maneja son:

- Buzón o programa de sugerencias.
- Encuestas de clima o satisfacción laboral: con estas se buscan conocer diversas cosas como los efectos de las rotaciones del personal, ausentismo y tardanzas
- Acción sindical.
- Círculos de calidad y mejora continua.

Otra clasificación es la realizada por (Ongallo, 2007), que establece que la comunicación interna se divide en tres tipos de acuerdo con su dirección:

a) La comunicación descendente. Es la comunicación preferida por los servidores, pues los hace sentirse involucrados y escuchados, reconocidos y considerados tanto en su ámbito laboral como el personal.

- b) La comunicación ascendente. Basada en el vínculo que los encargados de los diferentes niveles mantienen con los niveles inferiores, de esta manera acceden al conocimiento de las actividades de los trabajadores, permitiéndoles que expresen sus necesidades e inquietudes.
- c) La comunicación horizontal. Consiste en alentar la conexión e integración entre el personal de las diferentes áreas de la institución proporcionando un mejor ambiente laboral lo que propicie que cada individuo conozca bien sus funciones y su forma de interactuar con las otras áreas.

1.2.1.3. Formas de desarrollo de la comunicación interna

Fernández (2005), refiere que la comunicación interna en las organizaciones, ocurren de dos formas:

- a) La comunicación formal, está planificada por la misma organización y para ser aplicada tiene un protocolo en donde se cumple una sucesión de herramientas. Su finalidad es tener información sobre la realización de las tareas y actividades del trabajo.
- b) La comunicación informal, entendida como las relaciones interpersonales que no tienen un control y estructura como las formales, ésta es muy dinámica, surge espontáneamente, se da básicamente entre pares. Como ocurre dentro del quehacer institucional diario origina costumbres y prácticas entre los servidores.

Asimismo, Escudero (2012) señaló “dentro de las instituciones existen canales de comunicación formales e informales. Los formales son para comunicar información oficial

mediante oficios, notas informativas, memorandos y comunicados. Los informales son aquellos en donde la transferencia de información no es sustentada por algún documento oficial” (p. 41).

1.2.1.4. Funciones de la comunicación interna

Robbins & Judge (2009) indicaron que “la comunicación interna contiene cuatro funciones: control, motivación, expresión emocional e información” (p. 351).

- a) El control es la fase inicial del proceso porque así se puede conocer el comportamiento de los miembros y la manera de interacción entre ellos.
- b) La motivación es el mejor mecanismo de influencia que existe en los integrantes de la organización porque los hace sentirse importantes mediante las funciones que realizan.
- c) La expresión emocional, es cuando los individuos exteriorizan sus sentimientos, que influyen en su forma de sociabilizar con los otros compañeros y de realizar sus funciones.
- d) La información es el conjunto de datos que se trasmite a todo el personal indicándoles cuáles son sus funciones a realizar y cuáles son los objetivos que se quieren conseguir.

Por otro lado, Lacasa (2007), establece que la comunicación interna cuenta con tres funciones principales:

- a) La importancia del personal: conservar un trato entre el servidor y la organización para que éste, se involucre y relacione sus expectativas de éxito con el cumplimiento de los logros institucionales. En esta parte la cultura organizacional integra al personal, comprometiéndolos a través de costumbres y valores que los motiven y fidelicen a no renunciar con facilidad.
- b) Cambio de actitudes, la forma de trabajar más frecuente en las organizaciones, en los últimos años, es la del cambio. Actualmente con el avance de la tecnología, las instituciones no tienen los límites geográficos de antes, el concepto de adaptabilidad toma más fuerza y esto obliga a la institución y a su personal a mantenerse preparados siendo competitivos para enfrentar los cambios que esta nueva era exige.
- c) El aumento de la producción, se obtiene mediante la transmisión de información veraz y oportuna, que llegue de manera educada y sensibilice al personal en relación a los objetivos de la organización. Para alcanzar la situación deseada es la comunicación interna la que se maneja de forma eficiente, resaltando como la colaboración de cada servidor aporta en el logro de los objetivos institucionales.

En las instituciones modernas, es de suma importancia que llegue información de calidad a los servidores para que se sientan involucrados en los diferentes proyectos y contar con su opinión. La comunicación realmente cumple su papel integrador del personal, cuando cuenta con el respaldo de la parte directiva.

1.2.1.5. Medios y canales de comunicación interna

Las instituciones individualmente escogen sus medios de comunicación de acuerdo a sus recursos y los perfiles del personal.

El personal que labora en una organización necesita información de primera mano sobre lo que sucede en su entorno, así lo refirió Carretón (2007), y para ello la institución debe contar con diversos medios de comunicación, a través de los cuales se les informe y se logre que el personal se convierta en auténticos líderes de opinión y en vendedores de una imagen positiva de la organización a la que pertenecen.

Por ello se debe tener en cuenta que la información que circula puede ser transmitida a través de diferentes medios:

- a) Escritos. Estos son los medios más utilizados del siglo XX, las organizaciones los empleaban para mantener una relación informativa bidireccional con sus públicos internos, se pueden mencionar los siguientes: el boletín informativo, los periódicos, las revistas internas, notas informativas, comunicados, cartas, manuales, publicaciones, aún estos medios son utilizados por su precedente ubicable.
- b) Orales. Empleados en reuniones, diálogos interpersonales e interacciones por teléfono.
- c) Tecnológicos. Actualmente es la tecnología, el medio más usado, por la rapidez, y eficacia de envío y respuesta, entre ellos contamos con el correo electrónico, chat, video llamadas, intranet, etc. (Escudero, 2012, p. 42).

Carretón (2007), indicó que el avance y la evolución tecnológica llegaron no solo como una herramienta más para comunicar, sino que han cambiado la estructura institucional influyendo directamente en el desempeño del personal y la productividad laboral.

1.2.1.6. Ubicación de la comunicación interna

“La gestión de la comunicación interna suele hacerse habitualmente desde el área de recursos humanos, aunque, a veces, llega a depender del departamento de marketing”. (Cervera, 2008, p. 312).

Sin embargo, lo ideal es que alcance su pleno desarrollo y expansión, esto dependerá de la dimensión de la empresa, del sector donde ésta opere, y de las circunstancias que la rodean, puede asegurarse que el conjunto de funcionarios o directivos desconfía de la comunicación interna como herramienta si no se gestiona con absoluta profesionalidad, transparencia y honestidad.

Muchas veces los trabajadores suelen conocer lo que sucede en su institución a través de los medios de comunicación, sin ninguna explicación por parte de su dirección.

Pero al coordinar la comunicación interna con la Oficina de Personal y las otras áreas, se tiene que la comunicación está dirigida exclusivamente al personal promoviendo el tema de la cultura y clima institucional, así como el reforzamiento de competencias y la motivación laboral.

1.2.1.7. Beneficios de la comunicación interna

Cervera (2008), indicó que una organización transfiere cuantiosos mensajes al exterior, y de variadas formas, y aseveró que siempre la cultura organizacional logra salir a la calle.

Asimismo, hizo hincapié en que los elementos más importantes en la comunicación interna están constituidos por las personas que laboran en la organización, ya que continuamente están en interacción, conversando, y compartiendo (p. 334).

Es así como se redondeó la idea que a la comunicación interna se le debe considerar mucho más que la trasmisión de mensajes al interior de una organización, sino como parte vital de cada proceso que se desarrolle, se le evidencia y valora por el rol que cumple, pues a través de ella se logra el entendimiento entre el personal.

Algunos de los beneficios de la comunicación interna:

- Comunica a todo el personal lo que se espera de ellos como miembros de la organización.
- Logra un mayor compromiso.
- Mejora e incrementa la producción.
- Reduce costos.
- Involucra a los servidores en los objetivos estratégicos de la organización.
- Disminuye el rumor por la información veraz y oportuna.
- Mejora el clima institucional.

1.2.1.8. Barreras de la Comunicación

García (1998), hizo referencia a tres tipos de barreras para la comunicación: personales, físicas y semánticas.

- a) Barreras personales, son los obstáculos originados por las limitaciones en las emociones y valores humanos. Las barreras más frecuentes en la labor son los malos

hábitos de escucha, la desmotivación, las emociones y los sentimientos personales. Estas barreras limitan la transferencia de la información o la tergiversan.

- b) Barreras físicas, son los entorpecimientos en el medio ambiente en el que se desarrolla el proceso de comunicación, como por ejemplo, muros o paredes entre los hablantes, así como el uso de mascarillas, o frenillos, o mucho ruido en el ambiente, etc.
- c) Barreras semánticas, son las restricciones o distorsiones que se deben a los símbolos a través de los cuales se genera la comunicación. A veces ocurre que las palabras o los gestos de una de las partes del proceso de la comunicación significan algo diferente para el otro receptor, y esto ocasiona una confusión y la entrega de un mensaje diferente al original. En las distintas lenguas existen términos que se escriben y pronuncian igual, pero que de acuerdo al interlocutor varían en significados. A veces las barreras de la comunicación producen males como: omisión, distorsión y sobrecarga (p. 60).

Pérez (2013) hizo referencia a las barreras negativas, clasificándolas en tres grupos:

- a) Barreras Físicas: son todas aquellas que se localizan en el entorno en que se produce la comunicación.
- b) Barreras Intelectuales: producidas cuando existen diferencias entre la formación de la persona que emite y la que recibe el mensaje.
- c) Barreras Psicológicas: producto de las diferencias de interpretación de las personas.

1.2.1.9. Axiomas de la comunicación humana

Watzlawick et al. (1993). Promotores de la teoría de la comunicación humana, en donde rompen con la visión unidireccional de la comunicación verbal, planteando cinco axiomas de la comunicación.

En palabras sencillas, axioma es toda proposición que engloba una verdad, y que no se puede cuestionar. Por lo tanto, asumimos como verdades las siguientes:

1. Es imposible no comunicar, en toda interacción siempre hay comunicación, ya sea intencional o no, hay mensajes verbales, no verbales, paralingüísticos que se dan entre los que participan del proceso comunicativo.
2. En toda comunicación hay que diferenciar el contenido, de lo semántico: siempre hay una atmósfera de responsabilidad definida por una esencia de la relación, una comunicación no sólo transmite información, sino que al mismo tiempo impone conductas que varían según la relación que se forme y de lo que se quiere dar a conocer.
3. En el proceso de la comunicación siempre hay un esquema, y se refiere al protocolo de la forma en que se da el mensaje y el medio que se utilice. Cuando algo se repite continuamente se dice que mantienen un patrón, a veces estos son favorables o desfavorables, en el caso de la comunicación y sus patrones negativos, se deben establecer reglas para ir erradicando poco a poco este patrón y los efectos que podrían estar ocasionando como conflictos y distancias entre el personal.

4. Una buena relación comunicativa, depende de la puntuación que los interactuantes le coloquen al mensaje. La manera como se califican y se organizan las secuencias de hechos que ocurren en una interacción, determina la naturaleza de la relación y por lo tanto el sentido de los mensajes. Es así que una ceremonia se diferencia de una conversación informal, ya que en ambas van acaeciendo conductas esperadas.
5. Toda comunicación es simétrica, esto significa que los interlocutores deben tener un nivel de formación o experiencia similar, manejar el mismo código, conocer herramientas lingüísticas parecidas, ya que sin esto no existe la comunicación, ésta será muy accidentada y en muchos casos no se dará.

1.2.1.10. Dimensiones de la Comunicación interna

Respecto a las dimensiones de la comunicación interna, trabajaremos con la propuesta de Reyes (2012), quien refirió que estas dimensiones están orientadas en cuatro aspectos: vínculo, efectividad, orgullo e identidad. (p. 130)

1. **El vínculo:** es la relación directa entre el jefe y el servidor. El jefe, quiere contar con colaboradores más comprometidos y el colaborador quiere sentir que es un gusto trabajar en esa organización, quiere sentir que lo tratan bien y lo valoran como persona, más allá de la tarea que desempeñe. En este grupo se aprecia la necesidad de crear y fortalecer las relaciones del personal entre sus miembros y con la institución.

Se habla de un espacio emocional, pues la idea es fortalecer o profundizar el afecto que los colaboradores sienten por la institución y al mismo tiempo, que ellos sientan

que la institución los reconoce, valora y respeta como una parte primordial del sistema, las palabras claves de esta dimensión son: la reciprocidad, el desarrollo profesional, y los beneficios.

Esta dimensión propuesta por Reyes (2012) es compartida por Berceruelo (2011), quien en su libro *Comunicación interna en la empresa: claves y desafíos*, afirmó que es positivo para la organización establecer un vínculo de comunicación con los empleados, presentar continuamente lo nuevo, transmitiendo en toda actividad la filosofía de empresa y los compromisos sociales, para diferenciarse de la competencia. (p. 101)

2. **La efectividad:** con respecto a esta dimensión Reyes (2012), planteó que el gerente siempre anhela contar con colaboradores alineados a los objetivos estratégicos de la organización, y el colaborador desea tener claro el sentido y aporte de su trabajo a la organización. Esta dimensión trata sobre el sentido y el propósito.

Promover comportamientos entre el personal que faciliten el logro de los objetivos institucionales.

En esta dimensión se habla del sentido y el logro. Las palabras claves relacionadas a esta dimensión son: visión, misión, objetivos, metas y logros institucionales.

3. **El orgullo:** está relacionada con la necesidad de hacer algo importante para el prójimo, sirviendo y entregando un beneficio a la sociedad. Los que promueven este foco son los servidores de la institución. El principio comunicacional clave de esta dimensión es la valoración social, ya que no es lo mismo manifestar que se es parte de una institución con buena imagen y alta reputación, reconocida por sus aportes

científicos a la sociedad o el servicio especializado que brinda, que trabajar en una institución desconocida, o que es reconocida por sus denuncias o dar un mal servicio. Este punto relacional lleva como clave la interacción que la institución y los servidores establecen con su entorno, la sociedad y los usuarios. Las palabras claves relacionadas con esta dimensión son: el aporte social y la calidad del servicio.

4. **La identidad:** Reyes (2012), enunció que el gerente es la persona que quiere que su empresa sea reconocida por todos y el colaborador hace mención que todos comparten los valores similares.

Esta dimensión depende del grado de pertenencia que tenga el servidor con la institución y su necesidad de formar y sentirse parte de un equipo único y especial, siendo reconocido como un miembro de una élite. Las organizaciones esperan que todos sus trabajadores compartan algunos valores básicos. Las palabras claves de esta dimensión son: valores, fidelidad, consistencia y cultura institucional.

1.2.2. Productividad laboral

Para diversos investigadores de la productividad laboral, la definición más precisa es la relación que se obtiene de los resultados de un trabajo y los recursos empleados para dicha producción. Algunos otros autores la definen de la siguiente manera:

Javier & Gómez (1991), indicaron que al habla de productividad se refieren a “crear lo que el mercado necesita, con la menor cantidad de recursos” (p.32).

La productividad es la medida global del desempeño de una organización (Prokopenko, 1989).

Otros autores señalaron que un enfoque sistémico de la productividad, está afectada por las características y comportamientos de los individuos con inclusión de aspectos psicológicos y psicosociales. (Charles, 2001)

De la misma forma refieren que la productividad del factor humano es un elemento clave para el logro de los objetivos de las organizaciones, por ello los líderes deben identificar estos factores que impulsan al personal a ser más eficientes y productivos (Jones & Chung, 2006).

La productividad es el resultado de la utilización de recursos para generar resultados (Gutiérrez, 2010, p. 21).

Cequea et al. (2010) refirieron “es una sincronización y composición de un acumulado de procesos y recursos” (p. 42).

Entre 1950 a 1995 la definición de productividad cambió continuamente, a pesar de estos cambios, esta definición mantenía dos factores en común: la economía y la producción, sin embargo, a principios del Siglo XXI, se introduce un tercer factor: el humano. De esta forma, Hamburger (2008), refirió que al tratar de mejorar la productividad se debe reconocer a la persona como elemento importante.

1.2.2.1. Conceptos relacionados a la productividad: Efectividad, Eficiencia y Eficacia

Por el año de 1766, el término productividad fue utilizado en un sentido científico en el estudio de Quesnay. Ya en el año 1883, Littré la asoció a la capacidad de producir. Fue hasta el siglo XX que su definición relacionó lo producido con los medios empleados para hacerlo.

Harrington (1912), definió la eficiencia en relación a la cantidad en que se utilizan los recursos de la organización para realizar un trabajo u obtener un producto. El recurso humano es importante para el logro de una alta eficiencia, que implica la mejor manera de hacer las cosas (mínimo de esfuerzo y costo); entonces se podría decir que una eficiencia alta es el resultado de un uso adecuado de los recursos en general. La eficiencia se centra en los medios o recursos.

De la misma forma manifestó que la eficacia mide el grado de cumplimiento de los objetivos o metas propuestas por la institución; esto es, mide la capacidad de lograr resultados. La eficacia se centra en los fines.

Con respecto a la efectividad, manifestó que ser altamente efectivo implica actuar bajo la mejor relación de "equilibrio" entre eficiencia (mejor uso de los recursos en las actividades cotidianas) y eficacia (cumplimiento de objetivos).

Para Cain (2009), el valor de una empresa es lo que le ayuda a superar las tormentas económicas.

Hanson (2010), concordó en que son los valores organizacionales los que marcan la relación entre el compromiso institucional, la producción y la calidad, generando lealtad entre los clientes de una empresa.

Velásquez et al. (2010). Señalaron que la productividad se compone de factores relacionados entre sí, como lo son lo económico, el recurso humano y la producción.

Para Mercado (1998), Kantis (2004), Vilorio et al. (2009), la productividad es medida por sus componentes (eficiencia, efectividad, eficacia y relevancia).

Para estos autores quedó claro que la eficiencia es la relación entre las metas alcanzadas y los recursos empleados. Lograr lo que se espera es la efectividad. La eficacia representa hacer las cosas bien cueste lo que cueste y la relevancia es el impacto que el desempeño ocasiona en la sociedad.

1.2.2.2. Ciclos de la Productividad

La productividad se mide por medio de indicadores, a través de los cuales se puede identificar donde hay posibilidades de mejora, permitiendo que las próximas metas de productividad que se planteen sean más realistas.

Según Sumanth (1999), el ciclo de la productividad contiene cuatro etapas: medición, evaluación, planeación y mejoramiento (MEPI). El concepto del ciclo de productividad se refiere al proceso continuo, pues una vez que se inicia, se pone en marcha una y otra vez.

El ciclo de la productividad pone de manifiesto un proceso de mejoramiento continuo.

1.2.2.3. Importancia de la Productividad

Según WorkMeter (2018), refirió que la productividad empresarial no siempre es reconocida como uno de los factores importantes en un negocio, sin embargo, el propósito de toda institución es alcanzar la máxima eficiencia en todos los procesos.

Muchas veces la productividad no se mide de forma objetiva y rigurosa, no se analiza en que se basa o en que se falla, pero si es un indicador de rendimiento y avance económico. Gestionar adecuadamente una empresa se refleja en su productividad, que cuente con:

Metas y objetivos: para el desarrollo de toda empresa es importante determinar metas y objetivos que todos los trabajadores compartan, pero no siempre es sencillo, la falta de motivación, la falta de una cultura institucional desvía el camino, muchas veces la rutina del arduo trabajo y la prolongada jornada no se ve reflejado en el logro de las metas.

- 1. Promover el trabajo en equipo:** Los valores institucionales deben estar bien interiorizados por los colaboradores, los equipos se comunican y trabajan mejor, la motivación se incrementa y con ello la productividad.
- 2. Estimular la creatividad:** La creatividad es el elemento empresarial que hace que una institución se reinvente continuamente con la finalidad de alcanzar sus objetivos e incrementar su productividad.
- 3. Innovación tecnológica:** la tecnología es otro de los elementos necesarios para facilitar el trabajo de los colaboradores y hacerlo más preciso, con tecnología logramos tener un mejor control de los resultados de las actividades, y con ello visualizar mejor el proceso de la productividad.
- 4. Distribuir responsabilidades:** Para incrementar la productividad es importante saber delegar, porque no solo ahorra recursos económicos, sino también tiempo, y hace que el personal se comprometa más con el cumplimiento de los objetivos encomendados.

5. **Planificar:** una de las claves para obtener mayor productividad, es saber administrar bien el tiempo, el que planifica bien sus actividades, tiene un panorama claro de que quiere y cuando lo debe tener.

6. **Mejorar el clima institucional:** un ambiente adecuado, hace que el personal este motivado, saber equilibrar lo laboral con lo personal, incrementa la productividad, la creatividad y la fidelidad hacia la institución.

Bain (1985) indica que hay diferentes elementos que influyen en la productividad del personal:

- Conocer bien el procedimiento de cada tarea.
- Conocer y asumir las consecuencias de una mala decisión.
- Mantener un comportamiento equilibrado, respetando las reglas laborales.
- Desarrollar empatía entre el equipo de trabajo.
- Unión, compromiso y fidelización. (p. 146)

1.2.2.4. Factores que influyen en la productividad

Prokopenko (1989), señaló que existen múltiples factores que influyen en la productividad y que podrían clasificarse en internos y externos.

Factores Internos

Prokopenko (1989). Son aquellos sensibles a la modificación, que requieren de una mayor participación de los directivos y un mayor control. A los factores internos los clasifican en duros y blandos.

- a) Factores duros: el producto, planta, equipo, tecnología, materiales y energía.
- b) Factores blandos: personas, organización, sistemas, métodos de trabajo y estilos de dirección. (p. 12,13)

Factores Externos

Prokopenko (1989). Son factores no controlables al interior de la institución, pero que, sin embargo, repercuten en la productividad. A estos factores se los divide en acuerdos estructurales, recursos naturales y la administración pública que incluye la infraestructura

- a) Ajustes estructurales. afectan directamente la productividad, con los años también afecta la estructura del desarrollo económico y social.
- b) Recursos naturales. El más importante es la mano de obra, seguida de la tierra, la energía y las materias primas con las que se cuentan.
- c) Administración pública e infraestructura. El cambio de leyes, normas, reglamentos, directivas y otros documentos de gestión, afectan la productividad. (p.14)

1.2.2.5. Factores que afectan la productividad laboral

Universia (2018), refirió que los factores que afectan la productividad del rendimiento de las organizaciones son:

1. Reuniones programadas por las jefaturas al final de la jornada laboral, en donde el personal ya se encuentra cansado y falta de concentración.
2. Un horario de comida prolongado, el cual se convierte en una reunión de amigos.

3. La jornada laboral con horarios muy extensos, que le roban a los colaboradores su vida personal.
4. Ausentismo por enfermedad o desmotivación.
5. Clima institucional inadecuado.
6. Falta de recursos y herramientas para que los colaboradores puedan realizar con eficiencia su trabajo, así como capacitaciones sobre las funciones del puesto correspondiente.

Bain (1985) Las emociones del personal influyen negativamente en la productividad, entre ellas se tienen: la mezquindad, la desconsideración, el interés personal, la falta de compromiso con la institución, el servilismo, etc. (p. 144)

De la misma forma Velázquez (2016), señaló 5 factores que afectan la productividad:

1. Jornada laboral larga: La idea no es que el personal labore por un periodo prolongado, sino que el resultado que se produzca sea el esperado, en el tiempo proyectado, se debe estimular al personal para evitar cansancios y con ellos errores en el trabajo.
2. Falta de capacitación laboral: Un personal que no se actualiza no podrá realizar bien sus actividades, está en desventaja, con el personal de la competencia y desmotivado por la falta de interés de la organización en su desarrollo personal.
3. Actividades multitareas: Frecuentemente la productividad se relacionó con las personas multioficios, cuantas más cosas hagan en simultáneo, más productivo se es. Sin embargo, al realizar varias actividades, no se tendrá la misma concentración, ni un trabajo de calidad.

4. Períodos de descanso cortos: Los estudios señalaron que aquellos trabajadores que tomen un periodo menor a 10 minutos para un descanso, serán más productivos que los que no lo hagan.
5. Malas condiciones laborales determinadas por:
 - **El clima organizacional.** Si existe disputas entre el personal, los funcionarios no les toman atención a sus requerimientos.
 - **Las herramientas de trabajo.** El no contar con el material necesario para el trabajo, hace que no se cumplan los objetivos.
 - **Los espacios otorgados para ejercer sus actividades.** El espacio físico en el que se desarrolló el trabajo, influye en el resultado de éste.

Entonces se puede concluir que el ambiente, el exceso de trabajo, el descanso y la percepción del trabajador sobre la organización, repercute directamente en el resultado de los objetivos institucionales.

1.2.2.6. Beneficios de la productividad

La productividad impacta positivamente en varios actores de la institución:

- a) Empleados. La mejora en los salarios de los colaboradores, desarrollo de capacidades y competencias, condiciones en los ambientes.
- b) Empresas. Posibilidad de desarrollo y mejor competitividad, incremento de utilidades y creación de oportunidades laborales.

- c) Consumidores. Disminución en los precios, ofertas con una mejor calidad tanto en los bienes como en los servicios.
- d) Gobierno. Impuestos al día, ofrecimiento de mejores servicios a la ciudadanía, incremento de programas de responsabilidad social.
- e) País. Incremento del nivel de vida de la población, valores más sólidos y erradicación de las diferencias sociales. (Capriotti, 2009, p. 173)

1.2.2.7. Dimensiones de la productividad laboral

Según la Fundación CEPRONA como se citó en (De Lavallo & Pérez, 2014), existen tres dimensiones de la productividad: recurso humano, sistema productivo y medio ambiente.

De igual forma Almeida & Olivares (2013), explicaron que de acuerdo a sus estudios “Existen tres dimensiones y estas son: la eficacia, adaptabilidad y la eficiencia”

1. Eficacia: es obtener los resultados planteados.
2. Adaptabilidad: Es estar preparado para el cambio, sin ser afectado.
3. Eficiencia: utilizar de una manera responsable los recursos, mejorando con ello la calidad del servicio. (p. 31).

Gutiérrez (2010) indicó que las tres dimensiones de la productividad laboral son la eficacia, la efectividad y la eficiencia.

1. La eficiencia es el vínculo que existe entre el resultado obtenido y los recursos que se utilizaron.

2. La eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto esperado utilizando la menor cantidad de recursos para su consecución.
3. La efectividad es la obtención de objetivos planteados (p.21).

Por la naturaleza del estudio realizado se consideró que las dimensiones propuestas por Cequea et al. (2010), fueron las más indicadas para desarrollar la variable de productividad laboral, ya que ellos manifestaron que las organizaciones se componen por individuos y son los que le dan “vida”. Los individuos se relacionan entre sí, interactúan, se apoyan, con la finalidad de alcanzar sus metas y las de la institución, produciendo procesos psicosociales que afectan a los otros compañeros, a los equipos de trabajo y a los resultados de la organización. A fin de establecer los factores humanos que inciden en la productividad, se plantearon tres dimensiones: factores individuales, factores grupales, y factores organizacionales. (p. 560).

Dimensión 1. Factores individuales: Son los factores identificados como atribuibles al individuo, relacionados con los factores psicológicos del individuo o factores internos de la persona, es cómo percibe lo que sucede en su entorno y como responde antes estos estímulos.

En esta dimensión tenemos varios conceptos relacionados que marcan la naturaleza de la variable, uno de ellos **es la motivación**, que es un proceso que se da de forma individual, y se evidencia en el comportamiento de los servidores. Una motivación alta y una actitud positiva tienen efectos directos y reales en la productividad laboral. Cuando hablamos de motivación nos referimos a esfuerzo recompensado, a logros personales, satisfacción en el

conseguir o alcanzar un meta y toda esta energía que nos produce la motivación nos hace tener un desempeño más alto y con ello ser más productivos.

Según Robbins & Judge (2009), las organizaciones son eficaces cuando mantienen un ambiente motivador para el personal y cuando logran retener a los servidores más competentes (p.175).

Chiavenato (2007), agrupó la investigación sobre motivación de varios autores, concluyendo en tres categorías: la primera del reforzamiento, se centró en el comportamiento observable del individuo y como este se refleja en los resultados de la organización; la segunda es la teoría del contenido, en ésta el centro son las necesidades del individuo y como el entorno responde a poder satisfacerlas. Y la tercera la teoría del proceso, se centra en los procesos cognitivos, buscando insatisfacciones en los individuos (p. 48).

En conclusión, se pudo señalar que la motivación es el elemento individual, que impulsa al servidor a un mayor rendimiento y desempeño en la organización. De la misma forma que se manifestó en el individuo, también se manifestó en el grupo. Por ello, es importante que la alta dirección tenga claro que este concepto genera diferentes efectos en el comportamiento de la gente, y que identificando las cosas que estimulen al personal ya sea de manera individual o grupal, es que se logra una influencia positiva o negativa en la productividad.

Otro de los conceptos es **la satisfacción laboral**, que se centra en una actitud global de un servidor hacia su trabajo. Según Robbins & Judge (2009), estas actitudes están relacionadas al trabajo en general o áreas específicas de éste. La satisfacción laboral engloba

las diferencias entre las expectativas del trabajador, sus logros y las recompensas que le brinda la organización.

Se distinguieron dos factores en la satisfacción laboral: los no personales (salario, cultura institucional, etc.), y los personales como la motivación, la implicancia en el trabajo, el compromiso institucional, la participación, etc.).

La satisfacción laboral es un estado emocional, producto de la percepción subjetiva de las personas en la organización. Es decir, el individuo toma la decisión de pertenecer a una institución y permanecer en ella, brindando altos niveles de desempeño.

Existen algunos estudiosos que opinaron que la satisfacción laboral incrementa la productividad, mientras que hay otros que consideraron que no hay ninguna relación y hay otros que consideraron que la productividad es la que produce satisfacción laboral.

Finalmente, para esta investigación se adoptó la premisa que un servidor con un alto nivel de satisfacción mostrará una actitud positiva al trabajo, obteniendo un mayor rendimiento y con ello una mayor productividad. En resumen, la satisfacción laboral es cuando te gusta y te llena mucho lo que haces.

Identificación, compromiso e implicación son los conceptos que continúan como parte de los factores individuales. La identificación depende del grado de conocimiento que el personal tenga del proceso y los resultados de la institución. Es el grado en que el servidor valora su trabajo como algo importante.

Cuando se les comparte a los servidores los objetivos y las metas institucionales y éste considera que en ese trabajo hay oportunidades para el crecimiento personal, éste se alinea y compromete con el desarrollo de la organización.

La identificación del servidor con su trabajo, dependerá de cuanta información tenga para poder desarrollar sus funciones y la responsabilidad que tenga sobre los resultados. Una vez que el servidor se sienta involucrado en su trabajo, se formarán los grupos de trabajo, se formarán equipos muy bien cohesionados y se incrementarán los niveles de desempeño, y la productividad.

Con referencia al concepto de la competencia, es el mayor valor de la organización es su capital intelectual, siendo clave la actualización permanente de sus habilidades y conocimientos, así como las evaluaciones semestrales del personal.

Las organizaciones deben preocuparse en incrementar las competencias de su personal, ya que la educación y la formación pueden contribuir a la mejora de la productividad y a una mayor participación laboral.

En conclusión, así como los otros conceptos, las competencias son individuales, la inversión en formación se refleja directamente en la productividad y constituye la clave para mejorar la productividad de las personas, ya que se optimiza la adecuación de la persona al puesto de trabajo, para dotarla de las cualificaciones y conocimientos que requiere la organización.

Dimensión 2. Factores grupales: Son los factores psicosociales que experimenta el individuo cuando interactúa, o sociabiliza con otros grupos teniendo un objetivo común.

En esta dimensión se consideraron conceptos como la “**cohesión**” que resultó ser un fenómeno que se presenta en los grupos, y consiste en mantener a los servidores unidos y vinculados pero de forma afectiva, buscando un objetivo en común. En conclusión, una fuerte cohesión permite a los servidores que conformen equipos eficientes y productivos.

Otro concepto de esta dimensión es la “participación”, pues hace que los servidores en la organización se sientan integrados a los procesos de toma de decisiones. En esta investigación la participación se estudió como un proceso grupal, que se inició cuando el servidor decide incorporar su conocimiento en la toma de decisiones y la institución facilita los espacios para que suceda. Un alto grado de participación en el trabajo eleva la motivación y la satisfacción, y con ello el compromiso.

Un concepto más de los factores grupales, es “el conflicto”, entendido como aquella situación en las que dos o más partes están en desacuerdo entre sí.

El conflicto es un proceso natural que se origina en las organizaciones conformadas por personas, con necesidades e intereses diferentes y también grupos que tienen sus necesidades y expectativas.

Según Robbins & Judge (2009), el conflicto no siempre está relacionado con un bajo desempeño del grupo y de la organización, ya que puede ser destructivo o constructivo, puede producir estancamiento o puede ser el motivo para estimular al desarrollo. Es en ese sentido que debe darse la negociación como una dinámica de grupo y de la organización para manejar el conflicto. Un arreglo que satisfaga a ambas partes, fomenta relaciones más fuertes y duraderas.

Siempre que hay un trabajo en grupo, surge un conflicto, debido a la diferencia de ideas y percepción que existen al interior del grupo. Un buen manejo de los conflictos, disminuye la pérdida de la productividad y del bajo desempeño, mejora las relaciones interpersonales y se aprende de ellos para no volver a repetirlos.

Si los conflictos duran mucho tiempo desencadenan estrés, conductas indeseadas, clima grupal inadecuado, que afecta el desempeño del servidor y de los grupos de la organización. Es por ello que los directivos deben conocer los tipos de conflictos y enseñar cómo manejarlos para que sean fuente de una mejora en la productividad.

Dimensión 3. Factores organizacionales: Todas relacionadas con los factores estructurales de la organización que afectan la actuación del individuo.

Cuando se habla de factores organizacionales, el primer concepto que surgió es el de la cultura organizacional, entendida como el conjunto de patrones de conductas adquiridas en la organización, que se comparten entre sus miembros e incluyen los principios, políticas, procedimientos, valores, esquemas de autoridad y responsabilidad, actitud frente a los cambios tecnológicos, que los mantiene unidos y concentrados en un objeto común y que distingue a la organización de las demás. Esta se conforma por costumbres, rutinas, normas y comportamientos que le dan significado a la actuación de los servidores en la organización.

La cultura implica cierto nivel de estabilidad estructural entre los grupos, los que los identifica y caracteriza.

Otro de los conceptos de esta dimensión fue el “**Liderazgo**”. Un buen líder es aquel que motiva a sus trabajadores a producir más y con eficiencia, este liderazgo impacta en el clima institucional y este a la vez influye en la productividad laboral.

Algunos autores refirieron que el tipo de liderazgo influyó en los resultados que la organización obtuvo. Robbins & Judge (2009), refirieron que un liderazgo eficaz promovió y facilitó mecanismos para mejorar la calidad, la productividad y el aprovechamiento de los recursos.

Dicho de una forma más sencilla el liderazgo es un fenómeno que influye sobre los individuos y los grupos. Lo determina la cultura organizacional e incide en los resultados de la organización. El líder motiva, brinda formación, da las competencias requeridas por la organización, establece vínculos con las personas, representa la cultura mediante el modelaje.

Es así como se llega a otro de los conceptos más importantes de esta dimensión, el clima organizacional, que no es otra cosa que el conjunto de percepciones con relación a la política y procedimientos, formales e informales, que caracterizan la organización e influye en el comportamiento de las personas.

Un clima positivo facilita el compromiso, estimula la productividad e invita a recibir recompensas y reconocimientos por las aportaciones en favor de la organización.

También se observa que los conceptos clima y cultura institucional estuvieron muy relacionado entre sí. Un clima institucional positivo ofrece estabilidad, integración, satisfacción y productividad, sin embargo, un clima negativo produce rumores, alta rotación, inestabilidad, conflicto y bajo desempeño del personal.

El clima organizacional es un concepto multidimensional, no solo son las percepciones compartidas de los individuos, sino también, el ambiente físico, los aspectos estructurales, las relaciones interpersonales y las diversas regulaciones formales que afectan el trabajo. Se manifiesta en individuos y grupos de la organización, está determinado por la cultura organizacional. Tiene incidencia en el desempeño de los servidores y en los resultados de la institución.

1.3. Investigaciones

Investigaciones Nacionales

- **Tito (2012).** Tesis de doctorado sustentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, denominada: “*Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana*”. Esta investigación trató de probar que una gestión que promueve el reconocimiento de competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales, motiva al personal, el cual como consecuencia realiza una labor más productiva.

Para la demostración objetiva de este postulado se determinó una muestra de 96 empresas, representadas por sus directivos y/o administradores. La investigación se realizó en un grupo de empresarios, escogidos por criterios aleatorios, a quienes se le aplicaron diversas técnicas para levantar información como la observación, encuestas y entrevistas. Los resultados, desde el punto de vista cuantitativo, demostraron la verdad de las hipótesis, y desde el punto de vista cualitativo se identificaron y redefinieron hallazgos. Con tales insumos se propuso una mejor distribución en el proceso productivo, desde ese enfoque se elaboró el catálogo de competencias transversales para el sector y los perfiles para cada puesto. Con los resultados del estudio, se propuso una metodología de implantación del modelo en el sector. Finalmente, como parte de las recomendaciones, el investigador sugirió que se instituya un proceso de formación y capacitación permanente de los directivos y técnicos, creando centros e institutos que tanto el sector privado como el público deban asumir.

- **Vásquez (2012)**. En su tesis de doctorado: *Modelo de Gestión Organizacional para Mejorar la Productividad Laboral en los Colegios de la Zona Sur de Manabí*, sustentada en la Universidad Privada Antenor Orrego – Trujillo. Propuso mejorar el sistema de gestión de los colegios de la zona sur de Manabí. La población fue el personal de los colegios de la zona: 44 directivos a quienes se le aplicó la encuesta; y de 709 personas entre docentes, administrativos y personal de servicio, se realizó una muestra de 469 encuestados. La modalidad de la investigación fue cualitativa-cuantitativa, las técnicas empleadas fueron la encuesta, la entrevista, la observación directa, y el análisis textual. La autora llegó a la conclusión que en los colegios de la zona sur de Manabí pocos son los que conocen sobre los procesos administrativos, sobre estructura organizacional y sobre métodos y herramientas para mejorar la productividad laboral, razón por la cual, no existía una correcta coordinación en los trabajos encomendados, de la misma forma concluyó que el logro de una considerable productividad laboral depende de la correcta administración que realicen los directivos de los colegios y eso lo espera lograr con la aplicación del modelo de gestión que propuso.
- **Cieza y Mannucci (2014)**. En su tesis de maestría: *Comunicación y productividad en los módulos de atención al público en ESSALUD – Red Sabogal – 2014*. Sustentada en la Universidad César Vallejo. Los autores tuvieron como objetivo determinar la relación entre la comunicación y la productividad en los módulos de atención al público en la Red Saboga de EsSalud en el 2014. La investigación fue no experimental, trabajaron con toda su población, a quienes se le aplicó un cuestionario con 40 preguntas.

Toda la información obtenida fue sistematizada a través del programa estadístico SPSS, versión 20; se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman el cual determinó la correlación positiva de las variables. La población fue conformada por 166 trabajadores utilizando la escala de Likert en una encuesta. Investigación de tipo aplicada del nivel descriptivo correlacional. Determinó el grado de orientación y relación entre las variables, utilizó la prueba de la hipótesis de la “r” de Spearman, Como conclusión los resultados arrojaron que existe correlación directa y significativa entre las variables comunicación y la productividad.

- **Hidalgo (2016).** En su estudio realizado para optar el título de magister, denominó a su investigación *La comunicación interna y su influencia en el posicionamiento y crecimiento sostenible de la organización: el caso de PRODAC en el Perú*. Sustentada en la Universidad de Piura, planteó como objetivo general el realizar estrategias de comunicación interna que conciban un valor compartido entre los servidores, proponiendo alternativas que incrementen el posicionamiento y sostenibilidad de la organización-Prodac. El diseño de la investigación fue no experimental, inicialmente fue un trabajo de consultoría, de tipo aplicada, de nivel descriptivo, que tuvo como conclusión que en Prodac se tenía que cambiar la forma de trabajo, revalorando su activo más valioso: su personal. Para ello, como recomendación tuvo la de trabajar en el desarrollo de una gestión de comunicación integral que garantice una adecuada comunicación de jefatura, hacia los subordinados y viceversa, identificando y mejorando los procesos.

- **Gianella (2017)**. Para optar por el grado de maestra, sustentó en la Universidad César Vallejo, la tesis titulada *Gestión del talento humano y productividad laboral en las áreas de enfermería y obstetricia de la Red de Salud del sur 2016*, cuyo objetivo fue determinar la relación entre gestión del talento humano y productividad laboral en las áreas específicas de enfermería y obstetricia. Su población fue de 275 licenciadas de enfermería y obstetricia, y su muestra total de 200 licenciadas. Se aplicó como instrumento el cuestionario, sistematizado en el programa estadístico SPSS. De acuerdo a los resultados obtenidos, se establece que, entre la gestión del talento humano y la productividad laboral de las áreas de enfermería y obstetricia de una Red de Salud del Sur periodo 2016, si existe una relación directa y significativa. Como parte de los resultados y contrastado con el objetivo general, determina que el 36% del personal de enfermería y obstetricia perciben que la gestión del talento humano es regular, así mismo de acuerdo a los objetivos específicos se tiene que el 38% del personal en estudio, consideraba que la selección de personas es buena, el 65% señaló que la capacitación de personas es regular y finalmente el 76% refirió que el desarrollo de personas es regular. Es así como determinó que entre la gestión del talento humano y la productividad laboral hay una correlación directa y significativa al obtener un valor de 0.497; es decir, a mayor gestión del talento humano, mayor productividad laboral; Concluyendo que sí existe una relación de significativa entre ambas variables.
- **Briceño (2017)**. En su tesis de maestría: *Ambiente laboral y comunicación interna del puesto de salud Huaca Pando Distrito de San Miguel Lima 2016*, sustentada en la Universidad César Vallejo - Sede Lima, donde su objetivo general fue determinar la

relación que existe entre el ambiente laboral y la comunicación interna según el personal administrativo del establecimiento en mención, periodo 2016. Fue una investigación con diseño no experimental, descriptivo correlacional. No se utilizó muestra pues se trabajó con toda la población de administrativos del Puesto de Salud Huaca – Pando del Distrito de San Miguel siendo esta de 43 personas; A través de dos cuestionarios que utilizó recolectó información sobre el ambiente laboral y las distintas dimensiones de la comunicación interna. Como resultados obtuvo una relación significativa entre el ambiente laboral y la comunicación interna según la percepción del personal administrativo del Puesto de Salud Huaca – Pando del Distrito de San Miguel. Su coeficiente de correlación fue moderada de $r = 0.610^*$, con una $p = 0.000$ ($p < .05$), aceptándose la hipótesis alterna y rechazando la nula.

- **García (2018)**. Presentó en la Pontificia Universidad Católica del Perú, su tesis de maestría, titulada *Valoración del aporte de la comunicación interna y factores relacionados, investigación en organizaciones privadas en la ciudad de Lima durante el 2017*, cuyo objetivo general fue determinar la percepción que tuvieron en el 2017 los comunicadores sobre la valoración en la información emitida por cinco instituciones de modalidad privada, en Lima. Este estudio de nivel exploratorio, tuvo un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo. Para levantar información se utilizó el estudio de caso, con entrevistas semi estructuradas, las cuales se aplicaron en el 2017, a 86 comunicadores, en empresas de sector privado. La investigación buscó determinar que tanto los comunicadores consideraban que su trabajo era valorado, así como que aspectos

específicos creían que la comunicación interna aporta estratégicamente en sus instituciones, y que otros puntos también tenían una alta valoración. Los resultados mostraron que los comunicadores tenían diversas apreciaciones de la comunicación interna en sus instituciones, y valoraban dos temas más que otros, como la cultura organizacional y el liderazgo del comunicador.

- **Moreira (2018).** En su tesis doctoral *El clima organizacional y su influencia en la productividad laboral en las instituciones de educación superior (IES) públicas de la provincia de Manabí-Ecuador*, sustentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en Lima, utiliza un modelo teórico que le permitió alcanzar su objetivo de determinar cómo influye el clima organizacional en la productividad laboral en las instituciones de educación superior (IES) públicas de la provincia de Manabí. Para esta investigación se aplicó 370 encuestas al personal docente y administrativo de diversas IES públicas de la provincia de Manabí. Su enfoque fue cuantitativo, con un nivel de investigación descriptivo-transversal y observacional. Empleó un instrumento con una alta fiabilidad, ya que la prueba estadística de Alfa de Cronbach salió 0.964. Los resultados comprobaron que el clima organizacional si influye en la productividad laboral del personal de las (IES) públicas de la provincia de Manabí.
- **Maza (2019).** Sustentó su tesis de maestría en la Universidad Cesar Vallejo, denominada *Comunicación interna y el desempeño laboral de los trabajadores del área de Recursos Humanos de la UGEL N° 04 Comas, Lima-2018*. Esta investigación se planteó como

objetivo general, el determinar la relación que existe entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los servidores del área de recursos humanos de la UGEL 04 en Comas, en el año 2018. Tuvo como método el hipotético deductivo, con un diseño no experimental: transversal, de enfoque cuantitativo, un tipo de investigación básica, y un nivel descriptivo correlacional. Aplicó un censo a toda la población conformada por 78 trabajadores del régimen laboral 276(nombrados), 1057 (CAS) y CAP del área de Recursos Humanos de la UGEL 04. Para recolectar la información utilizó la técnica de la encuesta a través de la aplicación de cuestionarios validados por expertos. Asimismo, se evidenció que su contrastación de la hipótesis general arrojó que existe relación significativa entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los trabajadores del estudio, con un nivel de significancia igual a $0.000 < 0.05$ y un coeficiente de Rho Spearman igual a 0.788. Concluyendo que en esta institución al mejorar la comunicación interna, también mejora grandemente el desempeño laboral de los trabajadores.

Ruíz (2021). En su tesis de maestría *Clima laboral y su relación con el desempeño de los servidores civiles del hospital Luis Heysen Inchaustegi-ESSALUD, Lambayeque-Perú, 2019*, realizada en la Universidad del Pacífico en Lima, logra demostrar su objetivo general de la investigación, el cual consistía en determinar la relación existente entre el clima laboral y el desempeño de los servidores del establecimiento de salud mencionado. Para ello escogió el diseño no experimental, transversal, descriptivo y correlacional. Tuvo una muestra de 79 trabajadores a quien aplicó un cuestionario confiable (Test de Clima Laboral CL-RG), y un formato de evaluación de desempeño y estadística institucional. Dentro de las conclusiones

se llegó a la existencia de una relación directa y positiva baja entre la variable clima laboral y la dimensión competencias del desempeño ($p = 0,005$), en cuanto a la relación de clima laboral y la dimensión metas de la variable desempeño no existe correlación $p = 0,097 > 0,05$. Con respecto al clima laboral muestra un nivel más que aceptable pues el 69,6% percibe que es favorable. Sobre las otras dimensiones del desempeño laboral se encontró que en las metas grupales logró un porcentaje de 97% de avance, y en las metas individuales el nivel excelente obtiene un 44%. La dimensión competencias, los trabajadores respondieron con un alto nivel de competencias 86,1%, lo que evidencia que los conocimientos, habilidades y actitudes con que cuentan son adecuados. Con los resultados obtenidos se elaboró una propuesta de mejora.

Investigaciones Internacionales

- **Gómez (2007)**. Con la finalidad de obtener el grado de doctor, sustentó en la Universidad de Málaga la tesis *Comunicación en organizaciones para la mejora de la productividad: Uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*". Lo que deseaba demostrar era como la información es un elemento poco valorado en las instituciones y que deberían tener la misma importancia que el recurso humano, tecnológico, y económicos.

Para la investigación, recopiló toda la información proveniente de la prensa general, tanto nacional como local, en sus distintos formatos. De la misma forma hizo una recopilación de todas las publicaciones técnicas y profesionales, para posteriormente discernir entre las

de mayor calidad y profesionalización. Utilizó la encuesta como un primer instrumento de recolección. El área de estudio fue Andalucía. Contó con un universo en el que participaron empresas de diferentes ámbitos tanto de administración privada como pública. La muestra fue de 175 encuestados. El periodo de aplicación del instrumento fue del 1 de julio al 31 de octubre de 2006. La recolección de los instrumentos fue a través de medios digitales. La autora concluye que las organizaciones modifican periódicamente procesos, servicios y productos objeto de su actividad y, como consecuencia, también las funciones y tareas de sus colaboradores. Esto ocasionó que en los últimos años, las empresas dediquen tiempo y recursos en el manejo de la información, por tal razón, la información interna juega un papel decisivo para las empresas competitivas, convirtiéndose en su principal patrimonio.

- **Ortiz (2012).** En su tesis de maestría: *Estrategia de comunicación para canal 27, el canal de la esperanza*, sustentada en la Universidad de San Carlos de Guatemala, cuyo objetivo general fue fortalecer el sistema de comunicación del canal 27, a través de diversas estrategias visuales, que permitieran la fluidez de la comunicación, tanto a nivel interno como externo.

Con la finalidad de conocer sobre la estructura del Canal 27, realizó un análisis situacional en base a las teorías de comunicación y administración de diversos investigadores, con lo cual profundizó más sobre la comunicación tanto interna como externa y para ello aplicó instrumentos como encuestas y entrevistas a los colaboradores del canal, así como a cinco instituciones aliadas que realizaban un trabajo muy cercano con el canal y podían aportar sobre las particularidades de su comunicación externa. Luego de evaluar los resultados

planteó un plan estratégico para mejorar la comunicación organizacional del canal, reforzando la comunicación interna y externa.

- **Di (2013).** Presentó en la Universidad Juan Agustín Maza-Argentina, su investigación para optar el grado de magister, titulada *La comunicación en las organizaciones de la sociedad civil: Una perspectiva alterna para el estudio y la destreza de la comunicación en la organización.*

Esta investigación tuvo como objetivo general realizar una aproximación tanto teórica como empírica al ámbito de las organizaciones de la sociedad civil (OSC).

Para este trabajo se realizó un estudio de campo desde un enfoque cualitativo. Para la investigación empírica se planteó una investigación sociológica interpretativa de carácter cualitativa. El alcance de la misma fue exploratorio descriptivo. Las estrategias metodológicas adoptadas contemplan un alcance exploratorio cuya herramienta de recolección de datos es la entrevista en profundidad a sujetos expertos.

La técnica de levantamiento de datos fue el estudio de caso. Las herramientas de recolección de datos utilizadas fueron la entrevista en profundidad y análisis del discurso institucional a través del acervo documentario y plataformas digitales que maneja la institución y que evidenciaron la imagen que proyectan, se comenzó en los documentos de origen y gestión que contenían la historia, su cultura, su misión, estrategias, públicos, proyectos, etc. La totalidad de las organizaciones sociales de la provincia de Mendoza alcanzaron los 5000 casos. Para la selección de los casos de estudio se tuvo en cuenta un límite espacial que se circunscribió al área metropolitana del Gran Mendoza, así como el

cumplimiento de ciertos requisitos establecidos por variables como la trayectoria y el alcance social, grupo socioeconómico y periodo histórico de levantamiento.

El análisis mostró que ambas, la necesidad tanto como la práctica comunicacional en las organizaciones de la sociedad civil, son hacia el conocimiento técnico, el uso de las principales herramientas de la comunicación empresarial tradicional: publicidad, periodismo, comunicación institucional, TIC., etc. Como parte de los resultados demostraron que existen diferencias entre los conceptos que maneja la sociedad civil y el sujeto como tal, por lo que fue comprensible que tanto el ciudadano, como los diversos públicos realicen sus prácticas de la comunicación conforme a sus propósitos institucionales.

- **Portilla (2014).** En su tesis de maestría: *Plan estratégico de comunicación interna para una institución descentralizada del gobierno*, sustentada en la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, cuyo objetivo general fue conocer la situación real de la institución para elaborar un plan estratégico que contribuya a una comunicación interna efectiva. Esta investigación fue de tipo aplicada, de un nivel descriptivo concluyente, fue un estudio no probabilístico, la población fue de 512 pobladores, y una muestra de 435 encuestas, lo que correspondió a un 85% del total de la población. Adicionalmente las técnicas que se utilizaron con los colaboradores fue la observación documental y los grupos focales; ya con los directores de departamento se realizaron entrevistas. La autora concluyó que, en la organización, una adecuada comunicación interna, es la clave para el desarrollo interpersonal, el incremento de la motivación y la mejora de los procesos que repercuten

en la toma de decisiones a partir de la experiencia de sus propios integrantes, contando con el personal como el recurso principal para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

- **Mendoza (2014).** Investigó sobre la eficiencia de los sistemas de comunicación, en su tesis titulada *Modelo de gestión de comunicación corporativa que establezca los procedimientos comunicacionales internos de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo de los Tsáchilas*, para optar por el grado de magister en la Universidad Regional Autónoma de los Andes en Ecuador. Su objetivo general fue diseñar un modelo de gestión de comunicación corporativa que establezca los procesos comunicacionales internos de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo de los Tsáchilas. La modalidad de la presente investigación se definió como cuali-cuantitativa, con tendencia a lo cualitativo. Se estudió la cultura y el clima institucional enmarcado en un proceso comunicacional definido dentro de una organización; se empleó la encuesta y la entrevista para recoger información. La población-muestra fue de 100 servidores. Es así como se concluye que un modelo de gestión de comunicación corporativa, colabora a que las instituciones, ya sean públicas o privadas, mejoren sus procesos organizacionales e incrementen su productividad.
- **Ramírez (2015).** En su tesis de maestría: *La Comunicación organizacional y su incidencia en la productividad de una empresa multinacional de telecomunicaciones*. Sustentada en el Instituto Politécnico Nacional del Distrito Federal de México. La autora se planteó el

objetivo de cómo incide la comunicación interna de una empresa, en su productividad durante el primer semestre del año 2015. La investigación fue de tipo correlacional causal explicativa, ya que analiza la incidencia de la variable comunicación organizacional en la productividad de una empresa de telecomunicaciones. Esta investigación utilizó la metodología de los estudios cuantitativos y cualitativos, tuvo un diseño transversal y su nivel fue descriptivo. El recojo de información fue a través de un cuestionario aplicado a una muestra de 55 empleados distribuidos en cada una de las sedes de la empresa estudiada, seleccionados de manera aleatoria considerando únicamente funcionarios y el equipo de gestión. Los resultados de los instrumentos aplicados revelaron que la comunicación organizacional interna de la empresa era de suma relevancia para el alcance de una mayor productividad, que conservaba un buen manejo de la información y una cultura organizacional fuerte.

- **Rivera (2019).** En su tesis de maestría *Comunicación interna y desempeño laboral de los empleados del hospital La Carlota en Montemorelos*, sustentada en la Universidad de Montemorelos, planteó como objetivo general conocer el grado de comunicación interna y el desempeño laboral percibido por los empleados del Hospital La Carlota en Montemorelos. Para este trabajo se realizó un estudio con enfoque cuantitativo, nivel descriptivo, de tipo transversal, y correlacional. La población considerada para el estudio fue el personal del Hospital La Carlota, ubicado en Montemorelos, la muestra fue de 117 empleados. Para la recolección de los datos, se utilizó un instrumento para la variable

comunicación interna con 17 ítems y una confiabilidad de .928; para la de desempeño laboral, el cuestionario contó con 13 ítems y un alfa de Cronbach de .814.

El estudio reveló que el grado de comunicación interna percibido por los empleados del Hospital La Carlota en Montemorelos, tiene una relación lineal positiva y significativa de forma moderada con la variable desempeño laboral, por lo cual se rechazó la hipótesis nula.

- **Molina (2020).** Tesis de maestría: *Identificación de los factores de riesgo psicosocial para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores durante el periodo 2020-2021.*

Sustentada en la Universidad Internacional SEK del Ecuador. La autora se planteó el objetivo de la identificación de los factores de riesgo psicosocial para mejorar el desempeño laboral de la población estudiada. Para la elaboración de la investigación se utilizó el método Inductivo deductivo, de tipo descriptivo – transversal. Para el análisis de los datos se consideró todo el universo de la institución, es decir, se tuvo la participación de los 191 trabajadores tanto a nivel operativo como administrativo de las diferentes sedes de la organización. Para el análisis de los datos recolectados se empleó la metodología del Ministerio de Trabajo (MT), compuesta de 58 preguntas donde se utilizó una matriz multiseccional del 1 al 4. La valoración de la encuesta se realizó a través de una media aritmética, con metodología de percentiles.

Asimismo, se elaboró una encuesta de medición de clima laboral que pretendió considerar los hechos y efectos psicosociales relacionados con la pandemia Covid-19, para ello se trabajó con 7 dimensiones: autonomía, estructura, aspectos físicos, recompensa, consideración, calidez y apoyo. Los resultados mostraron que la organización estaba en un

nivel de riesgo medio, lo cual implicaba abordar planes de acción y control inmediatos a corto plazo.

1.4. Marco Conceptual

- **Comunicación**

Es el proceso por el cual dos o más personas interactúan a través de señales con la finalidad de transmitir alguna información, debe existir el mismo código y sobre todo retroalimentación para estar seguro de la comprensión del mensaje. (Robbins & Judge, 2009, p. 352)

- **Comunicación Interna**

Es la herramienta utilizada dentro de la organización para informar al personal sobre los instrumentos de gestión que se utilizan para lograr los objetivos planteados, pero además es una herramienta para fomentar el crecimiento de la organización e intercambio de opiniones entre los servidores, los superiores jerárquicos y la alta dirección. (Ongallo, 2007, p. 77)

- **Barreras de Comunicación**

Son los obstáculos que se producen en el momento del proceso de la comunicación, pueden ser personales, físicas o semánticas.

- **Mensaje**

El mensaje es algo que comunicar y puede ser de forma oral, también escrita, y hasta paralingüística, es decir, a través de señas o gestos, en donde se maneje un código en común.

- **Medio de Comunicación**

Es el instrumento a través del cual se realiza el proceso de comunicación. Cada entidad puede optar por el o los medios que se adapten mejor a sus objetivos y posibilidades. (Domínguez, 2012, p. 12).

- **Institución Pública**

Son aquellas instituciones creadas con un propósito exclusivo de brindar un servicio o bien a la sociedad, su actuar es variado, se conduce en base a la normatividad establecida por un ente central. A veces son poco flexibles al cambio.

- **Productividad Laboral**

Se define la productividad como la relación que existe entre el trabajo desempeñado, y el uso de recursos para ese fin.

- **Eficiencia**

Es alcanzar las metas y los objetivos, usando menos recursos.

- **Eficacia**

Es una medida del logro de resultados, es alcanzar la meta sin importar el recurso utilizado. (Chiavenato, 2007, p. 24).

- **Efectividad**

Es cuantificar el logro, teniendo la capacidad de alcanzar el efecto que se pretende.

- **Reciprocidad Laboral**

Se entiende como la correlación de una persona o cosa con otra.

Si en una organización los jefes desconfían de los empleados, los controlan y vigilan, estos trabajarán sin confianza, temerán el control y dejarán de trabajar cuando no los vigilen. Si quieren personal adiestrado, tendrán obediencia, pero no creatividad.

Si por el contrario requieren su compromiso y que aporten aquello que marca la diferencia, dejarán que se desarrollen, crezcan y participen, que sean parte del proyecto, y compartan más éxitos y menos fracasos, celebrar los buenos momentos y remar junto a ellos en los malos. Al fin y al cabo, la clave de la identidad es la reciprocidad, si la organización se compromete con ellos, ellos se comprometen con la organización. (Arboccó, 2015).

- **Factor Humano**

Es la forma de referirse a la persona como miembro de una organización, a lo largo de los años han ido tomando diferentes denominaciones pasando por: personal, recurso humano, capital humano, talento humano y últimamente colaboradores (Martínez, 2013).

- **Motivación Laboral**

González (2008) señaló que la motivación es un proceso interno y se desarrolla de forma diferente en cada persona, refleja la interacción entre el hacer y el querer. Cuando un individuo desea lograr algo, es ahí cuando la motivación juega un papel importante para

pasar del querer al hacer, por ello, es el punto intermedio entre el perfil individual del trabajador y su forma de desempeñarse en el trabajo.

- **Competencia**

Las competencias comprenden la preparación que tenga el trabajador para desempeñar el trabajo, incluyendo sus aptitudes, y las destrezas con las que lo haga. En una institución siempre se pide un mínimo de competencias para poder desempeñar cierta función y es justamente en el día a día donde se observa las competencias del personal. Lo importante es adquirir y agregar nuevas competencias para que pueda desarrollarse, por ello, la necesidad de contar con las capacitaciones permanentes de acuerdo al puesto de cada empleado. (Chiavenato, 2007, p. 407).

- **Participación**

Es formar parte de algo, compartir opiniones e ideas. Una forma apropiada de participación produce motivación y mayor experiencia a través de la adquisición de conocimientos que favorecen al crecimiento de la organización. Resulta atractiva para el personal porque involucra la necesidad de afiliación y aceptación. Un trabajador participativo incrementa sus posibilidades de desarrollo profesional.

- **Identificación**

Es un sentimiento por la organización; el trabajador identificado con la organización la siente parte de sí, siempre está pendiente de que cosas se pueden mejorar y se involucra más de lo que debe, inclusive priorizando las actividades de la institución antes que las de él. Siente al desarrollo organizacional como responsabilidad suya.

Ven a la organización como parte importante en su día a día, son parte del equipo, son líderes sin cargos y siempre destacan porque van más allá de lo requerido, saben que el éxito de la organización depende de la energía que el personal le ponga a la hora de realizar sus labores.

- **Compromiso**

El personal comprometido siempre está pendiente de un nuevo empleo, respetan su horario laboral, y solo se quedan más tiempo si su superior se lo solicita, no nace de ellos. Este personal conoce las normas y los procesos de su cargo, pero no está dispuesto a mejorar nada que no sea pedido por la institución. Se expresa de la institución como si no fueran uno de sus miembros y evitan relacionarse con ella, cumplen con el trabajo para el cual fue contratado, no ofrecen alternativas de solución ante las fallas que encuentren, el cambio les es indiferente, siempre están atentos a las gratificaciones y beneficios que la organización entregue para motivarlos.

- **Cohesión**

Es el nivel de aceptación que los miembros de una institución tengan, circunscribiendo el sentido de pertenencia que manifiesten como parte de un servicio, oficina, departamento, etc.

Para evitar el caos en una organización, lo más recomendable es el trabajo en equipo y la información oportuna y transparente. Por ello es importante darles atención a las actividades de integración, para promover las buenas relaciones entre todos sus miembros, y que se comporten de forma solidaria, en cumplimiento del propósito institucional, la

cohesión ayuda a que los empleados sean eficientes y que incrementen su nivel de productividad, evitando los conflictos, las malas interpretaciones, la desmotivación e insatisfacción personal y laboral.

- **Clima Organizacional**

Es la percepción que los empleados tengan de su ambiente laboral, las relaciones interpersonales, la infraestructura de los ambientes en que laboran, la remuneración, los beneficios, inclusive los clientes y proveedores. Es a través del clima organizacional que se puede evaluar y medir el porqué del desempeño de los trabajadores, el logro de objetivos y calidad de bienes o servicios que se está brindando.

Para los líderes de una organización, es importante tener conocimiento de cuál es el clima organizacional que se vive entre sus empleados, para hacer las correcciones necesarias a tiempo, pues un buen clima, asegura un desempeño más productivo, con resultados con alta calidad y usuarios satisfechos.

- **Liderazgo**

Son las habilidades que tienen las personas para influenciar en el pensamiento o comportamiento de otras personas, en el caso de las organizaciones muchos de estos personajes han conseguido perfeccionar sus talentos logrando que los empleados trabajen motivados y cumplan con los objetivos y metas. De la misma forma un líder no es el que concentra todo, sino el que delega y empodera a las otras personas, involucrándolas para que a la vez motiven al resto.

- **Cultura Organizacional**

Vista como el conjunto de valores, costumbres, tradiciones, normas, creencias que compartan los miembros de una institución, y al interior de los grupos que se formen. Una cultura organizacional fuerte ayuda a que las estrategias de desarrollo se implementen más rápido y funcionen; una cultura débil o inexistente es una barrera y limitante para actualizarse en el tiempo.

Capítulo II

El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables

2.1. Planteamiento del Problema

2.1.1. Descripción de la realidad problemática

Bernal (2010) refirió “para que una idea sea objeto de investigación, debe convertirse en problema de investigación” (p. 88).

De acuerdo a la aseveración de Peter Drucker, el teórico del management por excelencia, el 60% de los problemas en una empresa fueron originados por mala comunicación y es lo que frecuentemente sucede a nivel mundial.

Según las referencias actualizadas que se tienen, en las medianas y grandes empresas, el 60 % de las personas interactúan con 10 o más colaboradores, y cuando la organización es pequeña el número se duplica.

Una institución en crecimiento necesita establecer junto con sus colaboradores las mejores relaciones entre ellos, y en una institución de salud la exigencia es aún mayor por el servicio que se ofrece.

Por ello, se escogió el caso del Instituto Nacional de Oftalmología, una institución rectora a nivel nacional, con especialización en el campo de la oftalmología, lo cual la hace referente entre los otros establecimientos de salud, es un ente adscrito al Ministerio de Salud, tiene una categoría de atención III2, como instituto especializado, es el encargado

de promover y velar por la salud ocular a nivel nacional, y para ello emite normas, desarrolla la docencia e investigación especializada.

Desde 1944, se encuentra al servicio de la población cumpliendo con el propósito de prevenir las patologías y daños oculares, actualmente está constituido por 10 departamentos de atención especializada y 14 servicios que se encargan de la evaluación, tratamiento, recuperación y rehabilitación de la salud ocular en condiciones de equidad, efectividad y plena accesibilidad de los usuarios. El INO, en época de mayor afluencia, atiende aproximadamente 1200 pacientes por día, en los turnos de mañana y tarde, siendo un 45% las atenciones de pacientes afiliados al Seguro Integral de Salud (SIS), y el 55% restantes pacientes pagantes que poseen seguros de otras instituciones (Essalud, FFAA, sin seguro, etc.), asimismo cuenta con una emergencia que viene funcionando las 24 horas, los 365 días del año, brindando servicios en una infraestructura moderna con equipos de alta tecnología y personal especializado.

Con respecto al recurso humano y la relación laboral en el INO, existen tres regímenes: 304 colaboradores son nombrados bajo el D.L. 276, 185 son por Contratos Administrativos de Servicios (CAS), y 140 son Locadores de Servicios (Terceros), todos ellos clasificados en personal administrativo y asistencial.

En este proceso de atención diaria, a pesar de la globalización, la digitalización de los procesos, y de toda la evolución que viene sufriendo la administración pública, se evidenció que en el INO la comunicación interna se estaba manejando inapropiadamente, no se encontraron canales eficientes de transmisión de información, el personal de los servicios no recibía la información de forma oportuna de alguna actividad y/o situación

institucional, los canales formales que frecuentemente eran los memos o notas informativas, servían para informar a los directores y jefes, quienes no compartían dicha información con sus subalternos, no se compartían tampoco los objetivos ni metas de la institución, por ello, los colaboradores se mostraban desmotivados y con ello se afectaba la productividad laboral, ya que solo hacían lo mínimo necesario para cumplir con sus tareas, asimismo se evidencia por parte del nuevo personal una falta de compromiso y de sentimiento de pertenencia e integración al grupo, pues a pesar de la inversión en capacitación que la institución realizaba en su formación profesional renunciaban con facilidad ante una nueva y mejor propuesta económica de otra institución, no le entregaban a la institución ni una hora adicional de su tiempo, a pesar de la importancia de su trabajo para el paciente, existía un ambiente de incertidumbre e inclusive improvisación ante la escasa o nula información recibida de algún compromiso asumido por la institución, pululaba en el entorno el rumor y el chisme que llevaban a malos entendidos y situaciones de tensión que afectan el progreso y eficiencia de la institución.

La comunicación interna no estaba logrando que dentro de la institución exista la coordinación necesaria por parte de todos los niveles jerárquicos para difundir las políticas y principios hacia los servidores que la conforman, e inclusive no era ella la que aportaba al cumplimiento de los objetivos y valores de la organización, al parecer la alta dirección no era consciente que un sistema de comunicación eficiente que se reflejara en una cultura organizacional fuerte y procesos administrativos ordenados, preparaban el terreno para facilitarles el desarrollo institucional.

2.1.2. Definición del Problema

2.1.2.1. Problema General

- ¿Cómo la comunicación interna influye en la productividad del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología?

2.1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cómo la comunicación interna influye en los factores individuales de la productividad del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología?
- ¿Cómo la comunicación interna influye en los factores grupales de la productividad del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología?
- ¿Cómo la comunicación interna influye en los factores organizacionales de la productividad del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología?

2.2. Finalidad Y Objetivos de la Investigación

2.2.1. Finalidad

Mejorar los procedimientos de la comunicación interna a través de la implementación de un plan, con el cual se logre que el personal administrativo reciba la información oportuna para realizar sus actividades, funciones y/o trabajos de forma eficiente, incrementando su productividad y el sentido de pertenencia al Instituto Nacional de Oftalmología.

2.2.2. Objetivo General y Específicos

2.2.2.1. Objetivo General

- Determinar la influencia de la comunicación interna en la productividad laboral del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.

2.2.2.2. Objetivos Específicos

- Determinar la influencia de la comunicación interna en los factores individuales de la productividad del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.
- Determinar la influencia de la comunicación interna en los factores grupales de la productividad del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.
- Determinar la influencia de la comunicación interna en los factores organizacionales de la productividad del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.

2.2.3. Delimitación del Estudio

El presente estudio se realizó en el Instituto Nacional de Oftalmología, establecimiento adscrito al Ministerio de Salud, ubicado en la Av. Tingo María 398, en el distrito de Cercado de Lima.

El campo de estudio fue el comportamiento del personal netamente administrativo, durante el mes de octubre 2019.

2.2.4. Justificación e importancia del estudio

Justificación Social

Esta investigación se justificó socialmente debido al efecto que produce no contar con un sistema de comunicación interna adecuado y la indiferencia de las consecuencias que ésta falta produce en la productividad del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología, debido a que éste establecimiento público, perteneciente al Ministerio de Salud, especializado en diagnóstico, tratamiento y recuperación de la salud visual, atiende principalmente a personas adultas mayores afiliadas al Seguro Integral de Salud con una situación de vulnerabilidad alta, que depositan toda su confianza en el personal que les brinda el servicio.

Justificación Práctica

Esta investigación se realizó por la necesidad de determinar la influencia que existe entre la comunicación interna y la productividad laboral del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología, de esa manera poder proponer mejoras en las estrategias comunicacionales dentro de la institución, las cuales redundarán en la calidad de la gestión, la identificación del personal y la atención que se brinde a los usuarios.

Justificación Metodológica

Los métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos utilizados en este estudio servirán de base para otros investigadores que estén interesados en profundizar sobre el tema tratado.

2.3. Hipótesis y Variables

2.3.1. Supuestos teóricos

En este espacio se revisó rápidamente un recorrido teórico sobre el rol que se le asigna a la comunicación dentro de las teorías de la organización, donde básicamente el objetivo fue la productividad laboral de la institución.

Se inició con el enfoque clásico, cuyos representantes más conocidos siguen siendo Max Weber (1909- 1949) con su “Burocracia”; el francés Henry Fayol, creador de la “Teoría Clásica de la Administración” (1916-1949) y de la misma corriente el estadounidense Frederick Taylor, padre de la “Administración Científica del Trabajo” (1911) - un periodo que empezó en 1950 hasta 1990, y que marcó el mundo de los negocios.

Sobre el tema Fisher (1993), manifestó en sus estudios que Taylor a través del ya conocido Dream Factory limitó la difusión de información a la dirección y/o gerencia, en un sentido descendiente “hacia abajo”, siguiendo una jerarquía predeterminada. Ello sucedió debido al pensamiento que tenía Taylor sobre el hombre como un ser perezoso, fue así que el trabajo se fue desnaturalizando, se hizo repetitivo, la comunicación era descendente, solo había órdenes, dándosele más importancia a la productividad. En este contexto, la organización se limitó a la comunicación formal, centralizada, cuyo objetivo fue la planificación y ejecución de las tareas.

Para Benoit (1994), la comunicación en las escuelas clásicas se presentaba como una función de la administración del personal. Para los teóricos de la corriente, como Taylor, Fayol y Weber, la comunicación de la empresa era vista principalmente como información operativa y formal, más importante era la información y no la comunicación; no se deseaba

la comunicación informal; la comunicación debía seguir los canales definidos y los circuitos definidos por la dirección; la noción de comunicación era secundaria; cualquier cambio que se necesitará hacer nacía de los directores, no funcionaba la comunicación ascendente, por ello los errores también se reconocían como de la dirección, el trabajador solo obedecía las indicaciones; la comunicación que primaba era la formal y descendente, basada fundamentalmente en la transmisión de información.

Posteriormente al enfoque clásico, en los años 30, en oposición a las teorías clásicas, surgió la escuela de las relaciones humanas, como el enfoque más antiguo de los modelos humanistas, haciéndose conocida por la obra de Elton Mayo y Kurt Lewin (1933), así como con Chester Barnard (1886-1961), entre otros.

Respecto a este enfoque Benoit (1994), refirió que la empresa comenzó a darle importancia a conceptos como el trabajo en equipo; el interés a la dimensión humana surgió con el propósito de mantener la cohesión, los procesos organizativos tenían una nueva perspectiva para la comunicación organizacional.

Fisher (1993), manifestó que en la teoría de las relaciones humanas se logró dar el reconocimiento a la comunicación descendente, también a la ascendente y se promovió la lateral, pues estaban convencidos que este enfoque revalorizaba a la persona, su trabajo, la iniciativa y sobre todo estimulaba la productividad laboral.

Seguidamente a los enfoques humanista, surgieron las escuelas motivacionales encabezada por Abraham Maslow (1908), Douglas MacGregor (1960), Rensis Likert (1961) y David McClelland (1961), entre otros.

En este enfoque se manejó la idea que un personal satisfecho, tiene un desempeño laboral más eficiente y por lo mismo era más productivo, refirieron que la felicidad que pudiera sentir un trabajador lo convertiría en alguien más productivo.

Ya por 1947, Herbert Alexander Simon, planteó un nuevo enfoque basado en el comportamiento individual de las personas: la teoría del comportamiento o escuela del comportamiento organizacional, siendo posteriormente promovida por George Homans (1961); en los años 60, se completó este pensamiento con la participación de un movimiento muy exitoso denominado Desarrollo Organizacional (OD) conformado por Lawrence, Lorsch, Blake, Mouton y Argyris,

En el enfoque humanista nació como una nueva perspectiva de la comunicación, la dimensión humana fue la mejor considerada, las prácticas de relaciones humanas favorecieron la expresión de los sentimientos; la idea era que fluyera la interacción comunicacional, se valoró más la comunicación informal porque producía un sentimiento de apoyo en diferentes niveles; la comunicación no solo fue usada para conocimiento de las órdenes y funciones de un puesto, sino también para que los trabajadores puedan relacionarse, fue ahí que la comunicación interna empieza a surgir. Sus representantes fueron los pioneros en describir la organización comunicante, ya que la comunicación fue descendente y horizontal, el papel de la comunicación se expandió, por lo cual la comunicación asume un rol importante en todas las direcciones.

En la década de los 50 e inicios de los 60, surgió el modelo de los sistemas sociales con obras de los teóricos March y Simon en 1958, así como Katz y Kahn en 1966. La

organización empieza a ser vista como un sistema con componentes interdependientes, que interactúan y se adaptan al medio ambiente con la finalidad de lograr sus objetivos.

Según algunos autores, esta teoría, fue abierta, democrática y participativa. Las organizaciones tuvieron que prestarle más atención al factor humano que a las técnicas, con la finalidad de afrontar los cambios por el desarrollo organizacional.

Así también en esa época surgieron los conceptos de clima y cultura organizacional. Fisher (1993), afirmó que toda organización tenía su propia cultura, y que ésta era la que fortalecía o debilitaba la identidad y motivación del personal. Este nuevo concepto de cultura aplicado a las organizaciones, también incluyeron valores, tradiciones, creencias, normas, y formas de comportamientos, todo esto marcaba la diferencia en cada organización.

Ya por los años 60 apareció la teoría de la contingencia, donde se priorizó la identificación de las variables ambientales y contextuales que requerían la adaptación de las estructuras y conocimientos de la administración.

Fisher (1993), resaltó que la comunicación se establece como un elemento esencial de la vida organizacional, teniendo dos funciones: la primera de integrar al personal y la segunda de proporcionarle a los miembros de la organización la información necesaria sobre su cultura.

En las perspectivas sociológicas, los sociólogos consideraron que la comunicación facilita los contactos personales; existe un desarrollo de la comunicación multidireccional; la expresión de los actores es una prioridad, no se acepta la burocracia no comunicante.

Lo que resaltaron los diferentes autores sobre este tema, es que el punto en común entre todos los enfoques, es la importancia que le dan al sistema de comunicación, el cual permite la interacción con todos los actores.

Es así como se llega a la cadena de gestión, perspectiva creada por el neoclásico Peter Drucker en el periodo 1909-2005 y su sucesor Hermann Simon en 1997, quienes comenzaron a cuestionar la racionalidad humana.

En este enfoque, conceptos como gestión por objetivos, estrategias, participación y contingencia forman una parte muy importante, así como el administrador a quien se le determinan funciones especiales, no asignadas anteriormente en ninguna escuela. Entre estas se tienen: el manejo de la comunicación al interior de la institución, la planificación estratégica y la toma de decisiones en situaciones no previstas.

En este enfoque es que aparecieron los círculos de calidad, como parte de la implementación de una administración moderna y práctica. Los métodos empleados fueron copiados del Japón, por Deming y también Juran; recién por los 50 llega a Occidente.

Esta técnica de calidad consistió en que los equipos de trabajo, diagnostiquen la coyuntura institucional, en base a la información que ellos mismos levantaron, gracias al respaldo de la dirección administrativa y la eficiencia de su organización formal.

Los representantes que marcaron una diferencia en la evolución de los nuevos modelos occidentales de la Administración Post-Industrial son Ouchi, Peters y Waterman.

Una de las principales corrientes fue la “Global Village”. En ese nuevo modelo post industrial denominado “Aldea global”, las instituciones tuvieron que adaptarse al cambio y la comunicación les ofreció una serie de técnicas y métodos para hacerle el trabajo más

sencillo y eficiente. Una comunicación no formal se vinculó con el éxito de estas instituciones. En este enfoque la comunicación fue clave; la estructura de la organización fue usada como una red de comunicación real, la comunicación y la cultura estuvieron estrechamente vinculadas, el sistema de comunicación fue abundante e informal, la intensidad de las comunicaciones fue extraordinaria; la función de comunicación fue valiosa y reconocida.

En los enfoques contemporáneos, contamos con los aportes de Davenport y Prusak (1998), Nonaka y Takeuchi (1997), Stewart (1998), Sveiby (1998) y Morrison (1997), ellos son los teóricos más representativos que plantean nuevas formas de comunicar, la transferencia de conocimientos organizacionales. Debido a la globalización la comunicación institucional cambia dejando atrás su rol en la empresa de trasmisor de información, para convertirse en trasmisor de conocimientos, pero de una forma integral, tanto interna como externa. La comunicación dejó el plano físico para ingresar a un plano virtual, convirtiéndose en esencial para el funcionamiento de las organizaciones.

Un aspecto vital para el apalancamiento de la comunicación fue el avance de la tecnología, en especial la telemática y sus productos como las redes inalámbricas, la fibra óptica, las computadoras de avanzada, los teléfonos inteligentes, entre otros.

En la actualidad el intercambio de conocimientos se realiza en espacios cibernéticos, el término de comunicación se amplificó, ahora hablamos de comunicación como relación de conectividad entre instituciones.

Ya en el siglo XXI, la evolución tecnológica de la internet, alrededor del 2004, trajo una modificación del anterior papel pasivo del ‘navegador’ a un nuevo papel de ‘usuario’,

activo y participativo. Es así que aparecen las redes de interés, en donde los usuarios pueden interactuar en los grupos de discusión y publicar contenidos de utilidad para todos los miembros. La globalización y la nueva forma de comunicar acercaron a los espectadores y les facilitó las interacciones entre las personas e instituciones.

El internet logró su sitio al interior de la institución, pues hace de facilitador en las comunicaciones internas como externas, ahí los flujos de información van en ambas direcciones - con retroalimentación facilitada - y proporcionan una gestión del conocimiento de la organización, nunca antes permitido. Se ha convertido en la opción más eficiente de transmitir internamente la información de la institución, pues proporciona en tiempo récord información de las diferentes áreas de una forma ordenada y oportuna.

El trabajador desde su sitio, ya no solo se conecta al resto del personal, sino también al resto del mundo, lo que inyecta de vida a las organizaciones.

2.3.2. Hipótesis principal y específica

Hipótesis General

- La comunicación interna influye en la productividad del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.

Hipótesis Específicas

- La comunicación interna influye en los factores individuales de la productividad del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.
- La comunicación interna influye en los factores grupales de la productividad del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.

- La comunicación interna influye en los factores organizacionales de la productividad del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.

2.3.3. Variables e indicadores

Las variables son conceptos que nos ayudan a determinar qué es lo que queremos saber y como lo podemos medir, poseen características que pueden transformarse y examinarse.

Para realizar este estudio se consideraron dos variables: Comunicación interna y Productividad laboral.

2.3.3.1. Comunicación interna

Definición Conceptual

Según Reyes (2012), es quien interrelaciona mejor los procesos que ocurren al interior de la organización, e indica que la comunicación interna tiene tres focos que son alinear, comprometer e integrar y que con ello el desempeño del personal mejora considerablemente, ya que al alinear se conectan los propósitos estratégicos con los valores de la cultura organizacional. Al contar con servidores comprometidos se espera que valoren lo que la organización hace por ellos y sus familias; y al integrar, se busca que las personas y equipos de las distintas áreas y niveles de la organización se conozcan y valoren mutuamente. Sus dimensiones son cuatro: el vínculo, la efectividad, el orgullo y la identidad.

Definición Operacional

Esta variable se operacionalizó en 4 dimensiones y en cada una de ellas, se mencionó los indicadores con los que se trabajó. 1. **El vínculo:** desarrollo profesional, calidad de

vida y la relación entre equipos; 2. **Efectividad**: visión y misión, objetivos y metas, resultados y avances, proyectos importantes; 3. **El orgullo**: aporte al usuario interno, y aporte a la comunidad; 4. **La identidad**: valores y cultura institucional.

Asimismo, por cada indicador se consideró de 2 a 6 ítems. Toda esta información se aprecia en un cuestionario elaborado con 31 ítems, el cual sirvió para el recojo de datos de los casos de la muestra, y su posterior procesamiento estadístico.

2.3.3.2. Productividad Laboral

Definición Conceptual

La productividad para Prokopenko (1989), es la medida global del desempeño de una organización.

La productividad es la evidencia del cumplimiento de las metas de la organización con un eficiente uso de los recursos.

Para Cequea et al. (2010), es una “sincronización y combinación del conjunto de técnicas y recursos” (p. 42).

Definición Operacional

Esta variable se ha operacionalizado en tres dimensiones, al igual que la variable anterior, cada una de ellas contó con sus indicadores: 1. **Factores individuales**: nivel de motivación, grado de competencia, satisfacción e identificación, compromiso; 2. **Factores grupales**: grado de cohesión institucional, nivel de participación, manejo de conflicto laboral; 3. **Factores organizacionales**: manejo de cultura institucional, nivel de liderazgo, manejo del clima institucional. En este caso también se consideró para cada

indicador de tres a cinco ítems, con lo que se elaboró un cuestionario con 36 ítems, el mismo que se aplicó para recoger los datos que posteriormente fueron procesados estadísticamente, y cuyos resultados se contrastaron con las hipótesis planteadas.

Operacionalización de Variables

Tabla 1.
Variable Comunicación Interna

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Escala de Medición	Valores y Rango
Comunicación Interna	La Comunicación interna es quien interrelaciona mejor los procesos que ocurren en la organización, tiene tres focos que son alinear, comprometer e integrar a los colaboradores con el propósito de la institución. Reyes (2012)	La Comunicación Interna se midió a través de los indicadores señalados en la matriz de consistencia, en el que se empleó la técnica de cuestionario tipo Likert para el recojo de la información de los 124 Servidores administrativos del Instituto Nacional de Oftalmología	El Vínculo	· Desarrollo profesional	1, 2, 3, 4, 5, 6	Ordinal: 1. Nunca 2. Casi Nunca 3. A Veces 4. Casi Siempre 5. Siempre	1. Bajo 2. Medio 3. Alto
				· Calidad de vida	7, 8, 9		
				· Relación con otros equipos de la organización	10, 11, 12		
			La Efectividad	· La visión y misión de la organización	13, 14		
				· Los objetivos y metas de la organización	15, 16, 17		
				· Los resultados y avances de la organización	18, 19, 20		
				· Los proyectos más importantes de la organización	21, 22		
El Orgullo	· Lo que la organización hizo por los usuarios internos	23, 24					
	· Lo que la organización hizo por la comunidad y sociedad	25, 26					
La Identidad	· Los valores y cultura de la organización	27, 28, 29, 30, 31					

Nota: Elaboración propia de la investigadora.

Operacionalización de Variables

Tabla 2.
Variable Productividad Laboral

VARIABLES	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Escala de Medición	Valores y Rango	
Productividad Laboral	La productividad es la medida global del desempeño de una organización. Prokopenko (1989) Para Cequea (2010), es una “sincronización y combinación del conjunto de técnicas y recursos” (p. 42).	La productividad laboral fue medida a través de los indicadores señalados en la matriz de consistencia. Para el recojo de información de los 124 servidores administrativos del INO, se empleó la técnica de cuestionario tipo Likert.	Factores Individuales	· Motivación	1	Ordinal: 1. Nunca 2. Casi Nunca 3. A Veces 4. Casi Siempre 5. Siempre	1. Bajo 2. Medio 3. Alto	
				· Competencias	2, 3, 4			
				· Satisfacción	5			
			Factores Grupales	· Identificación, compromiso e implicación	6, 7, 8, 9, 10			
				· Cohesión	11, 12, 13, 14, 15			
				· Participación	16, 17, 18, 19			
				· Conflicto	20, 21, 22, 23, 24, 25			
				Factores Organizacionales	· Cultura organizacional			26, 27, 28
					· Liderazgo			29, 30, 31
· Clima organizacional	32, 33, 34, 35, 36							

Nota: Elaboración propia de la investigadora.

Capítulo III

Método, Técnica e Instrumentos

“Para hacer ciencia, es preciso seguir determinados procedimientos que nos permitan alcanzar el fin que procuramos: no es posible obtener un conocimiento racional, sistemático y organizado actuando de cualquier modo: es necesario seguir algún método” (Sabino, 1992, p. 87)

Según Bernal (2010), el método hipotético deductivo es un procedimiento que se origina de unas afirmaciones en calidad de hipótesis y busca incorporar o falsear tales hipótesis deduciendo de ellas con conclusiones las cuales deben confrontarse con los hechos.

Para este estudio se ha utilizado el método de investigación hipotético deductivo, en donde el primer paso fue la observación del problema, luego se formularon las hipótesis, seguidamente se obtuvo la deducción de las posibles consecuencias extraídas de la hipótesis, y finalmente la verificación de verdad de los enunciados hechos, contrastados con los resultados del trabajo de campo.

3.1. Población y muestra

3.1.1. Población

Según Hernández et al. (2014) la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (p.174).

La población considerada para este estudio fue de (N=182) trabajadores administrativos de los regímenes 276, 1057 y locadores de servicio del Instituto Nacional de Oftalmología.

Tabla 3.
Población considerada.

	Reg. 276	Reg. 1057	Locadores de Servicio	TOTAL
ADMINISTRATIVOS	91	75	16	182

Fuente: Creación propia

3.1.2. Muestra

Diferentes autores concordaron que la muestra es un grupo de la población, delimitado previamente bajo ciertos criterios.

El muestreo probabilístico es el estudio de grupos de la población que utilizan métodos de selección aleatoria, en donde se ofrece la mejor oportunidad para crear una muestra representativa de la población. Algo muy importante sobre este tema es que todos los miembros de una población tengan la misma posibilidad de ser elegido (Hernández et al., 2014, p.175).

La investigación realizada fue por muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple, elegido por sorteo entre toda la población, es decir, se escogió un tamaño de muestra representativo de población, en donde todos los servidores tuvieron la misma oportunidad de ser incluidos.

Según Hernández et al.(2014), las muestras probabilísticas son utilizadas cuando el diseño de estudio es no experimental de tipo transeccional, ya sea este descriptivo o correlacional-causal.

Para determinar la muestra se utilizó la fórmula estadística de población finita, de +/- 5 por ciento de margen de error y un 95% de nivel de confianza, donde se obtuvo como resultado 123.71, es decir, la muestra se redondeó a 124 servidores.

En ese sentido, se aplicó dos cuestionarios a los 124 trabajadores administrativos y para la entrevista se trabajó con 30 trabajadores.

Tamaño muestral para una población finita o conocida

$$n = \frac{N * Z_{1-\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{1-\alpha}^2 * p * q} = 124 \text{ colaboradores}$$

Dónde:

- N = Total de la población = 182 colaboradores
- α = Error de alfa = 0.05
- $1-\alpha$ = Nivel de Confianza = 0.95
- $Z_{1-\alpha}$ = Nivel de Confiabilidad = 1.96
- p = (en este caso = 0.5) Probabilidad de que ocurra el evento
- q = $1 - p$ (en este caso $1-0.5 = 0.5$) Probabilidad de que no ocurra el evento
- d = Precisión (use un 5% = 0.05)
- n = Tamaño de la muestra = 124 colaboradores

En conclusión, el tamaño de la muestra fue sensible al error y al nivel de confianza que determinamos.

3.2. Diseño

3.2.1. Tipo y Diseño de Investigación

El enfoque cuantitativo, “se basa en la recolección de datos los cuales servirán para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin construir modelos de comportamiento y probar teorías” (Hernández et al, 2014, p.4)

La investigación estuvo basada en el **enfoque cuantitativo**, es decir, que se basó en hechos objetivos, comprobados y verificados en investigaciones anteriores para desarrollar nuevas explicaciones, teorías y esclarecer ciertos fenómenos o situaciones. Se utilizaron procedimientos estadísticos. (Hernández et al. 2014).

El **diseño** de la investigación fue **No experimental, de tipo transversal y correlacional**.

Como se trabajó con un diseño No experimental, se aplicaron técnicas y herramientas de investigación sin alterar las variables de estudio; lo que se hizo fue observar el fenómeno de estudio tal como se daba en su contexto natural y luego se examinó; este tipo de estudio se podía aplicar a cualquier enfoque.

Diseño No experimental de tipo transversal o transeccional, el cual nos permitió recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único.

Diseño transeccional correlacional-causal, lo que permitió determinar si las dos variables del estudio, estaban correlacionadas en un momento determinado, es decir, que si el aumento o disminución de una variable coincidía con el aumento o disminución de la otra.

Es transversal ya que “se recolecta la información deseada en un solo momento con el propósito de detallar a las variables estudiadas y así conocer su interrelación” (Hernández et al., 2014, p.151).

De acuerdo a las definiciones de Hernández et al. (2014). **El nivel de la investigación fue descriptivo correlacional**, porque el análisis estadístico fue univariado y se detalló el fenómeno estudiado en un lugar y momento determinado; de la misma forma fue correlacional por la determinación del grado de relación existen entre las variables de comunicación interna y productividad laboral.

Hernández et al. (2014). “Los estudios descriptivos buscan describir las propiedades, rasgos y los complementos de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. “Los estudios correlacionales tienen como propósito conocer la relación o asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un argumento en particular”.

3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la recolección de datos se utilizó dos tipos de fuentes:

3.3.1. Técnicas

Las técnicas que se utilizaron para la realización del presente estudio fueron:

- a. La observación directa**, con la cual se levantó información de primera fuente.

A través de una guía estructurada, realizamos una observación en las diferentes áreas, oficinas, departamentos y direcciones del INO con el objetivo principal de identificar los problemas existentes de la comunicación interna y la productividad.

b. Encuesta, mediante la encuesta se entró en contacto con las personas seleccionadas para aplicar el cuestionario con el cual a través de diferentes preguntas se analizó el tema objeto de estudio. Se utilizó la técnica de la encuesta con la aplicación de un cuestionario, en este caso se elaboró un cuestionario por cada variable. La variable 1 comunicación interna, tuvo un instrumento de 31 preguntas y la variable 2 productividad laboral, un instrumento con 36 preguntas, ambas de elaboración propia.

c. Entrevista: Es una técnica que se utiliza para recoger información de una forma específica y al detalle Esta técnica, empleada en las ciencias humanas, consiste en realizar preguntas a las personas que están inmersas en el problema planteado, cuyas respuestas sean ricas en datos que aporten al estudio, en esta interacción se asumen dos roles, uno el entrevistador y otra el entrevistado, uno desea la información que la otra parte le pueda proporcionar. El beneficio de la entrevista es obtener información de la fuente directa, pues desde fuera la perspectiva es muy diferente. (Sabino, 1992, p.116). Para la entrevista se elaboró un cuestionario semi estructurado, con el cual el entrevistado tuvo la libertad de profundizar en detalles que quizás no se habían considerado, siendo información cualitativa de mucho interés para el estudio.

3.3.2. Instrumentos

Ficha Técnica para medir la variable (X): Influencia de la Comunicación Interna.

1. Nombre: Cuestionario de evaluación de la comunicación interna
2. Autor: Elaboración propia de la investigadora.
3. Objetivo: Determinar la influencia de la comunicación interna en la productividad del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.
4. Lugar de aplicación: Instituto Nacional de Oftalmología. 2019.
5. Forma de aplicación: Directa al personal administrativo.
6. Duración de la aplicación: 20 minutos
7. Descripción del instrumento: El instrumento es un cuestionario impreso de aplicación directa a los servidores en forma individual, consta de 31 ítems, Se ha utilizado la escala de Likert, dos positivas, dos negativas y la neutral.

Ficha Técnica del Cuestionario para medir la variable (Y): Productividad Laboral.

1. Nombre: Cuestionario para evaluar la productividad laboral
2. Autor: Elaboración propia de la investigadora.
3. Objetivo: Determinar el nivel de productividad laboral del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.
4. Lugar de aplicación: Instituto Nacional de Oftalmología. 2019.
5. Forma de aplicación: Directa al personal administrativo
6. Duración de la aplicación: 20 minutos

7. Descripción del instrumento: El instrumento es un cuestionario impreso de aplicación directa a los servidores en forma individual, consta de 36 ítems, utilizando la escala de Likert, dos positivas, dos negativas y la neutral.

3.4. Validez de los cuestionarios

La validez es un juicio basado en varios tipos de evidencia y determina si el estudio o el instrumento está midiendo lo que pretendemos medir (Hernández et al., 2014).

La validez de los cuestionarios se realizó a través del juicio de expertos, profesionales con el grado académico de doctor y/o maestro, teniendo los siguientes resultados:

Tabla 4.

Validez por juicio de expertos: Cuestionario de Comunicación Interna.

Experto	Nombres y Apellidos	DNI	Grado	Calificativo
1	Julio Cesar Castillo Serna	19257666	Doctor	Aplicable
2	Rafael Antonio Bohórquez Tueros	07873092	Doctor	Aplicable
3	Rosa María Rojas Aguilar	07499072	Maestra	Aplicable

Tabla 5.

Validez por juicio de expertos: Cuestionario de Productividad Laboral.

Experto	Nombres y Apellidos	DNI	Grado	Calificativo
1	Julio Cesar Castillo Serna	19257666	Doctor	Aplicable
2	Rafael Antonio Bohórquez Tueros	07873092	Doctor	Aplicable
3	Rosa María Rojas Aguilar	07499072	Maestra	Aplicable

Fiabilidad de los cuestionarios:

Interpretación del coeficiente de confiabilidad

Tabla 6.

Interpretación del coeficiente de confiabilidad.

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Thorndike, 1989; Magnusson, 1983

La confiabilidad es la consistencia a lo largo del tiempo entre ítems o entre investigadores y se refiere a que tan consistentes son los resultados de la aplicación de un instrumento de medida. La confiabilidad implica coherencia, si se aplica algo varias veces, debería obtenerse resultados aproximados en cada medición. Esto se explica porque en la medida en que la prueba está formada por pocos ítems ($n < 10$) el error de medición aumenta y, en consecuencia, la confiabilidad tiende a bajar. Es decir, cuando la prueba contiene una muestra grande de ítems ($n > 30$) que son representativos del dominio que se pretende medir, la posibilidad de acercarse a la verdadera varianza del instrumento aumenta y, de esta manera, la confiabilidad aumenta (Núñez, 2012).

La fiabilidad de los instrumentos estuvo dada por la medida de consistencia interna, para establecer la confiabilidad del cuestionario de la variable comunicación interna que tiene 31 ítems, se aplicó la prueba estadística de fiabilidad Alfa de Cronbach, a una muestra piloto de 30 trabajadores administrativos, para ello se utilizó el paquete estadístico SPSS versión 25.

Fiabilidad del cuestionario: Variable de comunicación interna

Tabla 7.

Escala: Análisis de fiabilidad de la Comunicación Interna

Dimensión	Alfa de Cronbach	N° de ítems
El vínculo	,845	12
La efectividad	,837	10
El orgullo	,651	4
La identidad	,727	5
Comunicación interna	,932	31

Fuente: Valores obtenidos con el programa Estadístico SPSS Ver. 25

De acuerdo a los resultados de la tabla 7, las dimensiones de la comunicación interna: utilizando el coeficiente del Alfa de Cronbach el vínculo tuvo una confiabilidad de ,845 por la cual se consideró como muy alta, de igual forma la efectividad con ,837; el orgullo y la identidad tuvieron ,651 y ,727 respectivamente, consideradas ambas dentro del rango de alta confiabilidad. Asimismo, la variable comunicación interna también tuvo una confiabilidad muy alta con ,932.

Por lo tanto, se pudo afirmar que el instrumento que mide dicha variable es confiable debido a que la prueba de Alfa de Cronbach de esta variable tuvo un valor de 0.932 que equivale al 93.2% de fiabilidad del cuestionario.

Tabla 8.

Escalas y Baremos de la variable: Comunicación Interna

Rango	Comunicación Interna				
	Comunicación Interna	Vínculo	Efectividad	Orgullo	Identidad
Bajo	≤102	≤36	≤35	≤16	≤15
Medio	103 - 118	37 - 42	36 - 41	17 - 18	16 - 18
Alto	≥119	≥43	≥42	≥19	≥19

Fuente: Valores obtenidos con el programa Estadístico SPSS Ver. 25

Fiabilidad del cuestionario: Variable de Productividad Laboral

Tabla 9.

Escala: Análisis de fiabilidad de la Productividad Laboral

Dimensión	Alfa de Cronbach	Nº de ítems
Factores Individuales	,708	10
Factores Grupales	,786	15
Factores Organizacionales	,818	11
Productividad Laboral	,909	36

Fuente: Valores obtenidos con el programa Estadístico SPSS Ver. 25

De acuerdo a los resultados de la tabla 9, las dimensiones de la variable productividad laboral: factores individuales (.708), factores grupales (.786) y factores organizacionales (.818) comparten respectivamente una alta confiabilidad. Asimismo, la variable productividad laboral obtuvo una confiabilidad muy alta de .909.

Por lo tanto, se afirma que el instrumento que midió dicha variable fue confiable debido a que la prueba de Alfa de Cronbach de esta variable tuvo un valor de 0.909 que equivale al 90.9% de fiabilidad del cuestionario.

Tabla 10.

Escalas y Baremos de la variable: Productividad Laboral

Rango	Productividad Laboral			
	Productividad Laboral	Factores Individuales	Factores Grupales	Factores Organizacionales
Bajo	≤124	≤35	≤49	≤37
Medio	125 - 134	36 - 39	50 - 55	38 - 42
Alto	≥135	≥40	≥56	≥43

Fuente: Valores obtenidos con el programa Estadístico SPSS Ver. 25

3.5. Procesamiento de Datos

Una vez realizado el procedimiento de validez y confiabilidad de los cuestionarios de la investigación, fueron aplicados a una muestra de 124 trabajadores administrativos del INO, esto fue durante el mes de octubre 2019, la aplicación del cuestionario tuvo un tiempo promedio de 20 minutos para su desarrollo. Posteriormente se llevó a cabo el análisis de los datos utilizando el programa estadístico SPSS versión 25.0 en español, los resultados fueron mostrados en tablas y gráficas a la cual se le dio la interpretación correspondiente, contrastándolos con los objetivos e hipótesis de la investigación.

Los datos de las dos variables con las que se trabajó fueron ordinales, por ello, no se utilizó el test de normalidad, pues no era una condición. La hipótesis general, e hipótesis específicas fueron contrastadas aplicando la prueba estadística de Rho Spearman para establecer su relación entre las variables y dimensiones en estudio. La finalidad de esta investigación fue determinar la influencia positiva entre las variables: Comunicación interna y Productividad laboral.

3.6. Métodos de análisis e interpretación de datos:

Se trabajó con una muestra de 124 servidores administrativos.

Muestra considerada.

	Reg. 276	Reg. 1057	Locadores de Servicio	TOTAL
ADMINISTRATIVOS	72	40	12	124

Fuente: Creación propia

La muestra fue determinada por la fórmula de población finita, siendo esta de 124 administrativos, de igual forma se usó el muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple, eligiendo por sorteo a quienes debían encuestarse. Fue así como se escogió un tamaño de muestra representativa de la población, en donde todos los servidores tuvieron la misma oportunidad de ser incluidos.

Las variables fueron cuantitativas y ordinales, por ello para analizar el grado de asociación entre las variables Comunicación interna y Productividad Laboral, correspondió usar el coeficiente de correlación de Spearman.

Varios autores concuerdan que se utiliza Spearman para determinar si existe una relación entre dos variables a nivel ordinal y que no solo sea por azar, en otras palabras, que la relación que haya entre ellas, sea estadísticamente significativa.

$$r_s = 1 - \frac{6 * \sum d^2}{n * (n^2 - 1)}$$

Dónde:

- r_s = Coeficiente de correlación de Spearman.
- d = Diferencia entre rangos (X-Y).
- n = Número de datos.

Capítulo IV

Presentación, Análisis de los Resultados

4.1. Presentación de Resultados

Tabla 11.

Frecuencia de la Variable Comunicación Interna

Comunicación Interna					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	42	33,9	33,9	33,9
	Medio	42	33,9	33,9	67,7
	Alto	40	32,3	32,3	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta

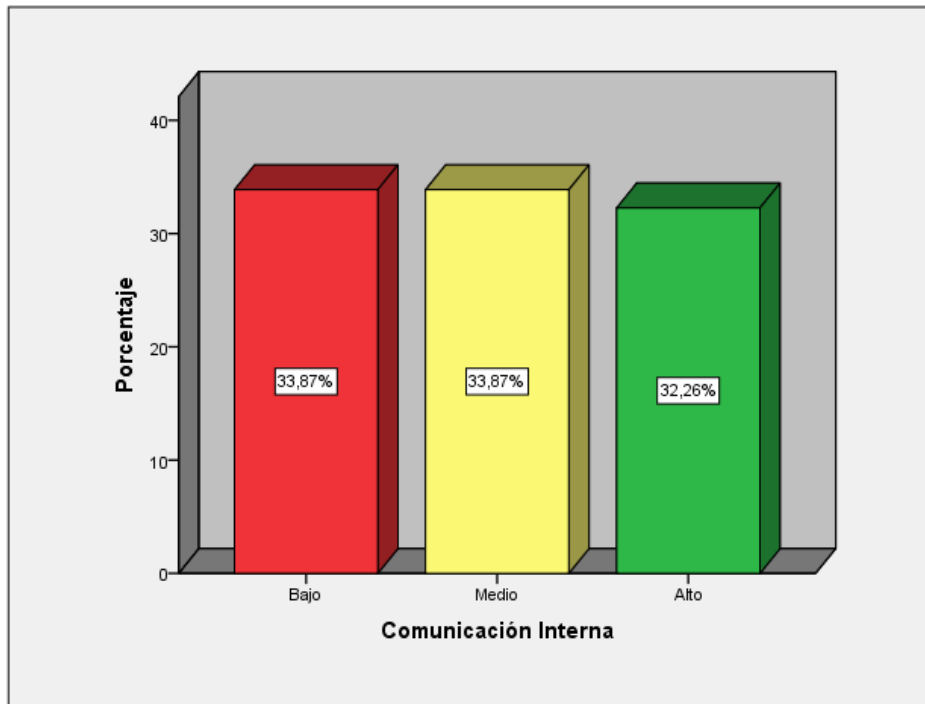


Figura 1. Variable Comunicación Interna

De la tabla 11 y figura 1, Se pudo interpretar que de acuerdo a la percepción de la comunicación interna por parte de los encuestados; un 33.87% indicó que es de nivel medio, un 33.87% que es de nivel bajo y por último un 32.26% que es de nivel alto.

Tabla 12.
Frecuencia de la Variable Productividad Laboral

Productividad Laboral					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	45	36,3	36,3	36,3
	Medio	39	31,5	31,5	67,7
	Alto	40	32,3	32,3	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta

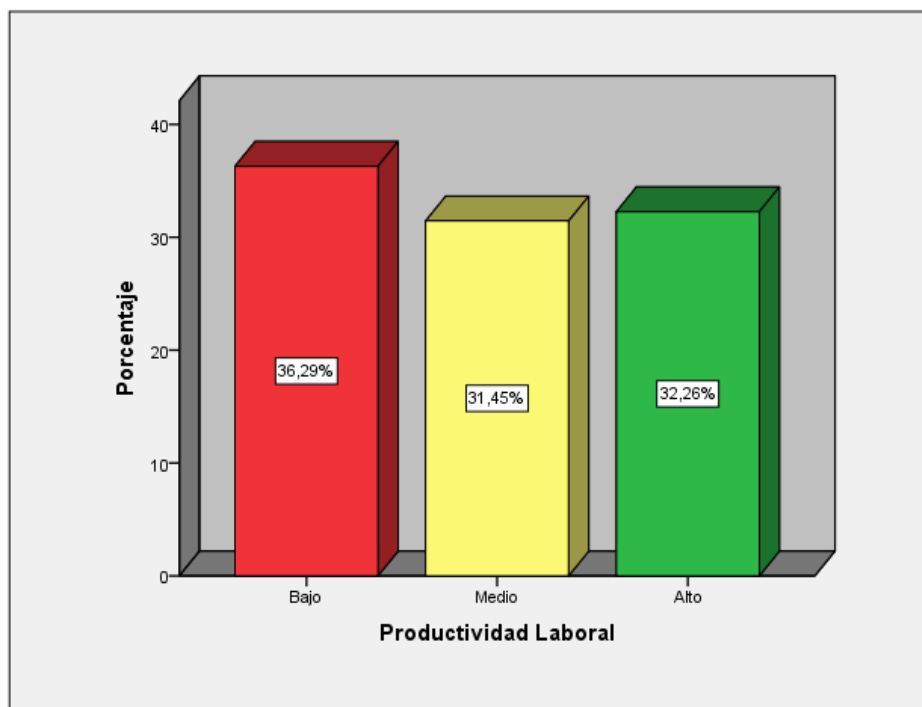


Figura 2. Variable Productividad Laboral

De la tabla 12 y figura 2, se pudo interpretar que de acuerdo a la percepción de la productividad laboral por parte de los encuestados; un 36.29% indicó que es de nivel bajo, un 32.26% que es de nivel alto y por último un 31.45% que es de nivel medio.

Tabla 13.

Frecuencia de la Variable Productividad Laboral – Dimensión Factores Individuales

Factores Individuales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	42	33,9	33,9	33,9
	Medio	49	39,5	39,5	73,4
	Alto	33	26,6	26,6	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta

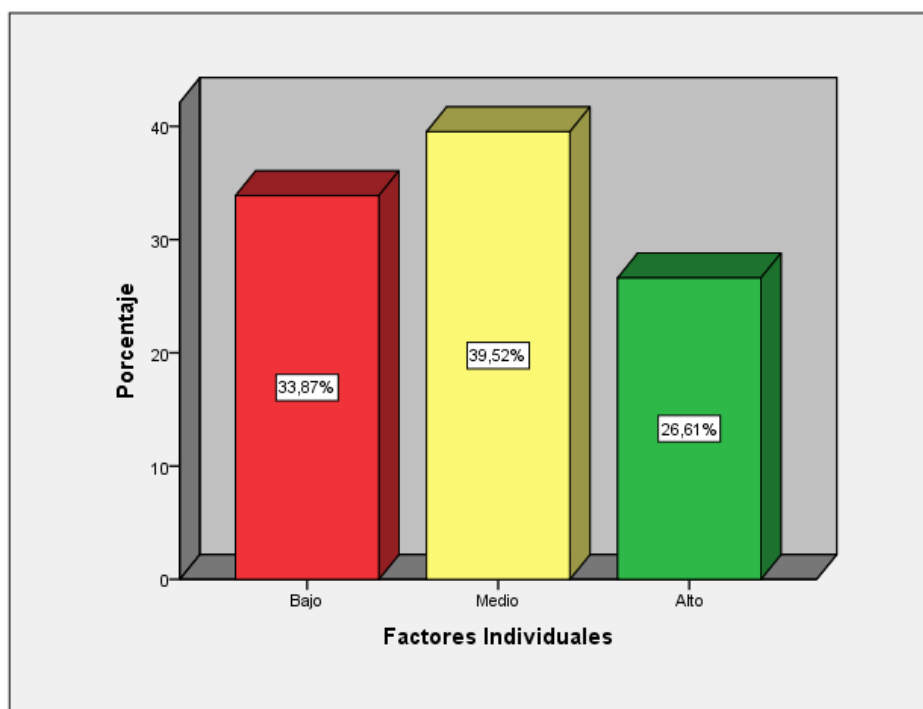


Figura 3. Variable Productividad Laboral – Dimensión Factores Individuales

De la tabla 13 y figura 3, Se pudo interpretar que de acuerdo a la percepción de los factores individuales por parte de los encuestados; un 39.52% indicó que es de nivel medio, un 33.87% que es de nivel bajo y por último un 26.61% que es de nivel alto.

Tabla 14.

Frecuencia de la Variable Productividad Laboral – Dimensión Factores Grupales

Factores Grupales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	42	33,9	33,9	33,9
	Medio	45	36,3	36,3	70,2
	Alto	37	29,8	29,8	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta

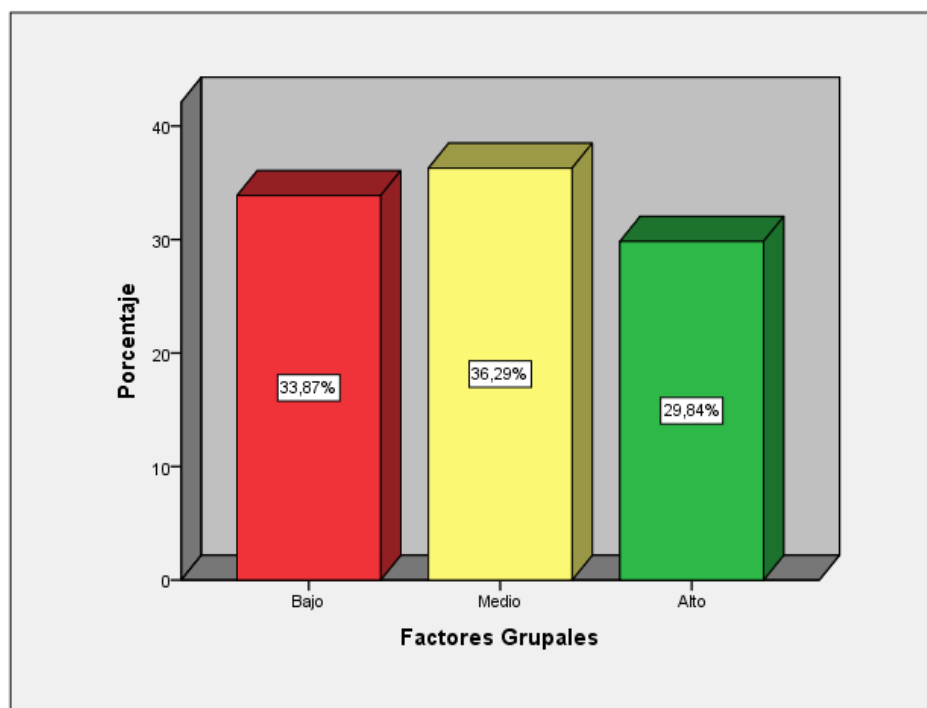


Figura 4. Variable Productividad Laboral – Dimensión Factores Grupales

De la tabla 14 y figura 4, Se pudo interpretar que de acuerdo a la percepción de los factores grupales por parte de los encuestados; un 36.29% indicó que es de nivel medio, un 33.87% que es de nivel bajo y por último un 29.84% que es de nivel alto.

Tabla 15.

Frecuencia de la Variable Productividad Laboral – Dimensión Factores Organizacionales

Factores Organizacionales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	46	37,1	37,1	37,1
	Medio	38	30,6	30,6	67,7
	Alto	40	32,3	32,3	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta

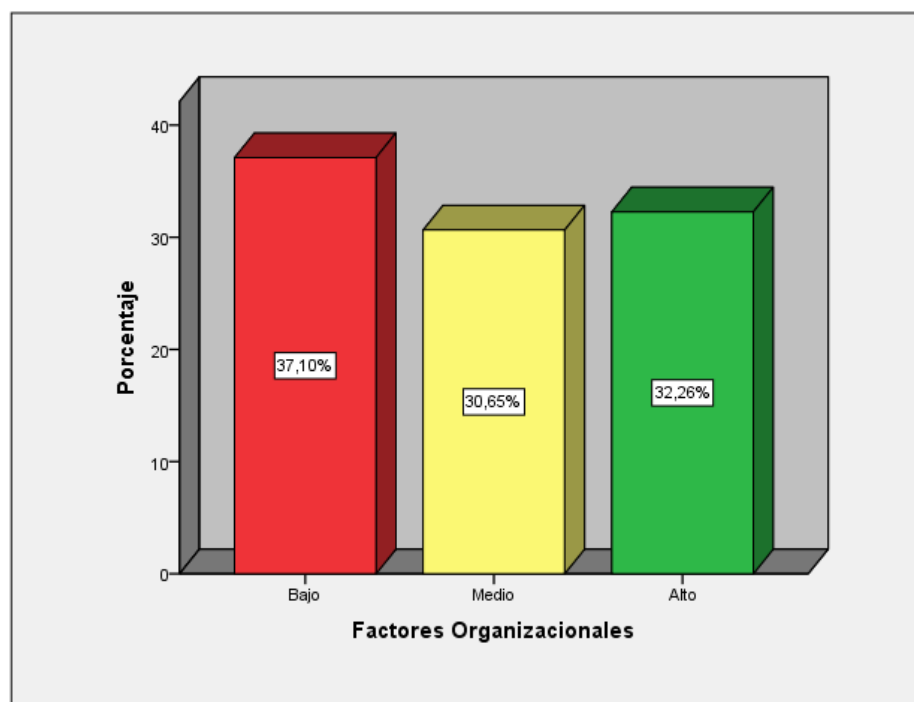


Figura 5. Variable Productividad Laboral – Dimensión Factores Organizacionales

De la tabla 15 y figura 5, Se pudo interpretar que de acuerdo a la percepción de los factores organizacionales por parte de los encuestados; un 37.10% indicó que es de nivel bajo, un 32.26% que es de nivel alto y por último un 30.65% que es de nivel medio.

Tabla 16.

Frecuencia de la Variable Comunicación Interna – Dimensión El Vínculo

El Vínculo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	45	36,3	36,3	36,3
	Medio	42	33,9	33,9	70,2
	Alto	37	29,8	29,8	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta

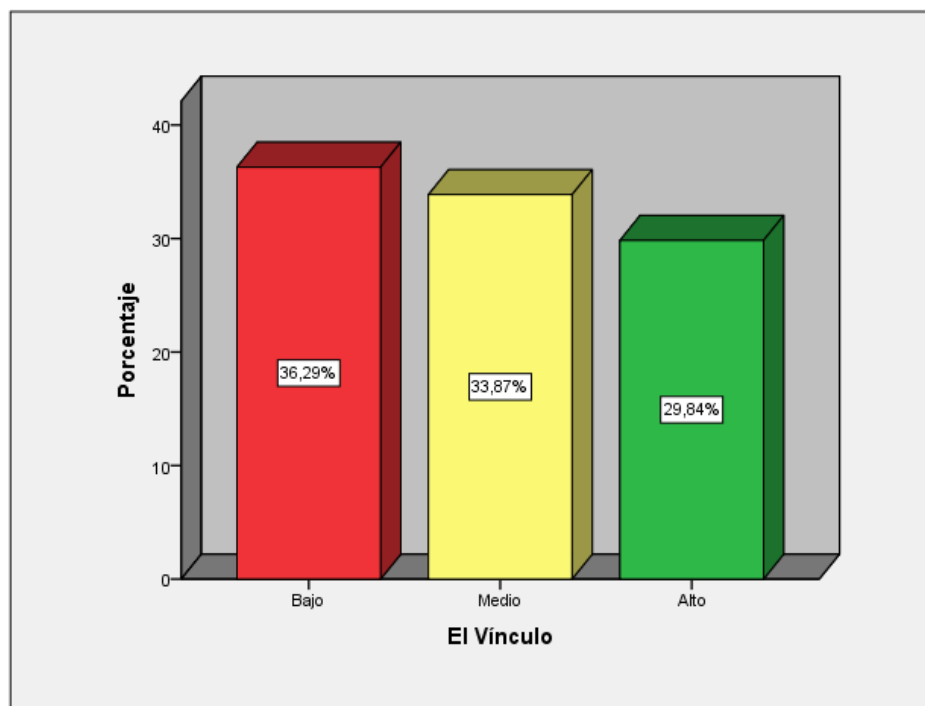


Figura 6. Variable Comunicación Interna – Dimensión El Vínculo

De la tabla 16 y figura 6, se pudo interpretar que de acuerdo a la percepción del vínculo por parte de los encuestados; un 36.29% indicó que es de nivel bajo, un 33.87% que es de nivel medio y por último un 29.84% que es de nivel alto.

Tabla 17.

Frecuencia de la Variable Comunicación Interna – Dimensión La Efectividad

La Efectividad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	45	36,3	36,3	36,3
	Medio	43	34,7	34,7	71,0
	Alto	36	29,0	29,0	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta

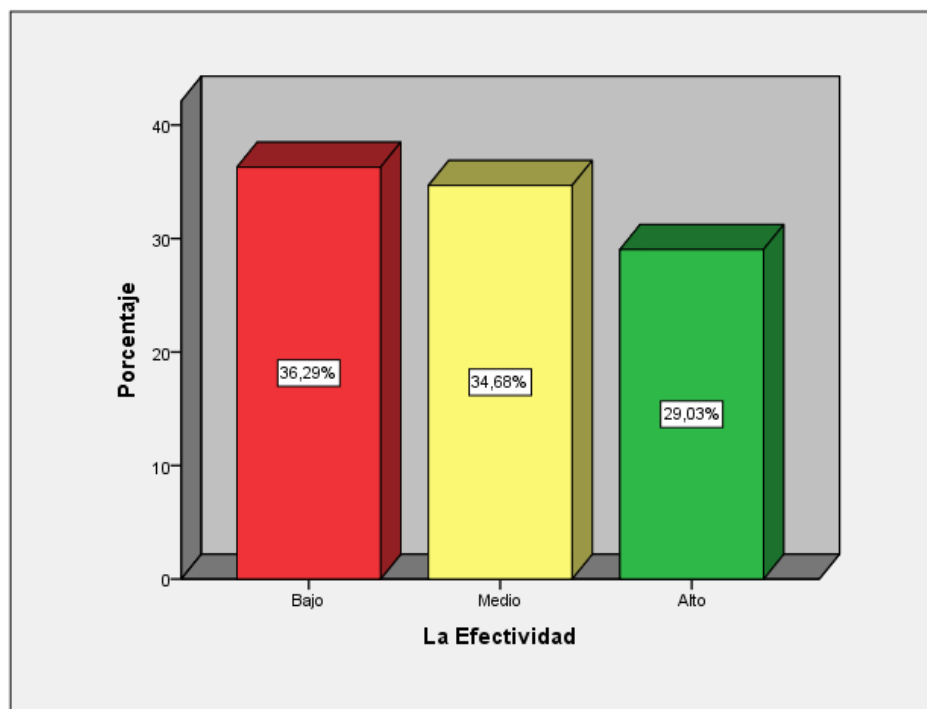


Figura 7. Variable Comunicación Interna – Dimensión La Efectividad

De la tabla 17 y figura 7, se pudo interpretar que de acuerdo a la percepción de la efectividad por parte de los encuestados; un 36.29% indicó que es de nivel bajo, un 34.68% que es de nivel medio y por último un 29.03% que es de nivel alto.

Tabla 18.

Frecuencia de la Variable Comunicación Interna – Dimensión El Orgullo

El Orgullo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	54	43,5	43,5	43,5
	Medio	40	32,3	32,3	75,8
	Alto	30	24,2	24,2	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta

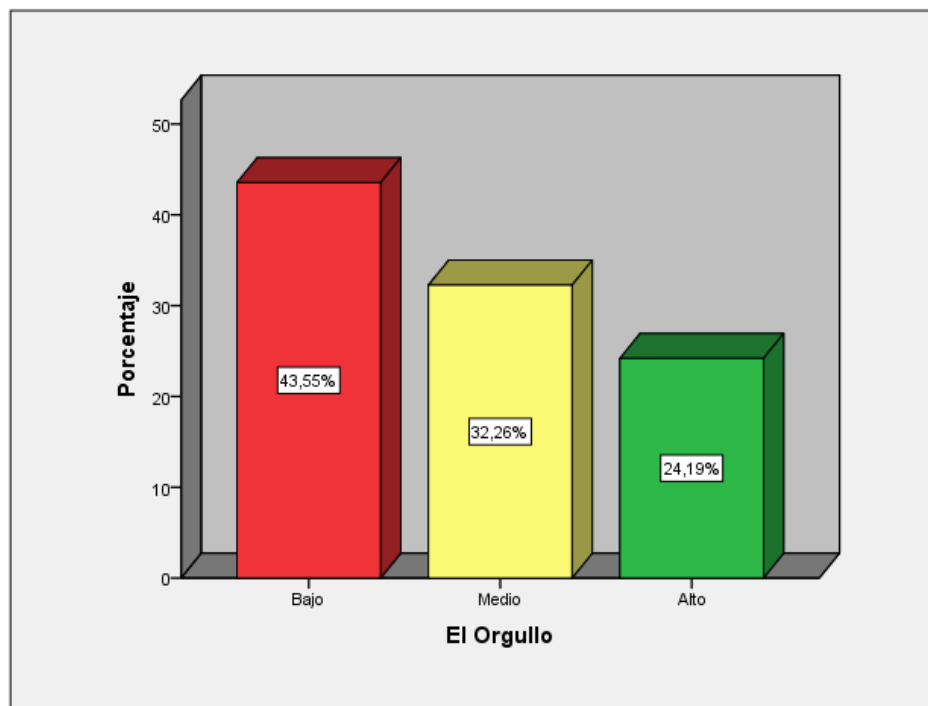


Figura 8. Variable Comunicación Interna – Dimensión El Orgullo

De la tabla 18 y figura 8, se puso interpretar que de acuerdo a la percepción del orgullo por parte de los encuestados; un 43.55% indicó que es de nivel bajo, un 32.26% que es de nivel medio y por último un 24.19% que es de nivel alto.

Tabla 19.

Frecuencia de la Variable Comunicación Interna – Dimensión La Identidad

La Identidad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	54	43,5	43,5	43,5
	Medio	34	27,4	27,4	71,0
	Alto	36	29,0	29,0	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta

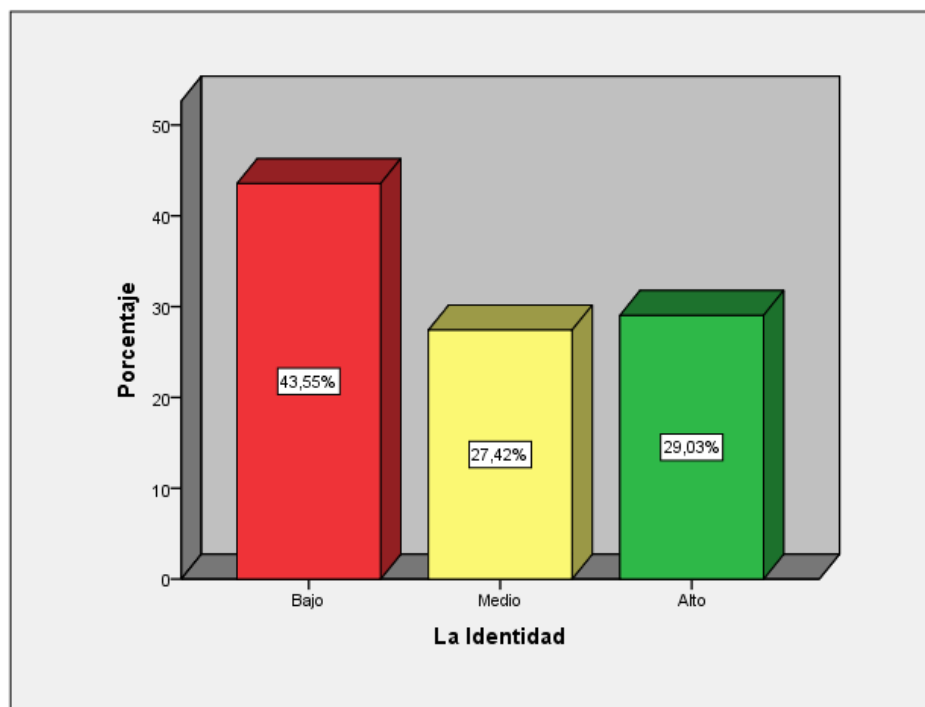


Figura 9. Variable Comunicación Interna – Dimensión La Identidad

De la tabla 19 y figura 9, se pudo interpretar que de acuerdo a la percepción de la identidad por parte de los encuestados; un 43.55% indicó que es de nivel bajo, un 29.03% que es de nivel alto y por último un 27.42% que es de nivel medio.

Tablas Cruzadas

Tabla 20.

Tabla Cruzada de Comunicación Interna vs Productividad Laboral

		Productividad Laboral						Total	
		Bajo		Medio		Alto			
		fi	%	Fi	%	fi	%	fi	%
Comunicación Interna	Bajo	20	16.1%	13	10.5%	9	7.3%	42	33.9%
	Medio	14	11.3%	17	13.7%	11	8.9%	42	33.9%
	Alto	11	8.9%	9	7.3%	20	16.1%	40	32.3%
Total		45	36.3%	39	31.5%	40	32.3%	124	100.0%

Fuente: Valores obtenidos con el programa Estadístico SPSS Ver. 25.0

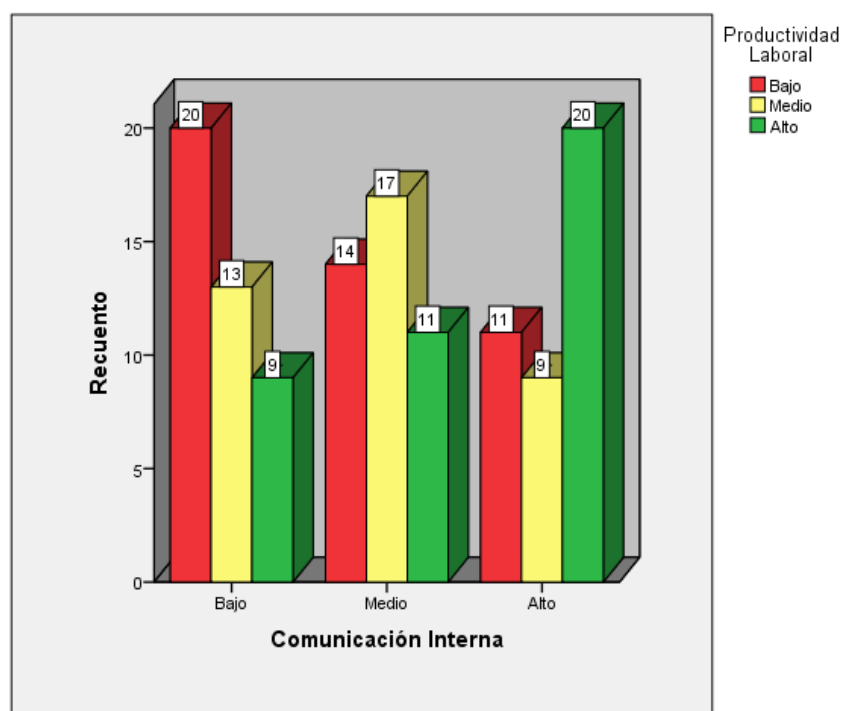


Figura 10. Gráfico de la Tabla Cruzada de Comunicación Interna vs Productividad Laboral

Objetivo General:

- **Determinar la influencia de la comunicación interna en la productividad laboral del personal administrativo en el Instituto Nacional de Oftalmología.**

Como se observó en la tabla 20 y figura 10, se determinó la existencia de asociación de las variables de estudio en cuanto a los niveles de la comunicación interna y la productividad laboral.

Cuando la comunicación interna tuvo un nivel bajo, se obtuvo un 16.1% de productividad laboral con nivel bajo, mientras que un 10.5% contó con un nivel medio y un 7.3% con nivel alto. Cuando la comunicación interna tuvo un nivel medio, se obtuvo un 13.7% de productividad laboral con nivel medio, mientras que un 11.3% contó con un nivel bajo y un 8.9% con un nivel alto. Por último, cuando la comunicación interna tuvo un nivel alto, se obtuvo un 16.1% de productividad laboral con nivel alto, mientras que un 8.9% tuvo un nivel bajo y un 7.3% con nivel medio.

Tabla 21.

Tabla Cruzada de Comunicación Interna vs Factores Individuales

		Factores Individuales						Total	
		Bajo		Medio		Alto			
		fi	%	Fi	%	fi	%	fi	%
Comunicación Interna	Bajo	17	13.7%	16	12.9%	9	7.3%	42	33.9%
	Medio	12	9.7%	17	13.7%	13	10.5%	42	33.9%
	Alto	13	10.5%	16	12.9%	11	8.9%	40	32.3%
Total		42	33.9%	49	39.5%	33	26.6%	124	100.0%

Fuente: Valores obtenidos con el programa Estadístico SPSS Ver. 25.0

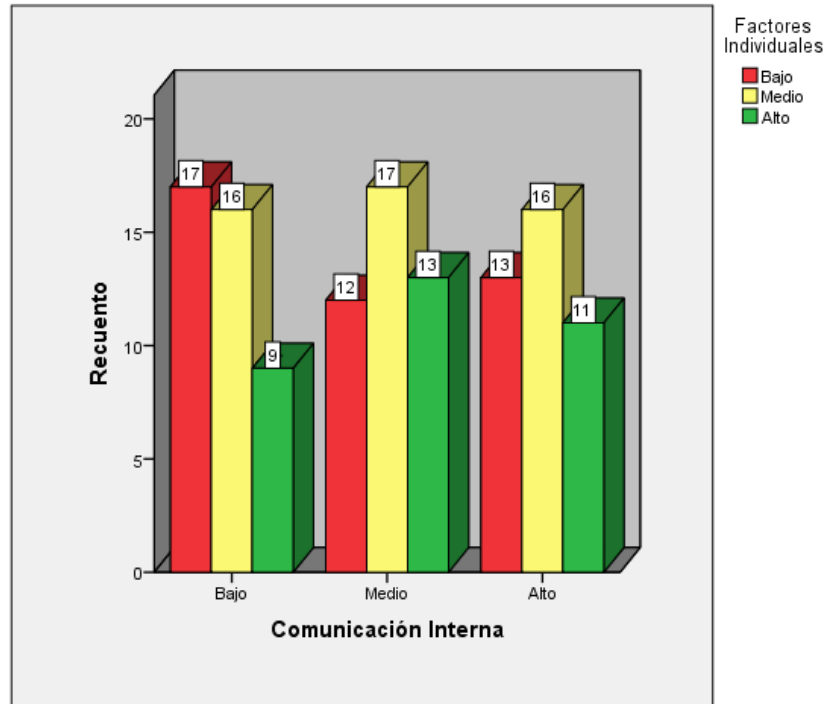


Figura 11. Gráfico de la Tabla Cruzada de Comunicación Interna vs Factores Individuales.

Objetivo Específico 1

- **Determinar la influencia de la comunicación interna en los factores individuales de la productividad del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.**

Como se observó en la tabla 21 y figura 11; se evidenció la asociación de las variables de estudio en cuanto a los niveles de la comunicación interna y los factores individuales de la productividad laboral.

Cuando la comunicación interna tuvo un nivel bajo, se obtuvo un 13.7% en los factores individuales con un nivel bajo, mientras que un 12.9% contó con un nivel medio y un 7.3% con un nivel alto. Cuando la comunicación interna tuvo un nivel medio, se obtuvo un 13.7% en los factores individuales con un nivel medio, mientras que un 10.5% contó con un nivel

alto y un 9.7% con un nivel bajo. Por último, cuando la comunicación interna tuvo un nivel alto, se obtuvo un 12.9% en los factores individuales con un nivel medio, mientras que un 10.5% tuvo un nivel bajo y un 8.9% con un nivel alto.

Tabla 22.

Tabla Cruzada de Comunicación Interna vs Factores Grupales

		Factores Grupales						Total	
		Bajo		Medio		Alto			
		fi	%	Fi	%	fi	%	fi	%
Comunicación Interna	Bajo	17	13.7%	19	15.3%	6	4.8%	42	33.9%
	Medio	15	12.1%	16	12.9%	11	8.9%	42	33.9%
	Alto	10	8.1%	10	8.1%	20	16.1%	40	32.3%
Total		42	33.9%	45	36.3%	37	29.8%	124	100.0%

Fuente: Valores obtenidos con el programa Estadístico SPSS Ver. 25.0

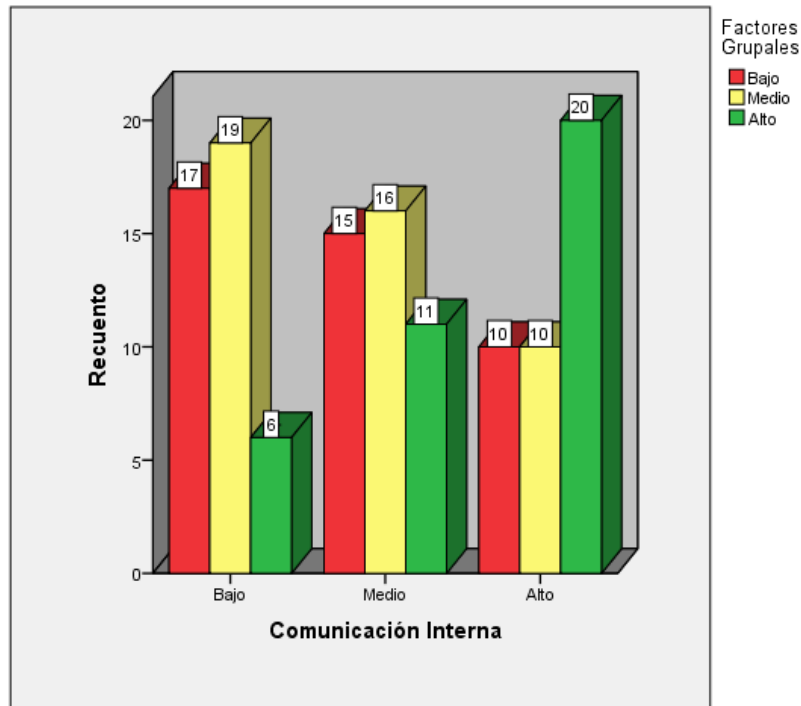


Figura 12. Gráfico de la Tabla Cruzada de Comunicación Interna vs Factores Grupales.

Objetivo Específico 2

- **Determinar la influencia de la comunicación interna en los factores grupales de la productividad del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.**

Como se observó en la tabla 22 y figura 12; se evidenció la asociación de las variables de estudio en cuanto a los niveles de la comunicación interna y los factores grupales de la productividad laboral.

Cuando la comunicación interna tuvo un nivel bajo, se obtuvo un 15.3% en los factores grupales con un nivel medio, mientras que un 13.7% contó con un nivel bajo y un 4.8% con un nivel alto. Cuando la comunicación interna tuvo un nivel medio, se obtuvo un 12.9% en los factores grupales con un nivel medio, mientras que un 12.1% cuenta con un nivel bajo y un 8.9% con un nivel alto. Por último, cuando la comunicación interna tuvo un nivel alto, se obtuvo un 16.1% en los factores grupales con un nivel alto, mientras que un 8.1% tuvo un nivel medio y un 8.1% con un nivel bajo.

Tabla 23.

Tabla Cruzada de Comunicación Interna vs Factores Organizacionales

		Factores Organizacionales						Total	
		Bajo		Medio		Alto			
		fi	%	Fi	%	fi	%	fi	%
Comunicación Interna	Bajo	19	15.3%	15	12.1%	8	6.5%	42	33.9%
	Medio	19	15.3%	10	8.1%	13	10.5%	42	33.9%
	Alto	8	6.5%	13	10.5%	19	15.3%	40	32.3%
Total		46	37.1%	38	30.6%	40	32.3%	124	100.0%

Fuente: Valores obtenidos con el programa Estadístico SPSS Ver. 25.0

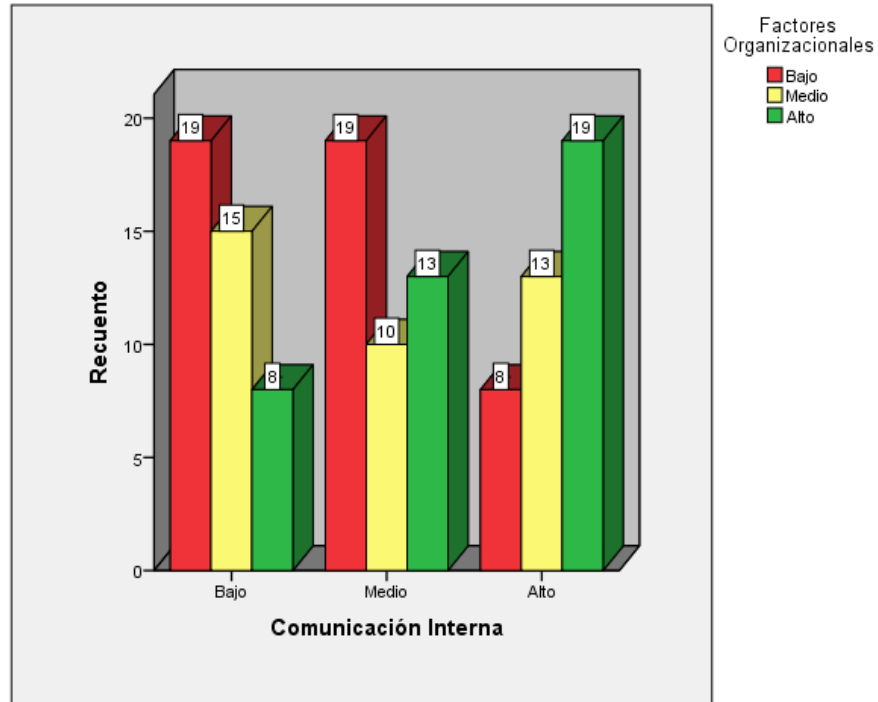


Figura 13. Gráfico de la Tabla Cruzada de Comunicación Interna vs Factores Organizacionales.

Objetivo Específico 3

- **Determinar la influencia de la comunicación interna en los factores organizacionales de la productividad del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.**

Como se observó en la tabla 23 y figura 13; se evidenció la asociación de las variables de estudio en cuanto a los niveles de la comunicación interna y los factores organizacionales de la productividad laboral.

Cuando la comunicación interna tuvo un nivel bajo, se obtuvo un 15.3% en los factores organizacionales con un nivel bajo, mientras que un 12.1% contó con un nivel medio y un 6.5% con un nivel alto. Cuando la comunicación interna tuvo un nivel medio, se obtuvo un

15.3% en los factores organizacionales con un nivel bajo, mientras que un 10.5% contó con un nivel alto y un 8.1% con un nivel medio. Por último, cuando la comunicación interna tuvo un nivel alto, se obtuvo un 15.3% en los factores organizacionales con un nivel alto, mientras que un 10.5% tuvo un nivel medio y un 6.5% con un nivel bajo.

PRUEBA DE HIPÓTESIS

Hipótesis General:

H_0 : La comunicación interna no influye en la productividad laboral del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.

H_1 : La comunicación interna influye en la productividad laboral del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.

Criterios de decisión:

- Si $Sig < 0.05$ rechazamos la H_0 y aceptamos la H_1
- Si $Sig \geq 0.05$ aceptamos la H_0 y rechazamos la H_1

Tabla 24.

Grado de correlación y nivel de significación entre comunicación interna y productividad laboral

		Correlaciones		
			Comunicación Interna	Productividad Laboral
Rho de Spearman	Comunicación Interna	Coefficiente de correlación	1,000	,252**
		Sig. (bilateral)	.	,005
		N	124	124
	Productividad Laboral	Coefficiente de correlación	,252**	1,000
		Sig. (bilateral)	,005	.
		N	124	124

** . Correlación significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Valores obtenidos con el programa Estadístico SPSS Ver. 25.0

Como se observó en la tabla 24, la comunicación interna se correlaciona con la productividad laboral con un Rho de Spearman de 0.252 esto significó que existe una relación escasa positiva entre las variables de estudio; es decir directa. Por lo tanto, si se aumenta la comunicación interna mejoraría la autopercepción de la productividad laboral y viceversa. Por otro lado, se logró determinar que existe correlación estadísticamente significativa entre las variables de estudio debido a que el p-valor es menor del 5%; en este caso se obtuvo un nivel de significación de ,005. Se rechazó la hipótesis nula.

Primera Hipótesis Específica:

H_0 : La comunicación interna no influye en los factores individuales del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.

H_1 : La comunicación interna influye en los factores individuales del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.

Tabla 25.

Grado de correlación y nivel de significación entre comunicación interna y los factores individuales de la productividad laboral.

			Correlaciones	
			Comunicación Interna	Factores Individuales
Rho de Spearman	Comunicación Interna	Coeficiente de correlación	1,000	,112**
		Sig. (bilateral)	.	,215
		N	124	124
	Factores Individuales	Coeficiente de correlación	,112**	1,000
		Sig. (bilateral)	,215	.
		N	124	124

** . Correlación significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Valores obtenidos con el programa Estadístico SPSS Ver. 25.0

Como se observó en la tabla 25, la comunicación interna se correlacionó con los factores individuales de la productividad laboral con un Rho de Spearman de 0.112 esto significó que existe una relación escasa positiva entre las variables de estudio; es decir, directa. Por lo tanto, si se aumentaba la comunicación interna mejoraría la autopercepción de los factores individuales y viceversa. Por otro lado, se logró determinar que no existe correlación estadísticamente significativa entre las variables de estudio debido a que el p-valor es mayor del 5%; en este caso se obtuvo un nivel de significación de ,215. Se aceptó la hipótesis nula.

Segunda Hipótesis Secundaria

H_0 : La comunicación interna no influye en los factores grupales del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.

H_1 : La comunicación interna influye en los factores grupales del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.

Tabla 26.

Grado de correlación y nivel de significación entre comunicación interna y los factores grupales de la productividad laboral.

		Correlaciones		
			Comunicación Interna	Factores Grupales
Rho de Spearman	Comunicación Interna	Coefficiente de correlación	1,000	,239**
		Sig. (bilateral)	.	,008
		N	124	124
	Factores Grupales	Coefficiente de correlación	,239**	1,000
		Sig. (bilateral)	,008	.
		N	124	124

** . Correlación significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Valores obtenidos con el programa Estadístico SPSS Ver. 25.0

Como se observó en la tabla 26, la comunicación interna se correlacionó con los factores grupales de la productividad laboral con un Rho de Spearman de 0.239 esto significó que existía una relación escasa positiva entre las variables de estudio; es decir directa. Por lo tanto, si se aumentaba la comunicación interna mejoraba la autopercepción de los factores grupales y viceversa. Por otro lado, se logró determinar que existe correlación estadísticamente significativa entre las variables de estudio debido a que el p-valor es menor del 5%; en este caso se obtuvo un nivel de significación de ,008. Se rechazó la hipótesis nula.

Tercera Hipótesis Secundaria:

H_0 : La comunicación interna no influye en los factores organizacionales del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.

H_1 : La comunicación interna influye en los factores organizacionales del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.

Tabla 27.

Grado de correlación y nivel de significación entre comunicación interna y los factores grupales de la productividad laboral.

Correlaciones				
			Comunicación Interna	Factores Organizacionales
Rho de Spearman	Comunicación Interna	Coeficiente de correlación	1,000	,289**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	124	124
	Factores Organizacionales	Coeficiente de correlación	,289**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	124	124

** . Correlación significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Valores obtenidos con el programa Estadístico SPSS Ver. 25.0

Como se observó en la tabla 27, la comunicación interna se correlacionó con los factores organizacionales de la productividad laboral con un Rho de Spearman de 0.289 esto significó que existía una relación escasa positiva entre las variables de estudio; es decir directa. Por lo tanto, si se aumentaba la comunicación interna mejoraba la autopercepción de los factores organizacionales y viceversa. Por otro lado, se logró determinar que existe correlación estadísticamente significativa entre las variables de estudio debido a que el p-valor es menor del 5%; en este caso se obtuvo un nivel de significación de ,001. Se rechazó la hipótesis nula.

4.2. Discusión de resultados

4.2.1. La Observación

Se aplicó una guía de observación en las diferentes áreas, departamentos o servicios del INO con el objetivo principal de identificar los problemas de comunicación existentes dentro de dicha organización.

Al respecto, se pudo observar una interrelación cordial entre los empleados, en donde primaba el respeto y el apoyo mutuo; así mismo, se pudo apreciar que la comunicación descendente informal funcionaba adecuadamente en algunos servicios, pues la relación directivos-servidores era fluida, natural y sin evidenciar mayor incomodidad.

Otro punto que surgió de la observación fue la existencia de una dicotomía, pues a través de la comunicación horizontal, es decir, entre compañeros, algunos se manifestaron a favor de la gestión y otros en contra, al parecer la causa de ello radicaría en la concentración de la

información institucional en algunas jefaturas, las cuales no eran difundidas entre el personal, lo que iba calando y afectaba la motivación y la satisfacción laboral (factores individuales) tal como lo refiere Cequea et al. (2010); o como lo indicó Briceño (2017) cuando se refiere a que “la comunicación interna como variable administrativa se asocia con otras variables administrativas, la cual implica una importante interacción entre los diversos niveles jerárquicos y los propios trabajadores, facilitando las operaciones en general (p. 57)., y también manifestar que el comportamiento del individuo en su centro de trabajo obedece a la percepción que tenga del clima laboral y de todos los componentes que formen parte de la institución (p. 17).

Identificada esta situación, ameritó la observación de los canales de comunicación que estaban siendo utilizados. Dentro de los canales formales se encontró la existencia de periódicos murales que contenían parte de la información desactualizada como programaciones de turnos, capacitaciones, cumpleaños de meses anteriores, actividades institucionales internas y externas.

Así mismo, como medios de comunicación utilizados entre el personal de las áreas y servicios, se contaba con la mensajería instantánea a través de la aplicación WhatsApp, el correo personal, pues el correo corporativo se encontraba en mantenimiento y el directorio telefónico con números de extensión por área o servidor.

Los canales de comunicación informales fueron las conversaciones en pasillos, patios, oficinas, etc., estas formaban parte de la interacción natural entre los servidores,

independientemente del área a la que pertenecían. En este contexto es donde se origina “el rumor” quien cumple una función integradora, fortaleciendo la cohesión como grupo a nivel laboral. Los servidores con el transcurrir del tiempo desarrollaron relaciones interpersonales cada vez más cercanas, creando una identificación y lealtad entre ellos, en estas circunstancias es donde la distribución del rumor se dió como parte de una complicidad mutua, por lo tanto, esto despierta un interés por estar al día con los temas que se tratan en las conversaciones.

Por otro lado, el rumor también se mostró negativo ya que los servidores concedían mayor credibilidad al rumor, que a los mensajes emitidos por los directores o jefes de áreas, a través de los medios formales. Tal como señaló Portilla (2014) en su diagnóstico al consultar sobre si el personal consideraba estar informado de lo que acontecía en su institución, un 68 % respondió que sí por la publicaciones externa y un 32 % consideraba que no conocían las situaciones o actividades organizadas por la institución (p.39). De igual forma al consultar sobre si se compartía información en los diferentes niveles, obtuvo como resultado que el 56 % de los encuestados consideró que el manejo de la información era privilegiada para las jefaturas y funcionarios y solo ellos decidían si la compartían o no. Inclusive los encuestados refirieron que existían demoras en la entrega del trabajo a raíz de información recibida de forma incompleta (p. 44).

De la misma forma se percibió que los miembros de esta organización sentían al INO como una institución tradicional, lo que se reflejaba en la conducta de los colaboradores al mostrarse poco proactivos o arriesgados, sentían temor a equivocarse y consideraban que

sus opiniones no eran tomadas en cuenta. Sin embargo, sí existía un gran cariño por la institución, sobre todo por aquellos que habían “crecido” junto con ella, los que forman parte de su historia, por ello, contar con el apoyo de estos trabajadores beneficiaría mucho a la cultura institucional. , pues a través de un eficiente manejo de la comunicación interna se podría obtener un efecto multiplicador de la motivación e identificación de estos servidores.

Finalmente, se observó que prima el trabajo individual (día a día) más que el trabajo en equipo, aunque en proyectos grandes se realiza un trabajo mancomunado. Presentaron sub culturas organizacionales, cohesión de grupos, reflejados en los saludos por los cumpleaños, en donde hay participación del personal por agasajarlo. Además, de manera corporativa se diseñan tarjetas virtuales bajo el denominado “pantallazo”, tarjeta digital con el nombre del servidor que aparece en las pantallas de las computadoras de todas las oficinas. La comunicación interna “hospitalaria” tiene un ámbito exclusivo de actividad que es desarrollado por profesionales de este sector, es decir, profesionales de la comunicación y profesionales de la salud (voceros). Al diagnosticar la situación actual, se evidenció la falta de interés hacia el proceso de comunicación en la institución, ya que no cuentan con un plan adecuado de la comunicación integral. Pues tal como lo refiere Ramírez (2015), a través de su estudio en donde el 36.6% de los participantes, opinó que al hablar de la interacción comunicativa, el aumento del compromiso de los trabajadores no varía los resultados, además de que la comunicación formal tiene un tiempo de respuesta largo (p.104).

En lo observado también se pudo apreciar, cierta defensa psicológica continua, los servidores se establecen barreras de orden psicológico cuando recién se incorporan a la familia INO (personal nuevo) y esta etapa perduraría hasta la adaptación.

También se pudo observar líderes sin cargo, es decir, personal capacitado técnica y profesionalmente eran los líderes del grupo y los representantes del personal al interior de la organización.

4.2.2. Encuesta

Una vez obtenidos los resultados de la aplicación de los cuestionarios en donde se determinó que existía una relación escasa positiva entre las variables comunicación interna y la productividad laboral del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología, se procedió a compararlos con los antecedentes incluidos en la investigación, como lo sustentado por Cieza & Mannucci (2014), en su tesis denominada Comunicación y productividad en los módulos de atención al público en ESSALUD – Red Sabogal – 2014, cuyos resultados también arrojaron la existencia de una correlación directa y significativa entre las variables comunicación y productividad, obteniendo de acuerdo a la prueba de hipótesis de Spearman un valor de $R_s=0.693$ y $p\text{-valor}=0.000<0.05$. En lo que respecta a la variable comunicación mencionan que se exploró a profundidad las interrelaciones entre el personal de los módulos de la Institución, con el público usuario, observándose que cuentan con un soporte informático que los ayuda a agilizar sus procesos, y que ello ocasionaba una mejor actitud en el trabajador, lo que hacía que se comunicara con calidad, calidez y eficiencia con los pacientes.

Lo que corresponde a lo observado con la productividad de EsSalud, (Cieza & Mannucci, 2014) refieren que encontraron que los trabajadores estaban muy satisfechos con la función que desempeñaban, contaban con una buena remuneración económica, eran reconocidos, motivados y desarrollaban mucho la competencia de la creatividad, logrando así ser más originales y brindar una mejor orientación al público.

En los resultados de esta investigación se muestra que en temas de competencia del personal, clasificados en la dimensión de los factores individuales de la productividad, existía la necesidad de fomentar comportamientos que generaran un desempeño más productivo, tal como lo evidenció Tito (2012) en su tesis “Gestión por competencias y productividad laboral en empresa del sector confección de calzado de Lima Metropolitana” en donde refiere que una organización que instituye a las competencias personales, como un modelo de gestión organizacional, en donde la ejecución de todas las funciones inherentes a los colaboradores, pasa necesariamente por la valoración y reconocimiento de sus competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales, está en una mejor posición de mejorar y/o elevar los resultados de sus trabajos, elevando con ello su productividad.

De la misma forma, los resultados de (Tito, 2012) señalaron que del total de la muestra, el 53.12% de los empresarios encuestados habían recibido algún tipo de capacitación anteriormente y el 46.88%, no lo había hecho, concluyendo que se necesitaba capacitación para desarrollar y fortalecer las competencias del personal y que un 46.88%, casi el 50% de los encuestados, no la hubiera recibido mostraba un déficit en la gestión de las capacidades cognitivas del personal, y con ello una limitante para el desarrollo organizacional.

Este tema de las competencias del personal, pareciese ser un problema que se repite en las diversas instituciones, pues en el Instituto Nacional de Oftalmología a la pregunta sobre si recibe el número necesario de capacitaciones para actualizarse en el puesto que ocupa, un 34% de los encuestados refirió que a veces y solo un 9.7% que siempre las recibe.

Retomando con la investigación de (Tito, 2012), los resultados aceptaron las hipótesis alternas, y con ello pudo plantear una mejor distribución de la planta en el proceso productivo, para lo cual elaboró un catálogo de capacidades transversales para los trabajadores de acuerdo a su función. Dentro de sus recomendaciones se puede hallar la implementación de un proceso de formación y capacitación permanente de los cuadros directivos y técnicos, creando centros e institutos que tanto el sector privado como público asuman.

Con respecto a los resultados de esta investigación conseguidos en la dimensión de los factores grupales de la productividad, se evidenció al cruzar las variables que cuando la comunicación interna tuvo un nivel bajo, los factores grupales se encontraban en un nivel medio(15.3%), y cuando la comunicación interna tuvo un nivel medio, los factores grupales también presentaban un nivel medio (12.9%), y cuando la comunicación interna tuvo un nivel alto, los factores grupales mantenían un nivel alto (16.1%), lo que de acuerdo al procesamiento de datos reflejó correlación entre las variables. Esta dimensión de los factores grupales de la productividad en la que se incluyeron conceptos como cohesión y participación del personal, obtuvo resultados significativos tal como Portilla (2014), en su tesis titulada Plan estratégico de comunicación interna para una institución descentralizada del gobierno, sustentada en la

Universidad Rafael Landívar de Guatemala, cuyo objetivo general fue conocer la situación real de la institución para elaborar un plan estratégico que contribuya a una comunicación interna efectiva, la autora concluyó que en la organización, una adecuada comunicación interna, sería la clave para el desarrollo interpersonal, el incremento de la motivación, y la cohesión entre servidores que pertenecían a un grupo y trabajaban en equipo. La unión de los individuos afectivamente hace que los grupos sean más eficientes y productivos, y es la comunicación con su proceso de intercambio dinámico y permanente de información que permite ello entre los miembros de la organización. Portilla (2014), refirió que se trata de involucrar más que imponer, favorecer la toma de decisiones basada en la experiencia de sus propios miembros para tener al personal como principal recurso para la consecución de las estrategias de la institución.

Portilla (2014) también encuentra en sus resultados que la correcta planificación de la comunicación interna, coadyuvará a una mejor gestión de la comunicación integral y al desarrollo de la confianza generada de las relaciones interpersonales, inclusive considerada que la motivación podría incrementarse junto con la identidad de la institución.

Por otro lado, los datos de esta investigación evidencian que a mayor comunicación interna, los factores organizacionales de la productividad mejorarían, mejoraría la cultura, el clima organizacional y el posicionamiento de la institución entre sus usuarios. De la misma forma Hidalgo (2016), en su tesis de comunicación y posicionamiento, sustentada en la Universidad de Piura, arrojaron que era necesario implementar estrategias de comunicación para generar valor compartido entre los trabajadores, en pro del posicionamiento y crecimiento sostenible de la organización, las empresas tenían que cambiar su forma de hacer negocios,

enfocándose en su principal activo, que eran los colaboradores. Para ello tuvo que trabajar en el desarrollo de una gestión de comunicación integral, que garantice una adecuada comunicación entre jefatura y los colaboradores. De igual forma Vásquez (2012) llegó a la misma conclusión en su tesis Modelo de Gestión Organizacional para Mejorar la Productividad Laboral en los Colegios de la Zona Sur de Manabí, sustentada en la Universidad Privada Antenor Orrego – Trujillo, en esta investigación, la autora concluyó que el personal de los colegios estudiados, no conocían sobre los procesos administrativos, sobre la estructura organizacional y sobre los métodos y herramientas para mejorar la productividad, refirió que la mejora dependía de una gestión adecuada de la comunicación y la administración que utilicen los directivos de los colegios.

Sobre este mismo punto de factores organizacionales, como el ambiente laboral, Briceño (2017), en su tesis de Ambiente laboral y comunicación interna del puesto de salud Huaca Pando Distrito de San Miguel Lima 2016, sustentada en la Universidad César Vallejo - Sede Lima, concluye aceptando sus hipótesis alternas y determinando que existe una correlación directa y significativa entre las variables ambiente laboral y la dimensión comunicación intrapersonal; es decir, a mayor ambiente laboral, mayor comunicación interna intrapersonal, en esta investigación se obtuvo un coeficiente de correlación moderada en donde $r = 0.610$ y $p=0.000$ ($p < .05$).

La tesis de Mendoza (2014), denominada Modelo de gestión de comunicación corporativa que establezca los procedimientos comunicacionales internos de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo de los Tsáchilas. Sustentada en la Universidad Regional Autónoma de los Andes – Ecuador, también concluyó que la cultura y el clima

institucional dentro de un proceso comunicacional definido por la institución, colaboró a que las instituciones, sean públicas o privadas, mejoren sus procesos organizacionales e incrementen su productividad.

Finalmente, se espera que este trabajo de investigación sea referencia para próximos estudios con problemas y situaciones similares.

4.2.3. Entrevistas

Se realizaron entrevistas con la finalidad de conocer más a detalle, las ideas, sentimientos y formas de actuar de los servidores.

En conversaciones informales con algunos de los miembros del INO se consultó sobre el tipo de comunicación que tenían de la gestión institucional, el objetivo fue indagar sobre el grado de confianza o satisfacción que producía esta. En la mayoría de respuestas se manifestó que la relación con sus jefes inmediatos o directivos no presentaba ningún inconveniente, y que la dificultad comunicacional la encontraban con la dirección general (DG) y otras direcciones que no compartían información de las actividades, los avances, ni los logros institucionales. Debido a esta situación el personal manifestaba estar desmotivado por ser excluido y por la falta de interés de la DG de conocer más sobre la realidad del personal de las oficinas visitadas.

Al entrevistar a los servidores más antiguos refirieron que ellos percibían que no existía un acercamiento de la DG, como se les había prometido cuando se inició el periodo del equipo de gestión actual.

En casi todas las entrevistas, los servidores manifestaron que la forma de conocer o enterarse sobre las informaciones del INO eran los “pantallazos” (imágenes que publicaban en las computadoras), los correos personales y los avisos colocados en el área del mercado de la asistencia. Algunos otros señalaron a manera de broma, pero con mucha importancia para este estudio, que la forma de comunicarse era o viene siendo las reuniones informales en los pasillos, en donde se comparten rumores o chismes, reforzando con estas respuestas el análisis de observación realizado anteriormente. Esto evidencia la confusión en la información formal proveniente de las diferentes direcciones, por ello, el sentido de pertenencia del personal es cuestionable.

Otro tema de interés notorio en algunos servidores, fue la desmotivación por la brecha económica existente entre los diferentes grupos ocupacionales o modalidades de contratación, pues referían que, a igualdad de funciones, igualdad en las remuneraciones, pero que no era así.

Al ser consultados, si los directivos fomentaban la integración de los grupos, indicaron que se promovía cada cierto tiempo campeonatos deportivos, pero que no todos participaban pues no había facilidades para ello.

Todo lo manifestado por el personal en estas entrevistas concuerdan con lo citado por García (2018), en su tesis Valoración del aporte de la comunicación interna y factores relacionados, investigación en organizaciones privadas en la ciudad de Lima durante el 2017, en donde concluyó que el ambiente lo es todo, pues indicó que el clima laboral debe permitir el contacto de las emociones compartidas por los servidores y que éstas deben conectarse

con el ambiente y el entorno que se vive día a día en la organización. Esas emociones son las respuestas a las condiciones laborales percibidas por los servidores, y de igual forma son variables que repercuten en la productividad de los servidores y el desempeño de la organización.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

Primera

Terminado el procesamiento de la información estadística, se aprecia en los resultados una relación de $r=0.252$ entre las variables comunicación interna y productividad laboral, esto significó que existía una relación escasa positiva entre las variables del estudio; es decir, directa pero escasa. Por otro lado, se logró determinar que existe correlación estadísticamente significativa entre las variables del estudio debido a que el p-valor es menor del 5%; en este caso obtuvo un nivel de significación de ,005 se rechaza la hipótesis nula, logrando alcanzar el objetivo general que consistió en determinar la influencia de la comunicación interna en la productividad del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.

Segunda

Los resultados obtenidos entre la Comunicación interna y los factores individuales de la productividad laboral fue Rho de Spearman de 0.112 esto significó que existía una relación escasa positiva entre las variables del estudio; es decir, directa con un nivel de correlación baja. Por otro lado, se logró determinar que no existe correlación estadísticamente significativa entre las variables del estudio debido a que el p-valor es mayor del 5%; en este caso se obtuvo un nivel de significación de , 215; por lo tanto se rechazó la hipótesis alterna

y se aceptó la hipótesis nula, no se logró alcanzar el objetivo específico 01, el cual intentó determinar la influencia de la comunicación interna en los factores individuales de la productividad del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.

Tercera

El resultado obtenido entre la Comunicación interna y los factores grupales de la productividad laboral fue Rho de Spearman de 0.239 esto significó que existía una relación escasa positiva entre las variables del estudio; es decir, directa, pues se mueven en el mismo sentido. Por lo tanto, si se aumentaba la comunicación interna mejoraría la autopercepción de los factores grupales y viceversa. Por otro lado, se logró determinar que existe correlación estadísticamente significativa entre las variables de estudio debido a que el p-valor fue menor del 5%; en este caso se obtuvo un nivel de significación de ,008. Con lo que se rechazó la hipótesis nula, lográndose alcanzar el objetivo específico 02 el cual intentó determinar la influencia de la comunicación interna en los factores grupales de la productividad laboral del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.

Cuarta

El resultado obtenido entre la comunicación interna y los factores organizacionales de la productividad laboral fue Rho de Spearman de 0.289 esto significó que existía una relación escasa positiva entre las variables de estudio; es decir directa. Por lo tanto, si se aumentaba

la comunicación interna mejoraría la autopercepción de los factores organizacionales y viceversa. Por otro lado, se logró determinar que existía correlación estadísticamente significativa entre las variables de estudio debido a que el p-valor fue menor del 5%; en este caso se obtuvo un nivel de significación de ,001, por lo que se rechazó la hipótesis nula, lográndose alcanzar el objetivo específico 03 el cual intentó determinar la influencia de la comunicación interna en los factores organizacionales de la productividad del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.

5.2.Recomendaciones

Primera

En base a los resultados obtenidos en donde se evidenció la existencia de una correlación estadísticamente significativa entre las variables del estudio comunicación y productividad, se recomienda al Equipo de Gestión del Instituto Nacional de Oftalmología plantear estrategias sostenibles para mejorar y aumentar la comunicación interna entre el personal, pues con ello, por extensión, repercutiría en la productividad y desempeño laboral.

Segunda

Debido a la aceptación de la hipótesis nula, con lo cual no se logró el objetivo 01 del estudio, que fue determinar la influencia de la comunicación interna en los factores individuales de la productividad del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología, se sugiere que para evitar invertir en acciones y/o estrategias improductivas

para la institución, se realice otra investigación más específica en donde se profundice sobre la correlación de la variable comunicación interna y la de factores individuales de la productividad laboral (motivación, satisfacción laboral, identidad, competencias), con la finalidad de corroborar los resultados obtenidos en esta investigación y plantear mejoras al respecto.

Tercera

Debido a relación directa y significativa entre la comunicación interna y los factores grupales de la productividad laboral, se propone implementar con las Oficinas de Calidad, Comunicaciones y Bienestar del Personal un sistema de fortalecimiento de los factores grupales (cohesión, participación y manejo del conflicto), evaluando periódicamente el cumplimiento de los objetivos y metas que se planteen.

Cuarta

De acuerdo a los resultados obtenidos dentro del estudio, la correlación directa entre la comunicación interna y los factores organizacionales de la productividad obtuvieron los valores más favorables, con los que se logró alcanzar el objetivo específico 03, por ello, se recomienda la implementación de un programa para reforzar los factores organizacionales de la productividad laboral, generando una cultura organizacional fuerte, un clima estable y un liderazgo integrador.

Referencias Bibliográficas

- Almeida, J., & Olivares, N. (2013). Diseño e implementación de un proceso de mejora continua en la fabricación de prendas de vestir en la empresa Modetex. (*Tesis de pregrado*). Universidad San Martín de Porres, Lima.
- Arboccó, D. (12 de marzo de 2015). *Teoría de la reciprocidad laboral* . Obtenido de Entorno Empresarial: <https://entorno-empresarial.com/teoria-de-la-reciprocidad-laboral/>
- Bain, D. (1985). *Productividad: la solución a los problemas de la empresa*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Benoit, D. (1994). *Information-Communication: fiches de synthèse*. Paris: Les Organizations.
- Berceruelo, B. (2011). *Comunicación interna en la empresa: claves y desafíos*. España: Wolters Kluwer.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogota: Pearson Educación.
- Bernal, C., & Sierra, H. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México: Pearson Educación.
- Briceño, M. (2017). Ambiente laboral y comunicación interna del puesto de salud Huaca Pando Distrito de San Miguel Lima 2016. (*Tesis de maestría*). Universidad César Vallejo, Lima.
- Cain, D. (2009). Financial services working group performance monitoring project. *The SEEP Network*, 17-34.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo, fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile: Andros.
- Carretón, C. (2007). *Las relaciones públicas en la comunicación interna de la banca española*. España : Netbiblo.
- Cequea, M., Rodríguez, C., & Núñez, M. (8 de setiembre de 2010). *Los factores humanos que inciden en la productividad y sus dimensiones*. . Obtenido de Archivo Digital UPM: <http://oa.upm.es/10151/>

- Cervera, A. (2008). *Comunicación total*. Madrid: Esic. .
- Charles, D. (2001). Exploring the human capital contribution to productivity, and profitability, and the market evaluation of the firm. (*Tesis de doctorado*). University School of Business and Technology, Saint Louis, Missouri.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cieza, C., & Mannucci, A. (2014). Comunicación y productividad en los módulos de atención al público en ESSALUD – Red Sabogal – 2014. (*Tesis de maestría*). Universidad César Vallejo, Lima.
- De Lavallo, K., & Pérez, M. (2014). Mejoras de la productividad en el área de producción de la empresa Carto Centro, C.A. empleando herramientas básicas de calidad. (*Tesis de maestría*). Universidad Central de Venezuela, Venezuela.
- Di Paolo, B. (2013). La comunicación en las organizaciones de la sociedad civil: Una perspectiva alternativa para el estudio y la práctica de la comunicación organizacional. (*Tesis de maestría*). Universidad Juan Agustín Maza, Argentina.
- Domínguez, E. (2012). *Medios de Comunicación Masiva*. México: Red Tercer Milenio.
- Escudero, M. J. (2012). *Comunicación y Atención al Cliente*. España: Paraninfo.
- Félix, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías - una visión histórica. *Historia y Comunicación*, 19(Especial de Febrero), 195-210.
- Fernández, C. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Fisher, D. (1993). *Communication in Organizations*. Estados Unidos: West Publishing Co.
- García, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Diaz de Santos SA.
- García, J. (2018). Valoración del aporte de la comunicación interna y factores relacionados, investigación en organizaciones privadas en la ciudad de Lima durante el 2017. (*Tesis de maestría*). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Gianella, R. (2017). Gestión del talento humano y productividad laboral en las áreas de enfermería y obstetricia de una red de salud del sur, 2016. (*Tesis de maestría*). Universidad César Vallejo, Lima.

- Gómez, M. (2007). La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas. (*Tesis de doctorado*). Universidad de Málaga, España.
- Gonzales, D. (2008). *Psicología de la Motivación*. La Habana: Ciencias Médicas.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México: McGraw–Hill.
- Hamburger, A. (2008). *Los valores corporativos en la empresa*. Bogotá: Paulinas.
- Hanson, W. (2010). Inequality and the polarizing impact of microcredit: evidence from Zambia's Copperbelt. *Journal of International Development*, 14(2), 1-34.
- Harrington, E. (1912). *The Twelve Principles of Efficiency*. Nueva York: The Engineering Magazine Co.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hidalgo, P. (2016). La comunicación interna y su influencia en el posicionamiento y crecimiento sostenible de la organización: el caso de PRODAC en el Perú. (*Tesis de maestría*). Universidad de Piura, Perú.
- Javier, F., & Gómez, L. (1991). *Indicadores de calidad y productividad en la empresa*. Venezuela: Nuevos Tiempos.
- Jones, E., & Chung, C. (2006). Metodología para medir la productividad del trabajador de ingeniería. *Engineering Management Journal*, 18(1), 32-38.
- Kantis, H. (2004). *Emprendedores de origen humilde: ¿cómo incide la estructura social en la creación de empresas en América Latina?* Buenos Aires: Fondo de la Universidad General Sarmiento.
- Kröhling, M. (15 de setiembre de 2007). Comunicación organizacional en la era digital: contextos, recursos y posibilidades. *Signo Y Pensamiento*, 27(51), 38 - 51.
- Lacasa, A. (2007). *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- Manene, L. M. (28 de Noviembre de 2013). *Eficacia, eficiencia y efectividad en el desempeño del trabajo*. Obtenido de Actualidad Empresa: <http://actualidadempresa.com/eficacia-eficiencia-y-efectividad-en-el-desempeno-del-trabajo/>

- Martínez, O. (19 de Noviembre de 2013). *El Factor Humano*. Obtenido de El Mundo.Com: https://www.elmundo.com/portal/opinion/columnistas/el_factor_humano.php#.XJx7RpgzBIU
- Maza, V. (2019). Comunicación interna y el desempeño laboral de los trabajadores del área de Recursos Humanos de la UGEL N° 04 Comas, Lima-2018. *Tesis de maestría*. Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Mendoza, I. (2014). Modelo de gestión de comunicación corporativa que establezca los procedimientos comunicacionales internos de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santo Domingo de los Tsáchilas. *(Tesis de maestría)*. Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ecuador.
- Mercado, E. (1998). *Productividad: Base de la competitividad*. México: Limusa S.A.
- Molina, D. (2020). Identificación de los factores de riesgo psicosocial para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores durante el periodo 2020-2021. *(Tesis de maestría)*. Universidad Internacional Sek del Ecuador, Quito.
- Moreira, L. (2018). El clima organizacional y su influencia en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí-Ecuador. *(Tesis de maestría)*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Núñez, A. (Noviembre de 2012). *Confiabilidad estadística, medidas de consistencia interna*. Obtenido de Slideshare: <https://es.slideshare.net/alexandernunez/confiabilidad-estadstica>
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación, Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Barcelona: Dykinson.
- Ortiz, N. (2012). Estrategia de comunicación para canal 27, el canal de la esperanza. *(Tesis de maestría)*. Universidad de San Carlos, Guatemala.
- Pérez, J. A. (2013). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Madrid: RIALP.
- Portilla, P. (2014). Plan estratégico de comunicación interna para una institución descentralizada del gobierno. *(Tesis de maestría)*. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad*. Ginebra: Oficina Internacional de Trabajo.

- Ramírez, A. (2015). La Comunicación organizacional y su incidencia en la productividad de una empresa multinacional de telecomunicaciones. (*Tesis de maestría*). Instituto Politécnico Nacional, Distrito Federal de México.
- Reyes, J. (2012). *Las cuatro dimensiones de la comunicación interna*. Buenos Aires: Centro de Estudios en Diseño y Comunicación N° 40. Universidad de Palermo.
- Rivera, I. (2019). Comunicación interna y desempeño laboral de los empleados del hospital La Carlota en Montemorelos. (*Tesis de maestría*). Universidad de Montemorelos, Nuevo León.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Ruíz, N. (2021). Clima laboral y su relación con el desempeño de los servidores civiles del hospital Luis Heysen Inchaustegi-ESSALUD, Lambayeque-Perú, 2019. (*Tesis de maestría*). Universidad del Pacífico, Lima.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de la investigación*. Caracas: Panapo.
- Sigala, M. (2005). Integración de la gestión de la relación con el cliente en las operaciones hoteleras: implicaciones gerenciales y operativas. *International Journal of Hospitality Management*, 24(3), 391-413.
- Sumanth, D. (1999). *Administración para la productividad total*. México: Continental. .
- Tito, P. (2012). Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana. (*Tesis de doctorado*). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima .
- Universia . (28 de noviembre de 2018). *Los 10 factores que afectan la productividad empresarial*. Obtenido de Universia : <http://noticias.universia.es/portada/noticia/2012/12/19/989711/10-factores-afectan-productividad-empresarial.html>
- Vásquez, M. (2012). Modelo de gestión organizacional para mejorar la productividad laboral en los colegios de la zona sur de Manabí. (*Tesis de doctorado*). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.
- Velásquez, Y., Núñez, M., & Rodríguez, C. (2010). Estrategias para el mejoramiento de la productividad. *Anales Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2010)*, 3-10.

Velázquez, M. (15 de agosto de 2016). *5 factores que afectan la productividad en el trabajo*.
Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/280867>

Viloria, A. (24 de enero de 2011). *La productividad y sus componentes*. Obtenido de
INFOcalSer: <http://infocalser.blogspot.com/2011/01/la-productividad-y-sus-componentes.html>

Viloria, A., Vásquez, C., & Núñez, M. (2009). Propuesta de un mecanismo de medición para el conjunto de vicios que afectan la productividad de la gestión pública. *Universidad, Ciencia y Tecnología (UCT)*, 13(52), 23-31.

Watzlawick, P., Helmick, J., & Jackson, D. (1993). *Teoría de la comunicación humana*.
Barcelona: Editorial Herder.

WorkMeter. (3 de octubre de 2018). *La importancia de la productividad*. Obtenido de
WorkMeter: <https://es.workmeter.com/blog/bid/229017/la-importancia-de-la-productividad-empresarial>

ANEXOS

1. MATRIZ DE COHERENCIA INTERNA

TÍTULO	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Comunicación Interna y Productividad del Personal Administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.	<p>Problema General</p> <p>¿Cómo la comunicación interna influye en la productividad del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>P1 ¿Cómo la comunicación interna influye en los factores individuales de la</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar la influencia de la comunicación interna en la productividad del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>O1 Determinar la influencia de la comunicación interna en los factores individuales de</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>La comunicación interna influye en la productividad del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.</p> <p>Hipótesis Específicos</p> <p>H1 La comunicación interna influye en los factores individuales de la productividad</p>	<p>V1: Comunicación Interna</p>	<p>El vínculo:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Desarrollo profesional. · Calidad de vida. · Relación con otros equipos de la organización. <p>La efectividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> · La visión y misión de la compañía. · Los objetivos y metas de la compañía. · Los resultados y avances de la compañía. · Los proyectos más importantes de la compañía. <p>El orgullo:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Lo que la compañía hace 	<p>Método Hipotético deductivo</p> <p>Enfoque Cuantitativo</p> <p>Alcance Descriptivo - Correlacional</p> <p>Diseño de Tipo No experimental, Transeccional Correlacional.</p>	<p>Población: Conformada por 182 trabajadores administrativos que pertenecen al régimen 276, 1057 y locadores de servicio del Instituto Nacional de Oftalmología.</p> <p>Muestra: Es un muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple, elegido por sorteo entre toda la población. Para obtener la muestra se</p>	<p>Técnicas: Observación directa</p> <p>Encuestas: Entrevistas</p> <p>Instrumento: Para la observación se elaboró una guía estructurada. Para las encuestas se elaboró dos Cuestionarios . La V1 tiene un cuestionario con 31 preguntas.</p>

<p>productividad del personal administrativo o del Instituto Nacional de Oftalmología?</p> <p>P2 ¿Cómo la comunicación interna influye en los factores grupales de la productividad del personal administrativo o del Instituto Nacional de Oftalmología?</p> <p>P3 ¿Cómo la comunicación interna influye en los factores grupales de la productividad</p>	<p>la productividad del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.</p> <p>O2 Determinar la influencia de la comunicación interna en los factores grupales de la productividad del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.</p> <p>O3 Determinar la influencia de la comunicación interna en los factores organizacionales</p>	<p>del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.</p> <p>H2 La comunicación interna influye en los factores de grupales de la productividad del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.</p> <p>H3 La comunicación interna influye en los factores de organizacionales</p>
--	---	--

<p>por los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> · Lo que la compañía hace por la comunidad y sociedad. <p>La identidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Los valores y cultura de la compañía. 	<p>empleó la fórmula de población finita. El número de la muestra fue de 124 trabajadores administrativos.</p> <p>· Se aplicaron dos cuestionarios a 124 trabajadores administrativos</p> <p>De la misma forma se entrevistó a 30 trabajadores.</p>	<p>La V2 tiene un cuestionario con 36 preguntas.</p> <p>Para la entrevista se elaboró un cuestionario medio estructurado.</p>
---	---	--

	del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología?	s de la productividad del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.	s de la productividad del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.	V2: Productividad Laboral	Factores Individuales: <ul style="list-style-type: none">· Motivación.· Competencias.· Satisfacción.· Identificación, compromiso e implicación. Factores Grupales: <ul style="list-style-type: none">· Cohesión.· Participación.· Conflicto.			
--	---	---	---	-------------------------------------	---	--	--	--

				Factores Organizacionales			
--	--	--	--	--------------------------------------	--	--	--

:

- Cultura organizacional.
- Liderazgo.
- Clima organizacional

2. BASE DE DOS DE LA VARIABLE 1: COMUNICACIÓN INTERNA

		Variable 1: Comunicación Interna																													
N° de Colaborador	Dimensiones																														
	El Vínculo											La Efectividad									El Orgullo					La Identidad					
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31
C1	2	4	3	5	3	2	2	3	5	4	3	2	5	4	3	2	2	3	3	3	4	5	3	4	2	1	2	2	3		
C2	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	5	
C3	3	4	3	4	3	5	4	3	3	4	3	3	5	3	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	
C4	2	2	3	4	3	3	2	3	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3	3	4	4	4	5	4	5	5	3	3	3	
C5	1	3	2	4	1	2	1	3	3	5	3	5	5	3	5	2	3	1	2	1	4	2	2	5	3	1	2	1	1	2	2
C6	2	2	3	4	1	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	3	4	3	4	5	5	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3
C7	2	4	4	3	5	2	4	4	3	4	4	3	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	3	4
C8	3	2	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
C9	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
C10	1	2	3	3	2	2	2	5	5	3	2	5	5	3	5	2	3	4	3	2	4	4	4	5	4	4	4	3	1	3	2
C11	2	3	2	4	1	3	3	4	3	3	2	3	4	2	3	3	3	3	2	3	4	4	4	5	4	5	3	2	2	3	3
C12	1	3	3	5	3	4	4	4	3	4	4	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	1
C13	2	5	4	4	4	5	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	2	4
C14	3	3	3	3	2	2	1	3	3	3	3	3	5	3	3	3	4	2	3	3	5	4	4	5	4	4	2	2	2	2	2
C15	2	3	3	4	2	2	1	4	4	3	4	4	5	3	3	4	4	2	3	3	4	3	4	5	4	4	4	3	3	2	3
C16	2	2	2	3	2	5	3	3	2	3	4	3	5	4	3	3	4	4	3	3	5	4	4	5	4	4	3	3	3	2	4
C17	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	5
C18	3	4	4	4	5	4	2	3	2	4	4	3	5	3	4	5	4	4	3	2	5	4	3	5	4	4	4	3	3	3	5
C19	5	2	5	5	5	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	1	4
C20	1	3	2	5	1	3	3	3	4	3	3	4	5	4	5	3	4	3	4	3	5	5	3	5	4	5	4	5	4	2	2
C21	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	5	4	5	5	4	3	4	4	3	4	4	5	4	5	4	2	2	4	3
C22	3	5	3	4	2	2	2	2	1	3	2	3	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	3	3

C23	2	2	3	3	3	4	2	4	3	4	2	2	4	2	4	3	3	4	4	2	3	4	3	3	4	4	2	3	2	2	3	
C24	4	3	2	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	1	5
C25	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	
C26	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
C27	3	5	5	5	5	1	4	5	3	2	3	1	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	1	3	3	5	
C28	2	3	2	5	3	4	2	3	3	5	3	3	5	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	3	4	4	3	2	3	3	
C29	1	3	3	5	3	2	1	2	1	3	2	3	4	3	4	3	3	3	2	4	4	4	1	5	5	3	2	3	3	3	3	
C30	1	3	3	3	2	4	2	3	1	3	4	2	4	3	4	2	2	1	2	2	2	4	2	3	3	3	3	1	5	2	2	
C31	2	3	3	3	2	3	3	4	2	3	2	3	5	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	5	3	3	4	3	3	3	3	
C32	2	3	1	3	2	4	3	4	2	4	4	3	5	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	
C33	1	4	3	4	3	5	3	3	5	3	3	5	5	5	5	5	3	5	3	3	3	3	4	5	3	3	4	3	3	3	3	
C34	2	2	2	5	2	2	1	4	3	4	4	3	5	3	4	4	3	4	2	2	5	4	5	5	5	5	4	2	2	1	5	
C35	2	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5
C36	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5
C37	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	
C38	1	3	3	3	1	3	1	3	3	5	3	4	5	5	4	4	4	5	5	3	5	3	5	5	5	3	4	3	3	2	5	
C39	2	5	2	4	3	5	3	4	2	3	2	3	5	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	5	5	5	4	4	4	3	4	
C40	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	1	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	
C41	4	5	2	5	3	5	4	4	4	3	3	3	5	4	5	4	3	2	4	3	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	
C42	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	
C43	4	3	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	
C44	1	2	3	5	2	5	2	3	3	2	3	3	5	4	5	5	4	3	4	4	3	4	4	5	4	1	3	3	3	3	4	
C45	1	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	5	3	4	3	3	3	3	2	4	3	3	4	3	4	2	3	2	2	3	
C46	1	3	3	4	2	4	3	2	4	5	3	4	5	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	2	3	2	2	3	3	
C47	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	1	5
C48	2	4	4	5	4	3	5	3	4	3	4	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	4	
C49	2	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	2	5	4	5	4	4	3	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	
C50	2	3	3	3	3	5	1	3	1	4	4	3	5	4	5	3	5	4	4	3	5	3	5	5	4	4	4	2	3	3	3	
C51	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	
C52	1	1	3	3	1	2	1	1	2	4	4	5	4	2	3	4	2	3	1	1	3	3	2	3	3	4	3	1	1	2	1	
C53	3	5	2	4	3	5	3	4	4	4	3	4	5	4	5	4	5	3	4	4	3	5	4	5	4	3	4	4	3	3	5	

C54	4	3	4	5	4	2	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	3	3	3	5	
C55	2	5	4	5	1	5	2	5	3	5	4	4	5	5	5	4	5	1	4	4	5	5	5	5	5	4	5	3	4	5	
C56	1	5	4	5	3	1	3	3	2	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	5	
C57	2	3	3	4	2	1	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	3	3	3	3	3	
C58	4	3	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5
C59	2	3	3	3	2	3	1	2	3	3	3	3	5	3	5	4	4	4	5	4	4	3	5	5	5	5	4	3	3	3	3
C60	3	3	2	3	2	4	3	2	4	2	3	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	4	2	3	3	3	3	2	4
C61	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	5
C62	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
C63	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	4	2	4	2	2	3	1	2	2	3	2	4	2	2	3	2	3	4	1
C64	2	3	3	5	3	5	3	3	3	2	3	2	5	3	3	4	3	2	1	3	4	4	3	5	4	4	1	2	2	3	3
C65	1	5	1	3	1	3	1	1	1	1	1	3	3	1	2	3	1	1	1	1	2	3	1	5	2	3	1	1	1	2	3
C66	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	5	2	4	3	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3
C67	1	4	2	3	3	2	2	4	2	3	3	4	5	4	5	3	3	3	2	4	3	3	2	5	2	3	4	2	4	2	5
C68	3	3	2	3	2	5	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
C69	3	3	3	5	2	4	1	4	4	3	3	5	5	2	5	5	2	2	2	3	3	2	4	5	3	3	3	3	2	3	2
C70	1	3	3	3	4	5	1	3	1	3	3	3	1	1	3	2	2	2	1	2	4	3	2	3	3	3	3	1	4	2	3
C71	2	3	3	4	3	4	3	4	5	5	4	3	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	3	3	4	3	4	4	3	3	2
C72	3	4	4	4	3	3	3	4	2	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4
C73	1	3	3	5	3	5	3	4	2	3	4	3	5	4	5	4	3	3	4	3	3	3	4	5	3	5	4	3	3	2	3
C74	5	5	4	5	3	5	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	5	3	3	3	4	4	4	5	4	4	3	3	4	2	3
C75	1	2	2	3	3	4	2	2	3	3	3	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	3	2
C76	3	2	2	5	2	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	2	2	3	4	3	5	5	4	5	3	3	2	4	2
C77	3	4	4	4	3	5	4	5	4	5	4	3	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	3	5
C78	3	3	4	5	4	1	4	4	4	5	5	5	5	4	5	3	3	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	3	3
C79	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	5	3	5	3	4	3	3	3	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4
C80	1	4	2	3	3	3	3	2	3	4	4	2	5	3	4	4	3	4	3	3	3	5	3	4	3	3	3	2	3	3	3
C81	2	3	3	3	3	2	2	3	1	4	2	3	4	3	4	4	3	3	2	4	4	3	3	4	3	3	4	3	2	2	3
C82	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
C83	3	4	1	5	1	4	2	1	1	5	5	3	5	5	5	5	2	3	4	4	1	2	3	5	3	4	3	3	4	3	5
C84	4	2	3	5	3	2	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5

C85	3	3	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	5	3	3	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	3	3	
C86	3	2	3	3	2	4	2	3	2	4	4	2	4	2	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	2	2	3	4
C87	2	3	2	4	1	3	3	4	3	3	2	3	4	2	3	3	3	3	2	3	4	4	4	5	4	5	3	2	2	3	3	
C88	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	
C89	1	3	2	1	1	4	1	2	1	3	2	2	5	3	3	3	3	1	1	1	3	2	1	3	3	2	2	1	1	4	1	
C90	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	
C91	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	
C92	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	2	4	2	3	3	2	2	3	3	3	5	5	3	2	1	2	2	3	
C93	2	4	4	4	2	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	2	4	
C94	3	3	2	4	3	4	4	3	3	3	2	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	3	3	3	2	4	
C95	2	3	3	3	2	5	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	
C96	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	2	5	
C97	1	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	5	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	
C98	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	4	2	3	4	3	2	3	3	4	3	4	4	4	4	2	3	2	2	3	
C99	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	1	5	
C100	4	5	2	4	1	4	1	4	1	3	3	2	5	4	4	4	4	4	2	4	2	1	4	5	2	4	4	1	2	2	4	
C101	3	4	5	4	2	4	4	3	3	3	4	4	4	3	5	3	4	4	3	4	5	5	3	5	4	3	3	3	3	3	3	
C102	4	3	4	4	3	5	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	
C103	3	5	3	5	3	4	3	3	5	4	4	5	5	5	5	3	3	3	4	3	3	4	4	5	4	5	5	3	5	2	4	
C104	2	4	4	5	1	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	5	4	4	5	3	3	3	3	
C105	2	4	2	4	3	2	5	5	4	5	4	2	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3	5	
C106	3	3	4	5	2	5	3	3	4	5	2	3	5	3	3	2	3	5	2	2	2	4	4	5	2	5	3	3	3	3	3	
C107	4	5	4	5	1	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	2	5
C108	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
C109	2	3	3	3	2	5	2	3	5	3	3	3	5	2	3	4	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	
C110	3	3	3	4	2	3	4	4	5	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	3	2	3	3	
C111	1	4	1	4	1	2	2	3	3	4	3	3	5	4	5	4	3	2	3	3	3	3	2	5	3	4	3	2	4	4	1	
C112	3	3	3	4	3	5	3	3	2	4	3	2	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	
C113	4	2	3	3	5	3	1	5	1	4	3	3	5	3	2	3	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4	3	2	2	4	5	
C114	4	4	5	4	3	5	3	4	2	4	4	4	5	4	5	3	5	3	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	2	5	
C115	3	3	3	4	3	5	3	4	3	4	4	2	5	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	

C116	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	3	4	5	5	5	
C117	5	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	3	5	4	4	3	5	
C118	3	4	4	4	5	3	4	2	3	5	5	3	5	4	4	4	3	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	2	3		
C119	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	5	4	5	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	3	5	3	4	
C120	2	3	3	2	3	4	2	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	5	4	3	3	3	3	3	3	
C121	3	3	3	4	4	4	2	3	3	4	3	3	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	2	5	
C122	3	3	3	4	3	4	2	3	2	3	3	3	4	5	5	4	3	3	4	3	4	3	5	5	4	5	4	3	3	2	3	
C123	3	3	3	4	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	2	3	
C124	1	5	3	3	3	2	2	3	3	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	3	3	4	4	3	3	4

3. BASE DE DATOS DE LA VARIABLE 2: PRODUCTIVIDAD LABORAL.

Variable 2: Productividad Laboral																																					
N° de Colaborador	Dimensiones																																				
	Factores Individuales										Factores Grupales															Factores Organizacionales											
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	
C1	5	3	5	3	5	4	1	2	3	3	4	4	4	3	3	2	3	4	2	2	1	4	3	3	3	5	3	4	2	4	2	2	2	3	2	2	
C2	5	4	4	3	5	4	1	2	4	4	4	5	4	5	3	3	3	3	3	2	2	5	4	3	5	4	3	4	4	3	4	5	5	4	5	3	
C3	5	5	3	3	5	5	2	1	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	1	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	
C4	5	4	4	3	5	5	4	2	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	3	3	2	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	5	2	2	5	3	
C5	4	3	3	3	4	4	3	2	5	4	3	3	4	3	5	2	2	3	4	4	2	5	2	2	2	4	4	2	3	2	3	4	2	3	2	4	
C6	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	1	3	4	3	3	3	3	4	4	2	4	4	4	3	3	4	3	
C7	5	3	3	1	5	5	1	3	4	5	4	5	3	1	3	4	1	4	1	4	3	3	1	1	5	4	3	5	2	5	4	3	1	3	4	3	
C8	5	2	2	2	4	5	2	2	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	2	3	1	4	2	3	2	4	3	5	2	5	3	3	3	4	3	2	
C9	5	3	3	2	5	5	1	3	5	3	2	5	3	2	5	1	2	2	2	2	2	4	1	2	4	3	3	5	2	5	5	2	2	4	5	2	
C10	5	3	4	3	4	5	3	2	5	5	3	3	3	2	4	4	1	5	1	1	2	5	1	3	2	5	5	4	1	3	2	3	2	2	5	2	
C11	5	3	4	4	5	5	3	2	4	5	4	3	4	4	3	2	4	5	4	3	2	5	2	4	5	4	4	4	4	5	2	4	4	4	5	4	
C12	5	4	4	5	5	3	3	4	5	3	4	5	5	3	3	2	3	4	3	4	2	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3
C13	5	4	4	4	5	5	5	3	5	5	3	4	4	3	4	5	2	2	2	4	5	3	3	3	4	4	2	5	2	4	4	5	2	4	4	2	
C14	5	3	3	2	4	5	2	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	2	5	3	3	3	3	4	5	2	3	3	4	3	3	5	4	
C15	5	3	4	3	5	5	2	2	5	5	3	5	3	3	4	4	2	2	2	4	3	4	1	2	3	5	4	5	4	4	3	2	3	5	4	3	
C16	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	3	5	3	4	4	5	5	4	2	5	1	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	3	
C17	5	4	3	3	5	5	3	3	5	3	4	5	4	4	5	2	3	4	3	1	3	4	1	3	2	3	4	4	3	4	3	4	1	4	5	4	
C18	5	4	3	2	5	4	3	3	5	3	3	5	3	3	4	4	1	2	3	4	1	4	2	2	4	3	3	3	1	3	3	4	1	3	5	3	

C19	5	3	3	3	5	5	4	1	5	4	4	5	4	5	4	5	3	4	3	4	1	4	4	3	4	3	4	5	2	4	4	4	1	3	4	3	
C20	5	3	2	2	5	5	2	1	5	3	3	4	4	3	5	2	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	3	4	2	4	4	4	3	3	3	5	2
C21	4	5	4	2	3	4	3	2	5	4	4	4	4	2	4	3	3	4	2	4	2	4	2	2	3	3	4	4	2	4	4	3	1	2	5	2	
C22	5	3	3	3	5	5	3	3	5	4	4	5	3	3	4	2	2	5	2	5	3	5	2	3	4	3	5	5	2	5	5	4	2	3	3	3	
C23	5	4	4	4	5	5	3	3	4	5	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	2	4	
C24	5	4	3	3	5	5	1	2	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	3	5	5	5	3	2	4	3	4	5	3	4	5	4	3	3	5	3	
C25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
C26	5	3	5	5	5	5	3	2	5	5	2	5	3	2	5	5	5	5	4	1	5	5	3	4	4	4	4	5	3	4	5	3	3	5	5	3	
C27	3	2	3	2	1	4	2	2	5	1	3	4	3	3	3	4	3	3	3	5	3	4	2	1	2	3	1	2	3	3	4	3	1	2	4	2	
C28	5	3	4	2	5	4	4	2	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3	5	3	3	5	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	3	5	4	3	
C29	3	2	1	3	4	2	2	1	4	4	3	1	1	3	4	4	2	2	2	4	2	4	3	2	3	2	2	4	2	1	3	2	2	2	3	2	
C30	4	4	1	1	4	3	4	5	2	2	3	3	4	3	4	4	3	4	2	3	2	4	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	
C31	5	3	3	3	5	4	3	3	5	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	
C32	5	4	4	4	5	4	3	1	3	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	2	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	5	3	5	3	3	
C33	5	5	5	5	5	5	1	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	5	5	5	1	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	
C34	5	3	3	4	5	5	3	3	5	5	3	5	4	4	4	5	2	3	3	1	5	4	3	3	3	4	4	5	2	2	2	3	2	4	5	3	
C35	5	3	5	4	5	5	3	3	4	4	4	5	4	4	5	3	3	4	3	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	
C36	4	3	3	3	4	4	4	3	5	4	4	5	3	3	5	4	3	3	4	5	5	4	4	3	3	3	3	4	3	4	5	3	4	5	5	4	
C37	4	3	4	3	3	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	
C38	4	3	4	2	4	5	1	2	5	5	2	5	3	3	3	5	2	3	3	4	2	5	1	3	2	3	2	4	2	4	5	2	2	4	5	2	
C39	5	4	5	4	5	5	3	1	5	4	5	4	5	4	3	3	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	3	4	4	3	
C40	4	3	3	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	1	3	5	2	1	3	5	1	3	4	3	4	3	3	3	4	3	1	3	4	2	
C41	5	4	4	4	4	5	3	2	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	2	4	5	5	4	5	4	4	3	4	5	2	
C42	5	3	3	2	5	5	2	2	4	4	4	4	5	4	3	3	2	5	3	3	3	5	3	3	4	4	4	5	3	5	4	3	3	2	4	3	
C43	5	4	5	4	5	5	3	1	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5	3	5	2	4	5	5	5	4	5	5	5	5	2	2	5	4	
C44	5	5	5	4	5	4	3	3	4	5	5	3	4	5	5	4	4	2	5	3	1	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	3	
C45	5	3	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	1	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	3	3	
C46	5	5	5	4	5	5	3	4	4	5	5	4	5	5	4	1	2	4	3	4	4	4	5	5	1	5	5	5	3	4	4	5	1	5	4	3	
C47	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	1	4	5	3	2	4	5	4	4	3	4	5	4	3	5	5	4	3	4	5	3	
C48	4	3	3	3	4	3	3	3	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	5	3	4	5	3	4	3	3	4	3	4	4	4	2	4	5	5	
C49	4	3	4	3	4	4	3	2	3	3	3	4	4	4	2	3	3	4	3	2	4	4	3	3	4	3	2	4	3	3	5	3	2	3	4	2	
C50	5	4	5	5	5	5	2	2	4	5	5	4	4	5	3	4	4	5	4	3	4	5	4	5	3	4	4	5	5	4	2	5	4	3	5	4	
C51	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	1	4	5	2	

C52	4	3	2	2	3	3	3	2	4	3	3	3	2	2	4	1	3	4	2	4	1	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	4	2	3
C53	5	4	5	4	5	5	5	2	5	4	3	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4
C54	3	3	3	3	3	3	5	3	4	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	3	4	2	4	5	3	5	5	4	
C55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
C56	4	1	2	2	4	2	4	3	5	3	3	5	3	3	4	2	3	3	2	1	4	3	2	2	3	2	2	3	3	2	5	1	2	3	5	2
C57	5	3	3	4	5	5	2	2	3	3	3	4	3	3	3	4	2	5	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	2	5	4	3	1	5	5	2
C58	5	3	4	3	4	4	4	2	5	4	4	5	3	3	4	5	3	4	3	5	4	4	3	3	4	4	3	4	2	4	4	4	2	4	5	3
C59	5	2	2	2	3	3	5	2	4	3	2	3	2	2	3	2	1	3	1	4	3	3	1	1	3	3	1	2	2	1	5	1	1	1	3	1
C60	5	4	4	2	3	5	4	2	3	5	4	3	4	4	4	1	3	4	4	3	2	5	3	2	3	4	4	5	4	5	4	4	2	4	3	3
C61	4	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3	3	4	3	3	2	2	1	3	3	2	3	2	3	3	3	3	5	3	2	3	5	3	
C62	5	3	3	3	5	5	3	3	5	4	3	5	3	3	5	3	3	3	3	5	5	5	1	3	3	3	3	5	2	5	5	3	2	4	5	3
C63	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	1	4	3	3	2	3	2	3	4	2	4	3	3	3	3	3	4	3	3	1	3	3	3	3	4
C64	5	4	4	4	4	4	3	2	5	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	5	4
C65	5	4	5	4	5	5	2	3	4	5	4	3	3	3	3	5	3	5	4	3	1	4	3	4	4	4	4	5	3	3	1	3	4	4	3	5
C66	4	2	2	2	4	5	3	1	3	4	4	4	4	4	3	3	2	4	2	4	2	4	1	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	2	3	2
C67	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	5	4	3	3	1	4	2	4	1	4	4	4	3	2	3	4	3	3	4	3	3	2	4	2	3
C68	4	3	4	4	4	4	3	1	3	5	4	3	5	5	3	3	3	4	2	4	3	4	5	4	3	3	5	5	3	4	3	3	3	5	2	3
C69	5	4	4	3	4	4	2	2	5	4	4	3	4	4	5	4	3	4	3	5	1	4	3	3	2	3	4	5	3	4	2	4	3	4	4	3
C70	5	3	3	4	4	5	2	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	5	3	4	3	4	3	4	2	3
C71	5	4	1	1	5	5	5	1	5	3	5	5	5	5	4	4	5	5	4	3	3	5	5	1	5	3	5	2	3	3	4	5	4	5	4	5
C72	4	3	4	3	5	5	3	1	4	4	4	4	4	3	3	5	3	4	3	4	3	5	3	2	3	3	3	5	3	3	4	3	3	3	4	3
C73	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	5	3	5	5	4	5	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	5
C74	5	5	5	4	5	5	2	2	3	5	5	5	4	4	3	5	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	3	5	4	4	5	4
C75	5	4	4	4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	2	3	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	1	4	4	4
C76	4	3	3	3	3	4	3	3	5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	5	3
C77	5	4	4	4	4	4	2	1	5	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4	3	3	5	4	3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4
C78	2	2	4	2	3	3	5	5	4	5	3	3	3	1	5	1	1	1	2	2	3	4	1	1	3	2	3	2	1	1	4	2	1	3	5	1
C79	4	3	3	2	4	3	3	2	4	4	3	4	3	3	4	3	2	3	2	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	5	3
C80	5	2	2	2	4	5	2	2	4	3	3	4	3	2	3	2	3	3	2	1	2	4	2	3	2	4	3	5	2	5	3	3	3	4	4	2
C81	5	2	3	3	5	5	1	3	4	5	3	4	4	3	4	3	2	3	3	4	3	5	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3
C82	4	4	4	4	4	4	2	2	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	2	4	3	4	4	4	3	4	5	4	3	4	5	4
C83	4	4	4	4	4	4	2	2	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	5	3
C84	5	4	4	2	5	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	3	3	4	3	5	2	4	2	3	4	4	4	3	3	3	5	3	3	3	5	3

C85	3	3	3	2	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	5	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	5	3
C86	5	5	4	4	4	4	3	1	3	5	5	3	4	5	4	3	4	5	4	3	2	5	3	4	5	2	5	5	4	3	3	5	3	4	3	3
C87	5	5	4	4	5	5	2	3	4	4	5	3	5	5	3	4	4	5	5	3	2	5	5	3	4	4	4	5	4	5	2	5	3	4	5	4
C88	5	3	3	3	4	5	3	2	4	4	3	4	5	3	4	2	3	2	2	3	4	4	1	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	5	3
C89	5	3	4	4	5	5	1	1	3	4	4	3	4	4	3	5	3	3	5	5	1	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3
C90	4	3	3	3	4	4	3	2	4	4	3	3	2	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3
C91	5	4	3	4	5	4	2	1	4	4	3	4	4	4	4	2	3	3	2	4	3	4	3	4	4	4	3	5	3	4	4	3	3	3	5	3
C92	5	3	4	4	3	3	3	3	5	4	5	4	4	5	3	3	3	3	3	1	1	2	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
C93	5	3	4	4	5	5	1	1	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	5	4	4	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3
C94	5	4	4	3	4	5	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	5	5	3	3	4	4	3
C95	5	4	4	4	4	5	2	2	3	5	5	3	4	4	2	3	4	3	3	3	3	5	3	3	3	5	4	5	5	4	3	5	2	3	3	5
C96	5	4	3	3	5	4	3	2	5	4	4	5	5	4	5	2	3	4	3	4	2	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	5	3	4	5	4
C97	3	4	4	2	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	1	5	5	1	4	5	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
C98	5	4	3	3	5	5	5	3	4	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	4	3	3	3	1	3	5	2	3	3	5	1	4	3	3
C99	4	3	3	4	5	5	1	2	5	2	5	5	4	4	4	4	2	3	3	3	1	4	1	3	3	3	4	3	3	4	5	4	4	3	5	3
C10 0	5	5	4	5	5	5	2	1	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	2	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	1	4
C10 1	5	4	4	4	5	5	1	1	3	5	5	4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	3	5	3	3	1	3	4	3	4	3	3	3	5	5	2
C10 2	5	4	4	4	4	3	2	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	5	4	3	2	3	3	3	4	4	4	3	5	1	4	4	3
C10 3	4	4	4	4	4	4	3	2	5	4	4	5	4	4	5	2	4	4	2	1	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	5	3	3	5	5	4
C10 4	5	3	3	3	2	3	3	2	4	5	3	5	5	2	5	2	3	2	3	4	3	3	2	3	2	3	2	5	3	2	3	4	2	3	4	3
C10 5	5	3	4	4	5	4	2	1	4	5	4	5	4	4	5	2	2	4	3	5	3	5	2	4	4	3	4	4	2	4	5	4	3	4	4	4
C10 6	5	4	4	4	4	3	2	4	3	4	5	3	4	4	3	3	4	3	4	5	4	4	3	2	3	3	3	4	4	4	2	5	1	4	4	3
C10 7	5	4	3	3	5	4	3	2	5	4	4	5	5	4	4	2	3	4	3	3	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	5	5	3	4	5	4
C10 8	5	2	2	2	5	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	2	2	2	3	3	4	3	3	3	4	3	4	2	4	3	2	1	5	3	3
C10 9	5	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5	3	5	5	4	5	4	5	3	5	1	4	3	5	5	4	4	5	4	4	5	5	3	3	3	
C11 0	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	5	3	2	4	3	5	1	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3

C11 1	5	3	4	4	5	4	5	4	5	2	4	3	4	3	4	1	2	3	3	5	5	4	4	2	4	1	3	5	1	4	4	5	3	3	3	3	
C11 2	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	4	5	3	4	3	4	3	4	4	4	
C11 3	4	3	4	3	4	4	3	3	5	3	4	5	4	3	4	2	2	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	5	3	2	3	4	2	
C11 4	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3	5	5	5	4	5	4	5	4	5	3	3	5	5	5	1	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	
C11 5	5	4	5	4	4	4	3	2	4	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	3	3	5	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	5	5	3	4	
C11 6	5	5	5	3	5	5	3	1	5	4	4	5	4	5	1	3	4	4	3	1	5	4	2	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	
C11 7	3	1	3	3	3	4	5	3	5	4	2	5	3	1	5	1	1	1	1	4	4	4	2	3	4	1	3	3	1	3	5	3	1	4	5	3	
C11 8	4	3	4	5	5	5	2	1	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	3	5	4	4	4	4	3	
C11 9	4	3	3	2	5	3	3	3	5	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	5	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	5	2	
C12 0	5	5	3	2	4	4	3	3	3	3	5	3	4	5	3	1	3	5	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	3	5	3	4	2	5	4	4	
C12 1	5	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	2	
C12 2	5	4	3	3	5	4	3	2	4	4	4	3	5	4	3	2	3	4	3	4	1	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	
C12 3	5	3	3	4	4	5	3	2	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	3	3	3	4	1	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	
C12 4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	5	2	4	3	2	4	2	2	2	2	5	5	5	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	3

4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO NACIONAL DE OFTALMOLOGÍA – 2019

Objetivo: Recabar información de los servidores sobre comunicación interna, para poder analizar sus respuestas y determinar mejoras en el tema.

Apreciamos tus respuestas. La información que nos brinde será confidencial.

Instrucciones: Lea atentamente los enunciados y marque con una (x), la respuesta que mejor refleje su sentir, por favor no salte ningún ítem, y marque una sola alternativa por fila.

1. Nunca 2. Casi Nunca 3. A veces 4. Casi Siempre 5. Siempre

LDATOS GENERALES:

Edad: 20 - 25 26 - 35 36 - 41 42 - 50 51 a más **Sexo:** F M

Años de antigüedad: 1 - 2 años 3 - 5 años + 5 años

Condición laboral: Nombrado CAS Locador de Servicios

Indicadores/ Ítems		Escala valorativa				
		N (1)	C N (2)	A V (3)	CS (4)	S (5)
EL VINCULO						
DESARROLLO PROFESIONAL						
1	Cuando trabaja más tiempo que el determinado, su apoyo es reconocido.					
2	Mis anhelos se ven trancos por las políticas institucionales					
3	Recibo capacitaciones continuas para realizar mejor mi trabajo.					
4	El logro de los objetivos institucionales satisface su crecimiento laboral.					
5	Se realizan reuniones individuales para reforzar la delegación de funciones.					

6	Te sientes libre de expresar tu opinión sobre lo que te afecta dentro de la institución					
CALIDAD DE VIDA						
7	La dirección realiza reuniones para conocer las diversas necesidades del personal.					
8	Los beneficios de salud que recibo en la institución satisfacen mis necesidades.					
9	Mantengo una participación activa en las actividades recreativas de la institución.					
RELACIÓN CON OTROS EQUIPOS DE LA ORGANIZACIÓN						
10	El trabajo en equipo con otros servicios es bueno.					
11	Cuando necesito información de otros servicios la puedo conseguir fácilmente.					
12	Asiste a reuniones extra laborales para mejorar el compañerismo.					
LA EFECTIVIDAD						
LA VISIÓN Y MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN						
13	Realmente me interesa el futuro de la institución.					
14	Los miembros de la institución están identificados con la misión y visión.					
LOS OBJETIVOS Y METAS DE LA ORGANIZACIÓN						
15	Entiendo de manera clara y precisa las metas de mi institución.					
16	El cumplimiento de metas se realiza dentro del plazo establecido.					
17	Siento que recibo toda la información que necesito para hacer bien mi trabajo.					
LOS RESULTADOS Y AVANCES DE LA ORGANIZACIÓN						
18	Se monitorea la ejecución de tareas encomendadas en reuniones grupales.					
19	Los funcionarios dan a conocer los logros de la institución.					
20	Los directivos refuerzan la comunicación formal.					
LOS PROYECTOS MÁS IMPORTANTES DE LA ORGANIZACIÓN						
21	Los medios de comunicación utilizados por la institución mantienen informados al personal.					
22	Recibe oportunamente información sobre las actividades de la institución.					
EL ORGULLO						
LO QUE LA ORGANIZACIÓN HACE POR LOS USUARIOS INTERNOS						
23	La dirección se preocupa con regularidad de proveer los recursos básicos.					
24	Me siento orgulloso de decir que soy parte de la institución.					

LO QUE LA ORGANIZACIÓN HACE POR LA COMUNIDAD Y SOCIEDAD						
25	Siempre estoy informado de las campañas que organiza la institución.					
26	La labor que realiza la institución es reconocida por otros establecimientos de salud.					
LA IDENTIDAD						
LOS VALORES Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN						
27	Los valores de la institución son conocidos por todo el personal.					
28	Los directivos emplean la comunicación para elevar la motivación del personal.					
29	La capacidad de escucha es prioridad en la gestión de la institución.					
30	En las áreas de trabajo hay rumores cuando se ejecutan las funciones.					
31	Mi jefe propicia un clima de confianza en el grupo de trabajo.					

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO NACIONAL DE OFTALMOLOGÍA

Objetivo: Recabar información de los servidores sobre **productividad laboral**, para poder analizar sus respuestas y determinar mejoras en el tema.

Apreciamos tus respuestas. La información que nos brinde será confidencial.

Instrucciones: Lea atentamente los enunciados y marque con una (x), la respuesta que mejor refleje su sentir, por favor no salte ningún ítem, y marque una sola alternativa por fila.

1. Nunca 2. Casi Nunca 3. A veces 4. Casi Siempre 5. Siempre

LDATOS GENERALES:

Edad: 20 - 25 26 - 35 36 - 41 42 - 50 51 a más **Sexo:** F M

Años de antigüedad: 1 - 2 años 3 - 5 años + 5 años

Condición laboral: Nombrado CAS Locador de Servicios

Indicadores/ Ítems		Escala valorativa				
		N (1)	C N (2)	A V (3)	CS (4)	S (5)
FACTORES INDIVIDUALES						
MOTIVACION						
1	El pertenecer a la institución es motivo de orgullo para ti					
COMPETENCIAS						
2	Las personas que ocupan las jefaturas están debidamente capacitadas y calificadas					
3	En la institución se cuenta con planes de capacitación para mejorar el desempeño del personal					
4	Recibo el número necesario de capacitaciones para actualizar mi conocimiento del puesto que ocupo					
SATISFACCIÓN						
5	Se siente alegre cuando se logran los objetivos institucionales así no se refleje en más remuneración para ti					
IDENTIFICACIÓN, COMPROMISO e IMPLICACIÓN						

6	Las tareas que realiza incrementan su vocación de servicio					
7	Desplaza su vida familiar para lograr los objetivos institucionales					
8	Casi todos los días se queda más de la hora de salida					
9	Las tareas que realizo incrementan mi vocación de servicio.					
10	Entiendo muy bien las metas de la institución					
FACTORES GRUPALES						
COHESIÓN						
11	Los miembros del equipo colaboran en que los resultados en la producción sean positivos					
12	Está satisfecho con el equipo de trabajo al cual pertenece.					
13	El trabajo en equipo con otros servicios es bueno					
14	Se promueve el trabajo en equipo dentro de la institución					
15	Realiza intercambio de experiencias con sus compañeros sobre el cumplimiento de sus planes.					
PARTICIPACIÓN						
16	Participa de alguna forma en la elaboración de los planes de la institución mensuales, trimestrales o anuales					
17	En la institución se reconoce la iniciativa					
18	La participación del personal para la toma de decisiones se ejerce de acuerdo a la jerarquía que ocupa					
19	En la institución se respeta la opinión del personal					
CONFLICTO						
20	Cuando algún miembro de su equipo está en conflicto, permanece neutral.					
21	Cuando la institución obtiene resultados negativos, siempre se busca un culpable.					
22	Mi comportamiento es tolerante cuando algún compañero comete un error					
23	En la oficina hay favoritismo por algunos trabajadores					
24	La dirección realiza talleres anti estrés para mejorar el clima laboral					
25	Reacciona de manera empática cuando una decisión tomada no es de su agrado					
FACTORES ORGANIZACIONALES						
CULTURA ORGANIZACIONAL						
26	Las políticas institucionales se ven en la realidad de la institución					
27	Las normas y procedimientos de control que tiene la institución son respetados por todo el personal					

28	Conozco los manuales de funciones y procedimientos de mi área					
LIDERAZGO						
29	El tipo de liderazgo aplicado en la institución es participativo					
30	Las tareas a realizar durante el día son programadas con anterioridad					
31	Los directivos participan en las actividades institucionales.					
CLIMA ORGANIZACIONAL						
32	Hay un adecuado ambiente de trabajo que me permite tener un sentido de pertenencia con mi institución					
33	Se reconocen los logros del personal al finalizar el año productivo					
34	La institución despide al personal sin tener en cuenta su desempeño					
35	Recomiendo a mis amigos la institución como un excelente sitio de trabajo.					
36	Existe un cordial trato entre la gestión y los grupos sindicales					

5. FIABILIDAD DE LOS CUESTIONARIOS

FIABILIDAD DEL CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Escala: Análisis de fiabilidad de la Comunicación Interna

Dimensión	Alfa de Cronbach	N° de ítems
El vínculo	,845	12
La efectividad	,837	10
El orgullo	,651	4
La identidad	,727	5
Comunicación interna	,932	31

Fuente: Valores obtenidos con el programa Estadístico SPSS Ver. 25

El instrumento que midió la variable Comunicación interna es confiable debido a que en la prueba de Alfa de Cronbach obtuvo un valor de 0.932 que equivale al 93.2% de fiabilidad del cuestionario.

FIABILIDAD DEL CUESTIONARIO DE PRODUCTIVIDAD LABORAL

Escala: Análisis de fiabilidad de la Productividad Laboral

Dimensión	Alfa de Cronbach	N° de ítems
Factores Individuales	,708	10
Factores Grupales	,786	15
Factores Organizacionales	,818	11
Productividad Laboral	,909	36

Fuente: Valores obtenidos con el programa Estadístico SPSS Ver. 25

La variable productividad laboral también tuvo una confiabilidad muy alta, se puede afirmar que el instrumento que midió dicha variable fue confiable debido a que la prueba de Alfa de Cronbach de esta variable obtuvo un valor de 0.909 que equivale al 90.9% de fiabilidad del cuestionario.

6. VALIDACION DE JUICIOS DE EXPERTOS

TITULO: “Comunicación interna y productividad del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología, octubre 2019”.

PROBLEMA GENERAL:

- ¿Cómo la comunicación interna influye en la productividad del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología?

OBJETIVO GENERAL:

- Determinar la influencia de la comunicación interna en la productividad del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Determinar la influencia de la comunicación interna en los factores individuales de la productividad del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.
- Determinar la influencia de la comunicación interna en los factores grupales de la productividad del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.
- Determinar la influencia de la comunicación interna en los factores organizacionales de la productividad del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.

VALIDACIÓN DE JUICIOS DE EXPERTOS
CUESTIONARIO 1: COMUNICACIÓN INTERNA

	SI	NO	OBSERVACIONES
Los ítems del 1 al 12 están relacionado con la dimensión del "vínculo" de la comunicación interna.	X		
Los ítems del 13 al 22 están relacionados a la dimensión de la efectividad de la comunicación.	X		
Los ítems del 23 al 26 están relacionadas con la dimensión del orgullo.	X		
Los ítems del 27 al 31 están relacionados con la dimensión de la identidad de la comunicación interna.	X		
Existe claridad y redacción en la formulación de las preguntas.	X		
Existe congruencia entre los ítems formulados y las dimensiones pertinentes.	X		
Existe pertinencia con los objetivos generales planteados.	X		
Existe pertinencia con los objetivos específicos planteados.	X		

Nombre: **JULIO CESAR CASTILLO SERNA**

DNI : **19257666**

Grado : **Doctor**



Firma

VALIDACIÓN DE JUICIOS DE EXPERTOS
CUESTIONARIO 1: COMUNICACIÓN INTERNA

	SI	NO	OBSERVACIONES
Los ítems del 1 al 12 están relacionado con la dimensión del "vínculo" de la comunicación interna.	X		
Los ítems del 13 al 22 están relacionados a la dimensión de la efectividad de la comunicación.	X		
Los ítems del 23 al 26 están relacionadas con la dimensión del orgullo.	X		
Los ítems del 27 al 31 están relacionados con la dimensión de la identidad de la comunicación interna.	X		
Existe claridad y redacción en la formulación de las preguntas.	X		
Existe congruencia entre los ítems formulados y las dimensiones pertinentes.	X		
Existe pertinencia con los objetivos generales planteados.	X		
Existe pertinencia con los objetivos específicos planteados.	X		

Nombre: **RAFAEL ANTONIO BOHORQUEZ TUEROS**

DNI : **07873092**

Grado : **Doctor**



.....
 Firma

VALIDACIÓN DE JUICIOS DE EXPERTOS
CUESTIONARIO 1: COMUNICACIÓN INTERNA

	SI	NO	OBSERVACIONES
Los ítems del 1 al 12 están relacionado con la dimensión del "vínculo" de la comunicación interna.	X		
Los ítems del 13 al 22 están relacionados a la dimensión de la efectividad de la comunicación.	X		
Los ítems del 23 al 26 están relacionadas con la dimensión del orgullo.	X		
Los ítems del 27 al 31 están relacionados con la dimensión de la identidad de la comunicación interna.	X		
Existe claridad y redacción en la formulación de las preguntas.	X		
Existe congruencia entre los ítems formulados y las dimensiones pertinentes.	X		
Existe pertinencia con los objetivos generales planteados.	X		
Existe pertinencia con los objetivos específicos planteados.	X		

Nombre: **ROSA MARIA ROJAS AGUILAR**

DNI : **07499072**

Grado : **Maestra en Gestión Pública**



Firma

VALIDACIÓN DE JUICIOS DE EXPERTOS
CUESTIONARIO 2: PRODUCTIVIDAD LABORAL

	SI	NO	OBSERVACIONES
Los ítems del 1 al 10 están relacionados con la dimensión de "Factores individuales" de la productividad.	X		
Los ítems del 11 al 25 están relacionados a la dimensión de "Factores grupales" de la productividad.	X		
Los ítems del 26 al 36 están relacionadas con los "Factores organizacionales" de la productividad.	X		
Existe claridad en la redacción y en la formulación de las preguntas.	X		
Existe congruencia entre los ítems formulados y las dimensiones pertinentes.	X		
Existe pertinencia con los objetivos generales planteados.	X		
Existe pertinencia con los objetivos específicos planteados.	X		

Nombre: **JULIO CESAR CASTILLO SERNA**

DNI : **19257666**

Grado : **Doctor**

Firma

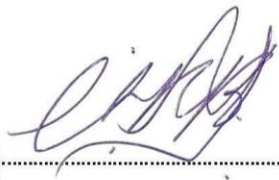
VALIDACIÓN DE JUICIOS DE EXPERTOS
CUESTIONARIO 2: PRODUCTIVIDAD LABORAL

	SI	NO	OBSERVACIONES
Los ítems del 1 al 10 están relacionados con la dimensión de "Factores individuales" de la productividad.	X		
Los ítems del 11 al 25 están relacionados a la dimensión de "Factores grupales" de la productividad.	X		
Los ítems del 26 al 36 están relacionadas con los "Factores organizacionales" de la productividad.	X		
Existe claridad en la redacción y en la formulación de las preguntas.	X		
Existe congruencia entre los ítems formulados y las dimensiones pertinentes.	X		
Existe pertinencia con los objetivos generales planteados.	X		
Existe pertinencia con los objetivos específicos planteados.	X		

Nombre: **RAFAEL ANTONIO BOHORQUEZ TUEROS**

DNI : **07873092**

Grado : **Doctor**



 Firma

VALIDACIÓN DE JUICIOS DE EXPERTOS
CUESTIONARIO 2: PRODUCTIVIDAD LABORAL

	SI	NO	OBSERVACIONES
Los ítems del 1 al 10 están relacionados con la dimensión de "Factores individuales" de la productividad.	X		
Los ítems del 11 al 25 están relacionados a la dimensión de "Factores grupales" de la productividad.	X		
Los ítems del 26 al 36 están relacionadas con los "Factores organizacionales" de la productividad.	X		
Existe claridad en la redacción y en la formulación de las preguntas.	X		
Existe congruencia entre los ítems formulados y las dimensiones pertinentes.	X		
Existe pertinencia con los objetivos generales planteados.	X		
Existe pertinencia con los objetivos específicos planteados.	X		

Nombre: **ROSA MARIA ROJAS AGUILAR**

DNI : **07499072**

Grado : **Maestra en Gestión Pública**



.....
Firma

7. COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN

Según indica la tabla presentada por Hernández et al. (2014).

VALOR	SIGNIFICADO
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Hipótesis General:

H_0 : La comunicación interna no influye en la productividad laboral del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.

H_1 : La comunicación interna influye en la productividad laboral del personal administrativo del Instituto Nacional de Oftalmología.

Criterios de decisión:

- Si $\text{Sig} < 0.05$ rechazamos la H_0 y aceptamos la H_1
- Si $\text{Sig} \geq 0.05$ aceptamos la H_0 y rechazamos la H_1

Grado de correlación y nivel de significación entre comunicación interna y productividad laboral

Correlaciones			Comunicación Interna	Productividad Laboral
Rho de Spearman	Comunicación Interna	Coeficiente de correlación	1,000	,252**
		Sig. (bilateral)	.	,005
		N	124	124
	Productividad Laboral	Coeficiente de correlación	,252**	1,000
		Sig. (bilateral)	,005	.
		N	124	124

** . Correlación significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Valores obtenidos con el programa Estadístico SPSS Ver. 25.0

La comunicación interna se correlacionó con la productividad laboral con un Rho de Spearman de 0.252 esto significó que existía una relación escasa positiva entre las variables de estudio; es decir directa. Por lo tanto, si aumenta la comunicación interna mejoraría la autopercepción de la productividad laboral y viceversa. Por otro lado, se ha logrado determinar que existe correlación estadísticamente significativa entre las variables de estudio debido a que el p-valor es menor del 5%; en este caso se obtuvo un nivel de significación de ,005. Se rechazó la hipótesis nula.

8. ESTADÍSTICA DE LAS ATENCIONES A PACIENTES DEL INO 2016 – 2018.

Atenciones en Consultorios externos 2016 - 2018			
AÑO	SIS	OTRO SEGURO	TOTAL
2016	96,826	113,084	209,910
2017	95,838	110,500	206,338
2018	93,117	138,166	231,283

Fuente: POI 2019. Oficina Ejecutiva de Planeamiento del Instituto Nacional de Oftalmología.

9. FOTOS REFERENCIALES EN EL INSTITUTO NACIONAL DE OFTALMOLOGÍA



Fachada del Instituto Nacional de Oftalmología.



Atención especializada en oftalmología para público en general de todo el territorio nacional.



Registro de reuniones y actividades en el INO.



Explicación y aplicación de la encuesta de comunicación interna y productividad laboral en el Instituto Nacional de Oftalmología.



Presentación e inducción al personal médico residente



Operación masiva de catarata a pobladores de Huaral.