



Comunicación organizacional interna y su incidencia en el desempeño laboral en la Subsecretaria de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial, 2024

Internal organizational communication and its impact on job performance at the Undersecretariat of Ports and Maritime and River Transport, 2024

A comunicação organizacional interna e o seu impacto no desempenho profissional na Subsecretaria de Portos e Transportes Marítimos e Fluviais, 2024

Aminta Katerine Velez-Zambrano ^I
aminta.velezzambrano0952@upse.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0007-5939-7494>

Emanuel Bohórquez-Armijos ^{II}
ebohorquez@upse.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-0728-6246>

Correspondencia: aminta.velezzambrano0952@upse.edu.ec

Ciencias Técnicas y Aplicadas
Artículo de Investigación

* **Recibido:** 10 de junio de 2025 * **Aceptado:** 11 de julio de 2025 * **Publicado:** 23 de agosto de 2025

- I. Universidad Estatal Península de Santa Elena, Ecuador.
- II. Universidad Estatal Península de Santa Elena, Ecuador.

Resumen

La comunicación organizacional interna en el ámbito laboral favorece la coordinación de tareas, la integración del equipo y la claridad en los procesos, lo que influye directamente en el rendimiento laboral, por lo que cuando no existe una retroalimentación eficiente, afecta negativamente en la productividad, la coordinación y el ambiente de trabajo, sobre todo en las entidades públicas. En ese sentido, el presente trabajo se planteó como objetivo general el analizar la relación significativa de la comunicación organizacional interna y el desempeño laboral de los colaboradores en la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial, 2024. La metodología se basó en un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo y correlacional, empleando los métodos deductivos y analítico, para la recopilación de datos, se utilizó una encuesta tipo cuestionario estructurado en escala de Likert, la cual estuvo dirigida a los trabajadores y empleados de esta entidad. Entre los resultados destacables, se encontró que la comunicación organizacional interna presenta fortalezas como la claridad de los mensajes y la fluidez en las relaciones entre colegas, así como limitaciones en la retroalimentación desde los niveles directivos hacia el personal; en cuanto al desempeño laboral se evidencia altos niveles de cumplimiento de metas, responsabilidad y satisfacción personal en el trabajo y casos aislados con menor compromiso; el coeficiente de Spearman obtenido fue $\rho = 0.614$. En conclusión, la comunicación organizacional interna y el desempeño laboral son percibidos positivamente en la Subsecretaría y existe una correlación positiva moderada-alta y estadísticamente significativa entre las dos variables.

Palabras claves: Comunicación organizacional interna; desempeño laboral; entidad pública.

Abstract

Internal organizational communication in the workplace favors task coordination, team integration, and process clarity, which directly influences job performance. Therefore, when there is no efficient feedback, it negatively affects productivity, coordination, and the work environment, especially in public entities. In this sense, the general objective of this work was to analyze the significant relationship between internal organizational communication and the job performance of collaborators at the Undersecretariat of Ports and Maritime and River Transport, 2024. The methodology was based on a quantitative approach, with a descriptive and correlational scope, employing deductive and analytical methods. For data collection, a structured questionnaire survey

on a Likert scale was used, which was directed at workers and employees of this entity. Among the notable results, it was found that internal organizational communication presents strengths such as clarity of messages and fluidity in relationships between colleagues, as well as limitations in feedback from management levels to staff. Regarding job performance, high levels of goal achievement, responsibility, and personal job satisfaction were evident, along with isolated cases of lower commitment; the Spearman coefficient obtained was $\rho = 0.614$. In conclusion, internal organizational communication and job performance are perceived positively in the Undersecretariat, and there is a moderate-high and statistically significant positive correlation between the two variables.

Keywords: Internal organizational communication; job performance; public entity.

Resumo

A comunicação organizacional interna no local de trabalho favorece a coordenação de tarefas, a integração da equipa e a clareza dos processos, o que influencia diretamente o desempenho no trabalho. Portanto, quando não existe um feedback eficiente, afeta negativamente a produtividade, a coordenação e o ambiente de trabalho, especialmente nas entidades públicas. Neste sentido, o objetivo geral deste trabalho foi analisar a relação significativa entre a comunicação organizacional interna e o desempenho no trabalho dos colaboradores da Subsecretaria de Portos e Transportes Marítimos e Fluviais, 2024. A metodologia baseou-se numa abordagem quantitativa, de âmbito descritivo e correlacional, empregando métodos dedutivos e analíticos. Para a recolha de dados foi utilizado um questionário estruturado em escala Likert, dirigido aos trabalhadores e colaboradores desta entidade. Entre os resultados notáveis, verificou-se que a comunicação organizacional interna apresenta pontos fortes como a clareza das mensagens e a fluidez nas relações entre colegas, bem como limitações no feedback dos níveis de gestão para a equipa. Em relação ao desempenho no trabalho, evidenciaram-se elevados níveis de cumprimento de objetivos, responsabilidade e satisfação pessoal no trabalho, para além de casos isolados de menor comprometimento; o coeficiente de Spearman obtido foi $\rho = 0,614$. Concluindo, a comunicação organizacional interna e o desempenho no trabalho são percecionados positivamente na Subsecretaria, existindo uma correlação positiva moderada a elevada e estatisticamente significativa entre as duas variáveis.

Palavras-chave: Comunicação organizacional interna; desempenho no trabalho; entidade pública.

Introducción

Actualmente, en el ámbito laboral público, la comunicación dentro de la organización constituye un eje transversal para la coordinación de funciones, la integración del personal y el logro de metas institucionales (Pacheco y Álvarez, 2022). En tal sentido, se precisa de este proceso para mantener una cultura corporativa sustentable y configurada con los objetivos de la organización, debido a que por medio de esta estructura comunicacional, se forman los diferentes canales y medios eficientes que fomentan la colaboración, favorecen la toma de decisiones y promueven el desempeño laboral.

De esta forma, la comunicación interna constituye un sistema funcional que regula la circulación de la información entre los distintos niveles jerárquicos y operativos de una organización. Su adecuada estructuración permite estandarizar procesos, clarificar instrucciones y garantizar que las funciones asignadas sean comprendidas y ejecutadas de forma coherente con los objetivos institucionales. Cuando estos procesos comunicativos son consistentes y se sustentan en una retroalimentación continua, mejora el ambiente laboral, y se optimiza el rendimiento del personal en sus respectivas áreas de trabajo.

En el contexto internacional, Chávez y Coronel (2023) en su trabajo abordaron como la comunicación interna se ha consolidado como un componente estratégico en el funcionamiento empresarial, ya que esta facilita los procesos de apertura, reciprocidad y resolución de conflictos dentro de las organizaciones. Para los autores, su implementación no solo responde a una necesidad operativa, sino también a una exigencia estructural orientada a fortalecer la interacción entre los trabajadores y los niveles directivos.

Asimismo, Llanos y Tomalá (2024) en su trabajo efectuado en Ecuador, destacan que la comunicación organizacional interna es un proceso esencial para asegurar la integración del personal, mejorar el flujo de información y fortalecer la toma de decisiones a nivel institucional. Según los autores, una estructura comunicacional multidireccional, que sea ascendente, descendente y horizontal, permite reducir errores operativos, así como optimizar el trabajo colaborativo. A través de un estudio aplicado en una entidad pública del sector salud, se determinó que mejoras en los canales comunicativos internos inciden directamente en dimensiones clave como la cooperación, la innovación y la delegación de funciones.

En el contexto de la provincia de Santa Elena, Villón et al. (2025) plantean que la comunicación organizacional interna constituye un sistema estratégico que permite la circulación fluida de

información entre los distintos niveles jerárquicos, promoviendo la claridad, la participación y la coherencia institucional. Por lo tanto, asegura que una comunicación interna clara y bien estructurada fortalece la confianza y el sentido de pertenencia de los empleados. Esto favorece un ambiente laboral más colaborativo, equitativo y comprometido.

La Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial, adscrita al Ministerio de Transporte y Obras Públicas, cumple funciones estratégicas en la gestión del sistema portuario y fluvial del Ecuador. Esta entidad tiene como misión consolidar un modelo moderno, competitivo y articulado con el comercio exterior y la conectividad regional (Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial – Rendición de Cuentas, 2023). Esta entidad cuenta con 62 colaboradores distribuidos en Guayaquil, Manta, Puerto Providencia, Puerto Bolívar, San Cristóbal y Santa Cruz, quienes conforman el equipo técnico-administrativo responsable de su operatividad a nivel nacional, especialmente en zonas costeras y fluviales (Ministerio de Transporte y Obras Públicas, 2022).

A través de su gestión técnica y operativa, la Subsecretaría busca garantizar la eficiencia del sistema portuario y fluvial en el país. Sin embargo, en su funcionamiento institucional se han identificado problemáticas que afectan tanto la comunicación organizacional interna como en el desempeño laboral de sus colaboradores. Estas situaciones influyen negativamente en la productividad, la coordinación y el ambiente de trabajo. Entre las principales problemáticas detectadas se encuentran:

- Inadecuada comunicación interna entre áreas administrativas y técnicas, generando descoordinación en las actividades operativas.
- Limitada retroalimentación entre mandos medios y personal operativo, restringiendo el flujo de información y el entendimiento institucional.
- Escaso compromiso laboral en ciertos colaboradores reflejado en retrasos, incumplimiento de metas y escasa proactividad en las funciones asignadas.

De esta manera, el presente artículo tiene como objetivo general el analizar la relación significativa de la comunicación organizacional interna y el desempeño laboral de los colaboradores en la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial, 2024.

Finalmente, se plantea como hipótesis, la comunicación organizacional interna incide de manera significativa en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial, donde el interés recae en evidenciar que una estructura

comunicativa eficiente mejora la productividad, la motivación y las capacidades funcionales del personal.

Marco teórico

Comunicación organizacional interna

La comunicación organizacional interna se la puede definir como el conjunto de procesos, flujos y estructuras que permiten el intercambio de mensajes dentro de una organización (Barzola, 2023). Por lo tanto, este proceso no solo implica el uso de canales formales, sino también la regulación de los flujos informativos que facilitan la ejecución de tareas, la coordinación operativa y la alineación con los fines institucionales. En tal sentido, una adecuada comunicación permite establecer un entorno laboral estructurado y coherente, en el que las instrucciones, directrices y decisiones se comprenden con claridad (Gil et al., 2022).

Para Granda et al. (2019) la pertinencia de este sistema en las instituciones públicas se manifiesta en su impacto directo sobre la productividad, la integración del talento humano y la calidad en la prestación de servicios. Por ello, cuando existe una distribución adecuada de los canales internos, se reduce la ambigüedad, se promueve la transparencia en los procesos y se fortalecen las relaciones interpersonales en el entorno organizacional. Además, al generar condiciones para la retroalimentación continua, se potencia el cumplimiento de metas institucionales y se optimiza el desempeño laboral, lo cual constituye una variable central en la evaluación de la eficiencia institucional (Cortés et al., 2024).

Este tipo de comunicación está integrado por elementos que ayudan a identificar el sentido del flujo informativo, esto según los niveles jerárquicos involucrados (Chavez y Coronel, 2023). Estos componentes se consideran relevantes a la hora de analizar el comportamiento interno de una entidad en relación con el manejo de la información, ya que permiten evaluar la eficacia y su incidencia en el rendimiento del personal (Pérez y Perez, 2024). Según los autores antes mencionados, los principales elementos del sistema comunicacional interno son los siguientes:

- Comunicación ascendente: permite que los colaboradores expresen opiniones, sugerencias o inquietudes hacia los niveles jerárquicos superiores.
- Comunicación descendente: canaliza directrices, informaciones y decisiones desde los niveles de mando hacia el personal operativo.

- Comunicación horizontal: facilita la interacción entre empleados de igual jerarquía, promoviendo la coordinación y el trabajo colaborativo.

Comunicación ascendente

Este componente de la comunicación se caracteriza por permitir el traslado de información desde los niveles operativos hacia los mandos superiores (Pacheco y Alvarez, 2022). Es decir, su función es facilitar la expresión de sugerencias, necesidades, reportes de ejecución y percepciones del personal. Según D'Armas et al. (2020) el desempeño o satisfacción de un empleado esta directamente correlacionado con el nivel y calidad de comunicación ascendente ya que esta permite al personal sentirse escuchado, considerado en la toma de decisiones y partícipe de los procesos institucionales.

Comunicación descendente

De acuerdo con Domínguez (2019) consiste en el flujo de información emitido desde la alta dirección hacia los niveles subordinados de la organización, o también denominado jerarquía inferior. Tiene como objetivo principal instruir, informar, delegar responsabilidades y establecer objetivos operativos. A criterio de Ramos et al. (2020) este tipo de comunicación marca la dinámica organizacional y crean las condiciones adecuadas para que el intercambio de información desde los niveles inferiores hacia la dirección sea efectivo.

Comunicación horizontal

Este tipo de comunicación se produce entre unidades o colaboradores que se encuentran en niveles jerárquicos similares, y se la considera un tipo de interacción que busca tanto el diálogo como la participación del grupo o individuos (Guerrero, 2022). Asimismo, según este autor antes mencionado, esta forma comunicativa se la conceptualiza como un proceso de interacción social, basado en el intercambio voluntario de símbolos, donde se comparten experiencias en un entorno de diálogo, participación y acceso equitativo.

Desempeño laboral

El desempeño laboral constituye una variable compleja para la medición y evaluación del nivel de cumplimiento, eficiencia y calidad de un trabajador, en la forma en que ejecuta sus funciones en un contexto organizacional (Pineda et al., 2023). En el contexto de la gestión estatal, Chuchón (2023) manifiesta que esta variable, no solo debe valorarse desde los resultados que se obtienen, sino también a partir de factores tales como el compromiso, la adaptabilidad y la iniciativa del personal frente a los objetivos institucionales.

En tal sentido, la importancia que tiene el desempeño laboral de acuerdo con Palacios et al. (2024) radica en su capacidad para reflejar el grado de eficacia con que los colaboradores contribuyen al logro de los objetivos de la entidad. Más que solo un medidor de la productividad se presenta como una manifestación tangible de cómo se encuentra la empresa internamente. Además, Bohórquez et al. (2020) agrega que para que los colaboradores se mantengan motivados, es fundamental contar con un ambiente laboral favorable que fomente la confianza y brinde condiciones propicias para el desarrollo eficiente de sus funciones.

Entonces, todo esto se configura mediante componentes interrelacionados que, en conjunto, permiten explicar su dinámica en contextos públicos y privados (Leon et al., 2023). Estos elementos representan factores clave que condicionan o potencian el nivel de desempeño observable en el puesto de trabajo:

- **Productividad:** refleja la eficiencia con que el trabajador convierte recursos y tiempo en resultados tangibles dentro de la organización.
- **Motivación:** representa el impulso interno o estímulo externo que influye en el compromiso y disposición del empleado para cumplir sus funciones.
- **Habilidades y capacidades:** abarcan conocimientos, destrezas y actitudes que permiten al trabajador ejecutar tareas con eficacia y adaptabilidad.

Productividad

La productividad hace referencia a la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos dentro de una jornada o ciclo laboral determinado. Este componente permite valorar el rendimiento cuantitativo del trabajador en función del cumplimiento de metas, plazos y cargas operativas (Ramírez et al., 2022). Esta dimensión está vinculado al entorno organizacional, debido que aspectos relevantes como la claridad en las tareas, la disponibilidad de herramientas y la calidad de la comunicación interna inciden directamente en su rendimiento (Soledispa et al., 2022).

Motivación

La motivación se entiende como el conjunto de razones internas y externas que impulsan a una persona a actuar y comprometerse con sus responsabilidades laborales (Ruiz et al., 2023). Este componente influye de gran manera en el nivel de energía, persistencia y entusiasmo que un colaborador proyecta en su quehacer diario. Para Parrales et al. (2022) identificar con claridad los factores que generan satisfacción dentro del proceso motivacional permite reconocer los aspectos

clave sobre los cuales intervenir, lo que favorece un incremento en los niveles de productividad laboral.

Habilidades y capacidades

Las habilidades o competencias laborales representan el conjunto de conocimientos, destrezas técnicas y competencias blandas que una persona posee y aplica en el ejercicio de sus funciones (Dávalos et al., 2023). Estas capacidades resultan indispensables para enfrentar los desafíos cambiantes del entorno laboral, adaptarse a nuevas demandas institucionales y ejecutar tareas con precisión y autonomía (Monrroy, 2023). Todos estos componentes antes descritos, cuando se encuentran alineados con las necesidades del cargo, potencia la eficiencia individual de cada empleado, derivando en una mejor eficiencia del empleado.

Metodología

El enfoque que se adoptó en esta investigación fue de tipo cuantitativo, ya que permitió trabajar con datos numéricos y realizar un análisis estadístico objetivo sobre las percepciones de los colaboradores. En ese sentido, este enfoque facilitó el estudio de fenómenos observables y medibles como la comunicación organizacional interna y el desempeño laboral, permitiendo así medir variables específicas a través de indicadores previamente definidos.

En cuanto al alcance, la presente investigación emplea dos, el de tipo descriptiva y correlacional. Desde el alcance descriptivo se buscó caracterizar las dimensiones y comportamientos asociados a las variables principales sin necesidad de manipularlas; asimismo, mediante el alcance correlacional se analizó la relación existente entre la comunicación organizacional interna y el desempeño laboral, con el propósito de identificar si existe una asociación significativa entre ambas.

Respecto a los métodos, se trabajó bajo con el deductivo y analítico. Se precisó el método deductivo debido a que se parte desde varias teorías ya establecidas para contrastarlas con los resultados obtenidos en el estudio, mientras que el analítico permitió descomponer cada variable en sus respectivas dimensiones e indicadores, facilitando así una lectura más profunda y ordenada de los fenómenos observados.

La población estuvo conformada por los 62 trabajadores de la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial, quienes se desempeñan en distintas áreas técnico-administrativas distribuidas a nivel nacional. Debido al tamaño reducido de la población, se decidió trabajar con un censo equivalente a la totalidad de los colaboradores. Esta elección permitió garantizar mayor

precisión en los resultados y asegurar una representación completa de las percepciones institucionales.

El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado con escala de Likert, el cual fue aplicado de forma directa a los trabajadores. Su objetivo fue recolectar información sobre la percepción que tienen los colaboradores respecto a la comunicación interna y su incidencia en el desempeño laboral. Este instrumento estuvo compuesto por un total de 18 ítems, divididos en dos bloques principales: 9 ítems para la variable independiente (comunicación organizacional interna) y 9 para la variable dependiente (desempeño laboral). A su vez, estas preguntas se organizaron en seis dimensiones: comunicación ascendente, descendente y horizontal en la primera variable, y productividad, motivación y habilidades y capacidades en la segunda.

En relación con la confiabilidad del instrumento se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach a una prueba piloto realizada a 12 colaboradores con las 18 preguntas de las variables, obteniéndose un valor de 0.935, lo cual indica una alta consistencia interna y precisión estadística del cuestionario aplicado.

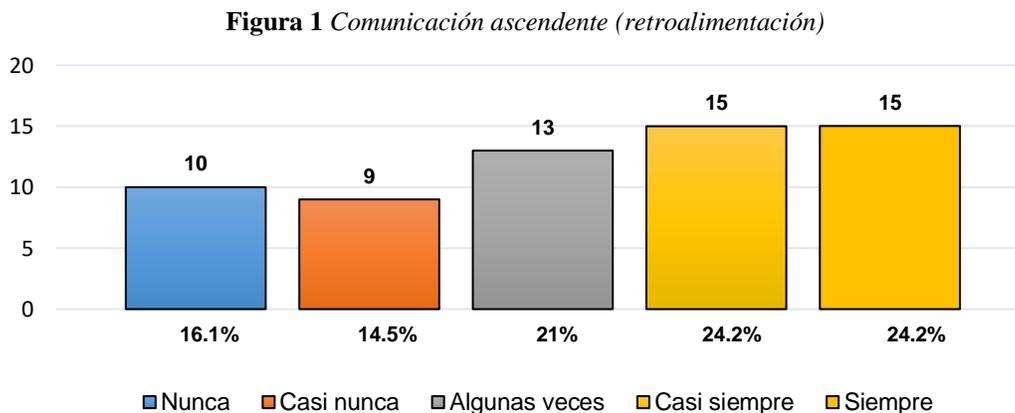
En cuanto al procesamiento de los datos recolectados, este se realizó a través del programa Microsoft Excel, el cual fue útil para la organización inicial de las respuestas obtenidas en los cuestionarios. Se empleó este software para tabular los resultados, y generar las figuras estadísticas, esta etapa fue esencial para facilitar el análisis descriptivo de las tendencias generales de las variables estudiadas.

Finalmente, se aplicó la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov, con el objetivo de verificar si los datos de ambas variables seguían una distribución normal y así seleccionar la técnica inferencial adecuada para la comprobación de hipótesis. En este caso se utilizó el software estadístico SPSS obteniendo que los datos no siguieron una distribución normal, y por tal se consideró la utilización del coeficiente de correlación de Spearman (ρ) que permitió establecer el grado de relación entre la comunicación organizacional interna y el desempeño laboral.

Resultados y discusión

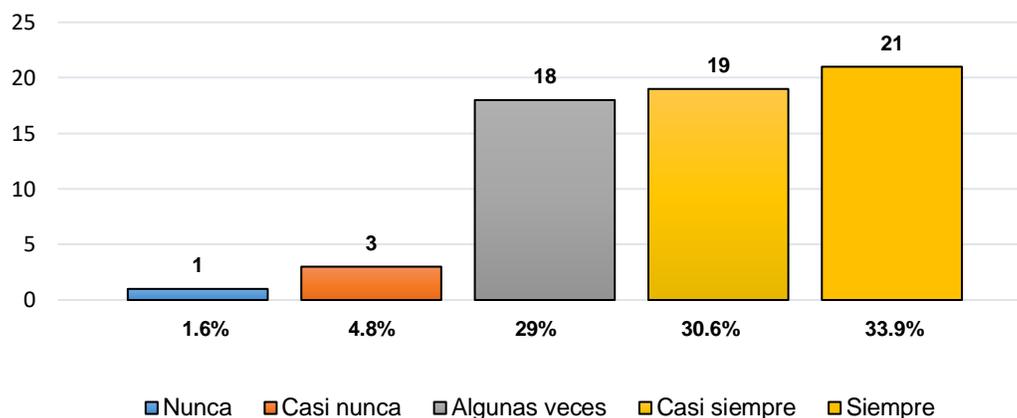
Análisis de los resultados

1. Recibo retroalimentación por parte de mis superiores cuando comparto sugerencias o comentarios.



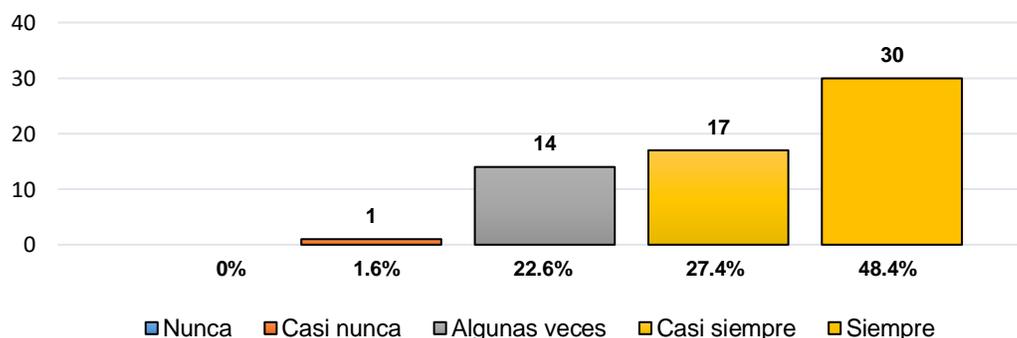
Referente a la figura 1, que aborda la percepción de los empleados respecto a la retroalimentación y la comunicación ascendente de esta entidad, en ese sentido, se registra que dos grupos considerables aseguraron que “casi siempre” y “siempre” con un 24.2% cada uno recibe una respuesta a sus comentarios, lo que equivale a cerca del 50% de la muestra, en tanto que el 16.1% respondió que “nunca”, junto con el 14.5% “casi nunca” reciben una retroinformación a sus sugerencias. Por ello, se puede concluir que la retroalimentación no está institucionalizada, o en todo caso, depende del jefe o del contexto; algunos trabajadores sí son escuchados, otros no, por lo que esa diferencia puede generar descontento o hasta desconfianza para ciertas áreas.

2. Los mensajes institucionales que recibo son comprensibles y completos.

Figura 2 *Comunicación descendente (Claridad de los mensajes institucionales)*

En la figura 2, referente a la claridad de los mensajes institucionales o la comunicación descendente de esta entidad, se puede observar según los datos que el 33.9% indicó que “siempre” y el 30.6% “casi siempre” perciben con claridad la comunicación formal de la institución; mientras que un 4.8% aseveró que “casi nunca” y el 1.6% “nunca” consideran que los comunicados de la institución no son entendibles. Se concluye que la mayor parte del personal entiende bien los mensajes que se emiten desde la institución; sin embargo, no todos lo perciben igual, debido a que algunos reciben información incompleta o confusa; de esta forma, aunque los resultados son buenos, aún es necesario asegurar que toda la información institucional se transmita de forma clara y accesible para todos los niveles.

3. Mantengo relaciones laborales fluidas con mis colegas.

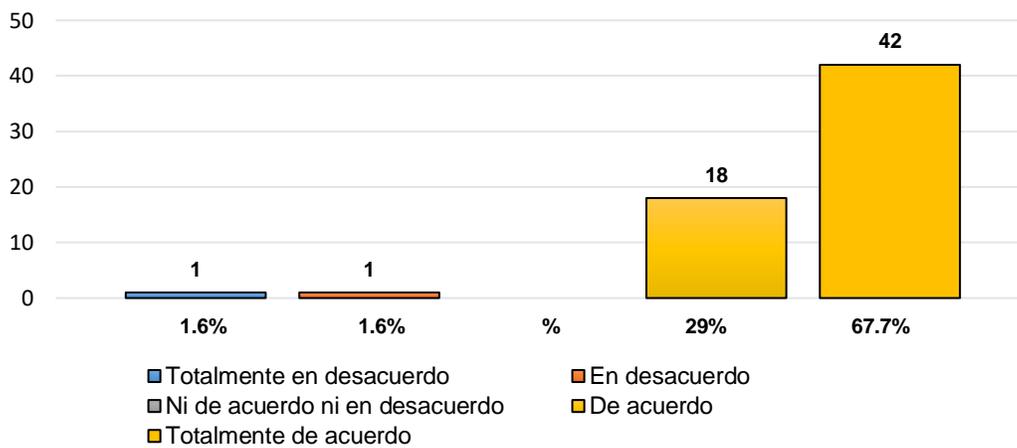
Figura 3 *Comunicación horizontal (relaciones laborales)*

De acuerdo con la figura 3, en donde se aborda la comunicación horizontal y las relaciones laborales de los colaboradores, se observa que un 48.4% asevero que “siempre” y el 27.4% dijo

que “casi siempre” mantienen una relación fluida con sus colegas; en contraste, el 22.6% asevera que solo “algunas veces” y solo un 1.6% siente que “casi nunca” se relaciona de manera colaborativa con su equipo de trabajo. Por ello, se puede concluir que la mayoría de los colaboradores mantienen relaciones laborales estables y fluidas; todo esto mejora el clima organizacional y favorece el trabajo conjunto, pese a esto algunos no siempre experimentan esa misma fluidez, los conflictos o distancias no parecen ser comunes.

4. Cumplimiento con las metas laborales establecidas en mi unidad de trabajo.

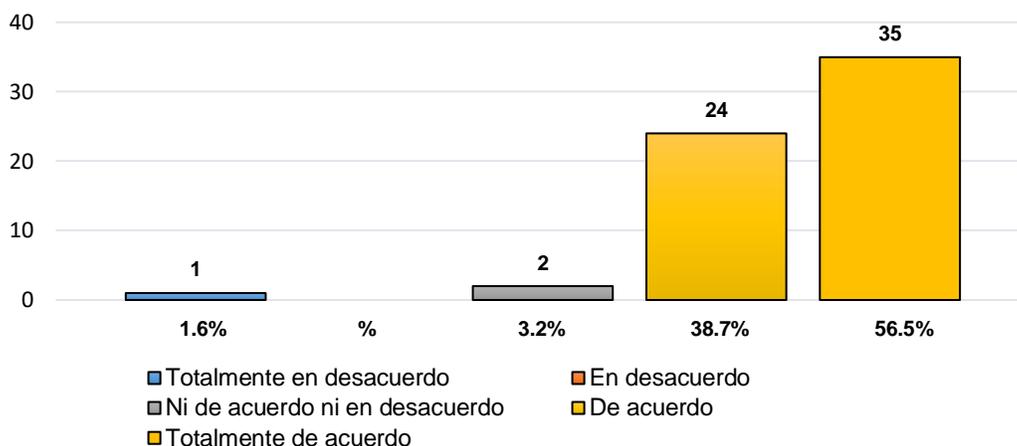
Figura 4 Productividad (cumplimiento de metas)



En la figura 4, se muestra la percepción de productividad y el cumplimiento de metas por parte de los empleados, se registra que una mayoría del 67.7% se muestra “totalmente de acuerdo”, esto sumado al 29% que manifestó estar “de acuerdo”; en contraparte, el 1.6% asegura estar “en desacuerdo” sumado al 1.6% que está “totalmente en desacuerdo” con esta afirmación. Se concluye que la mayoría de los colaboradores sienten que logra cumplir con las metas asignadas; eso refleja compromiso, planificación y control sobre sus tareas, por lo que se evidencia una tendencia claramente positiva respecto al cumplimiento de metas laborales.

5. Me siento satisfecho con el nivel de desempeño que logro en mis funciones diarias.

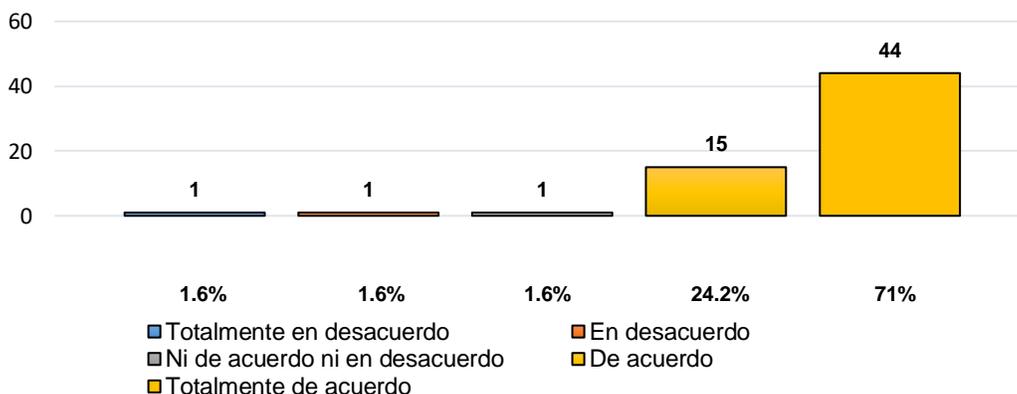
Figura 5 Motivación (percepción de desempeño)



De acuerdo con la figura 5, que se centra en la motivación de los empleados y su percepción en su desempeño, los resultados indican que el 56.5% se encuentra “totalmente de acuerdo”, sumado al 38.7% que está “de acuerdo”; por otra parte, apenas un 3.2% indica “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y el 1.6% “totalmente en desacuerdo”. Se concluye que la mayoría del personal está conforme en cómo realiza su trabajo, o sea, se sienten satisfechos con su rendimiento, lo que ayuda a mantener la motivación y el compromiso por sus tareas, por lo que se observa una percepción muy positiva sobre la satisfacción personal con el desempeño laboral.

6. Cumplimiento con mis funciones laborales con un alto sentido de responsabilidad y puntualidad.

Figura 6 Habilidades y capacidades (responsabilidad)



De acuerdo con la figura 6, referente a las habilidades y capacidades de los empleados y su perspectiva sobre la responsabilidad en su cargo, los datos reflejan que el 71% asegura estar “totalmente de acuerdo”, junto con el 24.2% que siente estar solo “de acuerdo”, por el contrario, el

3,2% mencionan estar en desacuerdo. Por lo tanto, se puede inferir que, los trabajadores consideran que son responsables y puntuales en su trabajo, lo que habla de disciplina y compromiso diario en sus tareas, por lo que hay una autopercepción muy positiva respecto a la responsabilidad y puntualidad en el cumplimiento de funciones.

Cálculo de la prueba de normalidad

Tabla 1. Pruebas de normalidad

Variable	Estadístico K-S	Sig. (p)	Conclusión
Comunicación organizacional interna	0.125	0.010	No presenta distribución normal
Desempeño laboral	0.101	0.038	No presenta distribución normal

Nota. Elaboración propia con base en los datos de la prueba de normalidad

Dado que la muestra estuvo conformada por 62 encuestados, se aplicó la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov para determinar si las variables comunicación organizacional interna (ítems 1 al 9) y desempeño laboral (ítems 10 al 18) presentan una distribución normal. Los resultados arrojaron valores de significancia de 0.010 y 0.038 respectivamente, ambos menores a 0.05 ($p < 0.05$), lo que indica que los datos no siguen una distribución normal. Por tanto, es recomendable el uso de pruebas no paramétricas para garantizar resultados válidos.

Comprobación de hipótesis

Hipótesis de investigación: La comunicación organizacional interna incide de manera significativa en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial.

Tabla 2. Cálculo del coeficiente de correlación de Spearman de las variables comunicación interna y el desempeño laboral.

	Comunicación Organizacional Interna	Desempeño Laboral
Rho de Spearman		
Coefficiente de correlación	1.000	.614**
Sig. (bilateral)	—	.000
N	62	62
Coefficiente de correlación	.614**	1.000
Sig. (bilateral)	.000	—

N

62

62

Nota: **La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).*Nota. Elaboración propia***Tabla 3. Coeficiente de correlación de Spearman (ρ)**

Valor de ρ	Significado
$-1.00 \leq \rho < -0.70$	Correlación negativa alta
$-0.70 \leq \rho < -0.50$	Correlación negativa moderada-alta
$-0.50 \leq \rho < 0.00$	Correlación negativa débil
$\rho = 0$	Correlación nula
$0.00 < \rho \leq 0.50$	Correlación positiva débil
$0.50 < \rho \leq 0.70$	Correlación positiva moderada-alta
$0.70 < \rho \leq 1.00$	Correlación positiva alta

Nota. Tabla de valor del coeficiente de correlación de Spearman representada en el trabajo de Carranza et al., (2024)

Se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman (ρ), apropiado para datos ordinales y distribuciones no normales. Las puntuaciones totales por encuestado fueron calculadas sumando los valores de los ítems 1 al 9 para la variable comunicación organizacional interna, y los ítems 10 al 18 para la variable desempeño laboral. La muestra incluyó 62 encuestados.

El coeficiente de Spearman obtenido fue $\rho = 0.614$ con un valor de significancia $p = 0.000$, lo cual indica una correlación positiva moderada-alta y estadísticamente significativa entre las dos variables. Dado que $p < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta que existe una relación considerable entre la comunicación organizacional interna y el desempeño laboral.

Con base en lo anterior, se puede concluir que existe una correlación significativa y positiva entre la variable comunicación organizacional interna y el desempeño laboral de los trabajadores de esta institución. A mayor calidad en la comunicación organizacional interna, mayor tiende a ser el nivel de desempeño laboral, lo que respalda la hipótesis planteada en esta investigación.

Discusión

Entre los hallazgos más relevantes se destaca que la comunicación descendente fue percibida como clara y comprensible por la mayoría de los trabajadores, lo que facilita el cumplimiento de funciones dentro de la Subsecretaría. Además, se evidenció una interacción fluida entre colegas, lo que refuerza el trabajo en equipo y consolida un ambiente de colaboración. También se identificó una percepción ampliamente positiva sobre el propio desempeño laboral, especialmente en el

cumplimiento de metas, sentido de responsabilidad y aplicación de capacidades. Estos elementos revelan un entorno laboral que, aunque puede presentar ciertas falencias, muestra signos de cohesión y compromiso institucional sostenido.

Estos resultados antes descritos, encuentran puntos de contraste con los datos obtenidos por Vivas et al. (2022) en su estudio sobre las mismas variables en un contexto laboral similar. Estos autores identificaron debilidades en la comunicación descendente y horizontal. Por ejemplo, registraron que un alto porcentaje de los encuestados están “En desacuerdo” con que exista cooperación entre colegas, lo cual limita su práctica profesional. Asimismo, señalaron que los mensajes transmitidos por la gestión eran poco claros o carentes de orientación emocional, situación que incidió negativamente en el clima organizacional. En este análisis, el 33.9% indicó que los mensajes institucionales “siempre” fueron claros y el 30.6% respondió “casi siempre”. Además, respecto a la comunicación horizontal, el 48.4% señaló que “siempre” mantiene relaciones laborales fluidas, frente al 27.4% que respondió “casi siempre”. Todos estos datos reflejan una diferencia significativa en cuanto a la percepción de los colaboradores frente al clima comunicacional de sus respectivas instituciones.

En términos estadísticos, el coeficiente de Spearman obtenido fue $\rho = 0.614$ ($p = 0.000$), lo cual indica una correlación positiva moderada-alta y estadísticamente significativa entre las variables estudiadas. Castro et al. (2023), en cambio, reportaron una correlación de $\rho = 0.727$ ($p < 0.01$), es decir, una correlación alta entre comunicación interna y desempeño laboral en su estudio realizado en la PNP. Al comparar las dimensiones de comunicación descendente y horizontal, los autores también hallaron una fuerte relación positiva, aunque en su análisis adicional incluyeron barreras de comunicación con un coeficiente negativo de $\rho = -0.461$, lo que evidencia conflictos internos. En contraste, la revisión estadística mostró que el 67.7% de los trabajadores está totalmente de acuerdo con cumplir sus metas laborales y el 71% con desempeñarse con responsabilidad, lo cual refuerza la hipótesis aceptada: la comunicación organizacional interna incide significativamente en el desempeño laboral.

Conclusiones

Los resultados muestran que la comunicación organizacional interna en la entidad presenta fortalezas en aspectos como la claridad de los mensajes y la fluidez en las relaciones entre colegas; sin embargo, persisten limitaciones en la retroalimentación desde los niveles directivos hacia el

personal, lo que sugiere la necesidad de institucionalizar canales más efectivos y consistentes para todos los colaboradores.

En cuanto al desempeño laboral, se evidencia una percepción mayoritariamente positiva, con altos niveles de cumplimiento de metas, responsabilidad y satisfacción personal en el trabajo. No obstante, aunque la mayoría mantiene un rendimiento óptimo, aún existen casos aislados con menor compromiso que podrían abordarse mediante estrategias motivacionales y de desarrollo de capacidades.

El análisis estadístico determinó un coeficiente de Spearman de $\rho = 0.614$ confirmando una correlación positiva moderada-alta y significativa entre la variable comunicación organizacional interna y el desempeño laboral. Esto demuestra que un fortalecimiento de los canales ascendentes, descendentes y horizontales puede incidir de forma directa en mejorar los niveles de productividad, motivación y habilidades del personal.

Referencias

1. Arias, J., & Covinos, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación. Enfoques Consulting EIRL. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf
2. Barzola, Y. (2023). Comunicación organizacional interna: diferencias contextuales en los estudios realizados. *Socialium*, 7(1), 49-59.
<https://doi.org/10.26490/uncp.sl.2023.7.1.1725>
3. Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista universidad y sociedad*, 12(3), 385-390.
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1599/1606>
4. Carranza, A., Carranza, D., & León, S. (2024). Aplicación de las escalas de medición ordinal para interpretar coeficientes de la correlación en investigación científica. *Revista científica SEARCHING de ciencias humanas y sociales*, 5(1), 45-55.
<https://revista.uct.edu.pe/index.php/searching/article/view/530/994>
5. Castro, R., Escudero, F., & Salazar, S. (2023). Desempeño laboral y comunicación interna en la PNP. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 908-927.
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/4446/6817>

6. Chavez, L., & Coronel, R. (2023). Comunicación interna y su influencia en las empresas. *Revista horizonte empresarial*, 10(1), 170-184. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2482>
7. Chuchón, A. (2023). Influencia del desempeño laboral en la efectividad de la gestión pública. *Revista dilemas contemporáneos*, 1(88), 1-20. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v1i1.3777>
8. Cortés, L., Martínez, 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*, 5(4), 2095-2103. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i4.2396>
9. D'Armas, M., Zamora, M., Castillo, L., & Arévalo, F. (2020). La comunicación organizacional: un caso de estudio en una universidad ecuatoriana. *Journal of science and research*, 5(102), 856-872. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4452768>
10. Dávalos, S., Cejas, M., Liccioni, E., & Vegas, H. (2023). Caracterización de las competencias laborales del talento humano en las organizaciones: un factor clave en la gestión administrativa. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(4), 120–127. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3959>
11. Domínguez, K. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 10(1), 63-83. <https://doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>
12. Gil, L., Martínez, G., & Rodríguez, C. (2022). Estilos de comunicación: Una revisión teórica hacia las habilidades directivas en las organizaciones. *Revista Científica De La UCSA*, 9(3), 85–96. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.03.85>
13. Granda, M., Culqui, A., & Trejo, A. (2019). La comunicación organizacional interna y su incidencia en la competitividad de las entidades públicas del Ecuador. *La Innovación de la Innovación, del medio al contenido predictivo.: actas del III simposio Internacional sobre gestión de la comunicación (XESCOM, 2018)* (págs. 386-401). Ibarra: XESCOM. <https://xescom2018.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/01/actas-2-edicion-completo-386-401.pdf>
14. Guerrero, F. (2022). La comunicación horizontal en la creación de una campaña de valores. *TSAFIQUI Revista Científica en Ciencias Sociales*, 2(19), 40-51. <https://doi.org/10.29019/tsafiqui.v12i19.1105>

15. Hernandez-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta. Ciudad de México, México: McGRAW-HILL Interamericana Editores, S.A. <https://biblioteca.ucuenca.edu.ec/digital/s/biblioteca-digital/ark:/25654/2140#?c=0&m=0&s=0&cv=0>
16. Leon, S., Aburto, J., Moreno, F., Hinostroza, D., & Tello, D. (2023). Motivación y productividad laboral en colaboradores de una cooperativa de ahorro y crédito de la selva central - Perú. E-Revista Multidisciplinaria del Saber, 1, 1-9. <https://doi.org/10.61286/e-rms.v1i.21>
17. Llanos, M., & 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>
18. Ministerio de Transporte y Obras Públicas. (2022). Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial. <https://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/2022/10/PUERTOS-Y-TRANSPORTE-MARITIMO-Y-FLUVIAL-MISION-ATRIBUCIONES-Y-RESPONSABILIDADES-1.pdf>
19. Monrroy, J. (2023). Capacitación y competencias en el rendimiento laboral en empresas de servicios. TecnoHumanismo, 3(3), 223-241. <https://doi.org/10.53673/th.v3i3.243>
20. 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>
21. Palacios, L., Cortez, C., Cueva, M., & Ramírez, W. (2024). Reconocimiento del desempeño laboral como principio gerencial en el liderazgo organizacional. Revista de ciencias sociales, 30(1), 470-484. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i1.41668>
22. Parrales, J., Villao, J., & Pisco, G. (2022). Motivación laboral como herramienta eficaz para el mejor desarrollo de las organizaciones. Dominio de las ciencias, 8(1), 177-186. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2565>
23. Pérez, L., & Perez, A. (2024). Comunicación interna y la satisfacción laboral en los trabajadores de un Gobierno local del Perú. Revista científica en ciencias sociales(7), 1-11. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/e701103>
24. Pineda, J., Salazar, L., Zaragoza, W., & Silva, G. (2023). Desempeño laboral: revisión literaria. Commercium Plus, 5(1), 1-12. <https://doi.org/10.53897/cp.v5i1.638>

25. Ramírez, G., Magaña, D., & Ojeda, R. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. *Revisión sistemática de la producción científica. Trascender, contabilidad y gestión*, 7(20), 189-208. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.166>
26. Ramos, W., Paredes, M., Terán, P., & Lema, L. (2020). *Comunicación Organizacional. Grupo Compas S.A.* <https://isbnecuador.com/catalogo.php?mode=detalle&nt=74471>
27. Ruiz, E., Salazar, J., & Valdivia, M. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *Revista iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, 13(26), 1-16. <https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>
28. Soledispa, X., Pionce, J., & Sierra, C. (2022). La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas. *Ciencias económica y empresariales*, 8(1), 1-15. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2571>
29. Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial – Rendición de Cuentas. (2023). *Informe Rendición de Cuentas. Ministerio de Transporte y Obras Públicas.* <https://almacenamiento.mtop.gob.ec/index.php/s/qoY9QyoDdbcHcNq>
30. Villón, S., Guerrero, M., & Manosalvas, C. (2025). Comunicación organizacional interna y su influencia en el apoyo social percibido en clínicas privadas de Santa Elena. *INNOVA Research Journal*, 10(1), 112-134. <https://doi.org/10.33890/innova.v10.n1.2025.2736>
31. Vivas, A., Solis, D., & Quiñonez, J. (2022). Comunicação organizacional interna como fator determinante no desempenho do trabalho. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 17(4), 2938-2955. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8800951>