



Industrial Data

ISSN: 1560-9146

ISSN: 1810-9993

industrialdata@unmsm.edu.pe

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Perú

Figuroa Alvarado, Cynthia Gabriela; Salas Canales, Hugo Jesús  
Comunicación organizacional y desempeño laboral en el Área de  
Crédito Vehicular de una entidad financiera (Lima, Perú), 2022  
Industrial Data, vol. 27, núm. 2, 2024, Julio-Diciembre, pp. 87-105  
Universidad Nacional Mayor de San Marcos  
Lima, Perú

DOI: <https://doi.org/10.15381/idata.v27i2.26928>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81690003>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante

Infraestructura abierta no comercial propiedad de la academia

# Comunicación organizacional y desempeño laboral en el Área de Crédito Vehicular de una entidad financiera (Lima, Perú), 2022

CYNTHIA GABRIELA FIGUEROA ALVARADO <sup>1</sup>  
HUGO JESÚS SALAS CANALES <sup>2</sup>

RECIBIDO: 14/12/2023 ACEPTADO: 31/01/2024 PUBLICADO: 31/12/2024

## RESUMEN

En el siglo XXI, las organizaciones han experimentado cambios que demandan la mejora de sus sistemas de comunicación, con el objetivo de lograr avances significativos en el rendimiento de los empleados. Por esa razón, el propósito principal de esta investigación fue determinar la relación entre la comunicación dentro de la organización y el desempeño laboral en el Área de Crédito Vehicular de una entidad financiera ubicada en Lima, Perú, durante el año 2022. Esta investigación utilizó un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental transeccional correlacional-causal para examinar la relación entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral. Los resultados obtenidos a partir de la muestra de 52 ejecutivos comerciales indicaron una relación sólida y significativa entre las variables, respaldada por un coeficiente de correlación de Pearson de 0.781. Estos hallazgos contribuyen a la comprensión de la importancia de la comunicación organizacional en el contexto laboral y proporcionan una base para futuras investigaciones en el campo.

**Palabras clave:** comunicación organizacional, desempeño laboral, comunicación ascendente, comunicación descendente, comunicación cruzada.

## INTRODUCCIÓN

La naturaleza intrínsecamente social del ser humano se manifiesta en su tendencia a interactuar continuamente con su comunidad y entorno, tanto en la vida cotidiana como en el ámbito laboral. Este nivel de interacción desempeña un papel esencial en el desarrollo tanto individual como colectivo (Latuheru, 2020). La comunicación, por su parte, juega un papel fundamental en las actividades llevadas a cabo en el seno de una organización, al facilitar la transmisión de información entre los miembros del equipo y los distintos departamentos; además, la comunicación permite identificar requisitos, fomenta relaciones saludables, incrementa la productividad y adquiere una relevancia crucial en el ámbito del liderazgo. La relevancia de la comunicación organizativa en el logro del éxito de una entidad empresarial se ha convertido en un factor innegablemente determinante; estudios recientes, como el realizado por Adnan et al. (2020), han respaldado esta afirmación.

En su estudio, Rodríguez-Fernández y Vázquez-Sande (2019) aseveraron que la comunicación en las organizaciones ha adquirido una importancia creciente en los últimos tiempos y se ha convertido en una actividad altamente demandada en términos de empleabilidad. En efecto, los profesionales en este campo han asumido mayores responsabilidades y capacidades debido

- 1 Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad Científica del Sur (Lima, Perú). Miembro del grupo de investigación Interdisciplinary Research in Business Sciences (Lima Perú).  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9212-6334>  
Autor de correspondencia: [100028890@cientifica.edu.pe](mailto:100028890@cientifica.edu.pe)
- 2 Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial. Actualmente, se desempeña como docente en la Universidad Científica del Sur (Lima, Perú), además, es líder del grupo de investigación Interdisciplinary Research in Business Sciences (Lima, Perú).  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2754-9514>  
E-mail: [hsalas@cientifica.edu.pe](mailto:hsalas@cientifica.edu.pe)

a la creciente fragilidad de la realidad, que ha sido transformada rápidamente por el avance acelerado de la tecnología y su incidencia en diversos ámbitos. Este fenómeno puede atribuirse principalmente a una mayor conciencia sobre el papel crucial desempeñado por la comunicación organizacional, ya que, si esta no se desarrollara adecuadamente, sería difícil para los colaboradores coordinar sus esfuerzos para alcanzar los objetivos de la empresa (Jonnedi et al., 2020). En la actualidad, no todas las organizaciones conocen realmente lo importante que es contar con una buena comunicación interna y ponen mayor énfasis en la externa, creyendo que solo así se lograrán los objetivos. No obstante, los mejores clientes para una empresa y quienes contribuyen a forjar una buena reputación son, de hecho, las personas que la componen.

Las empresas, al igual que las personas, no pueden evitar comunicarse. Sin embargo, si la comunicación no es adecuada, pueden surgir problemas graves. Estos problemas suelen ser causados por la existencia de estructuras jerárquicas estrictas que impiden una comunicación abierta con los superiores o con otras áreas de la empresa. En otros casos, los empleados reciben respuestas que no contribuyen eficientemente al desarrollo de sus tareas, lo que dificulta el proceso; en los casos más extremos, simplemente no obtienen ninguna respuesta. La presencia de problemas de comunicación en las empresas pone de manifiesto la burocracia existente, lo cual puede tener consecuencias negativas para los trabajadores. Estas consecuencias incluyen el estrés, la falta de motivación y un ambiente laboral desfavorable; además, dichos problemas pueden provocar un bajo rendimiento laboral, lo cual obstaculiza la consecución de los propósitos preestablecidos y ocasiona perjuicios considerables para la compañía.

En lo que respecta al Área de Crédito Vehicular de la compañía abordada, también se ve afectada por esta situación, ya que constantemente se enfrenta a escenarios que revelan la falta de una comunicación efectiva entre sus empleados y subáreas. Se observa una comunicación basada en jerarquías, lo cual no fomenta el trabajo en equipo y puede conducir a un comportamiento y rendimiento laboral subóptimos por parte de los trabajadores. Además, los líderes que ejercen comunicación descendente carecen de técnicas efectivas para transmitir mensajes; los tiempos de respuesta a situaciones urgentes suelen prolongarse. Se observa una falta de

conexión emocional, pues la manera en la que se comunican demuestra falta de empatía para con el colaborador, lo cual le produce no solo malestar y frustración, sino que también lo desmotiva para desempeñar sus labores y ser productivo. La habilidad para reconocer estos problemas permitirá facilitar la prevención, la propuesta y la resolución de posibles deficiencias en la comunicación. Además, contribuirá a optimizar la efectividad de los procesos, promoviendo la satisfacción de los empleados, su identificación con la organización y su contribución hacia el logro de metas compartidas.

A nivel internacional, investigaciones como la realizada por Yildiz (2019) revelaron que, en las empresas con sede en Estambul (Turquía), se observaba una conexión entre la confianza y la comunicación, lo cual generaba un efecto positivo en el compromiso del talento humano hacia la organización. Adicionalmente, los hallazgos de Irawati et al. (2021) respaldaron la noción de que tanto la productividad como la comunicación organizativa tienen un impacto positivo y significativo en la retención de los empleados, así como en su nivel de satisfacción laboral. Desde una perspectiva distinta, Shahrina et al. (2021) destacaron que la gestión y el entorno comunicacional en una organización tenían un impacto considerable en la prevención de desastres.

Según el estudio realizado por García (2018) en el contexto peruano, se llegó a la conclusión de que ciertas personas percibían una insuficiencia en la evaluación de la comunicación interna en las entidades organizativas. Esta carencia se encontraba estrechamente vinculada a la relevancia de la cultura organizacional y estaba ligada al liderazgo y la competencia en la gestión. De manera similar, en la pesquisa llevada a cabo por Reyes y Ayarza (2018), se hizo hincapié en la influencia de la comunicación en el ambiente laboral, destacando la efectividad de los medios de comunicación y su contribución a la identidad corporativa. Desde otra perspectiva, investigaciones como la de Escobar (2019) evidenciaron una relación directa entre la comunicación organizativa y la cultura militar presente en el cuartel general ubicado en Arequipa.

Tomando en consideración toda la información presentada anteriormente, el propósito principal de esta investigación fue determinar la correlación existente entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral en el Área de Crédito Vehicular

de una institución financiera ubicada en Lima, Perú, durante el año 2022. Con el fin de abordar este tema de manera efectiva, la variable 1 (comunicación organizacional) se desglosó en tres dimensiones distintas: comunicación ascendente, comunicación descendente y comunicación cruzada. Por otro lado, la variable 2 (desempeño laboral) también se dividió en tres dimensiones adicionales: competencia, productividad y desarrollo personal y profesional. Como objetivos específicos, se buscó analizar la conexión entre cada una de las dimensiones de la variable 1 con la otra variable.

El presente estudio encuentra su justificación tanto desde una perspectiva teórica como práctica. En términos teóricos, tiene como objetivo contribuir al corpus de conocimiento científico en el campo de las Ciencias Administrativas. Además, busca proporcionar información relevante y útil para organizaciones de diversos sectores que busquen mejorar sus procesos de comunicación y, en consecuencia, el desempeño de sus empleados. Asimismo, se busca que este estudio sirva como referencia para la comunidad académica, estableciendo un precedente para investigaciones futuras. Desde una perspectiva práctica, esta investigación permitirá a la organización identificar áreas de mejora y puntos débiles en cuanto a la comunicación entre los empleados y las diferentes áreas y jerarquías. Asimismo, se ha elaborado un instrumento de recolección de datos basado en una escala de actitudes, como la conocida escala de Likert, cuya confirmación exitosa de sus propiedades psicométricas aseguró la precisión de los resultados obtenidos. Ello le proporcionó un enfoque metodológico robusto a esta pesquisa.

Durante el desarrollo de la investigación, se presentaron algunas limitaciones que se abordaron de manera rigurosa. En primer lugar, se identificó una restricción relacionada con el tiempo disponible de los encuestados para completar el cuestionario; la carga laboral de los participantes limitaba significativamente su disponibilidad, lo cual resultaba en un tiempo reducido para su participación en el estudio. Para mitigar esta limitación, se optó por aplicar el instrumento de manera virtual, para que el encuestado pudiera responder los ítems en el momento en que tuviera disponibilidad de tiempo. Adicionalmente, se identificó otra limitación relacionada con la confidencialidad en el uso del nombre de la compañía; dado que se necesitaba información específica sobre su Área de Crédito Vehicular, utilizar el nombre de la empresa podría comprometer la confidencialidad de los

datos recabados. Para abordar esta limitación, se mantuvo el nombre de la organización bajo el anonimato y amparándose en lo estipulado por la séptima edición del Manual de Publicaciones de la American Psychological Association (APA).

### Comunicación organizacional

De acuerdo con Goldhaber (2007), la comunicación organizacional se refiere al acto de transmitir mensajes en el contexto de una red de relaciones interdependientes; este proceso se considera de suma importancia, ya que permite establecer conexiones tanto con el entorno externo como con las diversas áreas y subáreas dentro de la organización. En este contexto, se destacan cuatro conceptos fundamentales: mensajes, redes, interdependencias y relaciones. La evaluación de la eficacia de un mensaje se realiza teniendo en cuenta su forma lingüística, ya sea verbal o no verbal, el receptor del mensaje, que puede ser interno o externo a la organización, el canal de comunicación utilizado y el propósito del mensaje, que puede estar relacionado con tareas específicas, capacitación o interacción con otras personas.

La comunicación ascendente, un elemento vital en las estructuras organizativas, se caracteriza por la transmisión de mensajes por parte de los empleados hacia aquellos que ocupan cargos superiores dentro de la jerarquía empresarial. Esta forma de comunicación desempeña un papel crucial en la alineación de los planes y objetivos individuales del personal con los de la empresa en su conjunto (Conexión ESAN, 2018). Asimismo, esta comunicación permite a los superiores evaluar el nivel de conocimiento del colaborador sobre la cultura organizacional, la comprensión de los mensajes y la satisfacción con el entorno laboral, los compañeros y las herramientas proporcionadas para realizar las tareas (Ugulava y Baghaturia, 2023). Evaluar este tipo de comunicación interna facilitará el intercambio y el esfuerzo conjunto para alcanzar la visión organizacional, mejorando tanto el desempeño individual como el de la empresa en su conjunto.

Según la argumentación de Papic (2019), la comunicación descendente se considera la forma más común de comunicación formal y su objetivo principal es transmitir mensajes organizacionales desde la plana directiva hacia los diferentes niveles organizacionales a través de medios como comunicados, manuales, publicaciones y reuniones informativas. Sin embargo, se plantea que la comunicación descendente tiende a volverse

obsoleta en comparación con el surgimiento de nuevos canales de comunicación digital.

Con respecto a la comunicación cruzada, Balarezo (2014) afirma que abarca la comunicación diagonal que ocurre entre personas que no tienen una relación directa y dependiente, y que se encuentran en diferentes niveles jerárquicos. Asimismo, dicho autor sostiene que la comunicación cruzada implica la comunicación horizontal entre colaboradores que ocupan niveles equivalentes dentro de la organización. En ambos casos, el propósito fundamental de la comunicación cruzada es potenciar la transferencia efectiva de mensajes y elevar la comprensión de la información, con el fin de alcanzar los objetivos estipulados por la compañía.

### Desempeño laboral

De acuerdo con Sakti et al. (2020), el desempeño laboral hace referencia a las acciones y actitudes de los empleados en relación con su compromiso para lograr resultados. Es un factor fundamental para que una empresa sea efectiva y exitosa. Por esta razón, las organizaciones tienen un gran interés en mejorar el desempeño laboral de sus empleados, lo cual se logra mediante capacitaciones continuas y programas de desarrollo personal. Estas iniciativas buscan potenciar las habilidades y competencias de los trabajadores, lo que les permite alcanzar su máximo potencial en el entorno laboral. También, se trata de un conjunto de características que miden el rendimiento de un trabajador, grupo u organización, frente a objetivos ya definidos e impulsan a resultados extraordinarios (Chiavenato, 2019). A modo de complemento, se puede afirmar que el desempeño de los colaboradores no será óptimo si los canales de comunicación no son gestionados adecuadamente por la organización, lo cual puede desencadenar un clima laboral incómodo e insostenible para el talento humano (Manita et al., 2020).

Las organizaciones han sufrido diversas transformaciones en las últimas décadas para hacer frente a las consecuencias del mundo globalizado que exige una mayor competitividad; bajo ese contexto, se destaca el papel del capital humano como elemento clave para impulsar la productividad empresarial (Malpartida-Meza et al., 2022). Englobando los planteamientos previos, Febrial y Herminingsih (2020) sostienen que el desempeño laboral representa el cumplimiento exitoso de las tareas del colaborador, lo cual depende de sus competencias, mejora de productividad y búsqueda

del desarrollo personal y profesional. Griffin et al. (2007, como se citó en González et al. 2022), manifiestan que la competencia de un empleado se refiere a su nivel de habilidad para cumplir con los requisitos y satisfacer las expectativas de su puesto de trabajo; un individuo se considera competente cuando es capaz de resolver problemas que surgen en diversas situaciones, utilizando de manera adecuada los recursos y sus conocimientos. En otras palabras, la competencia laboral implica la capacidad de aplicar y utilizar habilidades, conocimientos y recursos de manera efectiva para cumplir con las demandas y expectativas del trabajo. Esto implica tanto la habilidad técnica y funcional para realizar las tareas requeridas, como la capacidad para adaptarse y resolver problemas de manera eficiente en el entorno laboral.

La productividad laboral es un factor de gran importancia para las compañías, ya que está estrechamente ligada al crecimiento y desarrollo económico. Este indicador permite evaluar la eficiencia y eficacia del talento humano, equipo o maquinaria en términos de manejo de recursos y su vinculación con el desenvolvimiento del trabajo (Tezzele, 2022). Yang y Chen (2019) agregan que para que un trabajador logre una mayor productividad en sus labores, la empresa debe realizar sus comunicaciones de forma clara y precisa, con información verídica y objetivos claros que permita y motive a los empleados a ser eficientes; además, una comunicación clara hace posible conocer los requerimientos que pudieran tener los colaboradores para un adecuado desenvolvimiento de sus funciones.

### METODOLOGÍA

En relación con el marco metodológico de la investigación y tomando en consideración las perspectivas presentadas por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), se definen los siguientes aspectos:

- Enfoque: cuantitativo, porque se analizaron datos numéricos y se aplicó la estadística descriptiva e inferencial, las cuales permitieron indagar respecto a la existencia de una relación entre las variables del estudio.
- Alcance: correlacional, toda vez que tuvo como propósito realizar un profundo análisis con la información recabada y permitir indagar si la variable comunicación organizacional tenía relación con la variable desempeño laboral.



- Diseño: no experimental transeccional correlacional-causal. Este diseño fue el más adecuado debido a que las variables no sufrieron ningún tipo de manipulación; los datos fueron recolectados en una sola oportunidad (una aplicación del instrumento por cada encuestado) con el fin de analizar la conexión entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral en la organización objeto de estudio.

La población de la presente investigación estuvo compuesta por 52 ejecutivos comerciales del Área de Crédito Vehicular de una entidad financiera en Lima (Perú). Es importante destacar que, para este estudio, se utilizó una muestra censal, es decir, la muestra incluyó a todos los individuos de la población, siguiendo la recomendación planteada por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018).

Para la recolección de datos, se empleó la técnica de la encuesta, utilizando un cuestionario estructurado diseñado específicamente para este estudio. El cuestionario se basó en la escala de Likert, que consiste en presentar a los participantes una serie de afirmaciones y solicitarles que indiquen su grado de acuerdo o desacuerdo utilizando una escala de valoración de cinco puntos. Las opciones de valoración utilizadas fueron las siguientes: (1) totalmente en desacuerdo, (2) en desacuerdo, (3) ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) de acuerdo y (5) totalmente de acuerdo.

En relación con las propiedades psicométricas del instrumento utilizado, se llevó a cabo la validación a través del juicio de expertos. Tres docentes especializados en el tema, pertenecientes a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Científica del Sur, participaron en la evaluación del instrumento y concluyeron que era apropiado para su aplicación. En cuanto al cálculo de la confiabilidad, en lugar de utilizar el habitual coeficiente alfa de Cronbach, se optó por emplear el coeficiente omega de McDonald. Este coeficiente ofrece una mayor estabilidad, ya que no depende del tamaño de la muestra ni del número de ítems del instrumento. A pesar de que el instrumento originalmente constaba de 19 preguntas, se decidió eliminar una de ellas con el fin de reducir el coeficiente de confiabilidad y no exceder el valor de 0.900, siguiendo la recomendación de Salkind (2022). Para obtener más detalles sobre la evaluación de confiabilidad, véase la siguiente Tabla 1.

**Tabla 1.** Evaluación de confiabilidad de los ítems del instrumento.

Variables	1er análisis		2º análisis	
	N.º de ítems	Omega de McDonald ( $\omega$ )	N.º de ítems	Omega de McDonald ( $\omega$ )
Comunicación organizacional	10	0.912	9	0.896
Desempeño laboral	9	0.876	9	0.876

Fuente: Elaboración propia.

Como se pudo apreciar en la precedente Tabla 1, luego de realizar el segundo análisis de confiabilidad (y obteniendo coeficientes óptimos), se vio por conveniente retirar uno de los ítems de la variable comunicación organizacional; en consecuencia, el contraste de hipótesis se efectuó considerando solo 18 ítems. Además, es necesario aludir que para el procesamiento y análisis de la data recabada se ha utilizado la estadística descriptiva e inferencial. La primera etapa del análisis de los datos consistió en describir el perfil de los participantes. Para ello, se utilizó el software Microsoft Excel 2019 para generar la base de datos y realizar el análisis descriptivo de los mismos. La segunda etapa del análisis se llevó a cabo para determinar la normalidad de los datos y seleccionar la técnica estadística adecuada para probar las hipótesis; en esta etapa, se utilizó el software de código abierto JASP versión 0.17.1. Este software proporciona diversas herramientas estadísticas para el análisis de datos y fue utilizado para realizar el análisis estadístico necesario en la investigación.

## RESULTADOS

En cuanto al perfil de los participantes encuestados, el 40.39% de ellos estuvo en el rango de 31 a 35 años de edad, el 63.46% fue de género femenino, 63.46% poseía un título universitario y el 40.39% manifestó tener 11 o más años de experiencia en la institución.

Dado que se tuvo acceso a un censo de 52 participantes, se optó por emplear la prueba Kolmogorov-Smirnov para evaluar la normalidad de cada variable en el estudio. Se realizó este análisis con el objetivo de proporcionar una explicación adecuada. A continuación, en la Tabla 2 se presentan los niveles de significancia para cada variable, lo que confirma que los datos recolectados se ajustaban a una distribución normal.

**Tabla 2.** Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov por variable.

Variables	Nivel de significancia (p)
Comunicación organizacional	0.847
Desempeño laboral	0.730

Fuente: Elaboración propia.

Después de revisar la Tabla 2 y observar que los niveles de significancia eran superiores a 0.05, se concluyó que los datos seguían una distribución normal. Por lo tanto, se decidió utilizar una prueba paramétrica para la comprobación de las hipótesis, en este caso, el coeficiente de correlación de Pearson. Para una adecuada interpretación de los coeficientes de correlación obtenidos, se empleó la escala proporcionada por Salkind (2022), según la cual se consideran cinco categorías de correlación: muy débil (0.000 a 0.200), débil (0.200 a 0.400), moderado (0.400 a 0.600), fuerte (0.600 a 0.800) y muy fuerte (0.800 a 1). Estas categorías permitieron evaluar la fuerza y dirección

de la relación entre las variables y dimensiones abordadas.

Antes de efectuar la contrastación de las hipótesis, en la siguiente Tabla 3 se expone cada una de ellas:

Con base en lo mencionado anteriormente, la verificación de las hipótesis se realizó mediante el coeficiente de correlación de Pearson, el cual arrojó una serie de coeficientes positivos que respaldan cada una de las hipótesis planteadas en la investigación (Tabla 4).

En la Tabla 4 previamente mencionada, se puede apreciar que todos los valores de significancia obtenidos fueron menores que 0.05. Esto permitió afirmar la existencia de una asociación entre las variables y dimensiones consideradas en el estudio. Al interpretar los coeficientes de correlación de Pearson obtenidos, se pudo observar que todas las relaciones presentadas eran clasificadas como fuertes, según la escala de interpretación propuesta por Salkind (2022).

**Tabla 3.** Formulación de las hipótesis del estudio.

Hipótesis general
Existe una relación directa y significativa entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral en el Área de Crédito Vehicular de una entidad financiera (Lima, Perú), 2022.
Hipótesis específicas
1. Existe una relación directa entre la comunicación ascendente y el desempeño laboral en el Área de Crédito Vehicular de una entidad financiera (Lima, Perú), 2022.
2. Existe una relación positiva entre la comunicación descendente y el desempeño laboral en el Área de Crédito Vehicular de una entidad financiera (Lima, Perú), 2022.
3. Existe una relación favorable entre la comunicación cruzada y el desempeño laboral en el Área de Crédito Vehicular de una entidad financiera (Lima, Perú), 2022.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4.** Verificación de hipótesis de la investigación.

Tipo de hipótesis	Variable 1	Variable 2	Nivel de significancia	R de Pearson	Interpretación
Hipótesis general	Comunicación organizacional	Desempeño laboral	0.000	0.781	Correlación fuerte
	Dimensiones	Variable 2	Nivel de significancia	R de Pearson	Interpretación
Hipótesis específicas	Comunicación ascendente	Desempeño laboral	0.000	0.685	Correlación fuerte
	Comunicación descendente		0.000	0.717	Correlación fuerte
	Comunicación cruzada		0.000	0.678	Correlación fuerte

Nota: Los coeficientes de correlación obtenidos en este estudio han sido interpretados según la escala desarrollada por Salkind. (2022).

Fuente: Elaboración propia.

## DISCUSIÓN

Habiendo realizado el proceso de análisis de toda la data estadística que compone el presente trabajo de investigación, se precisa que el instrumento aplicado cuenta con niveles de confiabilidad adecuados, de modo que se avala su aplicación en el estudio. Es importante recalcar que la muestra utilizada fue censal, toda vez que se consideraron 52 ejecutivos comerciales que forman parte del Área de Crédito Vehicular de la entidad abordada, la cual es la única área a cargo de gestionar dicho producto bancario. Una de las limitaciones fue el tiempo de los participantes para la administración del instrumento; pues dada la naturaleza de sus labores, el horario no fiscalizado y considerando que cada ejecutivo se encontraba asignado a un concesionario de autos distinto, contar con su disponibilidad y predisposición para el desarrollo de la misma resultó ser un proceso complejo.

Adicionalmente, la presente investigación destaca la gran importancia de gestionar una comunicación organizacional efectiva y su relación con el desempeño de las labores, tal como lo indican en sus investigaciones García (2018), Escobar (2019) y Shahrina et al. (2021), lo cual contribuye con el logro de resultados óptimos en las empresas.

La investigación realizada revela una correlación fuerte y significativa entre las variables comunicación organizacional y desempeño laboral en el Área de Crédito Vehicular de la compañía; un coeficiente de correlación de Pearson de 0.781 indica una relación positiva y sólida entre estas dos variables. Estos resultados sugieren que los ejecutivos en el Área de Crédito Vehicular consideran que la comunicación organizacional es crucial para su desempeño laboral; además, la comunicación efectiva y adecuada durante el desarrollo de sus labores se asocia directamente con aspectos importantes como competencia, productividad laboral y desarrollo personal y profesional. Una comunicación organizacional clara y abierta permite a los ejecutivos comprender mejor sus roles y responsabilidades, así como recibir información relevante y oportuna para realizar sus tareas de manera eficiente; esto, a su vez, contribuye a su competencia en el desempeño de sus funciones, lo que implica que tienen los conocimientos, habilidades y recursos imprescindibles para llevar a cabo sus actividades de manera efectiva. Del mismo modo, una comunicación organizacional efectiva también se relaciona con una mayor productividad laboral; cuando los ejecutivos reciben

instrucciones claras, retroalimentación constructiva y la información necesaria para realizar su trabajo de manera eficiente, es más probable que sean más productivos y logren los objetivos establecidos. También, la comunicación organizacional puede vincularse con el desarrollo personal y profesional de los ejecutivos, dado que una comunicación abierta y transparente les brinda oportunidades para aprender, crecer y mejorar sus habilidades. La información compartida les permite estar al tanto de las últimas tendencias y mejores prácticas en su campo, lo que contribuye a su desarrollo profesional a largo plazo.

Este resultado está respaldado por una investigación similar realizada por Irawati et al. (2021), quienes encontraron resultados óptimos en la validación de su hipótesis, la cual afirmaba que tanto la productividad como la comunicación organizacional ejercían una incidencia significativa y positiva en la fidelización del talento humano, así como en la satisfacción laboral. Por otro lado, el estudio realizado por Reyes y Ayarza (2018) también respalda la importancia de la comunicación organizacional en diferentes aspectos. En su investigación, encontraron que la comunicación tiene influencia en el clima organizacional y destacaron la eficacia de los medios de comunicación utilizados y su contribución a la identidad corporativa. Estos resultados indican que una comunicación adecuada y eficaz puede influir en el ambiente de trabajo y en la percepción de la organización por parte del talento humano. En cuanto al tipo de comunicación que más se correlaciona con el desempeño laboral, para el presente estudio se menciona que la comunicación descendente presenta una correlación significativa con un  $R$  de Pearson de 0.717. Esto sugiere que la comunicación que se produce desde los jefes hacia los subordinados está relacionada con el desempeño de las funciones laborales; una comunicación descendente clara, directa y efectiva proporciona a los empleados las instrucciones, la retroalimentación y la orientación necesarias para realizar su trabajo de manera eficiente.

Finalmente, se puede afirmar que las empresas que consideren gestionar una óptima comunicación organizacional dentro de sus procesos obtendrán resultados favorables en el desempeño laboral de sus colaboradores, de tal manera que se elimine, en el mejor de los casos, la burocracia, así como la comunicación por jerarquías, lo cual supone una estrategia para el logro de la meta en común, además de lograr una ventaja diferencial respecto a la competencia.



Del mismo modo, el presente estudio tiene un valor significativo como antecedente y tiene el potencial de motivar a la comunidad académica a profundizar en futuras investigaciones sobre el tema abordado; al generar nuevos conocimientos y proporcionar perspectivas únicas, este estudio puede abrir el camino para explorar aspectos más detallados, ampliar el alcance de la investigación y abordar preguntas adicionales que puedan surgir. Los hallazgos y conclusiones obtenidos en este estudio pueden servir como punto de partida para investigaciones posteriores, ya que brindan una base sólida sobre la cual otros investigadores pueden construir y expandir; además, al identificar brechas o áreas de interés que aún necesitan ser exploradas, este estudio puede inspirar a otros académicos a emprender investigaciones complementarias. Asimismo, también será de utilidad para las compañías de diversos rubros a fin de conocer la importancia de una comunicación organizacional efectiva y de qué manera contribuye con el desempeño laboral para alcanzar los objetivos organizacionales propuestos.

## CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en este estudio son altamente significativos, ya que revelan una correlación sólida y significativa entre las variables comunicación organizacional y desempeño laboral; el coeficiente de correlación positivo y el nivel de significancia ( $p < 0.05$ ) respaldan la conclusión de que existe una relación estadísticamente significativa entre estas dos variables. Al examinar la intersección de las dimensiones de la variable 1 (comunicación organizacional) y la variable 2 (desempeño laboral), se encontraron correlaciones que se consideran fuertes según la escala de interpretación propuesta por Salkind (2022), la misma que proporciona una guía para evaluar la fuerza de la correlación, lo que permite comprender mejor la magnitud de la relación entre las variables. En síntesis, estos hallazgos respaldan la relación positiva entre las variables estudiadas.

Tras un minucioso análisis de los resultados obtenidos y con el propósito de ahondar en la argumentación, se llegó a la conclusión de que existe una relación sólida y significativa entre las variables comunicación organizacional y desempeño laboral en la compañía bajo análisis. Esta afirmación se ve respaldada por la obtención de un coeficiente de correlación de Pearson de 0.781, lo cual evidencia una conexión sólida entre ambos aspectos fundamentales. Los ejecutivos comerciales

involucrados en la investigación han manifestado de manera unánime que una gestión óptima de la comunicación, tanto durante los procesos internos como en las interacciones entre los miembros de la organización, guarda un vínculo positivo con el desempeño laboral; esta percepción se traduce en la generación de beneficios y resultados positivos intrínsecamente ligados a dicho desempeño. En otras palabras, se reconoce que una comunicación efectiva y adecuada en el ámbito organizacional contribuye de manera significativa a la consecución de los objetivos establecidos.

En este sentido, la comunicación asertiva desempeña un papel crucial en el entorno laboral, ya que promueve interacciones claras, respetuosas y efectivas entre los miembros del equipo; al fomentar una comunicación clara, se evitan malentendidos y se mejora la eficiencia en la realización de tareas. Además, la comunicación asertiva fomenta el respeto mutuo, creando un ambiente de trabajo positivo y colaborativo; esto fortalece la comunicación organizacional, lo que facilita la transmisión de información, la toma de decisiones y la resolución de problemas. En última instancia, la comunicación asertiva mejora el desempeño laboral, lo que a su vez incrementa la productividad, calidad de trabajo y satisfacción de los colaboradores.

De manera adicional, los resultados de la investigación también revelan una correlación sólida y significativa entre la comunicación ascendente, descendente y cruzada con la variable desempeño laboral; este hallazgo concreto demuestra que en el área específica de la organización donde se llevó a cabo el estudio, se ha logrado implementar un manejo adecuado de la comunicación. Es importante destacar que esta gestión exitosa de la comunicación es fruto de la plena conciencia por parte de la alta dirección de que la comunicación eficaz es un factor determinante para mejorar el desempeño de la fuerza laboral en aras de alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía.

A partir de las conclusiones alcanzadas, se proponen las siguientes recomendaciones dirigidas a los actores beneficiarios de los descubrimientos obtenidos en este estudio:

A la entidad financiera objeto de estudio, se le recomienda dar prioridad al desarrollo de una adecuada comunicación interna mediante herramientas a disposición tanto de jefes como colaboradores. Esto incluye enfocarse en potenciar las competencias, la productividad y el desarrollo personal y profesional mediante cursos y capacitaciones de liderazgo

y comunicación efectiva. Además, se recomienda proporcionar una retroalimentación continua y establecer un canal de sugerencias. Para medir la eficacia de estos esfuerzos, pueden realizarse encuestas periódicas de satisfacción laboral, las mismas que permitirán identificar puntos débiles, proponer soluciones y prevenir futuras fallas en la comunicación de la empresa. Asimismo, es aconsejable proponer dinámicas de integración que permitan la interacción entre los miembros, así como organizar eventos periódicos que propicien ambientes laborales positivos y, sobre todo, como trabajador, asegurarse de que los mensajes enviados o recibidos sean efectivos, lo cual contribuirá a un desempeño laboral óptimo y, por ende, al éxito organizacional.

A los investigadores, se les recomienda llevar a cabo estudios que incorporen las variables investigadas en este estudio y que reflejen realidades diversas; es fundamental contar con aportes en el campo de las Ciencias Empresariales para ampliar el conocimiento en esta área. Además, se sugiere a los docentes de nivel superior que continúen incentivando a sus estudiantes a desarrollar investigaciones desde diversos enfoques, pues pueden servir como antecedentes para futuros trabajos y contribuir a enriquecer la literatura científica. Asimismo, se alienta a impulsar la aplicación de las variables comunicación organizacional y desempeño laboral en diversos sectores, con el objetivo de ampliar la comprensión de su relación en diferentes contextos. Esto contribuirá a enriquecer y diversificar la investigación en este campo.

Es ampliamente recomendado que las empresas, tanto a nivel nacional como internacional y con especial énfasis en las entidades públicas, tomen plena conciencia de la importancia y el impacto que una gestión adecuada de la comunicación interna puede tener en su desempeño. Al hacerlo, estas organizaciones podrán abordar de manera efectiva las crisis que puedan surgir, mejorar su imagen y, en última instancia, generar un valor competitivo sólido en el mercado.

## REFERENCIAS

- [1] Adnan, A. Z., Ahman, E., Fattah, N., Yuniarsih, T., Disman, D., Senen, S. H., y Suwatno, S. (2020). Organizational communication strategy in shaping the leadership characters of the leaders in Oil and Gas Academy (AKAMIGAS), Indramayu. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting (DIJEFA)*, 1(5), 761-765. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v1i5.581>
- [2] Balarezo Toro, B. D. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*. (Tesis de grado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/6696>
- [3] González Bríñez, M. H., Cendales Ayala, B. E., y Segura Camacho, S. (2022). Variables e instrumentos para la evaluación del desempeño individual en el trabajo. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 18(34), 1-17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v18i34.3950>
- [4] Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (10ª ed.). Nueva York, NY, EE. UU.: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- [5] Conexión ESAN. (18 de enero de 2018). Comunicación interna y externa: ¿en qué se diferencian? <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/comunicacion-interna-y-externa-en-que-se-diferencian>
- [6] Escobar Loayza, S. B. (2019). *Comunicación organizacional y cultura militar en el cuartel general de la Quinta Brigada de Montaña 2017*. (Tesis doctoral). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/10241>
- [7] Febrial, E., y Herminingsih, A. (2020). The effect of organizational communication and job satisfaction on employee engagement and employee performance at PT. Abyor International. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 1(4), 479-489. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v1i4.216>
- [8] García Hermoza, J. F. (2018). *Valoración del aporte de la comunicación interna y factores relacionados. Investigación en organizaciones privadas de la ciudad de Lima durante el 2017*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12121>
- [9] Goldhaber, G. (2007). *Comunicación organizacional*. La Habana, Cuba: Pablo de la Torriente.
- [10] Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México DF, México: McGraw Hill/Interamericana Editores.

- [11] Irawati, R., Susita, D., y Eryanto, H. (2021). The Influence of Training and Organizational Communication on Job Loyalty with Job Satisfaction as an Intervening Variable. *Oblik i Finansi*, 94(1), 99-108. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-4\(94\)-99-108](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-4(94)-99-108)
- [12] Jonnedi, J., Ginting, R., y Hendra, Y. (2020). Strategi komunikasi Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Sumatera Utara dalam Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal. *Jurnal Simbolika: Research and Learning in Communication Study*, 6(1), 76-85. <https://doi.org/10.31289/simbolika.v6i1.3617>
- [13] Latuheru, R. (2020). Pola komunikasi tata kelola restrukturisasi (studi kasus reorganisasi Badan Perencanaan dan Pembangunan Kota Ambon). *JURNAL BADATI: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UKIM*, 2(2), 69-84. <https://doi.org/10.38012/jb.v3i2.484>
- [14] Malpartida-Meza, D., Granada-López, A. G., y Salas-Canales, H. J. (2022). Calidad de servicio y satisfacción del cliente en una empresa comercializadora de sistemas de climatización doméstica e industrial, distrito de Surquillo (Lima - Perú), 2021. *Revista Científica de la UCSA*, 9(3), 23-35. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.03.023>
- [15] Manita, R. J., Handayani, B., y Lani, O. P. (2020). The influence of Organizational Communication Climate on Cisaral Library Performance in Padjadjaran University. *International Journal of Media and Communication Research (IJMCR)*, 1(2), 34-44. <https://doi.org/10.25299/ijmcr.v1i2.5258>
- [16] Papic Domínguez, K. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 10(1), 63-83. <https://doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>
- [17] Reyes Escalante, C. B., y Ayarza Rojas, A. J. (2018). *La comunicación organizacional y su influencia en el clima organizacional de los operarios de Industrias San Miguel en el 2017*. (Tesis de licenciatura). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/624207>
- [18] Rodríguez-Fernández, L., y Vázquez-Sande, P. (2019). Retos y perspectivas en la comunicación organizacional. *El Profesional de la Información*, 28(5), 1-7. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.01>
- [19] Sakti, P. D., Haribowo, P., y Riyanto, M. (2020). The influence of organizational communication, work motivation, and self-efficacy on employee performance in PT Angkasa Pura Logistik Semarang. *JOBS (Jurnal of Business Studies)*, 6(1), 13-22. <https://doi.org/10.32497/jobs.v6i1.2529>
- [20] Salkind, N. J. (2022). *Exploring Research (Global Edition)* (Décima ed.). Londres, Reino Unido. Pearson Education Limited.
- [21] Shahrina, M. N., Ammar, A. R., Rafidah, A. R., Rohayu, C. O., y Priyadi, U. (2021). Incidents and Disaster Avoidance: The Role of Communication Management and the Organizational Communication Climate in High-Risk Environments. *Sustainability*, 13(18), 1-16. <https://doi.org/10.3390/su131810138>
- [22] Tezzele, R. B. (2022). Innovation and Productivity: Is Learning by Doing Over? *Economic and Business Review*, 24(1), 52-63. <https://doi.org/10.15458/2335-4216.1297>
- [23] Ugulava, M., y Baghaturia, O. (2023). Organizational communication. *Journal of Politics and Democratization*, 5(4), 18-24. <https://journal.gipa.ge/2022/08/14/organizational-communication/>
- [24] Yang, J., y Chen, H. (2019). Can rewards incentives of non-state-owned enterprises realize co-win cooperation of workers, enterprises and the society? From the perspective of labor productivity, profit and labor absorption. *Nankai Business Review International*, 10(2), 179-206. <https://doi.org/10.1108/NBRI-03-2018-0020>
- [25] Yıldız, P. (2019). *Örgütsel bağlılık üzerinde örgütsel güven ve Örgütsel iletişimin etkisini belirlemeye yönelik Bir araştırma*. (Tesis doctoral). Marmara Üniversitesi of Turkey, Estambul. <https://katalog.marmara.edu.tr/veriler/yordambt/cokluortam/D/C/A/E/E/A07C9494-B3E0-EA49-AF9F-069B80230318.pdf>

### Contribución de los autores

Cynthia Gabriela Figueroa Alvarado (autor principal): Conceptualización, investigación, curación de datos, análisis formal y redacción (borrador original).

Hugo Jesús Salas Canales (coautor): Investigación, curación de datos, metodología, supervisión y redacción (revisión y edición).