

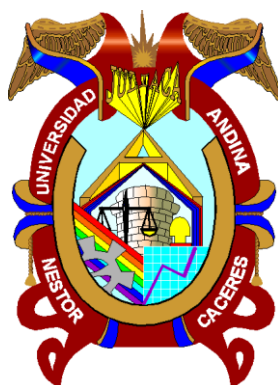


UNIVERSIDAD ANDINA

NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING



**COMUNICACIÓN INTERNA Y PRODUCTIVIDAD
LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL
ÁREA DE FINANZAS DE MIBANCO DE
LA CIUDAD DE JULIACA, 2025**

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. ANA CECILIA GARCIA VILCA

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING**

JULIACA – PERÚ

2025



UNIVERSIDAD ANDINA

NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

**COMUNICACIÓN INTERNA Y PRODUCTIVIDAD
LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL
ÁREA DE FINANZAS DE MIBANCO DE
LA CIUDAD DE JULIACA, 2025**

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. ANA CECILIA GARCIA VILCA

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING**

APROBADA POR EL JURADO REVISOR:

PRESIDENTE

: 
Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

PRIMER MIEMBRO

: 
Dr. ROBERTO PAYÉ COLQUEHUANCA

SEGUNDO MIEMBRO

: 
Dr. ROBBINS FLORES AGUILAR

ASESOR DE TESIS

: 
Dra. YENNY ROSARIO ACERO APAZA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN : ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (5311-UNESCO)



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"

RESOLUCIÓN N°450-2025-D-FCA-UANCV-J

Juliaca, 29 de diciembre de 2025

VISTOS:

El Expediente N° 13885, presentado por **ANA CECILIA GARCIA VILCA**, quien solicita nominación de jurados, fecha y hora de sustentación y defensa de la tesis titulada: **COMUNICACIÓN INTERNA Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE FINANZAS DE MIBANCO DE LA CIUDAD DE JULIACA, 2025**; conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**, que fue revisada por el Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Marketing**.

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con el artículo 8°, numeral b) del Reglamento General de Grados y Títulos de la UANCV vigente, es procedente acceder a la petición del interesado.

Que, al haber cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Y estando, la opinión favorable del Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, y las atribuciones que confiere el artículo 28° del Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. – DECLARAR APTO para la sustentación presencial del informe Final de la investigación (borrador de Tesis), del (la) bachiller: **ANA CECILIA GARCIA VILCA**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTICULO SEGUNDO. – NOMINAR JURADOS para la sustentación presencial y defensa de la tesis a los siguientes docentes ordinarios:

- | | | |
|-------------------|---|-------------------------------------|
| * PRESIDENTE | : | Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI |
| * 1er. MIEMBRO | : | Dr. ROBERTO PAYÉ COLQUEHUANCA |
| * 2do. MIEMBRO | : | Dr. ROBBINS FLORES AGUILAR |
| * ASESOR DE TESIS | : | Dra. YENNY ROSARIO ACERO APAZA |

ARTICULO TERCERO. – PROGRAMAR FECHA Y HORA de sustentación como se detalla:

- | | | |
|---------|---|------------------------------------|
| * Lugar | : | salón de Grados y Títulos |
| * Fecha | : | miércoles, 31 de diciembre de 2025 |
| * Hora | : | 9: 00 a.m |

ARTICULO CUARTO. – DISPONER que la comisión de Grados y Títulos de la Facultad, Secretaría Académica, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.

DISTRIBUCIÓN:

- Unid. Inv. (1)
- Jurados (3)
- Interesado (1)
- Asesor de Tesis (1)
- Archivo FCA (1)



UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
Dr. Leopoldo W. Condori Cari
DECANO (o)
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



RESOLUCIÓN N° 916-2025-UI-FCA-UANCV-J

Juliaca, 03 de diciembre 2025

VISTOS:

El Expediente **2025-CU-12758** de fecha 27 de noviembre, del **Bach. ANA CECILIA GARCIA VILCA**, quien solicita Revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) y el **Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)"** que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, **Escuela Profesional de Administración y Marketing**.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, el (la) **Bach. ANA CECILIA GARCIA VILCA**, quien solicita la revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del tema titulado: **COMUNICACIÓN INTERNA Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE FINANZAS DE MIBANCO DE LA CIUDAD DE JULIACA, 2025**; conducente para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión favorable al Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis).

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Marketing**, corroboró el asesoramiento en el Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del ASESOR Dra. **YENNY ROSARIO ACERO APAZA**.

Estando, la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. - APROBAR Y AUTORIZAR EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS), para la **REVISIÓN DE SIMILITUD TURNITIN**, del tema titulado: **COMUNICACIÓN INTERNA Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE FINANZAS DE MIBANCO DE LA CIUDAD DE JULIACA, 2025**; correspondiente a la Línea de Investigación **ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (5311-UNESCO)** presentado por el (la) **Bach. ANA CECILIA GARCIA VILCA**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing** en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO. - RATIFICAR, como **ASESOR** a la Dra. **YENNY ROSARIO ACERO APAZA**.

ARTÍCULO TERCERO. - DISPONER, que la facultad de Ciencias Administrativas, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.

DISTRIBUCIÓN:
- Decanatura
- Interesado (1)
- Archivo FCA (1)
- RPC/



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
Dr. Roberto Puyo Colquehuana
DIRECTOR
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



RESOLUCIÓN N° 759-2025-UI-FCA-UANCV-J

Juliaca, 28 de octubre 2025

VISTOS:

El Expediente: **2025-CU-9851** de fecha 15 de octubre del 2025, el cual solicita Revisión de propuesta de Investigación y el **Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación"** que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Marketing**.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, el (la) **Bach. ANA CECILIA GARCIA VILCA**, quien solicita la revisión y aprobación de la Propuesta de Investigación de Título: **COMUNICACIÓN INTERNA Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE FINANZAS DE MIBANCO DE LA CIUDAD DE JULIACA, 2025**; conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión favorable a la Propuesta de Investigación.

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Marketing**, corroboró la propuesta del ASESOR **Dra. YENNY ROSARIO ACERO APAZA**, quien debe estar acreditado y facultado para orientar y ayudar al asesorado en el proceso de elaboración del trabajo de investigación (Tesis).

Estando, la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN, titulado: **COMUNICACIÓN INTERNA Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE FINANZAS DE MIBANCO DE LA CIUDAD DE JULIACA, 2025**; correspondiente a la Línea de Investigación **ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (5311-UNESCO)** presentado por el (la) **Bach. ANA CECILIA GARCIA VILCA**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO.- RECONOCER, como **ASESOR** a la **Dra. YENNY ROSARIO ACERO APAZA**.

ARTÍCULO TERCERO.- DISPONER que la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.

DISTRIBUCIÓN
Decanatura
Interesado (1)
Archivo FCA (1)
RPC/



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
[Firma]
Dr. Roberto Pineda Colquianca
DIRECTOR
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



RESOLUCIÓN N° 759-2025-UI-FCA-UANCV-J

Juliaca, 28 de octubre 2025

VISTOS:

El Expediente: **2025-CU-9851** de fecha 15 de octubre del 2025, el cual solicita Revisión de propuesta de Investigación y el **Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación"** que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Marketing**.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, el (la) **Bach. ANA CECILIA GARCIA VILCA**, quien solicita la revisión y aprobación de la Propuesta de Investigación de Título: **COMUNICACIÓN INTERNA Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE FINANZAS DE MIBANCO DE LA CIUDAD DE JULIACA, 2025**; conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión favorable a la Propuesta de Investigación.

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Marketing**, corroboró la propuesta del ASESOR **Dra. YENNY ROSARIO ACERO APAZA**, quien debe estar acreditado y facultado para orientar y ayudar al asesorado en el proceso de elaboración del trabajo de investigación (Tesis).

Estando, la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN, titulado: **COMUNICACIÓN INTERNA Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE FINANZAS DE MIBANCO DE LA CIUDAD DE JULIACA, 2025**; correspondiente a la Línea de Investigación **ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (5311-UNESCO)** presentado por el (la) **Bach. ANA CECILIA GARCIA VILCA**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO.- RECONOCER, como **ASESOR** a la **Dra. YENNY ROSARIO ACERO APAZA**.

ARTÍCULO TERCERO.- DISPONER que la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.

DISTRIBUCIÓN
- Decanatura
- Interesado (1)
- Archivo FCA (1)
- RPC/



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
Dr. Roberto Pareda Colquianca
DIRECTOR
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



COMUNICACIÓN INTERNA Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE FINANZAS DE MIBANCO DE LA CIUDAD DE JULIACA, 2025

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

7%

PUBLICACIONES

16%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

Submitted to Universidad Andina Nestor
Caceres Velasquez

Trabajo del estudiante

12%

2

repositorio.uancv.edu.pe

Fuente de Internet

1%

3

Submitted to uncedu

Trabajo del estudiante

1%

4

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

<1%

5

hdl.handle.net

Fuente de Internet

<1%

6

upc.aws.openrepository.com

Fuente de Internet

<1%

7

repositorio.uta.edu.ec

Fuente de Internet

<1%

8

repositorio.unjfsc.edu.pe

Fuente de Internet

<1%



Metadatos complementarios - UANCV

TITULO	
COMUNICACIÓN INTERNA Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE FINANZAS DE MIBANCO DE LA CIUDAD DE JULIACA, 2025	
Datos de autor	
Nombres y Apellidos	ANA CECILIA GARCIA VILCA
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	44444898
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0002-3726-714X
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	YENNY ROSARIO ACERO APAZA
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	01324434
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-9783-7733
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres Y Apellidos	LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02389341
Miembro del jurado 1	
Nombres Y Apellidos	ROBERTO PAYÉ COLQUEHUANCA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02145441
Miembro del jurado 2	
Nombres Y Apellidos	ROBBINS FLORES AGUILAR
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02426851



Datos de investigación	
Línea de investigación	ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (5311- UNESCO)
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
	Dirección: CIUDAD DE JULIACA País: PERÚ Departamento: PUNO Provincia: SAN ROMÁN Distrito: JULIACA Coordenadas. Latitud: -15.50002 Longitud: -70.12746 https://maps.app.goo.gl/iKKbrjmrh4m6bLMQA
Ubicación geográfica de la investigación	
Año o rango de años en que se realizó la investigación	OCTUBRE 2025 - DICIEMBRE 2025
URL de disciplinas OCDE	Negocios, Administración https://concytec-pe.github.io/Peru-CRIS/vocabularios/ocde_ford.html Administración pública https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04 https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02
- Librería	



UNIVERSIDAD ANDINA
NESTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
Dr. Roberto Paye Colquehuancu
DIRECTOR
UNID INVESTIGACION CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo ANA CECILIA GARCIA VILCA, identificado con DNI

Nro. 44444898 en mi condición de egresado de:

☒ Escuela Profesional

☐ Programa de Segunda Especialidad,

☐ Programa de Maestría o Doctorado

ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

informo que he elaborado el/la ☒ Tesis o ☐ Trabajo de Investigación, ☐ Trabajo Académico denominada:

COMUNICACIÓN INTERNA Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL
ÁREA DE FINANZAS DE MIBANCO DE LA CIUDAD DE JULIACA, 2025

Asesorado por: Dra. YENNY ROSARIO ACERO APAZA

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca 13 de Enero del 20 26

FIRMA (ASESOR)

FIRMA (obligatoria)



Huella



DEDICATORIA

Dedico mi tesis a mi familia en general en especial a mis

Padres,

Quienes me apoyaron desde el inicio la cual les dedico mi

Logro.

Por eso este trabajo le doy en ofrenda y dedico por sus

Paciencias a mis padres, los amo.



AGRADECIMIENTO

Principal agradecimiento al señor dios quien me guía y
Me da la fuerza y la bendición y la vida para seguir adelante.
A mi familia por el apoyo constante y sus animos y su apoyo
Incondicional durante mis estudios.
Y a todos que me apoyaron y me guiaron en la realización
De este trabajo.



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	x
AGRADECIMIENTO	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvi
RESUMEN	xvii
ABSTRACT.....	xviii
INTRODUCCIÓN	xix

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema.....	20
1.2. Delimitación de la investigación.....	21
1.2.1. Delimitación espacial.....	21
1.2.2. Delimitación social	21
1.2.3. Delimitación temporal	22
1.3. Formulación del problema	22
1.3.1. Problema general	22
1.3.2. Problemas específicos.....	22
1.4. Justificación del estudio.....	22

CAPÍTULO II

OBJETIVOS

2.1. Objetivo general.....	24
2.2. Objetivos específicos	24



CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la investigación	25
3.1.1. A nivel internacional.....	25
3.1.2. A nivel nacional	27
3.1.3. A nivel local o regional.....	29
3.2. Bases teóricas.....	31
3.3. Marco conceptual.....	61

CAPÍTULO IV

HIPÓTESIS

4.1. Hipótesis general.....	64
4.2. Hipótesis específica	64
4.3. Variables	64
4.4. Operacionalización de variables	65

CAPÍTULO V

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Enfoque de la investigación	66
5.2. Método aplicado a la investigación.....	66
5.3. Tipo de investigación.....	66
5.4. Nivel de investigación.....	67
5.5. Diseño de investigación	67
5.6. Población y muestra.....	67
5.6.1. Población.....	67



5.6.2. Muestra	68
5.7. Técnicas e instrumento	68
5.7.1. Técnica	68
5.7.2. Instrumento	68
5.8. Confiabilidad y validez del instrumento	68
5.8.1. Confiabilidad.....	68
5.8.2. Validez	69
5.9. Procedimiento de tratamiento de datos	69
5.10. Contrastación de hipótesis	70
 CAPÍTULO VI RESULTADOS Y DISCUSIÓN 	
6.1. Presentación de resultados	74
6.2. Discusión de resultados.....	81
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES.....	85
REFERENCIAS.....	87
ANEXOS	92
Matriz de consistencia.....	93
Matriz de datos.....	95
Instrumento	96
Validez de instrumento	98



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las variables.....	65
Tabla 2. Estadística de confiabilidad del instrumento	69
Tabla 3. Contrastación de la hipótesis general.....	70
Tabla 4. Contrastación de la hipótesis específica 1	71
Tabla 5. Contrastación de la hipótesis específica 2	72
Tabla 6. Contrastación de la hipótesis específica 3	73
Tabla 7. Hallazgos de la prueba de normalidad	74
Tabla 8. Baremo de correlación de Rho.....	75
Tabla 9. Correlación entre la comunicación interna y la productividad laboral	75
Tabla 10. Correlación entre la comunicación descendente y la productividad laboral	77
Tabla 11. Correlación entre la comunicación ascendente y la productividad laboral	78
Tabla 12. Correlación entre la comunicación transversal y la productividad laboral.....	80



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de dispersión entre la comunicación interna y la productividad laboral	76
Figura 2. Diagrama de dispersión entre la comunicación descendente y la productividad laboral.	77
Figura 3. Diagrama de dispersión entre la comunicación ascendente y la productividad laboral...	79
Figura 4. Diagrama de dispersión entre la comunicación transversal y la productividad laboral ...	80



RESUMEN

La tesis titulada “Comunicación interna y productividad laboral en los colaboradores del área de Finanzas de Mibanco agencia Juliaca, 2025” tuvo como objetivo general determinar cómo se relacionaban ambas variables dentro de su entorno laboral; para ello se empleó un enfoque cuantitativo, de tipo básico, nivel correlacional y diseño no experimental, trabajando con una muestra censal de 28 colaboradores, a quienes se aplicó un cuestionario cuya confiabilidad alcanzó un Alfa de Cronbach de 0.877, valor que evidenció una consistencia interna sólida. El análisis estadístico mostró que la relación entre la comunicación interna y la productividad laboral obtuvo un coeficiente Rho de Spearman de 0.666 con un p valor de 0.000, lo que confirmó una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa, indicando que cuando la información fluye con claridad, coherencia y oportunidad, los colaboradores tienden a desempeñarse con mayor eficiencia, reducen errores y fortalecen el cumplimiento de sus funciones. En síntesis, la investigación permitió concluir que la comunicación interna se relaciona significativamente con la productividad laboral en los colaboradores del área de Finanzas de Mibanco agencia Juliaca durante el año 2025.

Palabras clave: Comunicación interna, productividad laboral.



ABSTRACT

The thesis titled “Internal communication and work productivity among the employees of the Finance Department at Mibanco, Juliaca Branch, 2025” aimed to determine how both variables were related within their work environment. A quantitative approach was used, with a basic type, correlational level, and non-experimental design, working with a census sample of 28 employees. A questionnaire was applied, and its reliability reached a Cronbach’s Alpha of 0.877, indicating strong internal consistency. The statistical analysis showed that the relationship between internal communication and work productivity obtained a Spearman’s Rho coefficient of 0.666 with a p-value of 0.000, confirming a moderate and statistically significant positive correlation. This indicated that when information flows clearly, coherently, and in a timely manner, employees tend to perform more efficiently, reduce errors, and strengthen the fulfillment of their responsibilities. In summary, the study concluded that internal communication is significantly related to work productivity among the employees of the Finance Department at Mibanco, Juliaca Branch, during the year 2025.

Key word: Internal communication, work productivity.



INTRODUCCIÓN

En los últimos años, muchas organizaciones han descubierto que la comunicación interna no es solo un mecanismo para transmitir mensajes, sino el hilo silencioso que sostiene la dinámica diaria entre equipos, áreas y personas y en espacios laborales tan exigentes como el área de Finanzas de Mibanco – agencia Juliaca, ese hilo puede tensarse con facilidad: basta una instrucción poco clara, un mensaje que llega tarde o una coordinación que no fluye para que el ritmo del trabajo se vea afectado. Los colaboradores, más allá de su capacidad técnica, dependen de esa comunicación para entender prioridades, anticipar problemas y mover sus tareas con un sentido de dirección compartida.

Hablar de productividad laboral, entonces, implica mirar más allá de los números y reconocer que el rendimiento de un equipo se construye en esas interacciones cotidianas que muchas veces pasan desapercibidas. No es raro que, en medio de la presión por cumplir metas financieras, la claridad de las comunicaciones o la disponibilidad de los canales formales quede relegada a un segundo plano, generando brechas que se traducen en lentitud operativa, duplicidad de funciones o malentendidos que afectan el desempeño. En este contexto, la presente investigación busca comprender con mayor profundidad cómo se relaciona la comunicación interna en sus formas descendente, ascendente y transversal con la productividad laboral.

La estructura del estudio se compone de seis capítulos. En el inicio se describe el problema central y se precisan sus límites. Luego se presentan los objetivos. A continuación, se desarrolla el marco teórico. Más adelante se plantean las hipótesis y se detallan las variables consideradas. En el capítulo metodológico se explica cómo se llevó a cabo el estudio: el diseño elegido, la muestra, los instrumentos y el modo en que se analizaron los datos. Finalmente, se exponen los resultados, se interpretan, y se cierra con las conclusiones, recomendaciones y la documentación que respalda todo el estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

En los últimos años, la comunicación interna ha dejado de ser vista como un simple canal informativo dentro de las empresas financieras. En países como latinoamericanos como México, Colombia y Chile, han entendido que la productividad laboral depende, en buena parte, de cómo circula la información entre los equipos. Las entidades bancarias de gran alcance, como BBVA o Banco Santander, han desarrollado estrategias comunicacionales más horizontales, donde cada trabajador puede aportar sugerencias o recibir retroalimentación sin excesiva burocracia. Este tipo de modelos ha demostrado que una comunicación abierta no solo evita errores en los procesos, sino que también mejora el clima organizacional y el sentido de pertenencia. Sin embargo, incluso en esos contextos, persisten desafíos: la distancia jerárquica, la sobrecarga de información y la falta de tiempo para espacios de diálogo real siguen afectando la eficiencia (Chaman, 2024).

En el caso del Perú, la situación presenta contrastes marcados. Por un lado, los bancos y entidades financieras han apostado por una modernización tecnológica que permite agilizar operaciones y mejorar los canales de comunicación digital. No obstante, la transformación cultural interna avanza con más lentitud. A pesar de contar con sistemas formales de información, muchos trabajadores aún perciben una comunicación interna limitada, especialmente en áreas de alta presión como finanzas, donde la coordinación entre analistas,

supervisores y gerentes es crucial para el cumplimiento de metas. La sobrecarga laboral, los mensajes poco claros o las órdenes contradictorias pueden generar confusión, estrés y reducción del rendimiento (Guerrero, 2025).

En la ciudad de Juliaca, Mibanco – agencia Juliaca, ocupa un rol importante dentro del sistema microfinanciero, atendiendo a miles de pequeños emprendedores que dependen de la agilidad de sus servicios. Sin embargo, dentro del área de finanzas una de las más demandantes y técnicas de la institución, la comunicación interna se convierte en un factor clave y, a la vez, vulnerable. Las decisiones deben tomarse con rapidez, pero también con precisión, lo que exige una coordinación constante entre los niveles jerárquicos. En ocasiones, la falta de claridad en las directrices, los retrasos en la transmisión de información o los malentendidos entre departamentos pueden provocar errores en los registros contables, duplicidad de funciones o descoordinaciones en la entrega de reportes financieros.

1.2. Delimitación de la investigación

1.2.1. Delimitación espacial

La investigación se desarrolló dentro del área de Finanzas de Mibanco – agencia Juliaca, un espacio donde las decisiones contables y presupuestales se trabajaban bajo un ritmo intenso y altamente coordinado. Todo el análisis se centró en ese entorno específico, sin extenderse a otras áreas del banco, pues allí surgieron las dinámicas comunicacionales que se buscó comprender.

1.2.2. Delimitación social

El estudio estuvo dirigido exclusivamente a los 28 colaboradores que conformaban el equipo financiero de Mibanco en Juliaca, entre personal administrativo y operativo. Fueron ellos quienes, desde su experiencia diaria, permitieron observar cómo fluía la comunicación interna y de qué manera esa interacción influía en su productividad laboral.

1.2.3. Delimitación temporal

El trabajo se enmarcó en el año 2025, periodo durante el cual se recopiló la información, se aplicaron los instrumentos y se analizaron las dinámicas comunicacionales del área.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre la comunicación interna y la productividad laboral en los colaboradores del área de Finanzas de Mibanco de la ciudad de Juliaca, 2025?

1.3.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación entre la comunicación descendente y la productividad laboral en los colaboradores del área de Finanzas de Mibanco de la ciudad de Juliaca, 2025?
- ¿Cuál es la relación entre la comunicación ascendente y la productividad laboral en los colaboradores del área de Finanzas de Mibanco de la ciudad de Juliaca, 2025?
- ¿Cuál es la relación entre la comunicación transversal y la productividad laboral en los colaboradores del área de Finanzas de Mibanco de la ciudad de Juliaca, 2025?

1.4. Justificación del estudio

Justificación teórica: La comunicación interna dentro de las organizaciones financieras no solo cumple la función de transmitir información, sino que actúa como el motor invisible que alinea las metas, los procesos y las personas. En el área de Finanzas de Mibanco agencia Juliaca, donde cada decisión y registro contable demanda precisión, una comunicación deficiente puede generar retrasos, errores y malentendidos que afectan la productividad del equipo. Comprender este fenómeno desde un enfoque teórico permite analizar cómo los flujos de información ya sean descendentes, ascendentes o transversales influyen en la coordinación de tareas y en la eficiencia del trabajo diario.



Justificación práctica: Este estudio tiene un sentido práctico claro: ofrecer a Mibanco una base objetiva que le permita mejorar la comunicación interna dentro del área de finanzas. Los resultados de la investigación podrán orientar a los directivos en la toma de decisiones sobre cómo fortalecer la coordinación, la retroalimentación y el clima laboral entre los colaboradores. Si se demuestra que una comunicación fluida y estructurada incrementa la productividad, la entidad podría implementar estrategias de comunicación más humanas y participativas, donde cada colaborador sienta que su voz cuenta y que su aporte tiene impacto en los resultados.

Justificación metodológica: El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, ya que se busca medir de forma objetiva la relación entre la comunicación interna y la productividad laboral en el área de Finanzas de Mibanco – agencia Juliaca. Se aplicó un cuestionario estructurado a los colaboradores del área, con ítems basados en dimensiones previamente validadas en estudios similares. Los datos obtenidos fueron procesados mediante técnicas estadísticas que posibilitaron identificar la magnitud y el tipo de relación.

CAPÍTULO II

OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Determinar la relación entre la comunicación interna y la productividad laboral en los colaboradores del área de Finanzas de Mibanco de la ciudad de Juliaca, 2025.

2.2. Objetivos específicos

- Identificar la relación entre la comunicación descendente y la productividad laboral en los colaboradores del área de Finanzas de Mibanco de la ciudad de Juliaca, 2025.
- Identificar la relación entre la comunicación ascendente y la productividad laboral en los colaboradores del área de Finanzas de Mibanco de la ciudad de Juliaca, 2025.
- Identificar la relación entre la comunicación transversal y la productividad laboral en los colaboradores del área de Finanzas de Mibanco de la ciudad de Juliaca, 2025.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la investigación

3.1.1. A nivel internacional

Bernal y Muñiz (2022) en su estudio “Comunicación organizacional y productividad laboral de los empleados de la empresa DULCENAC”. Este estudio tuvo como propósito analizar cómo la comunicación interna influye en la productividad de los trabajadores del área de producción de DULCENAC. Con un enfoque cuantitativo, se trabajó con una muestra de 72 colaboradores, utilizando como técnicas la entrevista y la encuesta. Los resultados reflejaron que la comunicación interna impacta directamente en la productividad, con un 63.7% de influencia, destacando que la comunicación asertiva y operativa es la más determinante (55.8%). En conclusión, se comprobó que fortalecer los canales internos eleva el rendimiento de los empleados.

Rosales (2023) en su investigación “Comunicación interna y su relación con el clima organizacional del Centro Comercial Buenaventura Moreno en el cantón La Libertad”. Este proyecto de investigación tuvo como finalidad examinar cómo se da la comunicación interna y qué relación guarda con el clima organizacional, buscando además diseñar estrategias que permitan mejorar estos procesos. Se trabajó bajo una metodología aplicada, con un enfoque mixto. El muestreo fue de 25 integrantes. Los hallazgos pusieron en evidencia que la falta de comunicación entre la administración y los colaboradores genera un ambiente laboral

deteriorado, lo que repercute directamente en la productividad diaria de los trabajadores. A partir de ello, se concluyó que es necesario fortalecer el clima organizacional, ya que una comunicación más clara y participativa permitirá a los empleados cumplir con sus objetivos.

Llanos y Tomalá (2024) en su artículo “La comunicación interna, clave para el desarrollo organizacional de empresas del sector industrial manufacturero ecuatoriano”. Este estudio tuvo como propósito analizar la influencia de la comunicación interna en el desarrollo organizacional de las empresas manufactureras en el Cantón Durán – Ecuador. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, aplicando encuestas y entrevistas a colaboradores y jefes inmediatos. Los resultados mostraron que la comunicación deficiente genera problemas de coordinación, malentendidos y poca cohesión en los equipos, lo que limita la ejecución de planes de desarrollo organizacional debido a la ausencia de políticas claras de comunicación. En conclusión, se evidenció que el desarrollo de habilidades comunicativas es clave para potenciar la producción y mejorar el clima laboral.

Zambrano y Tamayo (2022) en su artículo “La comunicación interna en el clima organizacional del SNAI del centro de rehabilitación social masculino Manabí número 3 del Cantón Sucre”. Este estudio se desarrolló en el contexto de la crisis del sistema penitenciario ecuatoriano en 2021 y tuvo como objetivo analizar la incidencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los empleados del SNAI en el Centro de Rehabilitación Social Masculino Manabí N° 3, cantón Sucre. La investigación empleó un enfoque mixto. Los hallazgos mostraron falencias importantes en los procesos de comunicación interna. En conclusión, se evidenció la necesidad de implementar programas de capacitación orientados a fortalecer la comunicación interna, con el fin de mejorar el ambiente de trabajo.

Rodríguez (2023) en su tesis “Gestión de la comunicación interna y la productividad laboral en la Corporación B&C S.C.C sucursal Baños de Agua Santa”. Este estudio se desarrolló en la Corporación B&C S.C.C - Mega Bodega en Baños de Agua Santa, Tungurahua,

con el objetivo de analizar la comunicación interna y su relación con la productividad laboral. La investigación fue de enfoque cuantitativo. Se aplicó una encuesta adaptada del modelo de Manuel Tessi a 27 trabajadores. Los resultados mostraron que la comunicación interna alcanzó un 67%, ubicándose en un nivel medio, y la productividad laboral fue de \$6,380.90, superando a meses anteriores. En conclusión, se determinó que una mejor comunicación interna favorece directamente la productividad, lo que confirma la importancia de fortalecer canales claros y efectivos en el entorno laboral.

3.1.2. A nivel nacional

Flores y Vernazza (2021) en su tesis “Comunicación interna y su relación con la productividad laboral en los colaboradores en la entidad financiera Mibanco – Tarapoto, 2020”. Este estudio tuvo como propósito determinar cómo se relaciona la comunicación interna con la productividad laboral. Se trató de una investigación aplicada, con enfoque cuantitativo, aplicando cuestionarios a una muestra de 55 trabajadores. Desde el análisis estadístico, se encontró una relación fuerte ($Rho = 0.876$; $p = 0.000 < 0.05$), lo que confirmó que la comunicación interna influye directamente en la productividad laboral. En conclusión, la investigación deja en claro que cuando la comunicación fluye de manera adecuada, los niveles de rendimiento también se elevan.

Belli (2024) en su tesis “Percepción de la comunicación interna y productividad laboral en la empresa Ebl Group Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, 2023”. Este estudio tuvo como objetivo contextualizar cómo perciben los trabajadores la comunicación interna y la productividad laboral. Metodológicamente, se trató de una investigación básica, con enfoque cualitativo; la población estuvo conformada por 12 empleados, utilizando como técnica la entrevista. Los hallazgos mostraron que la comunicación interna es considerada un elemento esencial para el buen funcionamiento y la eficiencia de la empresa. En cuanto a la productividad laboral, los trabajadores destacaron los incentivos implementados y señalaron que una

comunicación clara y efectiva repercute positivamente en el ambiente laboral. En conclusión, la percepción general fue positiva, valorando los esfuerzos de la organización por fortalecer tanto la comunicación interna.

Espinoza (2023) en su tesis “Comunicación interna y productividad laboral de los trabajadores en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Ica S.A., Agencia Huacho, 2022”. El objetivo de este estudio fue determinar cómo influye la comunicación interna en la productividad de los trabajadores. La investigación se enmarcó en un tipo básico, nivel explicativo, con enfoque cuantitativo y aplicándose encuestas a 28 trabajadores. Desde el análisis estadístico, la prueba de Pearson arrojó un coeficiente de 0.564 con $p = 0.002 (< 0.05)$. En conclusión, se determinó que la comunicación interna impacta de manera directa en la productividad laboral, y que mejorar este aspecto es clave para optimizar el desempeño del personal en la agencia.

Ramírez y Parrilla (2020) en su investigación “Comunicación interna y su impacto en la productividad laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Martín, 2020”. El objetivo de esta investigación fue determinar la relación entre la comunicación interna y la productividad laboral. Se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo trabajando con cuestionarios aplicados a 80 trabajadores. Los resultados evidenciaron que la comunicación interna está fuertemente vinculada con el desempeño: se obtuvo un coeficiente de $r = 0.692$ con un nivel de significancia $p = 0.000$. En conclusión, se confirmó una relación positiva, lo que implica que a mayor desarrollo de la comunicación interna, mayor será la productividad de los colaboradores.

Angelats (2024) en su estudio “Técnicas de comunicación interna para mejorar la productividad en Montalvo Spa La Molina 2023”. El objetivo de este estudio fue identificar cómo mejorar la productividad de los empleados de Montalvo Spa La Molina a través de técnicas de comunicación interna. Se trató de una investigación de enfoque cuantitativo. La

muestra estuvo conformada por 25 trabajadores, a quienes se les aplicó una encuesta. Los resultados, analizados con la prueba de Rho de Spearman, arrojaron un coeficiente de 0.755 (75%) con una significancia bilateral de 0.001. En conclusión, se confirmó que el fortalecimiento de la comunicación dentro de la organización no solo eleva el desempeño laboral, sino que también fomenta en los colaboradores un mayor sentido de pertenencia hacia la empresa.

3.1.3. A nivel local o regional

Serna (2020) en su estudio “Comunicación interna y desempeño laboral en los colaboradores de la municipalidad distrital de Vilquechico – Puno 2019”. Tuvo como propósito describir cómo se relaciona la comunicación interna con el desempeño laboral en dicha institución. Se empleó un enfoque cuantitativo, aplicando la técnica de encuesta mediante a una muestra de 24 trabajadores. Los resultados revelaron un Rho de Spearman de 0.756 ($p = 0.000$). En conclusión, se estableció que una mejor comunicación interna favorece directamente un mejor desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad, reforzando la importancia de implementar canales claros y efectivos de interacción dentro de la organización.

Flores (2024) en su investigación “Comunicación interna y desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa de Servicios Integrados de Limpieza Sociedad Anónima de la Ciudad de Puno, 2024”. Este trabajo tuvo como propósito evaluar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral. Se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, aplicando cuestionarios a una muestra de 74 trabajadores. Los resultados señalaron un coeficiente de correlación de Spearman fue de 0.412 con una significancia de 0.000, lo que indica que a mejor comunicación, mayor será el desempeño laboral. Asimismo. En síntesis, se comprobó que en la medida en que la comunicación interna sea más clara y eficaz, los trabajadores pueden mejorar su rendimiento.

Mamani y Sacaca (2023) en su tesis “Comunicación interna y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de San Román, 2021”. El estudio tuvo como propósito determinar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral. Metodológicamente, se enmarcó en un enfoque cuantitativo, aplicando cuestionarios a una muestra de 75 trabajadores. Los resultados estadísticos evidenciaron una correlación un coeficiente de Pearson $r = 0.290$ y un nivel de significancia de $p = 0.012 < 0.05$. En conclusión, se estableció que mejorar la comunicación interna favorece directamente el desempeño laboral de los colaboradores.

Centeno (2023) en su tesis “Comunicación interna y desempeño laboral en los colaboradores de la UPeU Campus Juliaca, 2023”. El objetivo de esta investigación fue analizar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral. El estudio se enmarcó en un enfoque cuantitativo. La muestra estuvo integrada por 412 trabajadores. Para el procesamiento de la información se utilizó el coeficiente de Spearman. Los resultados mostraron un coeficiente de $r = 0.566$ con un nivel de significancia $p = 0.001$. En conclusión, se determinó que una mejora en la comunicación interna contribuye directamente a elevar los niveles de desempeño laboral.

Jacho (2024) en su investigación “Comunicación interna y la calidad del servicio en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, 2024”. El objetivo de esta investigación fue determinar el grado de relación entre la comunicación interna y la calidad del servicio. Se aplicó un enfoque cuantitativo trabajando con un muestreo que incluyó a los 77 colaboradores. En los resultados, la prueba de Rho de Spearman arrojó un coeficiente de 0.803, con un $p = 0.000$. En conclusión, se determinó que una comunicación interna más eficiente favorece directamente la calidad del servicio ofrecido, subrayando la importancia de fortalecer los canales de interacción en la institución.

3.2. Bases teóricas

3.2.1. Comunicación interna

La comunicación interna se entiende como el proceso mediante el cual circula la información dentro de una organización, permitiendo que los distintos niveles jerárquicos y las diferentes áreas logren coordinarse. No se trata únicamente de transmitir mensajes, sino de generar entendimiento, cohesión y sentido de pertenencia. Una comunicación deficiente puede provocar rumores, malentendidos o incluso desmotivación en los colaboradores. Por el contrario, cuando existe un sistema claro y estructurado, los trabajadores tienen mayor claridad sobre lo que se espera de ellos y cómo sus acciones contribuyen al objetivo común (Pursell, 2023).

Según Pursell (2023) los propósitos de la comunicación interna comprenden:

1. Emitir información valiosa de la empresa:

El objetivo central de la comunicación interna es compartir información útil y oportuna sobre lo que ocurre en la organización. Cuando los colaboradores reciben datos claros desde cambios administrativos hasta anuncios operativos se sienten más seguros y comprendidos. Esta transparencia impulsa mejores decisiones y evita confusiones que suelen desgastar el clima laboral.

2. Contar con diversos canales de comunicación:

No todos los trabajadores se informan de la misma manera ni utilizan los mismos medios. Por eso, uno de los retos de la comunicación interna es identificar qué canales funcionan mejor para cada grupo y abrir vías alternas que faciliten el diálogo. Esto puede ir desde un correo bien estructurado hasta reuniones breves, grupos de mensajería o incluso plataformas digitales internas. Lo importante es lograr que la información fluya sin trabas.

3. Optimizar la información entre áreas:

En muchas organizaciones, los problemas no nacen por falta de trabajo, sino por la falta de coordinación entre áreas. La comunicación interna ayuda a que cada equipo entienda qué hace el otro, cuáles son sus prioridades y cómo se pueden complementar. Al fortalecer ese puente, se evita la duplicidad de funciones, se acelera el trabajo conjunto y se alinean los esfuerzos hacia los objetivos institucionales.

4. Mejorar las relaciones entre colaboradores:

Una comunicación sana puede transformar la dinámica de trabajo. Cuando las personas sienten que pueden expresarse sin temor, que sus inquietudes son escuchadas y que existe un trato respetuoso entre colegas, las relaciones se vuelven más ligeras y productivas. Esto, con el tiempo, se traduce en equipos más unidos, más motivados y con un nivel de compromiso mucho mayor.

5. Retener el talento valioso:

Hoy en día, retener a un buen trabajador es casi tan complejo como encontrarlo. Una comunicación interna bien gestionada fortalece el sentido de pertenencia porque crea un entorno donde las personas se sienten valoradas, informadas y tomadas en cuenta. Cuando el colaborador percibe que existe coherencia entre lo que la empresa dice y lo que realmente hace, es menos probable que considere irse.

6. Contribuir con la capacitación de los trabajadores:

La comunicación interna también se convierte en un vehículo para el aprendizaje continuo. A través de sus canales, la empresa puede compartir guías, talleres, materiales de actualización o contenidos que ayuden a los colaboradores a mejorar tanto en su trabajo como en otros aspectos de su vida diaria. Es una manera silenciosa, pero muy efectiva, de invertir en el desarrollo humano del personal.

Además, Pursell (2023) menciona algunas estrategias de comunicación interna que se tiene que conocer:

1. Identifica el perfil de tus colaboradores:

Antes de comunicar cualquier cosa, es esencial detenerse un momento y observar quiénes conforman realmente la organización. Conocer sus edades, formas de trabajar, preocupaciones, ritmos y hasta sus estilos de aprendizaje permite ajustar los mensajes para que lleguen de manera más clara y empática. Cuando uno comprende a las personas con las que trabaja, la comunicación deja de ser un proceso mecánico y se convierte en un diálogo genuino. Esa lectura del perfil del equipo ayuda no solo a elegir el canal adecuado, sino a entender cómo expresar las ideas para que tengan impacto.

2. Diversifica canales:

No existe un único camino para transmitir información dentro de la empresa. Mientras algunos colaboradores prefieren comunicados escritos, otros entienden mejor en una conversación breve o mediante plataformas digitales. Por eso, diversificar los canales no es un lujo, sino una necesidad para mantener a todos informados. A veces, un mensaje sencillo por correo puede complementarse con una reunión rápida o un anuncio en un mural interno. Lo importante es que la información no se quede estancada y pueda circular con naturalidad entre todas las áreas.

3. Crea eventos periódicos:

Organizar actividades internas de manera constante ayuda a mantener viva la interacción entre los colaboradores. No se trata necesariamente de eventos formales; a veces, un espacio mensual para conversar sobre avances, dificultades o nuevas ideas puede marcar la diferencia. Estos encuentros refuerzan el sentido de comunidad y permiten que las personas se sientan parte de algo más grande que su escritorio o su área. Con el tiempo, estos espacios se

transforman en puntos de encuentro donde se fortalecen los lazos y se aclaran dudas que no siempre se expresan en el día a día.

4. Reconoce el trabajo de todos:

El reconocimiento es uno de esos gestos simples que terminan teniendo un efecto profundo. Cuando el esfuerzo de un colaborador es visible y se valora públicamente, se genera un clima de motivación que se contagia. No tiene que ser un premio elaborado; basta con una palabra sincera, una mención en una reunión o un mensaje que celebre el logro. En ambientes donde el reconocimiento es parte de la cultura, las personas se sienten más comprometidas y desarrollan un vínculo auténtico con la institución.

5. Realiza dinámicas de integración:

Las dinámicas de integración son oportunidades para que los trabajadores se conozcan fuera de la rutina que impone el día laboral. A través de juegos, ejercicios colaborativos o actividades recreativas, se rompen barreras y se crean conexiones más naturales. Cuando una persona descubre que puede trabajar en equipo sin tensiones, que puede reírse con sus compañeros o compartir una experiencia distinta, el clima laboral se suaviza y mejora la cooperación entre áreas. Estas dinámicas, aunque parezcan pequeñas, suelen fortalecer la confianza y la comunicación interna de manera silenciosa pero constante.

6. Involucra a tus colaboradores en cuestiones con propósito:

Las personas se comprometen más cuando sienten que su trabajo tiene sentido. Por eso, incluir a los colaboradores en actividades o decisiones que tengan un propósito claro ya sea social, institucional o comunitario fortalece su identificación con la organización. Puede tratarse de proyectos de responsabilidad social, propuestas de mejora interna o iniciativas de bienestar. Cuando los trabajadores sienten que sus ideas cuentan y que pueden influir en algo importante, su motivación crece y la comunicación fluye con más honestidad y apertura.

Y por último, es relevante mencionar que Pursell (2023) también detalla los pasos del como crear un plan de comunicación interna:

1. Convoca a las áreas de la empresa:

El primer paso para construir un plan de comunicación interna es reunir a todas las áreas y, de alguna manera, ponerlas a conversar sin prisas. Antes de escribir cualquier línea del documento, es necesario saber qué piensa cada responsable, qué información necesitan transmitir y cuáles son sus preocupaciones diarias. Esta fase se parece más a escuchar que a dirigir: se plantean preguntas abiertas, se identifican vacíos de información y se buscan puntos comunes. Cuando las áreas sienten que fueron consideradas desde el inicio, el plan no se impone; simplemente nace como una necesidad compartida.

2. Evalúa la estrategia actual de comunicación:

Con el tiempo, incluso las mejores estrategias comienzan a quedarse cortas, ya sea porque la empresa creció, cambió su estructura o porque surgieron nuevas herramientas que antes no existían. Evaluar la estrategia actual no es un ejercicio de crítica, sino un acto de sinceridad institucional: ¿qué ha funcionado realmente? ¿Qué canales se han vuelto lentos o poco utilizados? ¿Qué mensajes ya no conectan? Esta revisión periódica permite que el plan no se convierta en un documento muerto, sino en una guía que evoluciona con las personas y con los ritmos de la organización.

3. Define qué aspectos de cada área deben comunicarse:

Una vez que se ha entendido la necesidad del plan, toca precisar qué tipo de información debe circular y por qué es importante que lo haga. En esta etapa, cada área identifica qué acciones, procesos o decisiones deben comunicarse para evitar duplicidades, retrasos o confusiones. Además, se acuerdan tiempos de implementación y formas de evaluar si el plan

está siendo útil. Cuando existe claridad sobre “qué comunicar” y “para qué”, la organización empieza a funcionar con mayor coherencia y fluidez.

4. Diseña la estructura del plan de comunicación:

Con los insumos obtenidos, llega el momento de dar forma al documento. Aquí se organizan los objetivos, los canales, los responsables, los plazos y los protocolos básicos. La idea es construir una estructura práctica, que pueda ser utilizada sin complicaciones y que deje claro quién debe comunicar qué y cómo debe hacerlo. Un buen plan no es aquel que suena complejo, sino el que se comprende al primer vistazo y puede aplicarse sin generar más dudas que soluciones.

5. Difunde el plan en las áreas:

El plan solo cobra sentido cuando las personas lo conocen y entienden su utilidad. Por eso, después de estructurarlo, es fundamental compartirlo con todas las áreas, explicar sus partes y abrir un espacio para resolver dudas. Una reunión conjunta aunque sea breve ayuda a alinear criterios, afinar detalles y asegurar que todos caminen en la misma dirección. La difusión no debe verse como un trámite, sino como el momento en que el plan empieza realmente a vivir dentro de la organización.

3.2.2. *Comunicación descendente*

La comunicación descendente es aquella que fluye de los niveles superiores hacia los inferiores, es decir, desde los directivos hacia los trabajadores. Su función principal es transmitir órdenes, lineamientos, políticas o normas de la organización. Sin embargo, no siempre cumple su propósito de forma clara: en algunos casos se queda en tecnicismos difíciles de entender, o se distorsiona al pasar por varios intermediarios. Cuando se gestiona bien, contribuye a que los colaboradores comprendan sus funciones y responsabilidades (Matveyeva, 2024).

De acuerdo con Matveyeva (2024) los medios de comunicación descendente comprenden:

- Correos electrónicos:

El correo electrónico se ha convertido en una herramienta cotidiana para transmitir indicaciones, avisos y recordatorios. Su fortaleza radica en que permite dejar constancia escrita, organizar la información y llegar de manera rápida a distintos equipos. Cuando se redacta con claridad y un tono accesible, el trabajador siente que entiende el mensaje y que no necesita “adivinar” lo que se espera de él.

- Memos y boletines informativos:

Los memos y boletines cumplen un rol más formal y estructurado. Suelen emplearse para comunicar disposiciones institucionales, cambios internos, lineamientos o acuerdos importantes. Aunque son documentos breves, ayudan a mantener a la organización alineada. Funcionan como pequeños puntos de referencia que recuerdan hacia dónde se está avanzando y qué aspectos requieren atención.

- Conversaciones telefónicas:

A veces, una llamada telefónica resuelve dudas más rápido que cualquier documento. Este medio permite una comunicación directa, espontánea y humana, donde se puede aclarar una instrucción, pedir precisiones o coordinar una actividad sin rodeos. En muchos casos, esta cercanía ayuda a evitar malentendidos y fortalece la relación entre supervisores y colaboradores.

- Reuniones de personal (discusiones presenciales):

Las reuniones presenciales siguen siendo un espacio fundamental para comunicar decisiones, presentar resultados o coordinar tareas. Son momentos donde los trabajadores pueden escuchar de primera mano las orientaciones de sus superiores, pero también expresar

inquietudes o plantear mejoras. Además, estas reuniones permiten observar el clima del equipo, detectar tensiones y fortalecer la cohesión interna.

Además, Matveyeva (2024) menciona algunos beneficios y desventajas de la comunicación descendente:

Beneficios de la comunicación descendente.

1. Facilita la delegación de responsabilidades:

Cuando las instrucciones provienen de manera clara desde los niveles superiores, los equipos entienden mejor qué se espera de ellos. Esta claridad permite que la delegación no se perciba como una carga impuesta, sino como una tarea comprendida y justificada. En ambientes donde la comunicación descendente se maneja con transparencia, los empleados sienten que su trabajo tiene un porqué, y esta sensación mejora el rendimiento individual y colectivo. Delegar deja de ser un acto de imposición y se convierte en una forma de distribuir el esfuerzo de manera más equilibrada.

2. Inculca la disciplina:

Este tipo de comunicación también contribuye a mantener orden en la organización. Al provenir de los niveles más altos, las instrucciones suelen tener un carácter formal que ayuda a que los trabajadores se alineen con las normas y procedimientos establecidos. La disciplina que genera no es únicamente resultado de la jerarquía, sino de la claridad que proporcionan las directrices y expectativas. Cuando las reglas están bien comunicadas, el desempeño se vuelve más estable y predecible.

3. Aumenta la eficiencia operativa:

La eficiencia se fortalece cuando cada persona conoce su rol y lo que debe hacer. La comunicación descendente permite que las instrucciones lleguen de manera directa, lo que facilita la coordinación entre áreas. Además, el trabajador sabe a quién acudir cuando necesita

aclarar una duda o solicitar apoyo. Este flujo vuelve más dinámico el trabajo, reduce pérdidas de tiempo y permite corregir errores antes de que se vuelvan problemas mayores.

Desventajas de la comunicación descendente.

1. Puede generar malentendidos:

Cuando la información baja por distintos niveles jerárquicos, es común que el mensaje se vaya reinterpretando en cada punto. Basta con que un detalle se omita o se explique de manera distinta para que el sentido cambie. A veces, el mensaje que llega al último trabajador ya no se parece al original. Esto provoca fallas de coordinación, desgaste entre equipos y sensaciones de confusión que afectan directamente la productividad.

2. La retroalimentación es lenta y poco fluida:

La comunicación descendente tradicional suele dificultar el retorno de opiniones desde los trabajadores hacia la dirección. Para que un comentario, una duda o una sugerencia llegue arriba, debe pasar por varios niveles. Ese recorrido consume tiempo, altera el mensaje e incluso puede hacer que la respuesta llegue demasiado tarde. Esta lentitud en la retroalimentación reduce la capacidad de reacción de la organización y puede afectar seriamente la toma de decisiones.

3. Puede resultar desmotivadora:

En estructuras muy verticales, la comunicación descendente puede sentirse como un monólogo constante, donde las decisiones se informan y no se conversan. Cuando los trabajadores perciben que sus ideas no tienen espacio o que su voz solo se escucha en ciertos momentos, surge frustración. Esta falta de apertura afecta el compromiso y puede deteriorar el clima laboral. La comunicación se vuelve un mecanismo de control más que una herramienta de colaboración, y eso termina impactando en la motivación del equipo.

3.2.3. Comunicación ascendente

La comunicación ascendente es el flujo que parte desde los trabajadores hacia sus superiores. Sirve para expresar inquietudes, plantear sugerencias o comunicar problemas que afectan el desarrollo de las tareas. En muchos casos, este tipo de comunicación se convierte en un termómetro de la satisfacción y el compromiso de los colaboradores. No obstante, puede verse limitada por el temor a represalias, la falta de confianza o la ausencia de canales formales para transmitir ideas. Su importancia radica en que permite a los directivos conocer la realidad desde la base y tomar decisiones más acertadas (Serrano, 2022).

De acuerdo con Serrano (2022) la comunicación ascendente es, en esencia, el movimiento contrario al que estamos acostumbrados en estructuras jerárquicas tradicionales, sus características más importantes comprenden:

1. Planificación de tareas inclusivas:

Una de las características más valiosas de la comunicación ascendente es que permite que todos los miembros del equipo participen desde el inicio en la planificación de las actividades. No se les convoca únicamente para ejecutar, sino para opinar, proponer y ajustar el rumbo del proyecto. Esta inclusión temprana hace que las tareas no se sientan impuestas, sino construidas colectivamente. Además, cuando las personas participan en la definición de cómo y cuándo se realizarán las acciones, se comprometen más con los resultados y aportan ideas que enriquecen el proceso.

2. Comunicación más clara y fluida:

Este tipo de comunicación crea un ambiente donde los trabajadores pueden expresar sus puntos de vista con sinceridad y sin temor a consecuencias negativas. El equipo entiende que su opinión no solo es bienvenida, sino necesaria para el buen desarrollo del proyecto. Esa confianza permite que la información circule de manera más natural y que los problemas se

detecten a tiempo. La claridad no surge de imponer un canal, sino de generar un entorno donde cada persona siente que puede hablar con libertad.

3. Capacidad para maximizar el potencial del equipo:

La comunicación ascendente reconoce que quienes están más cerca de las tareas del día a día suelen tener el mejor pulso sobre los plazos, dificultades y recursos necesarios. Por eso, se promueve que los colaboradores opinen sobre la forma en que deben abordarse las actividades. Su conocimiento operativo se convierte en una ventaja para tomar decisiones más realistas y eficientes. Cuando un superior escucha a su equipo y considera sus opiniones, se aprovechan mejor los tiempos, se reducen errores y se fortalece el rendimiento global.

4. Participación real en decisiones que afectan la vida laboral:

La comunicación ascendente no se limita a escuchar comentarios sueltos, sino que habilita mecanismos concretos para que los trabajadores puedan expresarse: buzones de sugerencias, reuniones abiertas, asambleas o espacios informales de retroalimentación. Estos canales funcionan como puentes que conectan lo que vive el trabajador con lo que decide la dirección. Cuando las personas sienten que sus ideas llegan a un lugar donde son evaluadas y tomadas en serio, se genera un ambiente de confianza y pertenencia.

Es relevante mencionar que Serrano (2022) destaca algunas ventajas y desventajas de la comunicación ascendente:

Ventajas de la comunicación ascendente.

1. Contribuye al desarrollo del plan organizacional:

Cuando la empresa abre espacios para que los colaboradores expresen lo que conocen y observan en su área, la planificación se vuelve más precisa. Cada trabajador aporta una mirada distinta, basada en la experiencia que acumula día a día. Ese conocimiento, que no siempre aparece en los informes formales, se vuelve clave al momento de delinear estrategias

realistas y posibles. La dirección gana información valiosa y, al mismo tiempo, los empleados sienten que su voz tiene un impacto real.

2. Facilita sugerencias y comentarios constructivos:

El feedback es uno de los pilares de una organización sana. La comunicación ascendente permite que los trabajadores no solo reciban instrucciones, sino que también puedan devolver observaciones útiles para mejorar procesos, corregir errores o identificar oportunidades. De igual modo, esta dinámica abre la puerta para que los superiores orienten, aclaren dudas y acompañen decisiones importantes. En conjunto, se genera un circuito de retroalimentación que eleva la calidad de la gestión.

3. Incrementa la motivación del personal:

Un trabajador que puede expresar sus ideas con libertad y sin temor suele comprometerse más con los objetivos de la empresa. Sentirse escuchado impulsa la motivación, fortalece el sentido de pertenencia y mejora la productividad. La comunicación ascendente, cuando se maneja con respeto y apertura, permite que el empleado vea que su aporte importa, y ese reconocimiento emocional termina influyendo directamente en su rendimiento.

4. Mejora la relación entre dirección y trabajadores:

La naturaleza participativa de la comunicación ascendente ayuda a romper la barrera que muchas veces separa a la dirección del resto del personal. Cuando los empleados encuentran canales seguros para expresar sus inquietudes, la confianza se fortalece y la relación jerárquica se vuelve más humana. Esto facilita la colaboración, reduce tensiones internas y crea un ambiente donde la información fluye con mayor naturalidad.

Desventajas de la comunicación ascendente.

1. Posibilidad de cambios o distorsiones en la información:

En algunos casos, los trabajadores pueden modificar o suavizar los datos que entregan por temor a generar conflictos o quedar mal frente a un superior. Esta distorsión afecta la calidad de la información que recibe la dirección y puede conducir a decisiones equivocadas. Incluso puede ocurrir que ciertos empleados simplemente eviten comunicar información relevante, rompiendo con la continuidad del sistema.

2. Miedo a parecer ineficientes:

En ambientes muy competitivos, los trabajadores pueden sentir temor de dar opiniones sinceras o de admitir errores. La comunicación ascendente requiere cierta valentía, especialmente cuando implica exponer dificultades ante un superior. Si no existe una cultura de confianza, es común que los empleados prefieran callar antes que arriesgarse a ser juzgados o malinterpretados.

3. Indisciplina en los canales de comunicación:

A veces, al intentar comunicarse con rapidez o por desesperación, algunos trabajadores saltan la cadena de mando y llevan sus inquietudes directamente a la dirección general, dejando de lado a sus jefes inmediatos. Esto genera tensiones, confusiones y, en ciertos casos, conflictos internos que debilitan la autoridad intermedia. La comunicación ascendente necesita reglas claras para que fluya sin causar desorden.

4. Falta de iniciativa para comunicar:

No todos los trabajadores tienen la misma disposición para expresar sus ideas. Algunos temen que sus mensajes se malinterpreten, otros piensan que el proceso será demasiado lento o, simplemente, han tenido experiencias previas en las que su aporte fue ignorado. Esta falta de iniciativa hace que la comunicación ascendente pierda fuerza y que la organización se quede sin una de sus fuentes más valiosas de información: la mirada directa del personal operativo.

3.2.4. Comunicación transversal

La comunicación transversal se da entre colaboradores que se encuentran en un mismo nivel jerárquico o en áreas diferentes, sin que necesariamente intervengan los jefes. Es la que ocurre cuando dos oficinas deben coordinar un trámite o cuando colegas comparten información para resolver un problema. Este tipo de comunicación fortalece la cooperación y reduce tiempos, pero también puede generar roces si no existen reglas claras o si predomina la desconfianza entre áreas. Su valor está en promover un trabajo más coordinado y horizontal, donde el flujo de información no dependa únicamente de la cadena jerárquica (Ruiz, 2024).

Según Ruiz (2024) la comunicación transversal se convierte en un puente que conecta a personas y áreas que, en apariencia, no siempre interactúan entre sí. Para que esta dinámica funcione sin generar tensiones o confusiones, es fundamental cuidar ciertos aspectos que terminan moldeando la cultura interna y fortaleciendo el clima laboral:

1. Claridad y transparencia:

La transparencia es la base de cualquier intercambio sano dentro de la organización. Cuando un mensaje llega sin rodeos, expresado con palabras sencillas y bien ordenadas, se evita que algunos entiendan una cosa y otros interpreten otra. La claridad no es solo técnica: también transmite honestidad, y esa honestidad genera confianza. En un entorno donde la información fluye de manera abierta, las personas se sienten más seguras para trabajar, tomar decisiones y aportar sin miedo a equivocarse por falta de datos.

2. Respeto y empatía:

La comunicación transversal no es únicamente cuestión de transmitir información; también implica reconocer que detrás de cada opinión hay una experiencia, un ritmo de trabajo y una historia personal. Escuchar con respeto y tratar de comprender la perspectiva del otro crea un ambiente donde las diferencias no se perciben como amenazas, sino como

oportunidades para enriquecer el trabajo en equipo. La empatía ayuda a que los intercambios sean más humanos y, sobre todo, más auténticos.

3. Retroalimentación constructiva:

Un entorno donde se pueda opinar sin temor a represalias abre la puerta a la mejora continua. La retroalimentación, cuando se da desde el respeto, ayuda a pulir procesos, solucionar problemas y fortalecer relaciones de trabajo. Lo ideal es que los comentarios no se limiten a señalar fallas, sino que orienten, sugieran caminos y acompañen el crecimiento profesional del equipo. La comunicación transversal se fortalece precisamente cuando cada voz tiene un espacio legítimo para aportar.

4. Canales de comunicación abiertos:

Para que la información realmente circule, no basta con querer comunicar: es necesario contar con canales diversos y accesibles. Reuniones breves, correos claros, plataformas de mensajería o espacios virtuales colaborativos permiten que cada persona elija el medio que mejor se ajuste a su rutina. Un sistema de canales abiertos impide que la información quede atrapada en un solo punto y facilita que todos reciban el mismo mensaje en tiempo oportuno.

Además, Ruiz (2024) menciona que la comunicación transversal busca conectar áreas y personas de forma más abierta, en la práctica pueden aparecer ciertos obstáculos que entorpecen el intercambio de ideas. Estas barreras comprenden:

1. Barreras lingüísticas:

Cada área suele desarrollar su propia manera de hablar: tecnicismos, abreviaturas, expresiones propias del rubro o incluso formas particulares de presentar la información. Cuando dos departamentos con estilos muy distintos interactúan, es fácil que surjan malentendidos. Lo que para un equipo es “completamente obvio”, para otro puede sonar

confuso o distante. Esta mezcla de jerga técnica y códigos internos termina creando pequeños muros que dificultan el entendimiento.

2. Falta de confianza entre áreas:

La confianza es el hilo que sostiene cualquier comunicación efectiva. Cuando existen recelos, sentimientos de competencia o experiencias previas de desacuerdo entre departamentos, la información ya no fluye de manera espontánea. Las personas tienden a compartir lo mínimo indispensable o a filtrar sus mensajes con demasiada cautela. Esta falta de apertura genera un clima donde la cooperación se vuelve más complicada y donde cada interacción requiere un esfuerzo extra.

3. Estructuras jerárquicas rígidas:

En organizaciones donde la jerarquía es muy marcada, la comunicación transversal suele quedar atrapada entre niveles que controlan o filtran la información. Esto hace que el intercambio entre áreas sea más lento, menos natural y, muchas veces, condicionado por protocolos estrictos. Los trabajadores pueden sentir que no tienen la libertad suficiente para comunicarse directamente con otros equipos, lo cual debilita la colaboración y dificulta la solución conjunta de problemas.

4. Diferencias culturales:

En empresas grandes o multinacionales, cada persona trae consigo una manera particular de interpretar el mundo, expresar emociones o relacionarse con los demás. Esas diferencias culturales, aunque enriquecedoras, también pueden generar malentendidos si no se manejan con sensibilidad. Un gesto, una frase o un estilo de comunicación que para alguien es completamente normal, puede ser percibido como brusco, ambiguo o inapropiado por otra persona.

3.2.5. Productividad laboral

La productividad laboral hace referencia al rendimiento de una persona en relación con los recursos, el tiempo y las condiciones que dispone para realizar su trabajo. Implica tanto la cantidad como la calidad de lo producido, y se vincula con la capacidad de los trabajadores para cumplir objetivos de manera eficiente. Una alta productividad no significa necesariamente trabajar más horas, sino aprovechar de mejor forma los recursos disponibles. En ocasiones, se malinterpreta este concepto como simple “cantidad de trabajo”, dejando de lado factores esenciales como la innovación, la calidad y el compromiso (Coll, 2020).

Para Coll (2020) los factores que influyen en la productividad laboral incluyen:

1. Salario:

El salario no solo es una retribución económica; también es un mensaje simbólico sobre cuánto valora la organización el trabajo de su personal. Cuando la remuneración es justa y coherente con las funciones, los trabajadores suelen sentir estabilidad y reconocimiento, lo que se traduce en mayor compromiso y productividad. Por el contrario, un salario insuficiente puede desgastar la motivación y generar desinterés, afectando directamente el desempeño.

2. Clima laboral:

El ambiente que se respira dentro del lugar de trabajo influye más de lo que muchos imaginan. Un clima laboral positivo, donde existe respeto, comunicación clara y relaciones sanas, facilita que las personas trabajen con tranquilidad y eficiencia. En cambio, un entorno cargado de tensiones, conflictos o falta de apoyo termina drenando la energía y hace que las tareas avancen más lento. El clima laboral actúa como un termómetro emocional del desempeño.

3. Motivación laboral:

La motivación es el motor interno que impulsa a una persona a esforzarse y perseverar. Cuando el trabajador encuentra sentido en lo que hace, cuando siente que su aporte es valorado y que tiene oportunidades para crecer, su rendimiento aumenta de manera visible. La falta de motivación, por el contrario, genera apatía, disminuye la iniciativa y afecta la calidad del trabajo realizado.

4. Equipamiento y recursos:

Ningún trabajador puede rendir adecuadamente si no cuenta con herramientas, equipos o insumos en buen estado. Tener recursos apropiados permite realizar las tareas con rapidez y precisión, evitando retrasos innecesarios. Por ello, el equipamiento no es un lujo tecnológico, sino un soporte esencial para alcanzar un nivel óptimo de productividad.

5. Entorno:

El entorno físico también pesa en el rendimiento: iluminación adecuada, espacios ordenados, ruido controlado, ventilación apropiada y áreas limpias contribuyen a un trabajo más fluido. Cuando el entorno es incómodo o desorganizado, la concentración disminuye y las tareas requieren mayor esfuerzo. Un entorno bien diseñado ayuda a que las personas se enfoquen y trabajen sin distracciones.

6. Liderazgo:

El liderazgo influye directamente en la manera en que los trabajadores enfrentan sus responsabilidades. Un líder que comunica con claridad, que inspira y acompaña, crea un ambiente donde las personas se sienten seguras para trabajar y proponer mejoras. En cambio, un liderazgo autoritario o distante genera temor, confusión y desmotivación. La productividad crece cuando el liderazgo es cercano, acertado y humano.

Además, Coll (2020) menciona algunas ventajas de contar con una mayor productividad laboral:

1. Ahorro de costes:

Una empresa más productiva utiliza mejor sus recursos: evita retrabajos, reduce tiempos muertos y disminuye gastos innecesarios. Esto se traduce directamente en ahorro. Cuando las tareas están bien organizadas y se ejecutan con precisión, los errores disminuyen y los costos asociados a correcciones o demoras se reducen considerablemente. El ahorro no surge de recortar, sino de trabajar con mayor eficiencia.

2. Consecución de objetivos:

La productividad facilita que los equipos alcancen metas con mayor rapidez y consistencia. Cuando el personal tiene claridad en sus funciones y cuenta con herramientas adecuadas, los objetivos dejan de sentirse como cargas pesadas y se convierten en resultados alcanzables. Esta sensación de logro genera una dinámica positiva que motiva a seguir avanzando.

3. Reducción de los tiempos y ahorro de tiempo:

Una organización productiva es aquella que aprende a optimizar cada minuto. Al mejorar la planificación y eliminar procesos innecesarios, los tiempos de ejecución se reducen. Esto no solo acelera el trabajo, sino que libera espacio para abordar nuevas tareas, innovar o atender necesidades que antes quedaban relegadas.

4. Mayor agilidad:

La agilidad se vuelve una marca distintiva de las empresas con alta productividad. Los equipos responden más rápido, toman decisiones oportunas y se adaptan mejor a los cambios. Esta capacidad de movimiento permite enfrentar imprevistos sin que todo el sistema se detenga. Una empresa ágil gana ventaja competitiva y gestiona mejor su día a día.

5. Mejor organización:

La productividad no surge del caos; requiere orden. Cuando se incrementa, la empresa suele reorganizar tareas, roles y métodos de trabajo. Esto genera una estructura más clara, donde cada persona sabe qué hacer, cómo hacerlo y con qué recursos cuenta. La organización interna se vuelve más coherente y se reducen las confusiones operativas.

También, Coll (2020) menciona algunos factores clave que pueden ayudar a elevar el nivel de productividad dentro de la organización:

1. Fomentar un buen clima laboral:

Un ambiente laboral saludable es el punto de partida para cualquier mejora en productividad. Cuando los trabajadores se sienten respetados, cuando existe una comunicación clara y el equipo mantiene relaciones sanas, las tareas avanzan con más fluidez. Un clima positivo disminuye tensiones, reduce errores y genera un espacio donde las personas pueden concentrarse mejor. El bienestar emocional influye de forma directa en el rendimiento, incluso más que muchas herramientas técnicas.

2. Aportar flexibilidad en el trabajo:

La flexibilidad se ha vuelto una necesidad más que un beneficio. Permitir horarios ajustables, modalidades híbridas o esquemas adaptados a la naturaleza del puesto ayuda a que los colaboradores organicen su energía de manera más eficiente. Cuando una persona tiene cierto control sobre su tiempo, se siente más responsable y motivada. Esta autonomía suele traducirse en un mayor nivel de compromiso y productividad.

3. Permitir la conciliación laboral

La productividad no depende solo del espacio laboral; también está vinculada con la vida personal. Cuando un trabajador puede equilibrar sus responsabilidades familiares con sus obligaciones laborales, llega al trabajo con menos estrés y más disposición. La conciliación,

lejos de ser un “privilegio”, permite construir equipos más estables y enfocados. Quien vive en un entorno equilibrado rinde mejor y comete menos errores.

4. Desarrollar un buen sistema de comunicación:

La comunicación clara evita retrasos, reduce la duplicidad de tareas y facilita la coordinación entre áreas. Un sistema de comunicación eficiente permite que todos entiendan qué deben hacer, cuándo hacerlo y con qué recursos cuentan. Además, abrir canales accesibles para resolver dudas o compartir sugerencias crea una dinámica más fluida. La comunicación es la columna vertebral de cualquier proceso productivo.

3.2.6. *Proactividad*

La proactividad se entiende como la capacidad de anticiparse a los problemas, proponer soluciones y actuar sin necesidad de esperar órdenes constantes. Es la iniciativa que muestra un trabajador cuando identifica oportunidades de mejora o cuando responde a un desafío antes de que este se convierta en un obstáculo mayor. Una persona proactiva no se limita a cumplir lo que se le pide, sino que aporta ideas y genera valor adicional. Aun así, este rasgo puede verse afectado por la cultura laboral, ya que en algunas instituciones los trabajadores prefieren no arriesgarse a plantear cambios por miedo a equivocarse o a ser cuestionados (Carranza, 2023).

Según Carranza (2023) la proactividad laboral es una de esas competencias que marcan la diferencia en el funcionamiento de un equipo, algunas recomendaciones clave para fortalecerla dentro de la organización:

1. Promueve la motivación en los colaboradores:

La motivación es el combustible que alimenta la iniciativa. Cuando un colaborador se siente valorado y cuenta con los recursos necesarios, su disposición para participar, aportar ideas y asumir nuevos retos aumenta de manera natural. Para lograrlo, la organización debe plantear desafíos que mantengan vivo el interés, permitir que las personas tomen decisiones y

ofrecer autonomía suficiente para que experimenten con nuevas soluciones. La motivación no es un discurso, sino un clima que se construye día a día.

2. Reconoce los logros de los colaboradores:

El reconocimiento tiene un peso emocional importante. Saber que el esfuerzo realizado no pasa desapercibido genera un impulso inmediato hacia la acción. Cuando los líderes expresan gratitud por el trabajo bien hecho, no solo fortalecen la proactividad, sino que también mejoran la cohesión del equipo, reducen la rotación y alimentan el compromiso institucional. Reconocer no significa premiar grandes hazañas; a veces basta con una palabra sincera en el momento adecuado.

3. Provee formación continua:

Las personas proactivas suelen ser curiosas por naturaleza. Buscan aprender, actualizarse y mejorar sus habilidades. Por ello, ofrecer oportunidades de capacitación es una de las estrategias más efectivas para fomentar la proactividad. La formación continua no solo amplía conocimientos, sino que también alinea las competencias del colaborador con la misión y visión de la empresa. Además, envía un mensaje claro: la organización cree en su valor y apuesta por su crecimiento.

4. Ofrece oportunidades de crecimiento profesional:

El deseo de avanzar dentro de la empresa es un poderoso estímulo para la proactividad. Cuando los colaboradores perciben que existe una línea de carrera real, sienten que su esfuerzo tiene un propósito a largo plazo. Esto los motiva a aportar ideas, asumir responsabilidades y comprometerse con la mejora de la organización. En cambio, cuando no hay claridad sobre las posibilidades de crecimiento, es común que aparezcan el estancamiento y la desmotivación. Construir rutas de desarrollo profesional es, en ese sentido, una apuesta estratégica para fortalecer la iniciativa.

5. Establece espacios de trabajo colaborativo:

El trabajo colaborativo abre la puerta a la creatividad y favorece que las personas se expresen con libertad. Los equipos necesitan espacios donde puedan compartir ideas sin temor a ser juzgados, donde el liderazgo no sea autoritario sino facilitador, y donde el esfuerzo se reconozca de manera colectiva. Estos entornos fortalecen la confianza y hacen que la proactividad fluya de manera más natural. Cuando el colaborador siente que su participación es bienvenida, empieza a actuar con más iniciativa y seguridad.

Además, Carranza (2023) menciona que la proactividad no se impone; se cultiva y muchas veces, la mejor forma de desarrollarla es a través de dinámicas que permitan a los equipos experimentar, equivocarse sin miedo y descubrir nuevas maneras de pensar. A continuación, se presentan varios ejercicios que ayudan a fortalecer esta competencia de manera práctica y significativa:

Brainstorming (lluvia de ideas):

La lluvia de ideas es una dinámica que permite abrir ventanas mentales donde cada integrante del equipo puede expresar sus propuestas sin temor a ser juzgado, convirtiéndose así en un terreno fértil para la creatividad y la proactividad. Consiste en plantear un problema claro y dar un tiempo específico para que las personas lancen ideas sin evaluar su viabilidad en ese instante, lo que libera la imaginación y rompe con la rigidez habitual del pensamiento laboral. La sesión puede ser presencial o virtual, pero en ambos casos es fundamental garantizar que nadie interrumpa o desacredite las aportaciones de otros.

Seis sombreros para pensar:

El método de los seis sombreros propuesto por Edward de Bono es una actividad especialmente útil para cultivar la proactividad porque obliga a analizar un problema desde diferentes perspectivas, algo que muchas veces no ocurre cuando las personas se mantienen en

su estilo de pensamiento habitual. Cada sombrero simboliza una forma de razonar: datos, emociones, prudencia, optimismo, creatividad y organización. Durante la dinámica, los participantes adoptan temporalmente el enfoque asignado, lo que les permite desconectarse de prejuicios y observar la situación desde ángulos que quizá nunca habían considerado.

Role-playing (juego de roles):

El role-playing es una herramienta valiosa porque permite a los colaboradores practicar conductas proactivas en un entorno seguro donde equivocarse no trae consecuencias reales. A través de la representación de situaciones laborales como manejar conflictos, atender a un cliente exigente o solucionar una crisis operativa los participantes experimentan cómo reaccionar con iniciativa y claridad ante desafíos que podrían presentarse en su día a día. Además, asumir roles distintos a los propios fomenta la empatía y ayuda a comprender mejor las perspectivas de compañeros y usuarios.

Juegos de simulación empresarial:

Los juegos de simulación empresarial recrean escenarios complejos donde los trabajadores deben tomar decisiones estratégicas, administrar recursos limitados y enfrentarse a imprevistos que imitan la dinámica real de una empresa. En este tipo de experiencias, la proactividad surge de manera natural porque la simulación exige anticipación, análisis y acción oportuna. Los participantes pueden asumir roles de liderazgo o de gestión y experimentar directamente las consecuencias de sus decisiones, lo que genera un aprendizaje profundo y aplicable.

Desafíos creativos:

Los desafíos creativos buscan sacar a los colaboradores de su rutina y colocarlos frente a problemas que requieren soluciones inusuales, lo que activa su capacidad para pensar de manera innovadora y tomar la iniciativa sin esperar un instructivo detallado. Estas actividades

pueden consistir en construir prototipos con materiales simples, rediseñar un proceso interno, resolver acertijos complejos o generar ideas desde restricciones poco comunes. La intención es que los participantes se atrevan a experimentar, a correr riesgos controlados y a explorar caminos que normalmente quedarían fuera de la conversación.

3.2.7. Eficiencia operativa

La eficiencia operativa se relaciona con el uso racional de los recursos disponibles para alcanzar un resultado. Un trabajador eficiente no es solo aquel que termina sus tareas, sino quien lo hace empleando el menor tiempo y esfuerzo posible, sin comprometer la calidad. Este concepto suele medirse comparando lo planeado con lo realmente logrado. No obstante, la eficiencia no siempre refleja la totalidad del desempeño, ya que a veces una persona puede ser muy rápida, pero descuidar aspectos de calidad o coordinación. Por eso, la eficiencia debe evaluarse de manera equilibrada junto con otros factores de la productividad (Baena, 2023).

Según Baena (2023) los beneficios de desarrollar una eficiencia operativa ideal comprenden.

1. Reducción de costes:

El primer impacto visible de la eficiencia operativa es el ahorro. Al revisar los procesos con detenimiento es posible identificar tareas duplicadas, recursos que se desperdician o métodos que ya no aportan valor. Eliminar esos puntos muertos permite reducir gastos en mano de obra, energía, inventarios y otros costos que suelen pasar inadvertidos. No se trata de recortar por recortar, sino de trabajar de forma más inteligente y aprovechar mejor lo que se tiene.

2. Mejora de la productividad:

Cuando los flujos de trabajo se optimizan, la organización avanza con mayor fluidez. La eficiencia operativa ayuda a eliminar tareas innecesarias, reorganizar responsabilidades y aprovechar la tecnología para automatizar procesos repetitivos. Esto libera tiempo para que los

trabajadores se concentren en actividades que realmente agregan valor. El resultado es un personal más enfocado, menos estresado y con mayor capacidad para entregar resultados consistentes.

3. Mayor calidad y satisfacción del cliente:

La eficiencia también se refleja en el servicio al cliente. Procesos más ordenados reducen errores, acortan tiempos de entrega y aumentan la precisión de cada operación. Cuando los productos o servicios llegan a tiempo, sin fallas y con una calidad uniforme, el cliente lo nota y lo valora. Esta experiencia positiva fortalece la fidelidad, genera recomendaciones y mejora la imagen de la empresa.

4. Flexibilidad y adaptabilidad:

Una empresa eficiente es, por naturaleza, más ágil. Al tener procesos claros y recursos bien distribuidos, puede reaccionar mejor ante cambios del mercado, variaciones en la demanda o situaciones imprevistas. La adaptabilidad se vuelve un activo clave, especialmente en contextos donde la incertidumbre obliga a moverse con rapidez. Las organizaciones operativamente eficientes no solo sobreviven a los cambios: muchas veces logran adelantarse a ellos.

Además, Baena (2023) menciona que la eficiencia operativa no mejora por casualidad; es el resultado de una gestión cuidadosa, de procesos revisados con honestidad y de una cultura interna que entiende la importancia de trabajar con orden y propósito. A continuación se explican algunas estrategias esenciales para fortalecerla:

1. Análisis de procesos:

El primer paso es observar con detalle cómo se está trabajando realmente. Esto implica mapear los procesos, documentar los pasos que sigue cada tarea y preguntarse con sinceridad qué actividades aportan valor y cuáles solo ocupan tiempo. Al identificar cuellos de botella,

duplicidades o tareas hechas “por costumbre”, la organización obtiene una radiografía clara de sus ineficiencias. Este análisis sirve como punto de partida para rediseñar los flujos de trabajo de manera más lógica y equilibrada.

2. Automatización:

Muchas tareas repetitivas pueden optimizarse a través de la tecnología. Automatizar procesos ya sea con software especializado, sistemas de gestión o herramientas digitales reduce errores humanos, acelera tiempos y libera a los trabajadores para que se enfoquen en actividades más analíticas o creativas. La automatización no busca reemplazar al colaborador, sino darle espacio para que aporte mayor valor.

3. Eliminación de desperdicios:

Inspirarse en los principios del lean management permite identificar todo aquello que consume recursos sin aportar beneficios. Esto incluye movimientos innecesarios, acumulación de inventarios, tiempos de espera, procesos duplicados o fallas frecuentes. La clave está en simplificar: menos pasos, menos trámites, menos pérdidas. Cuando se eliminan estos “ruidos” operativos, la organización avanza con mayor ligereza.

4. Mejora continua:

La eficiencia no es un logro aislado, sino un hábito. Promover una cultura de mejora continua significa animar a los colaboradores a detectar problemas, proponer ideas y sugerir cambios sin temor a ser ignorados. La revisión periódica de resultados, junto con sesiones de retroalimentación sinceras, permite ajustar procesos y corregir desviaciones antes de que se conviertan en obstáculos mayores. Cada pequeño ajuste suma al rendimiento general.

5. Capacitación y desarrollo de habilidades:

El personal es un recurso clave, y su preparación determina en gran medida la eficiencia. Brindar oportunidades de capacitación, actualizar conocimientos y enseñar nuevas

herramientas ayuda que los trabajadores realicen sus tareas con seguridad y destreza. Cuando una persona domina su trabajo, comete menos errores, avanza más rápido y puede incluso proponer mejoras que otros no ven.

3.2.8. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es la capacidad de un grupo de personas para coordinar esfuerzos, compartir responsabilidades y lograr objetivos comunes. Implica comunicación constante, respeto por las ideas de los demás y una distribución adecuada de funciones. Cuando los trabajadores colaboran entre sí, se reducen los errores, se aprovechan mejor las habilidades individuales y se genera un ambiente de confianza. Sin embargo, no siempre es sencillo: los choques de personalidad, la falta de liderazgo o los intereses individuales pueden obstaculizar la cooperación (Gómez y Acosta, 2003).

De acuerdo con Gómez y Acosta (2003) el trabajo en equipo no se limita a reunir a varias personas en un mismo proyecto; implica una forma de relacionarse, cooperar y construir resultados de manera conjunta. Cuando un equipo funciona bien, esa armonía se nota en la fluidez del trabajo, en la confianza entre sus miembros y en la calidad de las metas alcanzadas. A continuación, se desarrollan sus características más representativas:

1. Interdependencia positiva:

En un equipo verdaderamente consolidado, cada integrante comprende que su avance no se mide de manera aislada, sino en conexión con el resto. El progreso de uno impulsa el de todos, y del mismo modo, los obstáculos individuales pueden ralentizar el proceso colectivo. Esta interdependencia genera un compromiso genuino con la meta común y con el apoyo mutuo.

2. Comunicación abierta y oportuna:

La comunicación es el hilo que mantiene unido al equipo. Cuando la información circula con claridad, cuando las ideas se expresan sin temor y cuando se brinda retroalimentación en el momento adecuado, el trabajo fluye y se evitan malentendidos. El silencio, en cambio, suele convertirse en un terreno fértil para la incertidumbre. Por eso, un equipo eficaz apuesta por conversar y aclarar antes que suponer.

3. Responsabilidad compartida:

En el trabajo colaborativo, los aciertos y errores se asumen colectivamente. Las personas entienden que el resultado final es producto del aporte conjunto y no de esfuerzos aislados. Nadie busca culpar o deslindar obligaciones; por el contrario, se trabaja con la convicción de que cada acción influye en la meta y que todos deben velar por su cumplimiento.

4. Complementariedad de habilidades:

Cada miembro aporta habilidades únicas: algunos analizan mejor, otros crean, coordinan o solucionan problemas rápidamente. Esa diversidad no es un obstáculo, sino una ventaja. Cuando las capacidades se combinan de manera estratégica, el equipo resuelve tareas con mayor creatividad y eficiencia. La diferencia de talentos se convierte en una fortaleza y no en una competencia interna.

Además, Gómez y Acosta (2003) menciona que aunque el trabajo en equipo suele relacionarse con colaboración, armonía y la promesa de obtener mejores resultados, la realidad cotidiana muestra que también puede convertirse en un espacio donde surgen tensiones, malentendidos o desgastes emocionales si las dificultades no se atienden a tiempo. Algunas de estas incluyen:

Los choques de personalidad aparecen casi de manera inevitable cuando las formas de ser, los ritmos de trabajo o las expectativas individuales no terminan de encajar entre sí. A veces basta una manera distinta de comunicar, un estilo más pausado o, por el contrario,

demasiado acelerado, para generar fricciones que nadie buscó pero que igual se sienten. Estos desacuerdos suelen instalarse de manera silenciosa: pequeños gestos, comentarios sueltos o diferencias en la forma de entender el trabajo que, si no se conversan, terminan convirtiéndose en tensiones innecesarias. Desde una perspectiva académica, se reconoce que la diversidad es una fortaleza, pero también un reto que exige empatía y capacidad de adaptación.

Los problemas de comunicación, por su parte, son uno de los tropiezos más frecuentes en cualquier equipo. Basta que un mensaje llegue incompleto, ambiguo o interpretado de forma distinta por cada integrante para que aparezcan confusiones, retrabajos o retrasos que afectan el avance general. Muchas veces no se trata de mala intención, sino de cómo cada persona procesa la información según su experiencia previa o su estilo de trabajo. Cuando la comunicación no fluye con claridad y oportunidad, el equipo empieza a caminar a tientas, acumulando pequeñas fallas que, con el tiempo, pueden convertir la coordinación en una tarea frustrante.

La falta de compromiso es otra dificultad que desgasta profundamente a los grupos. Se hace evidente cuando algunos miembros cumplen a medias, delegan excesivamente o simplemente no muestran la misma dedicación que el resto. Esta desigualdad en el esfuerzo no solo afecta el avance de las tareas, sino que genera una sensación de injusticia que resiente el ambiente. En el plano humano, el compromiso desigual puede interpretarse como una falta de respeto hacia el trabajo colectivo; en el plano académico, se entiende como una ruptura en la corresponsabilidad necesaria para sostener objetivos comunes.

El desequilibrio en la distribución de tareas también puede convertirse en una carga emocional y operativa para el equipo. A veces, sin que nadie lo pida, una persona termina asumiendo demasiado por sentido de responsabilidad o porque el resto evita comprometerse con la misma intensidad. Otras veces, la distribución no se define con claridad, lo que deja espacios difusos donde algunos prefieren no involucrarse. Esta desigualdad tiende a generar

cansancio, resentimiento y un rendimiento grupal irregular que, a la larga, afecta los resultados y la cohesión interna.

Finalmente, la ausencia de un liderazgo efectivo deja al equipo sin una guía clara, sin una voz que ayude a ordenar ideas, organizar tareas o motivar cuando el cansancio empieza a pesar. Un liderazgo débil o inexistente suele traducirse en desorden, decisiones improvisadas y una pérdida de rumbo que impacta tanto en los resultados como en el ánimo del grupo. Desde el enfoque académico, el liderazgo no es solo una posición, sino una capacidad para construir sentido colectivo, facilitar procesos y promover un clima donde todos puedan aportar sin temor ni presión.

3.3. Marco conceptual

Ambiente laboral

El ambiente laboral, más allá de ser un simple espacio físico, se vive todos los días en la manera en que uno pisa la oficina, conversa con los compañeros y enfrenta la carga cotidiana. Incluye desde la iluminación y el ruido hasta esas pequeñas sensaciones emocionales que aparecen cuando uno siente apoyo o, por el contrario, tensión. También abarca la parte social: cómo nos tratamos, si hay colaboración real o si cada quien trabaja aislado (Vargas, 2024).

Competencias laborales

Las competencias laborales representan ese conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que permiten a una persona desenvolverse con solvencia en su puesto. No se trata únicamente de saber hacer una tarea, sino de cómo se combina la experiencia con la capacidad de resolver problemas, comunicarse, adaptarse y trabajar con otros. En el día a día, estas competencias se notan en la forma en que un trabajador enfrenta retos, toma decisiones y aporta valor al equipo. Son, de algún modo, el sello personal que cada uno imprime en su desempeño (Pérez et al., 2022).

Cultura organizacional

La cultura organizacional es el “modo de ser” de una institución. Está hecha de pequeños hábitos, creencias compartidas, valores que se transmiten casi sin darnos cuenta y maneras particulares de hacer las cosas. A veces se nota en frases que usan los trabajadores, en la forma en que se reciben las ideas nuevas o en el trato entre áreas. Esta cultura marca la identidad de la organización y suele influir en la actitud de quienes forman parte de ella. Cuando la cultura es sólida y positiva, genera sentido de pertenencia y compromiso; cuando es débil o confusa, todo se vuelve más difícil (Ortega, 2025).

Gestión administrativa

La gestión administrativa es ese proceso constante de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades institucionales para que los esfuerzos no se dispersen y los objetivos se cumplan. Detrás de cada acción diaria desde distribuir tareas hasta evaluar resultados hay decisiones que buscan ordenar el trabajo y mejorar la eficiencia. Aunque a veces pase desapercibida, una buena gestión administrativa se siente en la claridad de los procedimientos, la fluidez del trabajo y la capacidad de la institución para responder a situaciones imprevistas (Esneca, 2021).

Liderazgo organizacional

El liderazgo organizacional aparece cuando una persona logra influir en su equipo no desde la imposición, sino desde la confianza y la orientación clara hacia un propósito común. Un buen líder inspira, escucha, corrige sin humillar y acompaña en los momentos críticos. Su estilo marca la dinámica del grupo: puede impulsar un ambiente de colaboración o, por el contrario, generar temor y desánimo. Por eso, el liderazgo no es solo un rasgo personal, sino un elemento determinante para el funcionamiento sano de la organización (Prieto, 2023).

Motivación laboral



La motivación laboral es ese impulso que mueve a las personas a involucrarse con su trabajo, a dar un poco más cuando hace falta o, en algunos casos, a sentirse estancadas. Surge de la combinación entre factores internos como las metas personales, el sentido del logro o el deseo de aprender y factores externos como el reconocimiento, el salario o las condiciones laborales. Cuando ambos niveles se equilibran, la motivación se mantiene firme; cuando algo falla, se nota de inmediato en el ánimo y en el rendimiento del trabajador (Dolores et al., 2023).

Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales representan los vínculos que los trabajadores construyen mientras comparten horas, tareas y conversaciones dentro de la organización. No se trata únicamente de llevarse bien, sino de la capacidad de colaborar, dialogar y resolver desacuerdos sin que estos dañen la dinámica laboral. Estas relaciones pueden fortalecer la cohesión del equipo o, si no se cuidan, convertirse en fuente de conflictos que dificultan el trabajo. En muchas instituciones, la calidad de estas interacciones termina siendo tan importante como la propia estructura formal (Vicente, 2024).

CAPÍTULO IV

HIPÓTESIS

4.1. Hipótesis general

La comunicación interna se relaciona significativamente con la productividad laboral en los colaboradores del área de Finanzas de Mibanco de la ciudad de Juliaca, 2025.

4.2. Hipótesis específica

- La comunicación descendente se relaciona directamente con la productividad laboral en los colaboradores del área de Finanzas de Mibanco de la ciudad de Juliaca, 2025.
- La comunicación ascendente se relaciona directamente con la productividad laboral en los colaboradores del área de Finanzas de Mibanco de la ciudad de Juliaca, 2025.
- La comunicación transversal se relaciona directamente con la productividad laboral en los colaboradores del área de Finanzas de Mibanco de la ciudad de Juliaca, 2025.

4.3. Variables

V1. Comunicación interna.

V2. Productividad laboral.

4.4. Operacionalización de variables

Tabla 1*Operacionalización de las variables*

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
V1. Comunicación interna. (Pursell, 2023).	Comunicación descendente	• Claridad de instrucciones. • Coherencia de mensajes. • Acceso oportuno a normas.	
	Comunicación ascendente	• Expresión de sugerencias. • Canales de retroalimentación. • Participación en decisiones.	
	Comunicación transversal	• Coordinación entre áreas. • Fluidez de información horizontal. • Colaboración entre compañeros.	
	Proactividad	• Anticipación a problemas. • Iniciativa en tareas. • Propuestas de mejora.	
V2. Productividad laboral. (Coll, 2020).	Eficiencia operativa	• Uso adecuado del tiempo • Optimización de recursos. • Cumplimiento de plazos.	
	Trabajo en equipo	• Cooperación en actividades. • Integración en grupos. • Resolución conjunta de tareas.	

Nota. En esta tabla se establecieron las variables, dimensiones e indicadores.

CAPÍTULO V

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Enfoque de la investigación

El enfoque utilizado fue el cuantitativo.

Se fundamenta en la idea de que ciertos aspectos de la realidad pueden estudiarse mediante números. A través de este enfoque, se recurre a la recopilación de datos estructurados, que luego se someten a un tratamiento estadístico para identificar comportamientos, diferencias o relaciones entre variables. Lo que se busca es explicar fenómenos con base en evidencias empíricas que puedan expresarse en términos matemáticos (Mata, 2019).

5.2. Método aplicado a la investigación

El método aplicado fue el deductivo.

Este método parte de ideas generales, teorías o principios amplios para aplicarlos en casos concretos. Su lógica consiste en ir desde lo universal hacia lo particular, usando estructuras de pensamiento ordenadas y coherentes. A través de este camino se examinan los datos para comprobar si se ajustan a lo que se espera según el marco teórico, facilitando así la validación o el rechazo de las hipótesis planteadas (Segundo, 2018).

5.3. Tipo de investigación

El tipo fue el básico.

Este tipo de investigación se realiza con el propósito de contribuir al conocimiento general, sin tener como prioridad una aplicación práctica inmediata. Se trata de una indagación

que va a la raíz de los temas, buscando respuestas que ayuden a comprender mejor cómo funciona determinado fenómeno, sin que eso implique necesariamente resolver un problema concreto (Murtané, 2010).

5.4. Nivel de investigación

El nivel aplicado fue el correlacional.

Un estudio de nivel correlacional se interesa por descubrir si entre dos variables existe algún tipo de conexión. No busca modificar ni intervenir, sino observar cómo se relacionan ciertos elementos entre sí, ya sea en sentido positivo o negativo. Esta aproximación permite identificar si un cambio en una variable está acompañado de un cambio en otra, aunque sin afirmar que una cause a la otra (Behar, 2008).

5.5. Diseño de investigación

El diseño fue el no experimental.

Es una estrategia investigativa en la que el investigador no manipula las condiciones del fenómeno observado. Se trata, más bien, de analizar las cosas tal como suceden en la vida cotidiana, sin alterar su curso natural. Este diseño se adapta a situaciones donde no es posible aplicar tratamientos o introducir variables independientes (Ñaupas et al., 2014)

5.6. Población y muestra

5.6.1. Población

La población de la presente investigación está conformada por los 28 trabajadores que integran el área de Finanzas de Mibanco – agencia Juliaca. Este grupo está compuesto por personal administrativo y operativo que participa directamente en la gestión contable, presupuestal y financiera de la institución. Se trata de un equipo que cumple funciones clave dentro del banco, ya que sus decisiones influyen en la eficiencia de los procesos crediticios, el control de gastos y la correcta administración de los recursos económicos.

5.6.2. Muestra

Dado que la población total es de 28 trabajadores, se ha determinado aplicar un muestreo censal, es decir, incluir a la totalidad de los colaboradores en el estudio. Esta decisión se justifica porque el número de integrantes es manejable y permite abarcar completamente las percepciones y experiencias del grupo sin recurrir a técnicas de selección probabilística.

5.7. Técnicas e instrumentos

5.7.1. Técnica

Para este estudio se empleó la encuesta como técnica principal de recolección de datos. Esta elección respondió a la necesidad de captar, de manera directa y sin intermediarios, las percepciones que los colaboradores del área de Finanzas tenían sobre la comunicación interna y su propio nivel de productividad.

5.7.2. Instrumento

El instrumento utilizado fue un cuestionario elaborado especialmente para el estudio, organizado a partir de las dimensiones e indicadores de cada variable. Cada ítem fue formulado en lenguaje cotidiano, procurando que los trabajadores pudieran responder con naturalidad y sin confusiones.

5.8. Confiabilidad y validez del instrumento

5.8.1. Confiabilidad

La confiabilidad del cuestionario se evaluó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, debido a que este estadístico permite determinar la consistencia interna del instrumento, es decir, qué tan coherentes son las respuestas entre sí dentro de cada dimensión.

Este procedimiento contribuyó a garantizar que los ítems realmente midieran lo que se esperaba medir y que las respuestas no fueran producto del azar o de la interpretación ambigua de alguna pregunta.

Tabla 2*Estadística de confiabilidad del instrumento*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,877	18

Nota. Esta tabla muestra el estadístico de confiabilidad del instrumento.

Interpretación:

El coeficiente Alfa de Cronbach obtenido 0.877 reveló que el instrumento empleado alcanzó un nivel de confiabilidad realmente sólido. Este valor no solo indica que los ítems mostraron coherencia interna, sino que además los colaboradores interpretaron las preguntas de manera consistente, sin contradicciones entre una dimensión y otra.

5.8.2. Validez

La validez del instrumento fue revisada mediante el juicio de un experto en metodología de la investigación y ciencias administrativas. Este proceso consistió en evaluar la pertinencia, claridad y coherencia de cada ítem con respecto a las dimensiones teóricas establecidas en la matriz de consistencia.

5.9. Procedimiento de tratamiento de datos

Una vez que los cuestionarios fueron respondidos y recopilados, los datos se trasladaron cuidadosamente a una base construida en el programa SPSS v25, herramienta que facilitó el análisis estadístico del estudio. El procedimiento incluyó varias etapas: primero, la codificación de respuestas; luego, la depuración de datos para evitar duplicaciones o errores de registro; y finalmente, el procesamiento estadístico necesario para evaluar la relación entre las variables.

5.10. Contrastación de hipótesis

Planteamiento de la hipótesis general:

H0: La comunicación interna no se relaciona significativamente con la productividad laboral en los colaboradores del área de Finanzas de Mibanco de la ciudad de Juliaca, 2025.

H1: La comunicación interna se relaciona significativamente con la productividad laboral en los colaboradores del área de Finanzas de Mibanco de la ciudad de Juliaca, 2025.

Alfa:

0.05.

Prueba estadística:

Tabla 3

Contrastación de la hipótesis general

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,524	,102	5,040	,000
N de casos válidos		28			

Nota. El valor de p conseguido en esta tabla es significativo.

Decisión:

En la prueba de hipótesis general, el valor de $p = 0.000$ reportado en la tabla 3 permitió aceptar la hipótesis alterna y descartar la nula. Este hallazgo confirmó que la comunicación interna sí se relacionó de manera significativa con la productividad laboral del personal del área de Finanzas de Mibanco. En otras palabras, a medida que la comunicación fue más clara, oportuna y fluida, los niveles de rendimiento y cumplimiento de tareas también tendieron a mejorar.

Planteamiento de la hipótesis específica 1:

H0: La comunicación descendente no se relaciona directamente con la productividad laboral en los colaboradores del área de Finanzas de Mibanco de la ciudad de Juliaca, 2025.

H1: La comunicación descendente se relaciona directamente con la productividad laboral en los colaboradores del área de Finanzas de Mibanco de la ciudad de Juliaca, 2025.

Alfa:

0.05.

Prueba estadística:

Tabla 4

Contrastación de la hipótesis específica 1

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,465	,098	5,545	,000
N de casos válidos		28			

Nota. El valor de p conseguido en esta tabla es significativo.

Decisión:

La tabla 4 mostró un panorama similar respecto a la dimensión de comunicación descendente, también con un valor de $p = 0.000$. Esto permitió aceptar que las instrucciones claras, la coherencia de los mensajes y la entrega oportuna de normas influyeron de forma directa en el desempeño de los colaboradores. Cuando quienes lideran transmiten lineamientos sin ambigüedades, el trabajo diario se vuelve más ordenado y la productividad gana estabilidad. La evidencia estadística respalda esa experiencia cotidiana que todo trabajador reconoce: una mala instrucción puede desordenar un día entero; una buena, en cambio, marca el rumbo.

Planteamiento de la hipótesis específica 2:

H0: La comunicación ascendente no se relaciona directamente con la productividad laboral en los colaboradores del área de Finanzas de Mibanco de la ciudad de Juliaca, 2025.

H1: La comunicación ascendente se relaciona directamente con la productividad laboral en los colaboradores del área de Finanzas de Mibanco de la ciudad de Juliaca, 2025.

Alfa:

0.05.

Prueba estadística:

Tabla 5

Contrastación de la hipótesis específica 2

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,485	,099	4,764	,000
N de casos válidos		28			

Nota. El valor de p conseguido en esta tabla es significativo.

Decisión:

La tabla 5 reflejó nuevamente un valor significativo de $p = 0.000$, lo que condujo a aceptar la hipótesis referida a la comunicación ascendente. Este resultado reveló que la posibilidad de expresar sugerencias, recibir retroalimentación real y sentirse escuchado tuvo una relación directa con la productividad. Cuando los colaboradores perciben que su voz tiene un espacio válido, tienden a comprometerse más con las metas del área. Este hallazgo subraya el rol de la escucha activa dentro de instituciones financieras, donde las decisiones suelen tomarse bajo presión y cualquier información que provenga de la base puede evitar errores.

Planteamiento de la hipótesis específica 3:

H0: La comunicación transversal no se relaciona directamente con la productividad laboral en los colaboradores del área de Finanzas de Mibanco de la ciudad de Juliaca, 2025.

H1: La comunicación transversal se relaciona directamente con la productividad laboral en los colaboradores del área de Finanzas de Mibanco de la ciudad de Juliaca, 2025.

Alfa:

0.05.

Prueba estadística:

Tabla 6

Contrastación de la hipótesis específica 3

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,489	,124	3,738	,000
N de casos válidos		28			

Nota. El valor de p conseguido en esta tabla es significativo.

Decisión:

Finalmente, la tabla 6 confirmó nuevamente con $p = 0.000$ la relación significativa entre la comunicación transversal y la productividad laboral. Aquí se evidenció que la coordinación entre áreas, la fluidez del intercambio horizontal y la colaboración entre compañeros contribuyeron de manera directa al rendimiento colectivo. Cuando la información circula sin trabas entre pares, las tareas se resuelven más rápido, los malentendidos se reducen y el trabajo se vuelve más sostenible. La estadística, en este caso, terminó respaldando una realidad casi intuitiva: ningún equipo puede ser productivo si no conversa y coopera.

CAPÍTULO VI

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1. Presentación de resultados

Tabla 7

Hallazgos de la prueba de normalidad

Shapiro-Wilk			
	Estadístico	gl	Sig.
Comunicación interna	,968	28	,520
Productividad laboral	,960	28	,004

Nota. Esta tabla posibilita conocer la distribución de los datos de las variables.

Interpretación:

Al revisar los resultados presentados en la tabla 7, se aprecia claramente la aplicación de la prueba Shapiro–Wilk, una decisión metodológica adecuada considerando que la muestra del estudio no superó los cincuenta participantes. En el caso de la variable comunicación interna, el p-valor obtenido fue de 0.520, cifra que supera ampliamente el nivel de significancia habitual de 0.05. Este resultado permite afirmar que los datos correspondientes a esta variable siguen una distribución normal. La situación cambió cuando se analizó la variable de productividad laboral. Para este conjunto de datos, el valor de $p = 0.004$ se situó por debajo del umbral de 0.05, lo que llevó a concluir que la distribución no fue normal. Ante este escenario mixto una variable con distribución normal y otra sin ella se optó por emplear pruebas no paramétricas, específicamente Rho de Spearman y Tau-b de Kendall.

Tabla 8

Baremo de correlación de Rho

Valor de Rho	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

Nota. Estas interpretaciones pertenecen a Martínez y Campos (2015).

Tabla 9

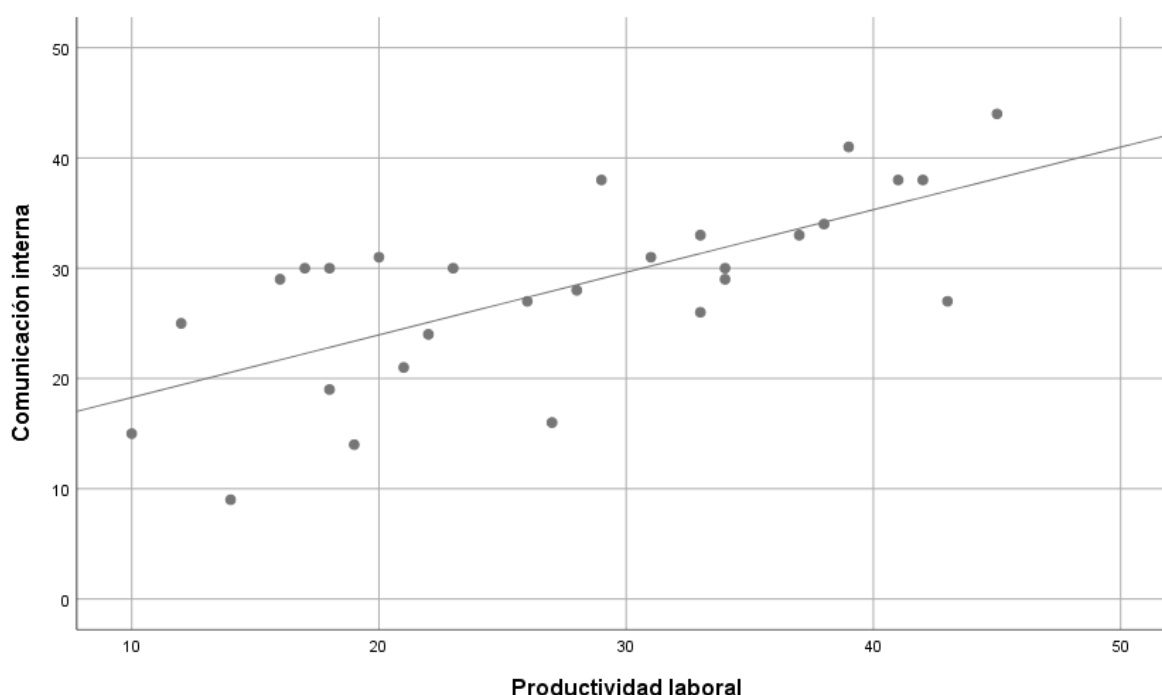
Correlación entre la comunicación interna y la productividad laboral

		Comunicación interna	Productividad laboral	
Rho de Spearman	Comunicación interna	Coefficiente de correlación	1,000	,666**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	28	28

Nota. Esta tabla muestra los resultados del coeficiente de Rho.

Figura 1

Diagrama de dispersión entre la comunicación interna y la productividad laboral



Nota. Esta figura proviene de la tabla 9.

Interpretación:

Al analizar los resultados presentados en la tabla 9, se observa un coeficiente Rho de Spearman de 0.666, un valor que revela una correlación positiva moderada entre la comunicación interna y la productividad laboral. Más allá de la cifra, este resultado permite entender que, en la experiencia cotidiana del área de Finanzas, una comunicación que fluye con claridad y sin interrupciones contribuye a que los colaboradores trabajen con mayor seguridad, organicen mejor sus actividades y cumplan sus responsabilidades con un ritmo más estable. Aunque no se trata de una relación perfecta, sí muestra un vínculo suficientemente fuerte como para afirmar que la comunicación interna se convirtió en un elemento que facilitó notablemente el rendimiento del equipo.

Tabla 10

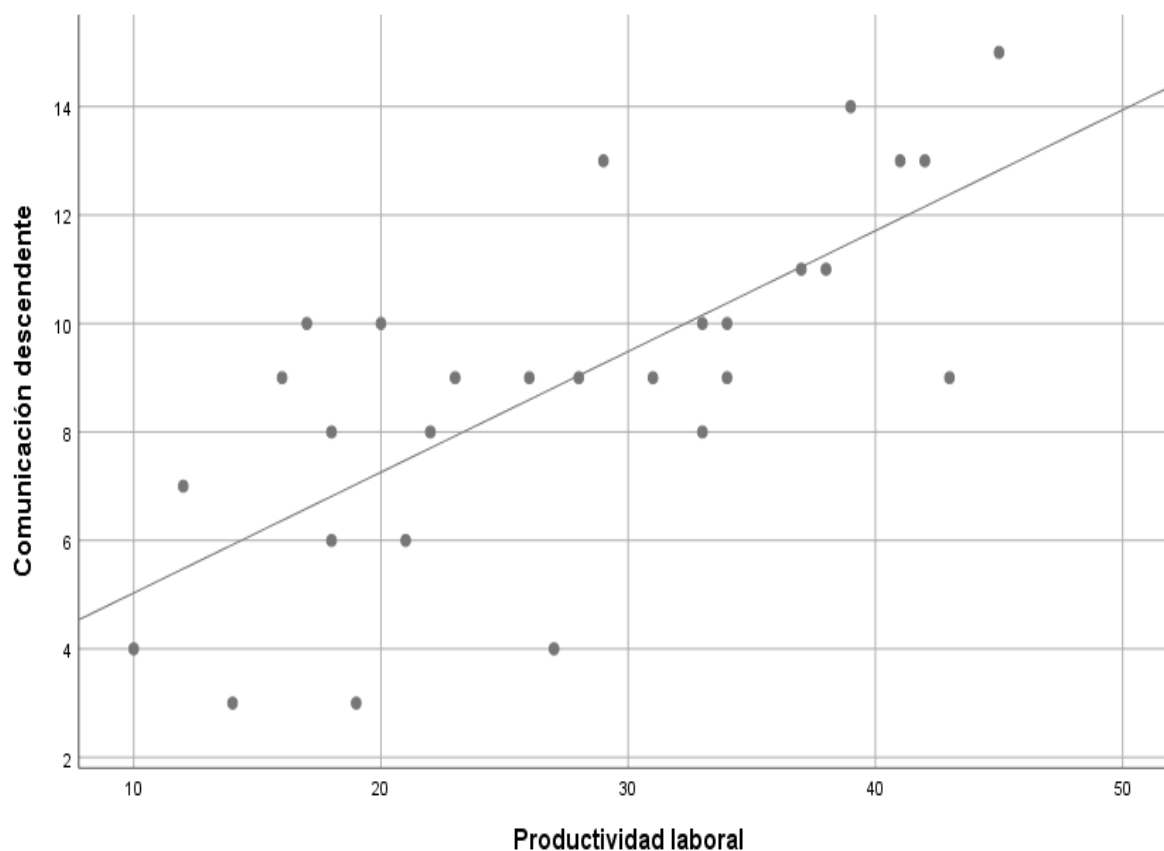
Correlación entre la comunicación descendente y la productividad laboral

		Comunicación descendente	Productividad laboral
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,610**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	28	28

Nota. Esta tabla muestra los resultados del coeficiente de Rho.

Figura 2

Diagrama de dispersión entre la comunicación descendente y la productividad laboral



Nota. Esta figura proviene de la tabla 10.

Interpretación:

La tabla 10 presenta un Rho de 0.610 para la dimensión de comunicación descendente, confirmando también una correlación positiva moderada con la productividad laboral. En términos prácticos, este resultado sugiere que las indicaciones claras, la coherencia en los mensajes oficiales y la entrega oportuna de directrices influyeron directamente en el desempeño de los trabajadores. Cuando los colaboradores reciben instrucciones sin ambigüedades, sienten que su trabajo tiene un rumbo definido; y esa sensación de orientación se traduce en eficiencia, reducción de errores y mayor confianza en la toma de decisiones.

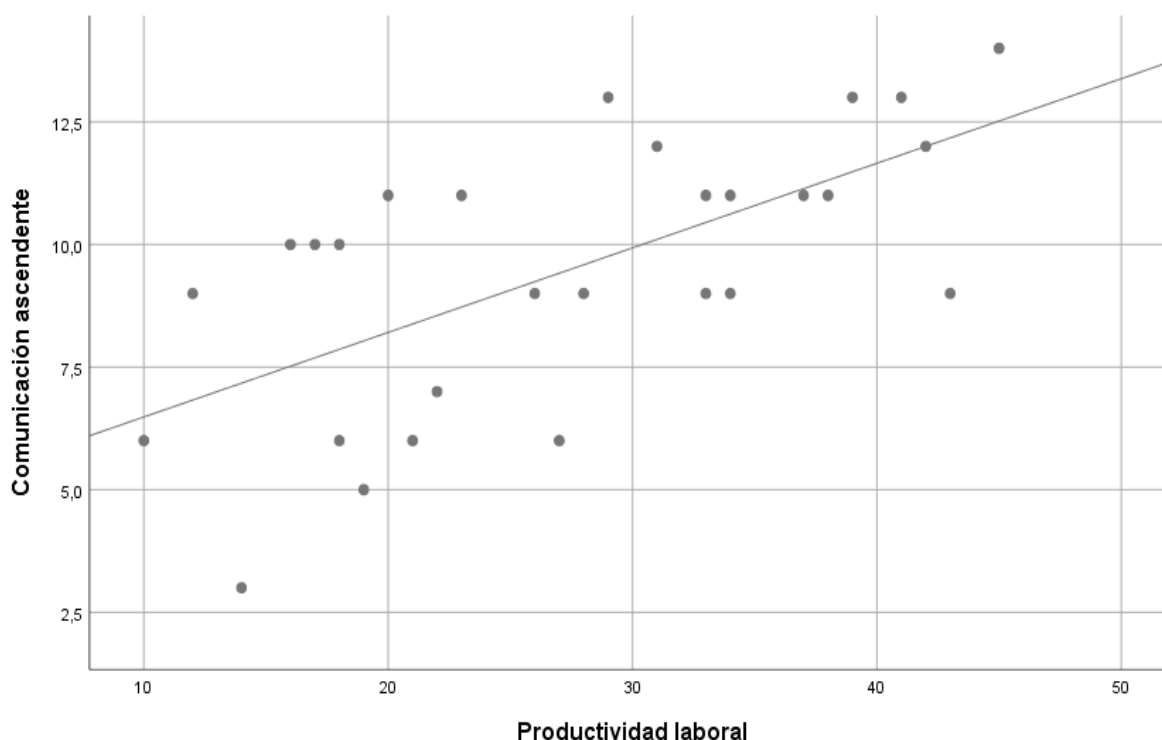
Tabla 11*Correlación entre la comunicación ascendente y la productividad laboral*

		Comunicación ascendente	Productividad laboral
Rho de Spearman	Comunicación ascendente	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,623**
		N	,000
			28

Nota. Esta tabla muestra los resultados del coeficiente de Rho.

Figura 3

Diagrama de dispersión entre la comunicación ascendente y la productividad laboral



Nota. Esta figura proviene de la tabla 11.

Interpretación:

En la tabla 11, la dimensión de comunicación ascendente alcanzó un Rho de 0.623, nuevamente ubicado en el rango de correlación positiva moderada. Este hallazgo confirma que las oportunidades para expresar inquietudes, formular sugerencias o aportar ideas también tuvieron un impacto significativo en la productividad. La posibilidad de ser escuchado y de sentir que esa voz contribuye a mejorar procesos o resolver dificultades suele elevar el compromiso individual. De algún modo, los trabajadores que perciben que sus opiniones importan muestran un nivel mayor de iniciativa y responsabilidad en el cumplimiento de sus tareas.

Tabla 12

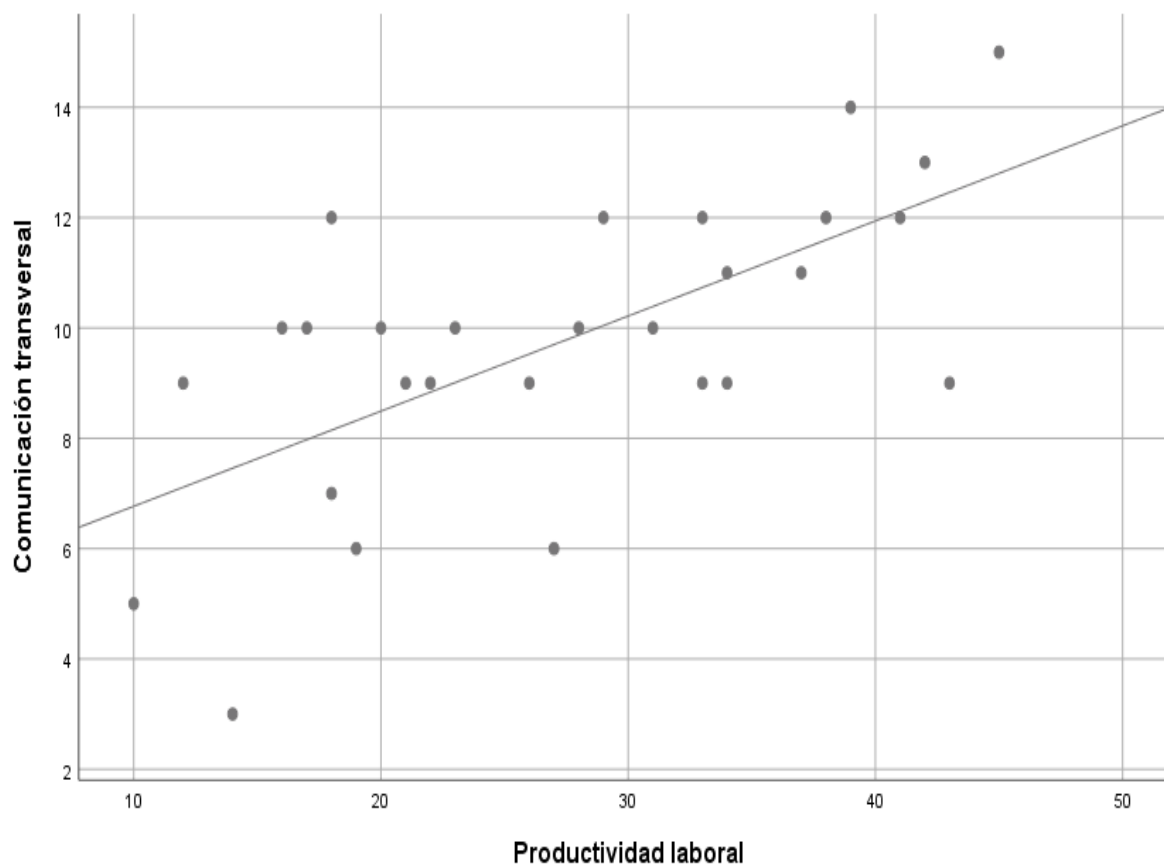
Correlación entre la comunicación transversal y la productividad laboral

		Comunicación transversal	Productividad laboral
	Coefficiente de correlación	1,000	,606**
Rho de Spearman	Comunicación transversal		
	Sig. (bilateral)	.	,001
	N	28	28

Nota. Esta tabla muestra los resultados del coeficiente de Rho.

Figura 4

Diagrama de dispersión entre la comunicación transversal y la productividad laboral



Nota. Esta figura proviene de la tabla 12.

Interpretación:

Finalmente, la tabla 12 muestra un valor de Rho de 0.606 para la comunicación transversal, lo que vuelve a colocar la relación en un nivel positivo moderado. En este caso, el vínculo estadístico refleja la importancia de la coordinación horizontal entre colegas. La comunicación que ocurre entre compañeros esa conversación cotidiana que ayuda a resolver dudas, dividir tareas o aclarar procedimientos resultó ser un factor que aportó estabilidad al rendimiento general del área. Cuando los colaboradores se apoyan mutuamente y comparten información de forma fluida, las cargas se distribuyen mejor y los tiempos de respuesta se reducen.

6.2. Discusión de resultados

Al analizar la relación entre la comunicación interna y la productividad laboral en los colaboradores del área de Finanzas de Mibanco – agencia Juliaca, los datos obtenidos mostraron un coeficiente Rho de Spearman de 0.666, acompañado de un p valor de 0.000, lo que evidencia una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa. Este resultado confirma que, a mayor claridad, coherencia y fluidez en los procesos comunicacionales, los niveles de productividad tienden a incrementarse de manera perceptible.

Cuando estos hallazgos se contrastan con estudios previos, se observa un patrón bastante coherente. Por ejemplo, Flores y Vernazza (2021) reportaron una correlación más elevada ($Rho = 0.876$), concluyendo que la comunicación interna influía de manera directa en los niveles de productividad del personal en Mibanco – Tarapoto. Aunque la fuerza de la relación fue mayor en su investigación, ambos estudios coinciden en que la productividad se ve favorecida cuando la información fluye sin interrupciones y se transmiten instrucciones claras. La diferencia en los coeficientes puede responder al tamaño de la muestra, la dinámica interna de cada agencia o el nivel de presión operativa que caracteriza a cada región.

De manera similar, los resultados de Espinoza (2023) mostraron una correlación positiva ($r = 0.564$; $p = 0.002$), lo que refuerza la idea de que, incluso con niveles de relación moderados, la comunicación interna logra incidir en el desempeño laboral. Al igual que en el presente estudio, Espinoza concluyó que las mejoras en los canales comunicativos se traducen en un rendimiento más estable y eficiente dentro de las entidades financieras.

Por otro lado, Ramírez y Parrilla (2020) encontraron una relación fuerte ($r = 0.692$; $p = 0.000$), muy cercana al valor obtenido en esta investigación. Este paralelo resulta revelador, pues su estudio se realizó en un contexto municipal, distinto al sector financiero, lo que permite comprobar que la comunicación interna mantiene un impacto similar en escenarios organizacionales diversos. Tanto en instituciones públicas como privadas, la precisión del mensaje y la claridad de los lineamientos terminan configurándose como elementos determinantes para el desempeño del personal.

Asimismo, los aportes de Angelats (2024) con un coeficiente de Rho 0.755 respaldan que la comunicación no solo influye en el rendimiento, sino que también fortalece el sentido de pertenencia y cohesión en el equipo. Aunque el presente estudio se centró estrictamente en la productividad, es posible interpretar que la correlación moderada encontrada también podría estar vinculada, de manera indirecta, a factores emocionales y motivacionales que emergen cuando los colaboradores se sienten informados y valorados.

Finalmente, el estudio cualitativo de Belli (2024) aporta una mirada complementaria: los trabajadores no solo reconocen la comunicación interna como un medio para mejorar su productividad, sino como un componente esencial para sostener un ambiente laboral saludable. La percepción positiva de los colaboradores descrita por Belli se alinea con los datos obtenidos en Juliaca: cuando la comunicación es clara, oportuna y humana, el trabajo cotidiano se vuelve más llevadero, y los resultados, más consistentes.

CONCLUSIONES

PRIMERA. En esta tesis se determinó la relación entre la comunicación interna y la productividad laboral, obteniéndose un coeficiente Rho de Spearman de 0.666 con un p valor que significa moderada y significativa. Este resultado reflejó que, cuando la información circuló con claridad, coherencia y oportunidad, el trabajo de los colaboradores mostró un mejor desempeño, reduciendo errores y fortaleciendo su eficiencia diaria., por ende se concluye que la comunicación interna se relaciona significativamente con la productividad laboral en los colaboradores del área de Finanzas de Mibanco agencia Juliaca, 2025.

SEGUNDA. En esta tesis se identificó la relación entre la comunicación descendente y la productividad laboral, alcanzándose un Rho de 0.610 con un p valor de 0.000, evidenciando también una correlación positiva moderada y significativa. Esto permite afirmar que la claridad de las instrucciones, la coherencia de los mensajes institucionales y la entrega oportuna de lineamientos contribuyeron de manera directa al cumplimiento efectivo de las responsabilidades asignadas, por ello se concluye que la comunicación descendente se relaciona directamente con la productividad laboral en los colaboradores del área de Finanzas de Mibanco agencia Juliaca, 2025.

TERCERA. En esta investigación se identificó la relación entre la comunicación ascendente y la productividad laboral, encontrándose un Rho de 0.623 acompañado de un p valor de 0.000, lo que confirmó una relación positiva moderada y sustancial. Este resultado indicó que la posibilidad de expresar sugerencias, dudas o aportes desde los colaboradores hacia los niveles superiores favoreció su desempeño, al permitir que se sintieran escuchados y más comprometidos con el logro de los objetivos del área, en consecuencia se concluye que la comunicación ascendente se relaciona directamente con la productividad laboral en los colaboradores del área de Finanzas de Mibanco agencia Juliaca, 2025.



CUARTA. En esta investigación se identificó la relación entre la comunicación transversal y la productividad laboral, reportándose un Rho de 0.606 con un p valor de 0.000, resultado que demostró nuevamente una correlación positiva moderada y significativa. Esto significa que la coordinación entre compañeros, el intercambio horizontal de información y la colaboración espontánea entre áreas influyeron directamente en la eficiencia operativa del equipo, por ende se concluye que la comunicación transversal se relaciona directamente con la productividad laboral en los colaboradores del área de Finanzas de Mibanco agencia Juliaca, 2025.

RECOMENDACIONES

PRIMERA. Se recomienda que el gerente del área de Finanzas de Mibanco agencia Juliaca. Impulse un sistema de comunicación interna más estructurado y cercano, donde la información relevante fluya sin obstáculos y llegue de manera clara a todos los colaboradores. Esto implica no solo compartir lineamientos o avisos, sino también generar un ambiente donde los trabajadores sientan que las decisiones y prioridades se explican con transparencia. Sería oportuno implementar reuniones breves de actualización, resúmenes semanales de tareas y espacios en los que el equipo pueda aclarar dudas sin sentir presión.

SEGUNDA. Se recomienda que el gerente del área de Finanzas de Mibanco agencia Juliaca. Fortalezca el proceso de transmisión de instrucciones, procurando que cada directriz institucional esté acompañada de explicaciones concretas, ejemplos y expectativas claras. Una comunicación descendente sólida no solo evita malentendidos, sino que genera confianza en los colaboradores, quienes necesitan saber exactamente qué se espera de ellos y por qué. Sería conveniente que, después de emitir cada lineamiento, el gerente abra un espacio breve para asegurarse de que todos lo comprendan, promoviendo un intercambio que no solo informe, sino que también oriente.

TERCERA. Se recomienda que el gerente del área de Finanzas de Mibanco agencia Juliaca. Habilite mecanismos más accesibles y humanos para recoger las voces del equipo, fomentando un entorno donde cada colaborador pueda expresar sugerencias, advertir problemas o plantear mejoras sin temor a ser ignorado. Esto puede lograrse mediante espacios de retroalimentación periódica, canales digitales de consulta interna o reuniones pequeñas en las que se incentive la participación abierta. Cuando los trabajadores sienten que sus aportes son valorados, no solo aumenta su compromiso, sino que también mejora su disposición para asumir desafíos y contribuir activamente al funcionamiento general del área.



CUARTA. Se recomienda que el gerente del área de Finanzas de Mibanco agencia Juliaca. Promueva con mayor intención la coordinación entre compañeros y áreas, generando espacios donde los trabajadores puedan intercambiar información, resolver dudas y trabajar en conjunto sin barreras comunicacionales. La comunicación transversal mejora cuando se crean rutinas colaborativas: reuniones de enlace entre áreas, grupos de trabajo para tareas específicas o plataformas compartidas donde se actualice el avance de procesos. Fomentar esta dinámica horizontal permitirá que el equipo fluya con más naturalidad, aprovechando mejor las habilidades individuales y evitando duplicidad de esfuerzos.

REFERENCIAS

- Angelats, G., Morales, M., y Nieves, L. (2024). *Técnicas de comunicación interna para mejorar la productividad en Montalvo Spa La Molina 2023*. (Tesis de grado, San Ignacio De Loyola – Escuela Isil). Repositorio institucional. <https://repositorio.isil.pe/handle/123456789/1222>
- Baena, P. (2023). *¿Qué es la eficiencia operativa?* <https://www.obsbusiness.school/blog/que-es-la-eficiencia-operativa>
- Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Shalom.
- Belli, M. (2024). *Percepción de la comunicación interna y productividad laboral en la empresa Ebl Group Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, 2023*. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Luis Gonzaga). Repositorio institucional. <https://repositorio.unica.edu.pe/items/b0f060b5-b45b-40b1-b33b-dbaff41452b2>
- Bernal, Á., y Muñiz, J. (2022). *Comunicación organizacional y productividad laboral de los empleados de la empresa Dulcenac*. (Tesis de licenciatura, Universidad Estatal del Sur de Manabí). Repositorio institucional. <https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/4525>
- Carranza, A. (2023). *¿Cómo fomentar la proactividad laboral para potenciar el crecimiento de tus equipos?* <https://www.crehana.com/blog/desempeno/proactividad-laboral/>
- Centeno, E. (2023). *Comunicación interna y desempeño laboral en los colaboradores de la UPeU Campus Juliaca, 2023*. (Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Unión). Repositorio institucional. <https://repositorio.upeu.edu.pe/items/5e985268-0b48-4c1b-a96c-64d1a6d36630>
- Chaman, K. (2024). *Comunicación interna en instituciones financieras internacionales. Comunica360°(2)*, 209-222. <https://doi.org/10.26439/comunica360.2024.n2.7359>



- Coll, F. (2020). *Productividad laboral*. <https://economipedia.com/definiciones/productividad-laboral.html>
- Dolores, E., Salazar, J., y Valdivia, M. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(26). <https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>
- Esneca. (2021). *¿Qué es exactamente la gestión administrativa?* <https://www.esneca.com/blog/gestion-administrativa-definicion/>
- Espinoza, R. (2023). *Comunicación interna y productividad laboral de los trabajadores en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Ica S.A., Agencia Huacho, 2022*. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión). Repositorio institucional. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/8614>
- Flores, C. (2024). *Comunicación interna y desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa de Servicios Integrados de Limpieza Sociedad Anónima de la Ciudad de Puno, 2024*. (Tesis de licenciatura, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez). Repositorio institucional. <https://repositorio.uancv.edu.pe/items/261514e3-ba3b-44b3-8591-bdda889e6041>
- Flores, K., y Vernazza, L. (2021). *Comunicación interna y su relación con la productividad laboral en los colaboradores en la entidad financiera Mibanco – Tarapoto, 2020*. (Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Unión). Repositorio institucional. <https://repositorio.upeu.edu.pe/items/12e1cd0c-3856-4ae0-aa77-7836b4d605dd>
- Gómez, A., y Acosta, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *ACIMED*, 11(6). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600011



- Guerrero, N. (2025). *La comunicación interna y su relación con el clima organizacional en los colaboradores del área de comunicaciones de una entidad financiera estatal peruana, año 2024*. (Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas). Repositorio institucional. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/686299>
- Jacho, J. (2024). *Comunicación interna y la calidad del servicio en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Miguel, 2024*. (Tesis de licenciatura, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez). Repositorio institucional. <https://repositorio.uancv.edu.pe/items/57a1b2f0-d9ca-498a-a64c-dbed54af78d0>
- Llanos, M., y Tomalá, G. (2024). La comunicación interna, clave para el desarrollo organizacional de empresas del sector industrial manufacturero ecuatoriano. *Sapientia Technological*, 5(2), 1–11. <https://doi.org/10.58515/025RSPT>
- Mamani, A., y Sacaca, K. (2023). *Comunicación interna y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de San Román, 2021*. (Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Unión). Repositorio institucional. <https://repositorio.upeu.edu.pe/items/0eb90052-cc84-4007-a128-c0fe5fba2df6>
- Martínez, A., & Campos, W. (2015). Correlación entre Actividades de Interacción Social Registradas con Nuevas Tecnologías y el grado de Aislamiento Social en los Adultos Mayores. *Revista mexicana de ingeniería biomédica*, 36(3), 181-191. <https://doi.org/10.17488/RMIB.36.3.4>
- Mata, L. (2019). *El enfoque cuantitativo de investigación*. <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-cuantitativo-de-investigacion/>
- Matveyeva, A. (2024). *¿Qué es la comunicación descendente? Beneficios, desventajas y ejemplos*. <https://www.chanty.com/blog/es/comunicacion-descendente/>



Murtané, J. (2010). *Introducción a la Investigación básica.*

https://www.researchgate.net/publication/341343398_Introduccion_a_la_Investigacion_basica

Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., y Villagomez, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis.* Colombia: Ediciones de la U.

Ortega, C. (2025). *Cultura organizacional: Qué es, características, tipos y ejemplos.*

<https://www.questionpro.com/blog/es/cultura-organizacional-2/>

Pérez, J., Chávarri, P., y Mendiburu, A. (2022). Plan de motivación extrínseca para las competencias laborales de trabajadores municipales. *Journal of Science and Research*, 7(1), 30–52. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/2178>

Prieto, E. (2023). *¿Qué es el liderazgo organizacional y cuáles son sus objetivos?*

<https://es.snhu.edu/blog/que-es-el-liderazgo-organizacional>

Pursell, S. (2023). *Comunicación interna: plan, estrategias, ejemplos y herramientas.*

<https://blog.hubspot.es/marketing/comunicacion-interna-en-empresas>

Ramírez, K., y Parrilla, L. (2020). *Comunicación interna y su impacto en la productividad laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Martín, 2020.* (Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Unión). Repositorio institucional.

<https://repositorio.upeu.edu.pe/items/4c6d0cc0-c43e-41c9-b20e-cb5c024a3900>

Rodríguez, S. (2023). *Gestión de la comunicación interna y la productividad laboral en la Corporación B&C S.C.C sucursal Baños de Agua Santa.* (Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Ambato). Repositorio institucional.

<https://repositorio.uta.edu.ec/items/e9f7a53c-6267-4d62-9a92-31035d9857c1>

Rosales, P. (2023). *Comunicación interna y su relación con el clima organizacional del Centro Comercial Buenaventura Moreno en el cantón La Libertad.* (Tesis de licenciatura,



Universidad Estatal Península de Santa Elena). Repositorio institucional.

<https://repositorio.upse.edu.ec/items/f00e8dd1-b0ea-418e-b1bd-f86d80577000>

Ruiz, D. (2024). *La Importancia y Barreras de la Comunicación Transversal en las Empresas*.

<https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-y-barreras-de-comunicaci%C3%B3n-transversal-ruiz-m3owe>

Segundo, J. (2018). *Método deductivo*. <https://humanidades.com/metodo-deductivo/>

Serna, R. (2020). *Comunicación interna y desempeño laboral en los colaboradores de la municipalidad distrital de Vilquechico – Puno 2019*. (Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Unión). Repositorio institucional.

<https://repositorio.upeu.edu.pe/items/2ddd5c2b-1338-44fd-85af-aa6a9a5b2639>

Serrano, S. (2022). *Comunicación ascendente: una apuesta por la comunicación empresarial fluida*. <https://www.crehana.com/blog/reclutamiento-contratacion/comunicacion-ascendente/>

Vargas, M. (2024). *¿Qué es Ambiente Laboral?* <https://www.greatplacetowork.com.co/es/recursos/blog/que-es-ambiente-laboral>

Vicente, V. (2024). *Cómo mejorar las relaciones interpersonales en el trabajo*. <https://www.gaddexapp.com/blog/relaciones-interpersonales-trabajo>

Zambrano, V., y Tamayo, C. (2022). La comunicación interna en el clima organizacional del snai del centro de rehabilitación social masculino Manabí número 3 del Cantón Sucre. *Revista científica multidisciplinaria arbitrada yachasun*, 6(11), 190–205. <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/296>



ANEXOS



Matriz de consistencia

TÍTULO: COMUNICACIÓN INTERNA Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE FINANZAS DE MIBANCO DE LA CIUDAD DE JULIACA, 2025

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL: ¿Cuál es la relación entre la comunicación interna y la productividad laboral en los colaboradores del área de Finanzas de Mibanco de la ciudad de Juliaca, 2025?	OBJETIVO GENERAL: Determinar la relación entre la comunicación interna y la productividad laboral en los colaboradores del área de Finanzas de Mibanco de la ciudad de Juliaca, 2025.	HIPÓTESIS GENERAL: La comunicación interna se relaciona significativamente con la productividad laboral en los colaboradores del área de Finanzas de Mibanco de la ciudad de Juliaca, 2025.	VARIABLE 1: Comunicación interna DIMENSIÓN: Comunicación descendente: INDICADORES: - Claridad de instrucciones. - Coherencia de mensajes. - Acceso oportuno a normas. DIMENSIÓN: Comunicación ascendente: INDICADORES: - Expresión de sugerencias. - Canales de retroalimentación. - Participación en decisiones. DIMENSIÓN: Comunicación transversal: INDICADORES: - Coordinación entre áreas. - Fluidez de información horizontal. - Colaboración entre compañeros.	Enfoque de investigación: Cuantitativo. Método: Deductivo. Tipo de investigación: Básico. Nivel de investigación: Correlacional. Diseño de investigación: No experimental.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS ¿Cuál es la relación entre la comunicación descendente y la productividad laboral en los colaboradores del área de Finanzas de Mibanco de la ciudad de Juliaca, 2025? ¿Cuál es la relación entre la comunicación ascendente y la productividad laboral en los	OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Identificar la relación entre la comunicación descendente y la productividad laboral en los colaboradores del área de Finanzas de Mibanco de la ciudad de Juliaca, 2025. Identificar la relación entre la comunicación ascendente y la productividad laboral en los	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS: La comunicación descendente se relaciona directamente con la productividad laboral en los colaboradores del área de Finanzas de Mibanco de la ciudad de Juliaca, 2025. La comunicación ascendente se relaciona directamente con	VARIABLE 2: Productividad laboral DIMENSIÓN: Proactividad: INDICADORES: - Anticipación a problemas. - Iniciativa en tareas.	Muestra: 28 trabajadores. Técnica:



colaboradores del área de Finanzas de Mibanco de la ciudad de Juliaca, 2025? ¿Cuál es la relación entre la comunicación transversal y la productividad laboral en los colaboradores del área de Finanzas de Mibanco de la ciudad de Juliaca, 2025?	colaboradores del área de Finanzas de Mibanco de la ciudad de Juliaca, 2025. Identificar la relación entre la comunicación transversal y la productividad laboral en los colaboradores del área de Finanzas de Mibanco de la ciudad de Juliaca, 2025.	la productividad laboral en los colaboradores del área de Finanzas de Mibanco de la ciudad de Juliaca, 2025. La comunicación transversal se relaciona directamente con la productividad laboral en los colaboradores del área de Finanzas de Mibanco de la ciudad de Juliaca, 2025.	• Propuestas de mejora. DIMENSIÓN: Eficiencia operativa: INDICADORES: • Uso adecuado del tiempo • Optimización de recursos. • Cumplimiento de plazos. DIMENSIÓN: Trabajo en equipo: INDICADORES: • Cooperación en actividades. • Integración en grupos. • Resolución conjunta de tareas.	Encuesta. Instrumento: Cuestionario.
---	--	--	--	---

Nota. Elaboración propia.



Matriz de datos

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	VAR00001	Númerico	8	0	¿Las instrucciones que recibe de sus superiores suelen ser claras y fá...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
2	VAR00002	Númerico	8	0	¿Los mensajes que le llegan desde los niveles directivos mantienen co...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
3	VAR00003	Númerico	8	0	¿Recibe las normas, actualizaciones o lineamientos institucionales en...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
4	VAR00004	Númerico	8	0	¿Tiene la posibilidad de expresar sugerencias sobre su trabajo cuando...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
5	VAR00005	Númerico	8	0	¿La institución dispone de canales de retroalimentación donde usted p...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
6	VAR00006	Númerico	8	0	¿Siente que su participación es tomada en cuenta cuando se toman d...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
7	VAR00007	Númerico	8	0	¿La coordinación entre su área y otras oficinas se desarrolla de maner...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
8	VAR00008	Númerico	8	0	¿La información que comparte con colegas de su mismo nivel circula c...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
9	VAR00009	Númerico	8	0	¿Suele existir colaboración mutua entre usted y sus compañeros cuan...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
10	VAR00010	Númerico	8	0	¿Suele anticiparse a problemas o dificultades antes de que afecten su ...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
11	VAR00011	Númerico	8	0	¿Toma iniciativa para avanzar en sus tareas sin esperar instrucciones ...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
12	VAR00012	Númerico	8	0	¿Propone mejoras o alternativas cuando identifica oportunidades para ...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
13	VAR00013	Númerico	8	0	¿Utiliza su tiempo de trabajo de manera adecuada para cumplir con su...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
14	VAR00014	Númerico	8	0	¿Aprovecha los recursos disponibles de forma óptima al realizar sus fu...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
15	VAR00015	Númerico	8	0	¿Cumple los plazos establecidos para la entrega de informes o activid...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
16	VAR00016	Númerico	8	0	¿Participa activamente en las actividades que requieren cooperación c...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
17	VAR00017	Númerico	8	0	¿Se integra con facilidad en los grupos de trabajo que se forman dentr...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
18	VAR00018	Númerico	8	0	¿Suele resolver tareas en conjunto con otros colaboradores cuando la ...	{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
19	V1	Númerico	8	0	Comunicación interna	Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
20	V2	Númerico	8	0	Productividad laboral	Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
21	D1	Númerico	8	0	Comunicación descendente	Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
22	D2	Númerico	8	0	Comunicación ascendente	Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
23	D3	Númerico	8	0	Comunicación transversal	Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
24	D4	Númerico	8	0	Proactividad	Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
25	D5	Númerico	8	0	Eficiencia operativa	Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
26	D6	Númerico	8	0	Trabajo en equipo	Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
27											

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015	VAR00016	VAR00017	VAR00018	V1
1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	21
2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	16
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	28
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	9
5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	29
6	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	31
7	3	3	4	3	3	4	3	4	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	30
8	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	44
9	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	5	34
10	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	38
11	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	15
12	4	3	3	3	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	31
13	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	30
14	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	38
15	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	33
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	27
17	3	3	3	4	3	4	3	3	4	2	3	2	2	3	3	3	2	3	30
18	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1	2	1	2	1	1	1	2	1	25
19	2	3	3	3	4	3	4	4	4	2	2	1	2	2	2	3	2	2	30
20	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	38
21	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	19
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	27
23	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	41
24	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	4	3	3	4	4	26
25	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	1	29
26	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	24
27	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	33
28	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	14
29																			
30																			
31																			



Instrumento

Cuestionario

Escala de valoración.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ÍTEMS		Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
Vr. 1. Comunicación interna	Dimensión 1. Comunicación descendente					
	1. ¿Las instrucciones que recibe de sus superiores suelen ser claras y fáciles de comprender?					
	2. ¿Los mensajes que le llegan desde los niveles directivos mantienen coherencia entre sí?					
	3. ¿Recibe las normas, actualizaciones o lineamientos institucionales en el momento adecuado?					
	Dimensión 2. Comunicación ascendente					
	4. ¿Tiene la posibilidad de expresar sugerencias sobre su trabajo cuando lo considera necesario?					
	5. ¿La institución dispone de canales de retroalimentación donde usted pueda comunicar inquietudes o problemas?					
	6. ¿Siente que su participación es tomada en cuenta cuando se toman decisiones relacionadas con su labor?					
	Dimensión 3. Comunicación transversal					
	7. ¿La coordinación entre su área y otras oficinas se desarrolla de manera fluida y ordenada?					
	8. ¿La información que comparte con colegas de su mismo nivel circula con rapidez y sin trabas?					
	9. ¿Suele existir colaboración mutua entre usted y sus compañeros cuando deben resolver tareas conjuntas?					



Vr. 2. Productividad laboral	Dimensión 4. Proactividad					
	10. ¿Suele anticiparse a problemas o dificultades antes de que afecten su trabajo?					
	11. ¿Toma iniciativa para avanzar en sus tareas sin esperar instrucciones constantes?					
	12. ¿Propone mejoras o alternativas cuando identifica oportunidades para optimizar procesos?					
	Dimensión 5. Eficiencia operativa					
	13. ¿Utiliza su tiempo de trabajo de manera adecuada para cumplir con sus responsabilidades?					
	14. ¿Aprovecha los recursos disponibles de forma óptima al realizar sus funciones?					
	15. ¿Cumple los plazos establecidos para la entrega de informes o actividades asignadas?					
	Dimensión 6. Trabajo en equipo					
	16. ¿Participa activamente en las actividades que requieren cooperación con sus compañeros?					
	17. ¿Se integra con facilidad en los grupos de trabajo que se forman dentro del área?					
	18. ¿Suele resolver tareas en conjunto con otros colaboradores cuando la situación lo requiere?					



Validez de instrumento



ANEXO 3 VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE

TÍTULO DE TESIS:

.....COMUNICACION INTERNA Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS
.....COLABORADORES DEL AREA DE FINANZAS DE MI BANCO DE
.....LA CIUDAD DE JULIACA, 2025

I. REFERENCIAS

- EXPERTO NOMBRES Y APELLIDOS: Rossini Flores Aguirre
- PROFESIÓN : Lic. Edu.
- CARGO ACTUAL: Docente
- GRADO ACADÉMICO: Doctor

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado	1	2	3	4	5
2. CREATIVIDAD	Está expresado en capacidades observables	1	2	3	4	5
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia	1	2	3	4	5
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los ítems con las variables	1	2	3	4	5
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes.	1	2	3	4	5
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación.	1	2	3	4	5
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos	1	2	3	4	5
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores, ítems e índices.	1	2	3	4	5
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.	1	2	3	4	5
10. PERTENENCIA	El instrumento es útil y adecuado para la investigación.	1	2	3	4	5

Fuente:

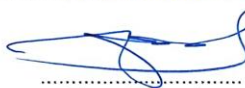
III. OBSERVACIÓN Y RECOMENDACIÓN

IV. RESOLUCIÓN

a. Aprobado (C $\geq$ 75% = 0.75) ☒

b. Desaprobado (C < 75% = 0.75) ☐

Lugar y fecha: 11 DICIEMBRE 2025


Firma del experto
DNI N° 02438851
N° celular: 912889564



AREA DE OPERACIONES CAJA



AREA DE PRÉSTAMOS CREDITICIOS





AREA DE RECUPERACIONES





ANEXO 1
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS
TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN
EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital ☒

Fecha de entrega: 13/01/2026

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: ANA CECILIA GARCIA VILCA

Dirección: JR. HEROES DEL ESPINAL MZ. E3 LOTE2

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 44444898

Teléfono: 990440022

email: anaceciliagarcia@gmail.com

Nombres y Apellidos: _____

Dirección: _____

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: _____

Teléfono: _____

email: _____

Facultad y/o Escuela de Posgrado: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Escuela Profesional o Mención: ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

Título o Grado Académico a optar: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

Asesor: Dra. YENNY ROSARIO ACERO APAZA

Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:

Trabajo de Investigación ☐

Tesis ☒

Trabajo de Suficiencia Profesional ☐

Trabajo Académico ☐

Título: COMUNICACIÓN INTERNA Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL
ÁREA DE FINANZAS DE MIBANCO DE LA CIUDAD DE JULIACA, 2025

Palabras claves, (3 a 5 términos): COMUNICACIÓN INTERNA, PRODUCTIVIDAD LABORAL.

¿Esta obra se desarrolló en la UANCV ^{1, 2}?

1

¹ Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entre otros relacionados.

² Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.



2. Referencia de tesis:

☐ Bachiller ☒ Título ☐ 2da Especialidad ☐ Maestría ☐ Doctorado

3. Licencias:

a) Licencia estándar:

Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.

Con la autorización de depósito de mi producción Intelectual, otorgo a la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

Autorizo su publicación (marque con una X)

- ☒ Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.
- ☐ Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): _____
- ☐ No autorizo.

b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?

Sí: significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

No: significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

- ☐ Sí autorizo
- ☒ No autorizo



Jurisdicción de su Licencia

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción “internacional” o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción “internacional” emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, la opción “internacional” goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral. Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

☒ Internacional

☐ Nacional

Línea de investigación: ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (5311- UNESCO)

Firma de Autor



huella digital

13 Enero 2026

Fecha