

Articulo Final Tintaya y Villacrez corregido 15 de octubre.pdf

 My Files My Files Universidad Peruana Union

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::29566:513474087

Fecha de entrega

15 oct 2025, 9:55 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

15 oct 2025, 10:00 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

Articulo Final Tintaya y Villacrez corregido 15 de octubre.pdf

Tamaño del archivo

630.2 KB

18 páginas

6567 palabras

37.743 caracteres

14% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 8 palabras)

Exclusiones

- N.º de coincidencias excluidas

Fuentes principales

- 11%  Fuentes de Internet
- 4%  Publicaciones
- 12%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 11%  Fuentes de Internet
- 4%  Publicaciones
- 12%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	repositorio.ucv.edu.pe	3%
2	Internet	hdl.handle.net	2%
3	Internet	www.coursehero.com	<1%
4	Internet	repositorio.usmp.edu.pe	<1%
5	Internet	alicia.concytec.gob.pe	<1%
6	Internet	prezi.com	<1%
7	Trabajos entregados	National University College - Online on 2025-09-11	<1%
8	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2025-07-22	<1%
9	Internet	repositorio.uladech.edu.pe	<1%
10	Internet	repositorio.umch.edu.pe	<1%
11	Trabajos entregados	Universidad Manuela Beltrán Virtual on 2024-11-17	<1%

12	Trabajos entregados	Universidad Católica de Santa María on 2025-07-16	<1%
13	Internet	www.frontiersin.org	<1%
14	Trabajos entregados	Fundación Universitaria Católica del Norte on 2025-10-01	<1%
15	Internet	editorialeidec.com	<1%
16	Internet	repositorio.unach.edu.pe	<1%
17	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2016-04-27	<1%
18	Trabajos entregados	Universidad Privada Antenor Orrego on 2025-05-17	<1%
19	Trabajos entregados	Universidad Privada del Norte on 2025-06-27	<1%
20	Trabajos entregados	consultoriadeserviciosformativos on 2025-08-25	<1%
21	Internet	es.scribd.com	<1%
22	Internet	pubmed.ncbi.nlm.nih.gov	<1%
23	Internet	tesis.pucp.edu.pe	<1%
24	Trabajos entregados	POSGRADO on 2025-09-08	<1%
25	Trabajos entregados	Universidad Católica San Pablo on 2025-06-28	<1%

26	Trabajos entregados	Universidad de Guadalajara on 2021-11-10	<1%
27	Trabajos entregados	Universidad de Nebrija on 2025-06-17	<1%
28	Internet	docs.google.com	<1%
29	Internet	repositorio.unfv.edu.pe	<1%
30	Internet	rraae.cedia.edu.ec	<1%
31	Internet	upc.aws.openrepository.com	<1%
32	Trabajos entregados	Universidad Antonio Ruiz de Montoya on 2025-10-09	<1%
33	Trabajos entregados	Universidad Mariano Gálvez de Guatemala on 2025-05-05	<1%
34	Trabajos entregados	Universidad Mariano Gálvez de Guatemala on 2025-06-14	<1%
35	Trabajos entregados	Universidad Rey Juan Carlos on 2025-06-08	<1%
36	Trabajos entregados	Universidad TecMilenio on 2024-10-28	<1%
37	Trabajos entregados	Universidad de San Martín de Porres on 2024-09-19	<1%
38	Internet	dick-malott.com	<1%
39	Internet	dspace-uh-tmp.igniteonline.la	<1%

40	Internet	repositorio.uss.edu.pe	<1%
41	Internet	revistapublicando.org	<1%
42	Internet	riee.um.edu.mx	<1%
43	Internet	www.grafiati.com	<1%

Comunicación organizacional y desempeño laboral en minera peruana.

Organizational communication and job performance in a Peruvian mining company

Inés Garcenia Tintaya Condori¹

Diana Sofia Villacrez Dávila²

Yessica del Rocio Erazo Ordoñez³⁰

¹ Universidad Peruana Unión, Perú e-mail: inestintaya@upeu.edu.pe

² Universidad Peruana Unión, Perú e-mail: dianavillacrez@upeu.edu.pe

³ Universidad Peruana Unión, Perú e-mail: @upeu.edu.pe

Resumen

El propósito de esta investigación es identificar la influencia de la comunicación organizacional en el desempeño laboral en los colaboradores de una empresa minera en Perú, se realizó una investigación de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental de corte transversal de nivel explicativo con uso del modelo de ecuaciones estructurales (SEM), en una muestra de 214 trabajadores. Se aplicó como instrumento el cuestionario el test de comunicación organizacional y la escala de desempeño laboral individual (IWPQ). Los resultados evidenciaron una influencia positiva de 73% de las dimensiones de comunicación organizacional en la variabilidad del desempeño laboral. Asimismo, las dimensiones comunicación ascendente, descendente y horizontal influyen con un coeficiente ($\beta = 0.21, p < 0.001$; $\beta = 0.22, p < 0.001$; $\beta = 0.22, p < 0.001$) respectivamente en el desempeño laboral. Finalmente, el modelo teórico es aceptable dado que los siguientes indicadores tales como: chi cuadrado ($\chi^2 = 7.345, gl = 12, p < 0.001$; CFI = 0.973; RMSEA = 0.047; RMSR = 0.024, se encuentran dentro de los parámetros establecidos. Se concluye que una buena comunicación organizacional en todas las direcciones, entre jefes, subordinados y colegas es clave en el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa minera.

Palabras clave: Comunicación organizacional, desempeño laboral, comunicación ascendente, comunicación descendente, comunicación horizontal, mineras.

Abstrac

The purpose of this research is to identify the influence between organizational communication and job performance in the collaborators of a mining company in Peru. A quantitative approach research was carried out, with a non-experimental cross-sectional design at the explanatory level using the structural equation model (SEM), in a sample of 214 workers. The Organizational Communication Test questionnaire and the Individual Work Performance Scale (IWPQ) were used as instruments. The results showed a positive influence of 73% of the organizational communication dimensions on the variability of work performance. Likewise, the dimensions of upward, downward and horizontal communication influence with a coefficient ($\beta = 0.21, p < 0.001$; $\beta = 0.22, p < 0.001$; $\beta = 0.22, p < 0.001$) respectively in job performance. Finally, the theoretical model is acceptable since the following indicators such as: chi square ($\chi^2 = 7.345, gl = 12, p < 0.001$; CFI = 0.973; RMSEA = 0.047; RMSR = 0.024, are within the established parameters. It is concluded that good organizational communication across all departments, including managers, subordinates, and colleagues, is key to the job performance of workers in the mining company.

Keywords: Organizational communication, job performance, upward communication, downward communication, horizontal communication, mining.

INTRODUCTION

La comunicación organizacional (CO) se ha posicionado como un pilar estratégico clave para la gestión empresarial, influye en el desempeño laboral y la satisfacción de los colaboradores. Aunque parece sencilla, puede potenciar o socavar a la organización. Peter Drucker en su best seller de 1967, indicó que el 60 % de los problemas empresariales se origina por fallas en la comunicación organizacional, lo que retrasa objetivos y genera conflictos (Formanchuk, 2015). Esta problemática adquiere relevancia en sectores de alta complejidad operativa, como la minería, donde la claridad y oportunidad de la información son determinantes para la seguridad y productividad.

En el Perú, el sector minero aporta el 14% del PBI nacional y genera más de 238,000 empleos formales (CONFIEP, 2024; MINEM, 2024). Sin embargo, su entorno de alta exigencia demanda sistemas de comunicación eficientes para coordinar equipos, prevenir accidentes y alinear metas (Oyarvide et al., 2017). No obstante, persiste una brecha de investigación en este sector, particularmente en cómo los flujos comunicacionales (ascendente, descendente y horizontal) impactan diferencialmente en la productividad minera peruana. Aunque existen estudios que relacionan la comunicación organizacional con el desempeño laboral, la mayoría se han realizado en contextos urbanos o del sector público. En regiones como Ayacucho, especialmente en el sector minero, ha sido poco explorado, a pesar de que las condiciones laborales exigen una comunicación clara y efectiva para un adecuado funcionamiento organizacional.

Por otro lado, un desempeño laboral óptimo no depende únicamente de la competencias y capacidades que tengan los trabajadores de sus respectivos puestos. Según los expertos de la plataforma Esencial Performance Management Statistics HR Needs to Know (2024), han recopilado estudios de miles de organizaciones en EEUU, demostrando que el 46 % de los trabajadores en todos sus niveles jerárquicos mejoran su rendimiento laboral cuando recibe metas claras y retroalimentación constante de sus superiores, esto quiere decir que el desempeño no solo depende del talento individual, sino también de una gestión organizacional eficaz. Por lo tanto la presente investigación tiene como objetivo principal analizar la influencia de la comunicación organizacional en el desempeño laboral en colaboradores de una empresa minera peruana.

Comunicación organizacional

En el mundo empresarial la CO es una herramienta, que facilita la transmisión de información dentro de las organizaciones e instituciones, permitiendo establecer un buen manejo y cumplimiento de sus metas (Vasquez, 2018). De este sistema de comunicación depende en gran medida el alcance de las metas que se proponga la organización (Segredo et al., 2017). Del mismo modo, una CO no eficiente perjudica a cualquier organización, mientras que una CO eficiente mejora la productividad lo que se refleja en mejores efectos económicos (Gisbert & García, 2014; Soler & Tripana, 2014); obteniendo de esa manera un excelente desempeño del recurso humano (Petrone, 2021).

La CO tiene influencia directa en el clima organizacional, permitiendo la interacción laboral, aclarando los roles y fomentando la participación, contribuyendo a la eficiencia y productividad de las organizaciones (Lazaro & Taboada, 2017). La comunicación ascendente permite que los trabajadores trasfieran sus necesidades a la alta gerencia, información necesaria que nutre la toma de decisiones y mejora el compromiso (Pacheco & Álvarez, 2022; Guzmán, 2012) aunque la realidad es que son muchas las organizaciones que aún no priorizan la retroalimentación en sus gestiones internas (Belategi et al., 2019). La comunicación descendente, por su parte, asegura la difusión ágil de indicaciones y objetivos desde los niveles más altos, facilitando el orden y la eficiencia (Díaz, 2021; Peña et al., 2015). La comunicación horizontal mejora la coordinación entre compañeros del mismo nivel, agiliza tareas y fortalece el clima laboral, aunque puede generar desinformación si no se gestiona adecuadamente (Ronquillo et al., 2013; (Saladrigas, 2005).

Desde el enfoque teórico, la CO fue inicialmente entendida como un proceso técnico y lineal por Shannon y Weaver (1948), visión superada por modelos más humanistas como el de (Berlo, 1984), quien enfocó el interés en las características del emisor y receptor. Posteriormente, Maletzke y Schramm ampliaron esta visión incorporando el entorno organizacional y la interacción con múltiples receptores (Díaz, 2021). Estos aportes permitieron entender la CO como un fenómeno social necesario para el desarrollo y sostenibilidad de cualquier institución.

31

Desempeño laboral

El desempeño laboral es una variable dependiente y un elemento de prioridad para la gerencia en el crecimiento organizacional. En este contexto para Chiavenato (2009) el desempeño es el comportamiento del trabajador frente al logro de los objetivos y metas organizacionales, también es una estrategia personal, el trabajador es completamente autónomo y libre para emplear habilidades y conocimientos en su puesto de trabajo en búsqueda de lograr objetivos propuestos, así mismo Campbell & Wiernik (2015) agregan que estos comportamientos se pueden evidenciar mediante comportamientos observables que impactan positivamente en los objetivos de la organización, no obstante la relación entre las habilidades del colaborador y lo que requiere del puesto también determina el nivel de desempeño: cuando existe un desajuste, ya sea por falta o exceso de competencias, se genera insatisfacción o bajo rendimiento (Robbins, 2004). El DL es un elemento fundamental en la gestión de la organización, no solo muestra la capacidad del trabajador para cumplir eficientemente con las funciones propias de su cargo, también va alineado con la evaluación para asegurarse de que el empleado trabaje en línea con los objetivos organizacionales (Dessler, 2004).

El DL se expresa en diferentes formas. Por un lado, el desempeño de la tarea se vincula principalmente con las funciones técnicas del cargo, las cuales deben estar alineadas con las competencias requeridas para garantizar la productividad y cumplimiento de los objetivos de la organización (Koopmans et al., 2012; Cuello et al., 2020). Además, el desempeño contextual implica conductas discrecionales como la cooperación, la autodisciplina o la iniciativa, que no forman parte directa del rol, pero mejoran el ambiente laboral y fortalecen el funcionamiento organizacional (Koopmans et al., 2011; Campbell & Wiernik, 2015). En contraposición, el desempeño contraproducente engloba comportamientos intencionales que dañan a la organización, como inasistencias, el incumplimiento de normas o actitudes que afectan el clima laboral (Robinson & Bennett, 1995; Koopmans et al., 2011).

Se identificaron tres dimensiones, primero el desempeño de la tarea, es el comportamiento del trabajador que corresponde netamente con las funciones principales del puesto de trabajo, que van en línea con los objetivos de la organización (Koopmans et al., 2012), así mismo este comportamiento es observable en el ejercicio de sus funciones enfocado principalmente en la ejecución de las actividades del puesto de trabajo alineados a los objetivos de la organización (Cuello et al., 2020). Segunda dimensión el desempeño contextual, es definido por Koopmans, et al. (2011). como el comportamiento discrecional, no están en las responsabilidades del trabajador ni es parte de la descripción del puesto de trabajo, pero contribuye en la labor eficaz de la organización, mediante el apoyo y cooperación espontanea entre compañeros de trabajo, Además surgen como acciones de

iniciativa, colaboración, autodisciplina e interacción positiva con los colaboradores, conductas que favorecen a un buen clima organizacional (Campbell & Wiernik, 2015). Y por último el Desempeño contraproducente, se trata de conductas intencionales que afecta a la organización, infringiendo normas organizacionales se muestra con acciones como: ausentismo, infracción de políticas y actitudes destructivos peligrosos que conllevan a la pérdida de la productividad y fomentan la inactividad e ineficiencia (Koopmans, et al., 2011), no solo implica una mala conducta voluntaria del trabajador, sino que también es una amenaza para la organización que van en contra de sus objetivos (Robinson & Bennett, 1995).

Existen diversas teorías que describen esta variable como el modelo multifactorial de Campbell (1990; 2012) propone que el DL se compone de ocho factores conductuales, como comportamiento específico del puesto, comportamiento no específico del puesto, comunicación, iniciativa, disciplina personal, facilitación de empleo entre pares y equipo, supervisión liderazgo. Además, la investigación de Campbell & Wiernik (2015) demostró que este modelo se puede aplicar en diversos contextos organizacionales y culturales. El modelo de Koopmans, et al. (2011) apoyados en el estudio de Campbell 1990, propusieron un modelo tridimensional para medir el desempeño laboral, en adición se aplican en distintas ocupaciones estas dimensiones incluyen: Desempeño de la tarea, desempeño contextual y el desempeño contraproducente (Ramos et al., 2019).

ANTECEDENTES

Comunicación organizacional y desempeño laboral

37 Muchos estudios han confirmado la estrecha relación entre CO y DL. Por ejemplo, Oyarvide et al. (2017) enfatizan que la CO constituye una herramienta estratégica para la alta dirección, ya que su adecuada gestión no solo mejora el rendimiento del recurso humano, sino que además fortalece el clima laboral. En esa misma línea, Ogunola y Akporaro (2015) encontraron una correlación positiva y significativa entre las dos variables, señalando que la satisfacción con los canales y contenidos comunicativos se traduce en un mejor desempeño. Asimismo, Monavvarian (2012), en un estudio realizado en el Bank Melli Iran, confirmó que la calidad de la CO influye directamente en la eficiencia del personal administrativo, recomendando fortalecer los flujos de información y la retroalimentación. Estos hallazgos coinciden en que una gestión efectiva de la comunicación repercute de forma positiva en la productividad y eficiencia de los colaboradores.

14

De manera complementaria, investigaciones más recientes refuerzan la misma perspectiva. Pacheco y Álvarez (2022) demostraron en una entidad financiera peruana que la calidad de las prácticas comunicativas internas se asocia sólidamente con el desempeño, resaltando que la gestión óptima de los procesos comunicativos genera beneficios tangibles en eficiencia y efectividad. En un sentido similar, Jordan (2023) concluye que la eficacia en el intercambio de información incrementa la probabilidad de alcanzar metas organizacionales, reafirmando la incidencia de la CO en el rendimiento. Finalmente, Castro et al. (2023) indican que las deficiencias en los procesos comunicativos reducen la productividad y eficiencia laboral, por lo que recomiendan implementar estrategias de mejora, tales como actividades motivacionales, iniciativas para fortalecer el clima organizacional y el desarrollo de un sentido de pertenencia. En conjunto, estos aportes coinciden en que una comunicación bien gestionada constituye un eje fundamental para potenciar el desempeño laboral.

(Ugulava & Baghaturia, 2022) sugiere, que la comunicación critica para el desempeño de la organización, es el mensaje que fluye desde el nivel operativo hacia la alta dirección convirtiéndose en una herramienta estratégica, al brindar una visión de la realidad de la empresa. Así mismo (Peña et al., 2017) enfatizan que el recurso humano es clave en la organización, la escucha al personal es transcendental para el feedback, a través de cuestionarios donde especifican su opinión, dan a conocer sus problemas, ((Gomez & Gallardo, 2023) por lo que, la percepción de no ser escuchados genera en los empleados un sentimiento de desvinculación, lo que afecta su sentido de pertenencia y negativamente su desempeño laboral repercutiendo en sus resultados.

Foronda et al. (2021) en su investigación, demostró una relación directa y significativa destacando que los altos directivos que emplean canales de comunicación adecuados logran internalizar los objetivos institucionales, en la misma línea (Alfaro & De la Torre, 2019) identificaron que la comunicación descendente influye de manera determinante en el DL, las herramientas de comunicación adecuadas mejoran el rendimiento individual y colectivo, logrando así el cumplimiento de metas organizacionales. Así mismo (Figueroa & Salas, 2024) encontraron, que el tipo de comunicación descendente es la que tiene mayor correlación con el DL, proponen que la comunicación que se realiza desde los jefes hacia los empleados, quienes reciben tareas específicas e información de su puesto de trabajo, con una comunicación descendente clara y efectiva brinda a los trabajadores las indicaciones y el feedback necesario para realizar un buen trabajo.

Según estudios de Ugulava & Baghaturia, (2022) todas las organizaciones tienen diferentes divisiones y departamentos necesarios para llegar al éxito organizacional, por lo tanto la comunicación horizontal es clave para el desarrollo de una relación equitativa, así mismo Ángel et al. (2024), en su investigación confirman que la comunicación horizontal mejora el funcionamiento de cada departamento logrando mayor eficacia operativa y desempeño del recurso humano de la organización.

En relación a la revisión de la literatura se plantearon las siguientes hipótesis. Asimismo, en la figura 1 se muestra el modelo planteado

H1: Existe influencia significativa entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral en colaboradores de una empresa minera peruana.

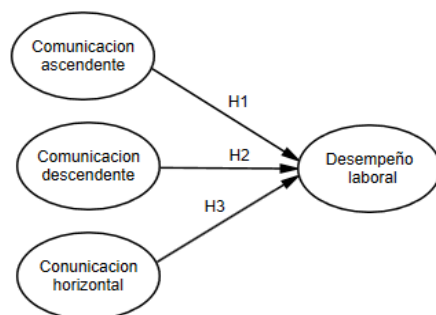
H1a: Existe influencia significativa de la Comunicación Ascendente en el desempeño laboral en colaboradores de una empresa minera peruana.

H1b: Existe influencia significativa de la Comunicación Descendente en el desempeño laboral en colaboradores de una empresa minera peruana.

H1c: Existe influencia significativa de la Comunicación Horizontal en el desempeño laboral en colaboradores de una empresa minera peruana.

Figura 1

La comunicación organizacional influye en el desempeño laboral en colaboradores de una empresa minera.



Nota: modelo teórico

MATERIALES Y MÉTODOS

Este estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, orientado a recopilar y analizar datos mediante procedimientos estadísticos, así mismo se emplearan tablas para el procesamiento de la información que facilitaran la interpretación de los resultados (Hernández & Fernández, 2014), el diseño de la investigación será no experimental, debido a que no se manipularan intencionalmente las variables de estudio, esto quiere decir que las variables fueron observadas en su entorno natural sin intervención de los investigadores, de corte transversal porque los datos se obtendrán en un único momento dado (Hernández et al., 2006) y de nivel explicativo con uso de ecuaciones SEM, para el análisis entre las variables en estudio (Beran & Violato, 2010). La población estuvo conformada por 1000 trabajadores de la empresa minera. los criterios de inclusión: fueron trabajadores operativos y administrativos de una empresa del sector minero, criterios de exclusión trabajadores que laboran menos de 6 meses en la empresa. La muestra calculada por fórmula fue de 278, pero solo respondieron 214 trabajadores. El muestreo aplicado fue no probabilístico por conveniencia, seleccionando a los participantes por su accesibilidad y proximidad al investigador (Hernández González, 2021).

Para la recolección de datos se utilizó como técnica la encuesta y el cuestionario como instrumento principal. Para medir la variable comunicación organizacional, se aplicará la prueba de Comunicación Organizacional validado por (Pazmay, 2020), basado en el instrumento de Portugal (2005) adaptado y validado en empresas ecuatorianas. Dicho instrumento está formado por 15 ítems distribuidos en tres dimensiones: comunicación ascendente (ítems 1–5), comunicación descendente (ítems 6–10) y comunicación horizontal (ítems 11–15). Utiliza una escala de Likert de cinco niveles: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5). La validación psicométrica del instrumento se realizó con una muestra de 571 trabajadores de tres ciudades del Ecuador, demostrando una adecuada validez de constructo mediante análisis factorial exploratorio y confirmatorio, además de una confiabilidad aceptable, con un Alfa de Cronbach de 0.70. Para la variable desempeño laboral, se utilizará la Escala de Desempeño Laboral Individual (IWPQ), adaptada y validada en Perú por Geraldo Campos (2022) . Esta escala proviene del modelo de (Koopmans et al., 2014) su versión final, adaptado al español por (Ramos-Villagrasa et al., 2019). La versión final validada en el contexto peruano incluye 14 ítems agrupados en tres dimensiones: desempeño de tarea (ítems 1–4), desempeño contextual (ítems 5–10) y desempeño contraproducente (ítems 11–14). La escala mantiene el formato de Likert de cinco niveles: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5). El instrumento fue validado con 424 trabajadores peruanos utilizando análisis factorial confirmatorio (AFC) y validez de contenido mediante juicio de expertos. Se reportó una excelente confiabilidad, con valores de alfa de Cronbach y coeficiente omega (ω) superiores a 0.87.

Comentado [YE1]: Esto debe ir así: La muestra calculada por fórmula fue de 278 , pero solo respondieron 214 trabajadores. Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia donde los participantes se seleccionaron en función de facilidad de acceso y proximidad al investigador (Hernández González, 2021)

Resultados

En la tabla 1 muestra el resultado de 214 participantes donde se refleja una clara mayoría masculina (94.4%) y una presencia femenina muy reducida (5.6%), lo que sugiere una notable desigualdad de género en la muestra. En cuanto al nivel educativo, la mayor parte cuenta con estudios secundarios completos (32.7%) o con algún nivel de educación superior no universitaria, ya sea incompleto (15.0%) o completo (12.1%), mientras que un número menor ha culminado estudios universitarios (10.3%). También se evidencia que un porcentaje no despreciable presenta solo formación básica o incompleta. En relación con el área laboral, casi la totalidad se desempeña en funciones operativas (91.1%), siendo mínima la participación en tareas administrativas. Respecto al tiempo de servicio en la organización, predomina el personal con entre uno y tres años de antigüedad (33.2%), seguido por quienes tienen entre seis meses y un año (29.0%), lo que indica que la mayoría de los trabajadores tienen una permanencia relativamente reciente.

Tabla 1
Datos sociodemográficos

		Recuento	% de N tablas
Genero	Femenino	12	5.6%
	Masculino	202	94.4%
Nivel de instrucción	Primaria incompleta	13	6.1%
	Primaria completa	12	5.6%
	Secundaria incompleta	29	13.6%
	Secundaria completa	70	32.7%
	Superior no universitario incompleto	32	15.0%
	Superior no universitario completo	26	12.1%
	Superior universitario incompleto	10	4.7%
	Superior universitario completo	22	10.3%
Área de trabajo	Administrativo	19	8.9%
	Operativo	195	91.1%
Tiempo de trabajo	Menos de 6 meses	21	9.8%
	De 6 meses a 1 año	62	29.0%
	De 1 a 3 años	71	33.2%
	De 3 a 5 años	43	20.1%
	Mas de 5 años	17	7.9%
	Total	214	100.0%

En la tabla 2 se evidencia la percepción de las variables dados por los percentiles 25, 50 y 75 las cuales determinaron los niveles, así mismo se evidencia que el 43.0% percibe que la comunicación dentro de la organización se sitúa en un nivel medio, mientras que un 30.4% la considera alta y un

12

1

39

26.6% la percibe como baja. En cuanto al desempeño laboral, el 44.4% de los encuestados indica un nivel medio, seguido de un 28.0% que manifiesta un bajo desempeño y un 27.6% que reporta un desempeño alto. Estos resultados reflejan que tanto la comunicación organizacional como el desempeño laboral tienden a concentrarse en niveles intermedios, con una distribución relativamente equilibrada entre los niveles alto y bajo.

Tabla 2
Percepción de las variables

		Recuento	% de N tablas
Nivel de comunicación organizacional	Bajo	57	26.6%
	Medio	92	43.0%
	Alto	65	30.4%
Nivel de desempeño laboral	Bajo	60	28.0%
	Medio	95	44.4%
	Alto	59	27.6%
	Total	214	100.0%

En la tabla 3 se evidencia las correlaciones de los factores, donde se denota que el DL tiene una correlación moderada con la CO ($r = 0.342$), y relaciones más bajas con los otros tres tipos de comunicación: ascendente ($r = 0.280$), descendente ($r = 0.261$) y horizontal ($r = 0.281$). La media más alta se observa en comunicación organizacional ($M = 59.83$), mientras que el desempeño laboral alcanza una media de 51.13, ambas con desviaciones estándar moderadas.

Tabla 3
Correlación y descriptivos

	Comunicación Ascendente	Comunicación descendente	Comunicación horizontal	Comunicación organizacional	Desempeño laboral	Media	Desv. Desviación
Comunicación Ascendente	1.000					19.32	3.698
Comunicación descendente	0.687	1.000				20.85	2.934
Comunicación horizontal	0.310	0.391	1.000			19.66	3.119
Comunicación organizacional	0.854	0.855	0.692	1.000		59.83	7.824
Desempeño laboral	0.280	0.261	0.281	0.342	1.000	51.13	6.265

Figura 1. Modelo estructural hipotético

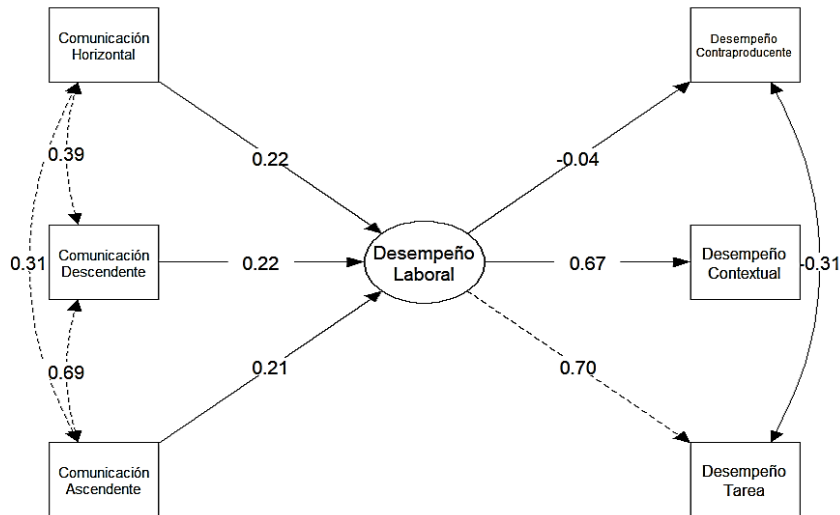


Figura 2. Modelo estructural. Los coeficientes de ruta representan estimaciones estandarizadas. los interceptos son estadísticamente significativo $p < .001$

El modelo hipotético se probó y proporciono un ajuste adecuado a los datos, con todos los índices de ajuste aceptable ($\chi^2(214) = 7.345$; $p < 0.001$; CFI = 0.973; TLI = 0.934; RMSEA = 0.047; RMSR = 0.024). con base a la revisión literaria se destinó las hipótesis, determinado para la hipótesis 1. La comunicación ascendente se relacionó con el desempeño laboral ($\beta = 0.21$; $p < 0.001$). respecto a la hipótesis 2 se encontró que la comunicación descendente se asoció con el desempeño laboral ($\beta = 0.22$; $p < 0.001$) así mismo, en la hipótesis 3, la comunicación horizontal se relacionó con el desempeño laboral ($\beta = 0.22$; $p < 0.001$). El modelo estructural explicó en un 0.73, de la variabilidad del desempeño laboral ($R^2 = 0.73$), lo que refleja un poder explicativo elevado. De acuerdo con Chin (1998), (citado por Martínez & Fierro, 2018), los valores de R^2 de 0.67 y 0.75 se consideran sustanciales. Por lo tanto, el R^2 obtenido ubica al modelo en un nivel sustancial, evidenciando la fuerte influencia de la comunicación organizacional sobre el desempeño laboral. Afirmado que estos factores de la comunicación organizacional explican en un 73% la variabilidad del desempeño laboral. Por último, la inclusión de la correlación del residuo en el modelo mejora su ajuste general.

Discusión

Diferentes modelos teoricos sostienen que la comunicación organizacional tales como la transmisión de mensajes, la retroalimentación y la interacción multilateral dentro de las organizaciones inciden

43 en los resultados laborales (Shannon y Weaver, 1949; Berlo, 1960; Schramm, 1970; Maletzke, 1980 y Katz y Kahn, 1978). Los resultados de esta investigación confirman la hipótesis 1, demostrando la influencia significativa de la comunicación organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa minera, nuestros resultados, demuestran que los tres tipos de comunicación, en todas las direcciones explican el 73 % del desempeño laboral de los trabajadores. Este hallazgo está en línea con los estudios previos de Ogunola & Akporaro (2015) y Pacheco & Alvarez (2022) quienes encontraron una relación significativa entre la comunicación organizacional y desempeño laboral, identificando que un manejo claro de los flujos de información internos, retroalimentación continua y una gestión óptima de la comunicación potencia la eficacia laboral y mejora el desempeño.

De manera más específica, el análisis de la sub hipótesis 1 la comunicación ascendente mostro una influencia robusta en el desempeño laboral ($\beta = 0.21$; $p < 0.001$), resultado que corrobora los hallazgos de Peña et al. (2017) quienes destacan, que los empleados son claves en la organización, la escucha al personal es importante para el feedback, ya que brinda una visión de la realidad empresarial, así mismo (Gomez & Gallardo, 2023) encontraron que los trabajadores que se sienten escuchados generan una vinculación con la organización lo que influye directamente en su desempeño laboral. Estos hallazgos se explican desde el modelo interactivo de Schramm (1970), que resalta la importancia de la retroalimentación, y desde la perspectiva de Maletzke (1980), quien concibe la comunicación como un proceso social en el que la voz de los colaboradores fortalece la toma de decisiones.

19
35 De igual manera con la sub hipótesis 2, la comunicación descendente tiene influencia significativa en el desempeño laboral ($\beta = 0.22$; $p < 0.001$) de los trabajadores de la empresa minera, así mismo, investigaciones como de Foronda et al. (2021) demuestran que, una comunicación clara y bien dirigida por los directivos facilita a que los subordinados comprendan los objetivos, y logren las metas de la empresa, en tal sentido (Figuerola Alvarado & Salas Canales, 2024) destacan que la comunicación descendente es determinante para el desempeño laboral, por lo que emplear buenas herramientas de comunicación lograría mejorar el rendimiento individual y colectivo. Teóricamente, este hallazgo se sostiene en el modelo lineal de Shannon y Weaver (1949), que enfatiza la transmisión clara de mensajes, y en el modelo SMCR de Berlo (1960), que plantea la necesidad de adaptar el mensaje a las características del receptor para garantizar su comprensión.

Finalmente se encontro en la hipotesis sub 3, que la comunicacion horizontal tiene influencia significativa en el desempeño ($\beta = 0.22$; $p < 0.001$), estudios como el de Ugulava & Baghaturia (2022)

demuestran, que la el flujo de informacion es necesaria entre pares y diferentes unidades para una relacion equitativa entre areas y departamentos en una organizacion, asi tambien Ángel et al. (2024) resaltan, a la comunicacion horizontal como pilar para el funcionamiento interno de cada departamento, ademas la colaboracion e intercambio de informacion entre areas aporta al desempeño de los equipos de trabajo. Este resultado se explica desde la teoría de sistemas de Katz y Kahn (1978), que concibe la organización como un sistema abierto en el que la coordinación entre sus componentes es esencial, y desde la visión de Maletzke (1980), destaca la interacción multilateral entre los actores organizacionales.

CONCLUSIONES

Este estudio revela que la comunicación organizacional es un factor clave para el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa minera. Los resultados confirmaron que las tres dimensiones de comunicación ascendente, descendente y horizontal ejercen una influencia positiva y significativa en el desempeño laboral, con un coeficiente de determinación R^2 de 0.73, explicando en conjunto el 73% de la variabilidad en el desempeño laboral. Es decir, se ha demostrado que más del 70% de los trabajadores tienen un nivel de comunicación bueno y muy bueno, de la misma manera esto se refleja en el nivel de desempeño de los trabajadores. Los tres tipos de comunicación son importantes para los colaboradores directamente de la calidad de los flujos de comunicación en todas las direcciones entre directivos, subordinados y colegas dentro de la organización.

De manera más específica, la comunicación ascendente ($\beta = 0.21$; $p < 0.001$), contribuye al desempeño al permitir que los trabajadores se sientan escuchados y valorados, fortaleciendo la retroalimentación y el sentido de pertenencia. La comunicación descendente ($\beta = 0.22$; $p < 0.001$), por su parte, garantiza la claridad de las directrices y objetivos, lo que orienta mejor las tareas y mejora la productividad. Finalmente, la comunicación horizontal ($\beta = 0.22$; $p < 0.001$), facilita la cooperación entre equipos y áreas, promoviendo la coordinación y el trabajo colaborativo que sostienen la eficacia operativa.

Desde una perspectiva teórica, esta investigación confirma las teorías y aporta una evidencia empírica sobre la relación entre comunicación organizacional y desempeño laboral en el sector minero, un contexto poco explorado en la literatura. De esta forma, refuerza el papel de la comunicación como un factor estratégico en la gestión del talento humano y en la construcción de entornos laborales más eficientes. Sin embargo, este estudio presenta ciertas limitaciones, como haberse desarrollado en una sola empresa minera con un diseño transversal, lo que restringe la generalización de los resultados. Asimismo, se identificó trabajadores con niveles bajos de comunicación y desempeño. Lo que se sugiere en futuras investigaciones realizar estudios comparativos en distintas empresas mineras y

sectores productivos, así como aplicar diseños longitudinales que permitan observar la evolución de la comunicación y el desempeño en el tiempo.

REFERENCIAS

- Al-aloozy, K. F. Q., Mirvalad, S., & Shabakhty, N. (2024). Evaluación del impacto de la calidad de la comunicación por internet en la gestión de recursos humanos sobre la productividad de los proyectos de construcción. *Heliyon*, 10(7), e28500. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e28500>.
- Alarcón, L. L. P., & Ipanaque, A. J. P. (2025). Comunicación interna y la satisfacción laboral en los trabajadores de un Gobierno local del Perú. *Revista científica en ciencias sociales*, 7, 01-11. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/e701103>.
- Andrade, W. A. Z., Martínez, J. A. P., Noguera, L. A. S., & Aguilar, G. I. S. (2023). Desempeño Laboral. Revisión literaria. *Commercium plus*, 5(1), Article 1. <https://doi.org/10.53897/cp.v5i1.638>.
- Arriaga, C. V. (2018). *Correlación entre comunicación organizacional y satisfacción laboral percibida por un grupo de colaboradores que trabajan en el área de informática de una empresa de tecnología* [Tesis de licenciatura]. Universidad Rafael Landívar.
- Beran, T. N., & Violato, C. (2010). Structural equation modeling in medical research: A primer. *BMC Research Notes*, 3(1), 267. <https://doi.org/10.1186/1756-0500-3-267>.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Desempeño de tareas y desempeño contextual: Su significado para la investigación en selección de personal. *Human Performance*, 2(10), 99-109.
- Campbell, J. P. (2012). 159 Behavior, Performance, and Effectiveness in the Twenty-first Century. En S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology, Volume 1* (p. 0). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0006>.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(Volume 2, 2015), 47-74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>.
- Cárdenas, J. L. M., & Bardales, J. M. D. (2020). Desempeño Laboral en la Gestión Municipal 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2) https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.145.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera edición). MC Graw Hill Educación.
- CONFIEP. (2018). *La minería formal aporta el 14% del PBI nacional—CONFIEP*. <https://www.confiep.org.pe/confiep-tv/mineria-formal-aporta-al-14-del-pbi-nacional/>
- Cuello, R. B., Fructus, R. C., & Panduro, J. D. A. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), Article 1. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Dessler, G. (2004). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano* (segunda edición). Pearson Educación <https://bibliotecaceunem.com/libros/Acervo%20bibliogr%C3%A1fico%20Lic.%20Pedagog%C3%ADa/93>.
- Alfaro, R., & De la Torre, B. (2019). Influencia de las herramientas de comunicación interna descendente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa cineplanet cajamarca 2018 [Licenciatura, Universidad privada del norte.]. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/22024/Alfaro%20Cabrera%20Ruby%20Kelly%20-%20De%20La%20Torre%20Cruzado%20Carlos%20Bryan.PDF?sequence=1&isAllowed=y>

- Ángel, L., Clemente, G., Torres, J., & Calvillo, M. (2024). Comunicación interna en las organizaciones: Factores que revelan la difusión de la información, la sostenibilidad social, satisfacción y la productividad. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, V(4).
<https://doi.org/10.56712/latam.v5i4.2396>
- Belategi, O., Gago, M., & Egaña. (2019). La comunicación interna en las cooperativas: La percepción de las personas trabajadoras sobre la escucha y la información. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 130, 9-32. <https://doi.org/10.5209/REVE.62812>
- Berlo, D. (1984). El proceso de la comunicacion. El ateneo.
- Díaz, R. (2021). Teoría de la Comunicación Corporativa. *Polo del Conocimiento*, 6(3), 25.
<https://doi.org/10.23857/pc.v6i3.2519>
- Figueroa Alvarado, C. G., & Salas Canales, H. J. (2024). Comunicación organizacional y desempeño laboral en el Área de Crédito Vehicular de una entidad financiera (Lima, Perú), 2022. *Industrial Data*, 27(2), 87-105. <https://doi.org/10.15381/idata.v27i2.26928>
- Foronda, J. L. D., Saavedra, E. F. C., Alfaro, C. E. R., Sánchez, R. M. S., & Jara, C. I. A. (2021). Comunicación interna y desempeño laboral en profesionales sanitarios peruanos durante la pandemia COVID-19. *MediSur*, 19(4), 624-632.
- Geraldo Campos, L. A. (2022). Validación de la escala desempeño laboral individual en colaboradores peruanos. *Revista de Investigación en Psicología*, 25(1), 63-81.
<https://doi.org/10.15381/rinvp.v25i1.21920>
- Gomez, A., & Gallardo, E. (2023). Impacto de la satisfacción con la comunicación interna en el engagement laboral: Análisis correlacional. *Comunicación y Sociedad*, e8407.
<https://doi.org/10.32870/cys.v2023.8407>
- Guzman, V. (2012). Comunicación organizacional. *Red tercer Milenio*, 99.
- Hernández González, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37(3).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0864-21252021000300002&lng=es&nrm=iso&tlng=es

- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Van Buuren, S., Van Der Beek, A. J., & De Vet, H. C. W. (2014). Individual Work Performance Questionnaire [Dataset]. <https://doi.org/10.1037/t35489-000>
- Lazaro Gastelo, J. F., & Taboada Garcia, M. Y. (2017). Estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional en la «Corporación Mechan Service SAC» de la ciudad de Chiclayo. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- Martínez Ávila, M., & Fierro Moreno, E. (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: Un enfoque técnico práctico / Application of the PLS-SEM technique in Knowledge Management: a practical technical approach. RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 8(16), 130-164. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.336>
- Pacheco, M., & Alvarez, E. (2022). La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales. INNOVA Research Journal, 7(3.2), 51-71. <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2.2022.2149>
- Pazmay, S. (2020). Análisis psicométrico de test de comunicación organizacional en empresas ecuatorianas. Revista Publicando, 7(25), 102-119.
- Peña, B., Caldevilla, D., & Batalla, P. (2017, julio). Tres casos de empresas internacionales con éxito: Estudio de las estrategias de comunicación interna. Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16057382018>
- Peña, B., Henar, P., & Wandosell, G. (2015). Estrategias inteligentes de comunicación interna y gestión empresarial. Redalyc, 3.
- Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire. Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones, 35(3), 195-205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Ronquillo, L., Aranda, C., & Pando, M. (2013). Validación de un instrumento de evaluación del desempeño en el trabajo. Revista Ibero-Americana de psicología, 6, 7.
- Saladrigas, H. (2005, octubre 4). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. Revista Latina de Comunicacion Social, 8(60), 8.

- Ugulava, M., & Baghaturia, O. (2022). Organizational Communication. *Journal of Politics and Democratization*, 5(3). <https://jpd.gipa.ge/index.php/jpd/article/view/6882>
- Eka, F., & Anik, H. (2020). The effect of organizational communication and job satisfaction on employee engagement and employee performance at pt. abyor international. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 1(4), 479-489. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v1i4.216>
- Formanchuk, A. (2015). *60% de los problemas en una empresa son por mala comunicación*. <https://goo.gl/pFCGLi>
- Foronda, J. L. D., Saavedra, E. F. C., Alfaro, C. E. R., Salas, R. M., & Jara, C. I. A. (2021). Comunicación interna y desempeño laboral en profesionales sanitarios peruanos durante la pandemia COVID-19 Internal communication and job performance in Peruvian health professionals during the COVID-19 pandemic. *Revista Medisur*, 19(4). <http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/5033>.
- Gatewood, R. D., Perloff, R., & Perloff, E. (2000). Testing and Industrial Application. En *Handbook of Psychological Assessment* (pp. 505-525). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-008043645-6/50098-7>
- Geraldo Campos, L. A. (2022). Validación de la escala desempeño laboral individual en colaboradores peruanos. *Revista de Investigación en Psicología*, 25(1), 63-81. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v25i1.21920>
- Harrison, J. K., & Motowidlo, S. J. (2018). Job performance. *Human Resources Research Organization (HumRRO)*, 17.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill Education.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4a. ed). McGraw-Hill.
- Huilla, J. S. M., & Tuni, C. A. (2022). El desempeño laboral de los colaboradores: Una aproximación conceptual. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), Article 4. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3165
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance: A Systematic Review. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 53(8), 856-866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van Der Beek, A. J., & De Vet, H. C. W. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6-28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Oyarvide-Ramírez, H. P., Reyes-Sarria, E. F., & Montaña-Colorado, M. R. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 296. <https://doi.org/10.23857/dc.v3i4.687>
- Petrone, P. (2021). Principios de la comunicación efectiva en una organización de salud. *Revista Colombiana de Cirugía*, 36(2), 188-192. <https://doi.org/10.30944/20117582.878>
- Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 195-205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Robinson, S., & Bennett, R. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.

- Saladrigas, H. (2005, octubre 4). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 8(60), 8.
- Salim, A. (2022, julio 12). View of Internal Communications and Organization Performance in Zanzibar Public Institutions. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 20(22), 1-15.
- Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., López Puig, P., León Cabrera, P., Perdomo Victoria, I., Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., López Puig, P., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte sanitario*, 16(1), 28-37. <https://doi.org/10.19136/hs.v16i1.1256>
- Soler, V. G., & Tripiana, T. G. (2014). Los problemas de comunicación en la empresa familiar. *C Empresa*, 19.