



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL DE HERBALIFE NUTRITION PERÚ  
DURANTE LA PANDEMIA COVID-19, 2020- 2021, LIMA**

PRESENTADA POR

**JIMENA SOFIA PEREZ MEYHUEY**

ASESOR

**JORGE LUIS RUIZ CRUZ**

TESIS

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

LIMA – PERÚ

2023



**CC BY-NC-ND**

**Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**USMP**  
UNIVERSIDAD DE  
SAN MARTÍN DE PORRES

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL  
DE HERBALIFE NUTRITION PERÚ DURANTE LA  
PANDEMIA COVID-19, 2020- 2021, LIMA**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN CIENCIAS  
DE LA COMUNICACIÓN**

**PRESENTADA POR:  
JIMENA SOFIA PEREZ MEYHUEY**

**ASESOR:  
DR. JORGE LUIS RUIZ CRUZ**

**LIMA - PERÚ  
2023**

## **DEDICATORIA**

A María Elena y Óscar, mis padres, por su apoyo incondicional desde que era pequeña, por su cariño tan grande, por motivarme a nunca darme por vencida y por darme ánimos siempre.

A Blanca, mi abuela, por su apoyo y ánimo constante en todo momento y por ser un soporte único en cada etapa de mi vida.

A Octavio, mi tío, por su ayuda en cada temporada y por su soporte en momentos agradables y grises que me ha tocado atravesar.

A Carlos, mi tío, quien partió hace un tiempo atrás, pero me acompañó en la travesía de mi niñez hasta la juventud, siempre me quiso y animó a superarme profesionalmente.

A Anthony, mi novio, por su amor y por siempre alentarme a ir por más a pesar de las dificultades e impulsarme a ser una profesional comprometida con lo que hago.

**Jimena**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, porque sin él no podría lograr nada, porque ha estado conmigo en cada paso y porque la gloria es solo para él.

Al Dr. Jorge Ruiz, mi asesor de tesis, por ser un excelente profesional y guiarme hasta el final en la realización de esta investigación.

Al Sr. Luis Correa, Director General de Herbalife Nutrition Perú, por brindarme el permiso para poder usar el nombre y acceder a la muestra de la empresa y de esa forma, realizar mi investigación satisfactoriamente.

A la Sra. Yanira Dasso, Gerente de Recursos Humanos de Herbalife Nutrition Perú, por brindarme con amabilidad el acceso a la muestra.

A la Srta. Andrea Mansilla, Coordinadora de Comunicaciones, por su comprensión y apoyo no solo en el trabajo, sino también en los retos académicos que emprendo como lo fue este trabajo de investigación.

A cada colaborador de Herbalife Nutrition, por su amabilidad y disposición en ayudarme a hacer posible este trabajo.

A cada profesor de mi casa de estudios, por sus enseñanzas impartidas en toda la carrera.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE ANEXOS .....	vii
RESUMEN .....	viii
ABSTRACT .....	ix
INTRODUCCIÓN .....	xi
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO</b>	
1.1. Marco contextual .....	16
1.2. Antecedentes de la investigación .....	16
1.3. Bases Teóricas .....	23
1.4 Definición de términos básicos.....	39
<b>CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES</b>	
2.1. Formulación de la hipótesis .....	41
2.2. Variables y definición operacional.....	42
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA</b>	
3.1. Diseño metodológico .....	44
3.2. Diseño muestral.....	47
3.3 Técnicas de recolección de datos.....	48
3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información .....	54
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS</b>	
4.1. Descripción de resultados del cuestionario.....	56
4.2 Prueba de hipótesis.....	76
<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN</b>	
<b>BIBLOGRAFÍA .....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>98</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N°1.</b> Resultados generales obtenidos de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de Herbalife Nutrition Perú para determinar el efecto de la comunicación interna en la cultura organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021.....	<b>59</b>
<b>Gráfico N°2.</b> Resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los trabajadores de Herbalife Nutrition Perú para precisar el efecto de la comunicación descendente en los valores de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021. ....	<b>62</b>
<b>Gráfico N°3.</b> Resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de Herbalife Nutrition Perú para determinar el efecto de la comunicación ascendente en el clima organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021.....	<b>64</b>
<b>Gráfico N°4:</b> Comunica información actualizada de la empresa a sus trabajadores. ....	<b>66</b>
<b>Gráfico N°5:</b> Informa a los colaboradores sobre oportunidades de desarrollo profesional.....	<b>68</b>
<b>Gráfico N°6:</b> Permite la retroalimentación de un colaborador a su líder directo.....	<b>69</b>
<b>Gráfico N°7:</b> Proporciona acciones de diálogo y participación entre todos los colaboradores de diferentes niveles jerárquicos. ....	<b>70</b>
<b>Gráfico N°8:</b> Transmite los valores de la compañía en los procesos de trabajo. ....	<b>72</b>
<b>Gráfico N°9:</b> Motiva a los colaboradores a poner en práctica los valores de la empresa. ....	<b>73</b>
<b>Gráfico N°10:</b> Fomenta la integración entre todos sus colaboradores. ....	<b>74</b>
<b>Gráfico N°11:</b> Motiva y hace sentir feliz al colaborador en la empresa. ....	<b>75</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N°1:</b> Resultados generales obtenidos de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de Herbalife Nutrition Perú para determinar el efecto de la comunicación interna en la cultura organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021.....	<b>56</b>
<b>Tabla N°2:</b> Resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los trabajadores de Herbalife Nutrition Perú para precisar el efecto de la comunicación descendente en los valores de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021. ....	<b>61</b>
<b>Tabla N°3.</b> Resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los trabajadores de Herbalife Nutrition Perú para determinar el efecto de la comunicación ascendente en el clima organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021.....	<b>63</b>



## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>ANEXO I: MATRIZ DE CONSISTENCIA .....</b>	<b>98</b>
<b>ANEXO II: MATRIZ DE LA OPERACIONALIZACIÓN DEL INSTRUMENTO.....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXO III: INSTRUMENTO .....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXO IV: MATRIZ DE LA OPERACIONALIZACIÓN DEL INSTRUMENTO .....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXO V: INSTRUMENTO.....</b>	<b>106</b>
<b>ANEXO VI: BASE DE DATOS .....</b>	<b>107</b>
<b>ANEXO VII: ESTADÍSTICA DE ELEMENTO .....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXO VIII: CONSTANCIAS DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS FIRMADAS.....</b>	<b>109</b>

## RESUMEN

El objetivo general de la investigación fue determinar el efecto de la comunicación interna en la cultura organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021.

La investigación fue realizada bajo un enfoque mixto, de tipo aplicado, de nivel descriptivo-explicativo, diseño no experimental y transversal y de método inductivo, analítico y estadístico. La muestra se confirmó por 52 trabajadores y 9 jefes. Los instrumentos efectuados fueron la encuesta y entrevista.

Los resultados fueron obtenidos contrastando la entrevista efectuada a los jefes de la empresa, quienes en un 97% concordaron en respuestas positivas a las preguntas y la encuesta realizada a los trabajadores, la cual arrojó en promedio un 65% de respuestas con opción “siempre” dentro de las preguntas correspondientes a las dimensiones, concluyendo que, la comunicación interna tuvo un efecto positivo en la cultura organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021. Asimismo, la comunicación descendente tuvo un efecto positivo en los valores de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021 y que la comunicación ascendente tuvo un efecto positivo en el clima organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021.

**Palabras clave:** Comunicación interna, cultura organizacional, clima organizacional, valores, pandemia COVID-19, trabajadores.

## ABSTRACT

The general objective of the research was to determine the effect of internal communication on the organizational culture of Herbalife Nutrition Peru during the COVID-19 pandemic, 2020-2021.

The research was carried out under a mixed approach, applied type, descriptive-explanatory level, non-experimental and cross-sectional design and inductive, analytical and statistical method. The sample was confirmed by 52 workers and 9 bosses. The instruments used were the survey and interview.

The results were obtained by comparing the interview carried out with the heads of the company, who agreed in 97% positive answers to the questions and the survey carried out with the workers, which yielded an average of 65% of answers with the "always" option. within the questions corresponding to the dimensions, concluding that internal communication had a positive effect on the organizational culture of Herbalife Nutrition Peru during the COVID-19 pandemic, 2020-2021. Likewise, downward communication had a positive effect on the values of Herbalife Nutrition Peru during the COVID-19, 2020-2021 pandemic and that upward communication had a positive effect on the organizational climate of Herbalife Nutrition Peru during the COVID-19 pandemic, 2020-2021.

**Keywords:** Internal communication, organizational culture, organizational climate, values, COVID-19 pandemic, workers.

NOMBRE DEL TRABAJO

**TESIS PEREZ**

AUTOR

**JIMENA SOFIA PEREZ MEYHUEY**

RECuento DE PALABRAS

**22763 Words**

RECuento DE CARACTERES

**125422 Characters**

RECuento DE PÁGINAS

**120 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**5.1MB**

FECHA DE ENTREGA

**Jun 30, 2023 8:33 AM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Jun 30, 2023 8:35 AM GMT-5**

● **13% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 12% Base de datos de Internet
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de Crossref
- Base de datos de contenido publicado de Crossref
- 9% Base de datos de trabajos entregados

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)

  
.....  
**DR. JORGE LUIS RUIZ CRUZ**  
**ASESOR**

## INTRODUCCIÓN

La comunicación interna es aquella enfocada en el cliente interno y la cual juega un papel crucial dentro de una organización ya que permite crear estrategias dirigidas al factor humano y por tanto, alcanzar objetivos empresariales.

A través de los años, cada empresa adopta una cultura, la cual busca que, cada trabajador interno también imite y de esa manera, logre en conjunto, objetivos exitosos. Para poder lograrlo, se necesita en definitiva que, todos los individuos que conforman la corporación participen, ríen, creen vínculos significativos de trabajo y sigan una misma línea de aprendizaje.

Lamentablemente, en marzo del 2020, se manifestó mundialmente el virus del COVID-19, que afectó directamente a todos los seres humanos del mundo y a su vez, diversos ámbitos de la vida diaria como el trabajo presencial. Esta situación también fue un reto para Herbalife Nutrition Perú, ya que este contexto forzó a a sus colaboradores a trabajar virtualmente afectando las reuniones de equipo, eventos de integración, aniversarios, charlas informativas, reconocimientos, y más. Todo se trasladó a las plataformas virtuales como Microsoft Teams, Zoom y correo corporativo. Cada colaborador adoptó la nueva normalidad de trabajo remoto al 100%. Sin embargo, la pandemia siguió su curso y, por ende, en la empresa la virtualidad se extendió al 2021 dejando sin efecto la posibilidad de volver a trabajar presencialmente, con inquietudes de no saber lo que sucedería en el país y las acciones que la organización adoptaría en un contexto como ese.

Fue muy difícil mantener un modelo de trabajo remoto, sin embargo, esta situación llevó al área de Recursos Humanos de la compañía a plantear soluciones rápidas y desarrollar una serie de acciones con el fin de que todos los colaboradores sigan

viviendo la cultura “herbalífrica”, la cual los caracterizó siempre. El enfoque mixto utilizado en este trabajo permitió no solo conocer la percepción de la alta gerencia respecto a la problemática, sino también, contrastarlo con la opinión de los colaboradores, obteniendo resultados enriquecedores y con mayor certeza sobre cual fue el efecto de la comunicación interna en la cultura organizacional de Herbalife Nutrition Perú en este periodo de tiempo. En relación con lo anterior, se planteó los siguientes problemas:

Como **problema principal**:

- ¿Cuál es el efecto de la comunicación interna en la cultura organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020- 2021?

Como **problemas específicos**:

- ¿Cuál es el efecto de la comunicación descendente en los valores de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021?
- ¿Cuál es el efecto de la comunicación ascendente en el clima organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021?

Asimismo, se planteó como **objetivo principal** de investigación:

- Determinar el efecto de la comunicación interna en la cultura organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021.

Y a su vez, como **objetivos específicos**:

- Precisar el efecto de la comunicación descendente en los valores de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021.
- Determinar el efecto de la comunicación ascendente en el clima organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021.

En ese sentido, la investigación se justificó porque generó reflexión y mayor conocimiento referente a la importancia de la comunicación y cultura dentro de una compañía en un marco pandémico. Este trabajo fue de importancia para la empresa Herbalife Nutrition Perú porque determinó el efecto de la comunicación interna en su cultura en el periodo pandémico. Asimismo, el beneficio de esta investigación recayó en los trabajadores de la empresa, quienes podrán ser partícipes de nuevas gestiones en comunicación interna y cultura del personal posterior a las conclusiones.

Teóricamente, el estudio proporcionará mayor contribución al campo de estudio porque las variables ha sido de mucho interés para actuales y futuros gestores de comunicación respecto a cómo enfrentar un contexto de tal magnitud. A nivel social, la presente tesis contribuirá a las mejoras en la administración de la comunicación interna y cultura en las compañías para la obtención de buenos resultados organizacionales. Asimismo, generará mayor concientización en la importancia de las buenas relaciones entre los miembros dentro de una compañía sin importar el nivel jerárquico. A nivel metodológico, la presente investigación ayudará a consolidar la efectividad de encuestas internas para la obtención de resultados que tienen como objetivo analizar una problemática dentro de una empresa y el contraste positivo que pueden tener con entrevistas a los líderes claves.

Esta investigación se pudo llevar a cabo debido a que, se contó con lo necesario para su elaboración, como los conocimientos teóricos y prácticos, la ejecución del instrumento a la muestra y el apoyo de la gerencia de la empresa para todo lo requerido en el proceso.

Una limitación por la que atravesó este trabajo de investigación fue la escasa facilidad de encontrar acceso a la aplicación de muestra de una empresa debido a las restricciones organizacionales durante la pandemia, así como, el sistema híbrido de

trabajo, el cual no permitía acceder en días específicos a toda la muestra de manera presencial o remota. Sin embargo, se obtuvo el permiso de la empresa seleccionada para efectuar la muestra y el apoyo del área de Recursos Humanos en poder enviarla a través del correo corporativo y así tener las respuestas con mayor agilidad.

Otra limitante fue encontrar pocos libros de lectura online actuales y de libre lectura respecto a las variables. No obstante, se obtuvo muchos artículos en idioma inglés que enriquecieron y aportaron a la investigación.

La investigación se distribuyó en los capítulos a continuación:

El **capítulo I: Marco Teórico**, englobó los antecedentes cuyos autores son tanto nacionales como internacionales, asimismo, se proporcionó teoría y definiciones de diversos autores, los cuales otorgaron un aporte con el que se soporta el presente trabajo.

El **capítulo II: Hipótesis y variables**, mostró el planteamiento de la hipótesis general, las específicas, las variables y la definición operacional.

El **capítulo III: Metodología**, integró los procesos que se aplicaron a la metodología de la investigación, de igual forma, los lineamientos éticos.

El **capítulo IV: Resultados**, el cual mostró los porcentajes adquiridos de la entrevista y encuesta, los cuales se interpretaron descriptivamente y estadísticamente.

El **capítulo V: Discusión**, abarcó el contraste de los resultados obtenidos con la teoría, profundizándola con reflexiones, aclarando la realidad con el objetivo de la investigación.



Posteriormente, se procedió a exponer las conclusiones y se recomendó algunos puntos de acuerdo a los resultados que se adquirieron y finalmente, se recopiló todos los recursos bibliográficos utilizados.

# **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

## **1.1. Marco contextual**

Herbalife Nutrition es una empresa de nutrición y venta directa con presencia mundial en más de 94 países. Inició sus operaciones en Perú desde el 2006. Su público objetivo son mujeres y hombres, cuya edad rige entre los 18 a 50 años aproximadamente y son de nivel socioeconómico A, B y C.

Su propósito es hacer el mundo más saludable y feliz. Sus valores son:

- “Siempre hacemos lo correcto”: Reflejan en todo momento la creencia de que ser ético no es opcional. Se honran y respetan unos a otros, a sus Distribuidores Independientes, clientes y sobre todo, a ellos mismos.
- “Trabajamos juntos”: Aprenden y enseñan a otros. Siguen a sus líderes y se hacen visibles para que otros también los sigan. Se ayudan unos a otros. Nunca cesan de colaborar, son imparables. Mantienen las cosas simples. Celebran los logros de equipo y los logros individuales.
- “Mejoramos las cosas”: No cesan de mejorar, ni de hacer su mejor esfuerzo para hacer de Herbalife Nutrition una mejor empresa y un mejor lugar para trabajar. Aquí trabajan por hacer un mundo más feliz y saludable todos los días.

## **1.2. Antecedentes de la investigación**

### ***1.2.1 Antecedentes Internacionales***

Sánchez (2021) en su trabajo de maestría “Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los funcionarios de las empresas públicas del cantón San

Francisco de Milagro”, utilizó el enfoque cuantitativo de tipo correlacional y descriptivo. Asimismo, aplicó 1 encuesta a su muestra de 131 trabajadores. Tuvo como resultados una correlación positiva muy fuerte en cuanto a la hipótesis “La cultura organizacional influye directamente en el desempeño laboral”. Sin embargo, a pesar de que 50,41% de los encuestados se siente identificado con la cultura, el 37,71% no lo hace respecto a los beneficios que ofrece la empresa, lo cual indica que, los valores de satisfacción no son menores, pero si repercute directamente en el desempeño laboral, lo que hace notar que, hay poca atención hacia la cultura organizacional.

La tesis de Sánchez reforzó la investigación porque mostró que a pesar de que un gran porcentaje de personas se siente identificado con la cultura organizacional de su empresa, aún hay quienes no lo hacen por la escasez de beneficios que recibe, lo cual es importante para que un colaborador realice sus funciones óptimamente.

Cadena (2021), en su tesis de licenciatura “Relación entre la comunicación interna y el compromiso organizacional en una cooperativa de transporte público de Ambato”, empleó el método cuantitativo, diseño no experimental, de corte transversal y alcance correlacional. Aplicó cuestionarios a su muestra conformada por 78 trabajadores y como resultado tuvo que la comunicación interna y el compromiso organizacional mantienen una correlación positiva media porque la primera variable tiene un nivel bajo del 12,4%, un nivel medio del 33,3% y un nivel alto en un 54,27%, mientras que, la segunda variable presenta el nivel bajo de 11,53% y nivel alto de 50.83%.

La tesis realizada por Cadena, reforzó esta investigación debido a que, pudo analizar la relación de la comunicación interna y el compromiso organizacional de la empresa de estudio midiendo el nivel de cada variable y teniendo como resultados una clara

realidad: el sector operario es un grupo al que muchas veces una empresa no comunica adecuadamente y por ende, refleja insatisfacción en sus labores.

Solorzano (2021), en su tesis de licenciatura “La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral en la empresa JIGA publicidad, Cantón Quinindé”, cuyo diseño metodológico es aplicada, correlacional, de campo y transversal acompañado de métodos deductivo, analítico, documental, estadístico, utilizó el instrumento de la entrevista al gerente y las encuestas a 8 colaboradores, obteniendo como resultados que la empresa no posee a una cultura. Esto debido a que, un 63% de los empleados afirmaron que no ejecutan ningún tipo de cultura, y en cuanto factores al desempeño laboral 100% afirmaron que no han recibido capacitaciones por parte de la empresa. Además, se observó una tasa alta en los factores del compromiso y al comunicación (38%), mostrando que los problemas de comunicación impactan de manera considerable al desempeño laboral de ellos.

Solorzano reforzó esta investigación porque mostró que el desempeño laboral es directamente impactado por la cultura organizacional. Por eso, es necesario que una empresa pueda construir una cultura sólida caracterizada por una buena comunicación interna y que la aplique en todas sus acciones con el fin de satisfacer a sus colaboradores.

Jaime (2021) en su tesis “Cultura organizacional y desempeño laboral en las MIPYMES de electrodomésticos, Cantón Jipijapa”, utilizó la metodología descriptiva, correlacional y aplicó una encuesta a 62 empleados obteniendo la presencia de una directa repercusión entre ambas variables ya que, el 60% de los trabajadores respondieron que, sus jefes son líderes autoritarios. Por ende, se mostró que la cultura predominante sí afecta en el desempeño de trabajadores.

El aporte que dio Jaime a esta tesis es importante porque pudo comprobar la afectación que posee la cultura en el desempeño laboral de los trabajadores y pudo obtener resultados que muestran claramente que el liderazgo en la empresa está ligado a la cultura empresarial y que, a través de líderes autoritarios, se forma una cultura autoritaria que no permite que los empleados puedan desempeñarse adecuadamente en la compañía.

Caicedo (2018) en su tesis de maestría “Diseño de una estrategia de comunicación interna para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Rubbercom”, empleó una investigación no experimental descriptiva correlacional, aplicó el instrumento de la encuesta a los 12 trabajadores teniendo como resultados que, el sistema de comunicación interna de la empresa no es el adecuado por la existencia de valles al momento de comunicar información teniendo como resultados malos entendidos entre compañeros y jefes. Los empleados califican como regular a la comunicación interna y es por ello que, el 77% de estos concuerdan que, existieron rumores y malos entendidos dentro de la organización. Con respecto al desempleo laboral los resultados arrojaron que, el 50% de los colaboradores está regularmente satisfecho con su puesto de trabajo ya que, no se sienten escuchados en cuanto a sus opiniones y el sueldo que reciben no van de acuerdo a las funciones que realizan.

Caicedo reforzó esta investigación porque mostró la el impacto negativo en el desempeño laboral por carencia de comunicación interna, lo cual lo llevó a diseñar una estrategia de comunicación que pueda fortalecer los lazos entre la empresa y colaborador.

### **1.2.2 Antecedentes Nacionales**

Saucedo (2017) en su tesis de licenciatura “La cultura organizacional y su influencia en el compromiso organizacional de los trabajadores de la municipalidad distrital de Carabaylo, año 2017”, utilizó la metodología de nivel descriptivo-explicativo, de tipo aplicada y diseño no experimental-transversal. Aplicó la encuesta como instrumento a su muestra de 90 trabajadores obteniendo como resultado una correlación positiva considerable de ambas variables (87,6%) por lo que se concluyó que, la cultura organizacional influye significativamente en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Carabaylo.

La investigación de Saucedo hizo contribuyó a esta tesis porque muestra la influencia positiva que tiene la cultura organizacional en el compromiso laboral de trabajadores de una institución, evidenciándose que, la existencia de una buena cultura organizacional, tiene efectos positivos en un colaborador y es de suma relevancia para las organizaciones tenerlo en cuenta.

Trujillo (2017), en su tesis de licenciatura “Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas; 2017”, la cual es descriptiva, explicativa con enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, transversal con aspectos correlacionales, tuvo una muestra de 238 trabajadores y aplicó la encuesta como instrumento. Como resultados el estudio arrojó un 69.3% de percepción de comunicación intrapersonal elevada, un 52.9% de percepción de comunicación interpersonal moderada, un 33.2% de percepción de comunicación institucional baja, un 43.3% de percepción de liderazgo moderada, un 32.4% de percepción de trabajo en equipo moderada y un

33.2% de percepción de motivación baja. Como conclusiones determinó que, en un 63.7%, la comunicación interna influye de manera positiva en el clima organizacional.

El aporte de la tesis de Trujillo en esta investigación es importante porque determinó la influencia positiva que tiene la comunicación interna en el clima organizacional, el cual es un aspecto fundamental de la cultura organizacional. Con su estudio Trujillo evidenció que, a través comunicación interna positiva, se puede crear un buen clima laboral en una empresa.

Flores (2018) en su tesis de maestría “La cultura organizacional en la satisfacción laboral del Congreso de la República en el Cercado de Lima, 2018”, cuya investigación fue de tipo básico, diseño no experimental, transversal y nivel descriptivo- explicativo, empleó la encuesta a 65 trabajadores obteniendo como resultado que, la cultura organizacional influye positivamente (80.9%) en la satisfacción laboral.

Flores reforzó esta tesis porque en su investigación mostró la influencia que tiene la cultura organizacional en la satisfacción laboral de una institución, evidenciando que, a través de una cultura positiva hay resultados positivos que se relacionan directamente con el sentir de los empleados respecto a la empresa donde laboran.

Paucar (2021) en su tesis de licenciatura “Comunicación interna y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del C.S. San Francisco durante el año 2021”, cuya investigación es básica, organizada y sistemática, de nivel explicativo y diseño no experimental explicativa. Correspondiente a la población, aplicó una encuesta a 77 trabajadores obteniendo como resultado que, existe una influencia significativa de la comunicación interna en el desempeño laboral de los trabajadores debido a que, un 83.1% tienen claro sus funciones y responsabilidades. Algunas veces, un 36.4%

siente que su remuneración va de acuerdo a la labor que ejerce, un 54.5% casi siempre reflexiona previo a la emisión de una comunicación, un 64.9% indica que casi siempre está callado y escucha previamente a hablar impulsivamente, un 48.1% señala que algunas veces el establecimiento de salud dispone de tecnología que facilita la comunicación y un 35.1% afirma que, muy pocas veces se les comunican los cambios para eliminar el miedo ante lo desconocido concluyendo que, la comunicación interna influye en el desempeño laboral de los colaboradores.

La tesis de Paucar brindó un gran aporte a esta investigación porque mostró la influencia que tiene la comunicación interna en el desempeño laboral evidenciándose de esa forma la importancia de una buena administración de comunicación organizacional para un buen desempeño de los colaboradores en la empresa.

Carhuamaca y Meza (2019) en su tesis de licenciatura “Percepción de la comunicación interna en las municipalidades de Sapallanga y Pucará”, cuyo nivel es descriptivo comparativo, aplicó una encuesta a 59 colaboradores teniendo como resultado que no existe diferencias entre la percepción de la comunicación interna de los trabajadores de las municipalidades de Sapallanga y Pucará.

Carhuamanca y Meza reforzaron esta investigación debido a que, determinaron que la comunicación ascendente y descendente son dos dimensiones importantes a evaluar respecto a la comunicación interna de una institución y asimismo, sugirieron propuestas de mejoras para cada una de ellas.



### **1.3. Bases Teóricas**

#### ***1.3.1 Modelo simétrico bidireccional***

Esta investigación tiene como base el modelo simétrico bidireccional propugnado por Gruning y Hunt. Históricamente, este modelo apareció en los años 1960 y 1970 y su objetivo es el entendimiento entre una compañía y los públicos que tienen. Su naturaleza comunicacional es la de doble flujo bidireccional, el cual es más parecido a una conversación entre dos personas que en una exposición individual. Por ende, es posible que los públicos de una empresa persuadan a la dirección de la organización en cambiar conductas o actitudes y de la misma forma, la empresa también lo puede hacer con sus públicos. Por tanto, a través de este modelo queda entendido que representa una comunicación cuyo fin es poder influir tanto en la empresa como en el público al que se dirige. Según Gruning y Hunt (2000), en el modelo simétrico bidireccional, los especialistas utilizan la investigación formativa para averiguar la manera en que la empresa es percibida por el público y determinar las consecuencias que esta tiene para él. Los resultados pueden usarse para aconsejar y guiar a la gerencia sobre cómo reacciona el público a las normas y la manera con que estas podrían cambiarse para ser útil al interés de ellos. Asimismo, puede consultarse a la investigación formativa para investigar lo bien que los públicos comprenden a la gerencia y lo bien que esta los comprende; lo cual es información bastante útil al momento de elegir objetivos determinados de comunicación (p.78).

#### ***1.3.2 La comunicación***

A lo largo de los años, la comunicación ha estado presente en la vida de los seres humanos. “La comunicación es un proceso dinámico, cambiante e interminable que ha acompañado al ser humano desde sus orígenes” (Contreras & Garibay, 2020,

p.45). Sin comunicación ninguna acción podría darse ni un fin tendría éxito. “La comunicación en la época actual tiene un papel importante en el que cada persona o grupo siempre está en contacto porque sin comunicación todas las actividades y actividades no funcionarían correctamente” (Barreto, 2020, p.134). Es el proceso mediante el cual un mensaje se emite y recibe por un individuo, de forma que, se intercambia puntos de vista, mensajes, emociones y esto hace referencia a una de las exigencias prioritarias en las relaciones sociales porque mediante la comunicación se alcanza datos sobre lo que acontece en el lugar donde nos encontramos, además de compartir y poner en común detalles importantes. (Fernández y Fernández, 2017, p.3). En pocas palabras, forma parte de las relaciones sociales y mediante ella se puede compartir muchas cosas importantes para la sociabilización entre seres humanos. Mumby y Kuhn (2019) definen a la comunicación como “el proceso dinámico y continuo de crear y negociar significados a través de prácticas simbólicas interactivas (verbales y no verbales), que incluyen conversación, metáforas, rituales, historias, vestimenta y espacio” (p.10). De acuerdo con Apolo et al. (2017), la comunicación es una de las columnas del trabajo entre personas debido a que se fortalece por los vínculos que se forman, las emociones y experiencias compartidas (p.523). Es en efecto, la comunicación, un vínculo entre individuos que permite la interacción, comprensión, integración y es un puente para la generación de cultura, ya que se comparte aspectos propios de cada ser humano en el proceso comunicativo.

La comunicación es el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. Etimológicamente proviene del latín “communicare” que se traduce como “poner en común, compartir algo”. La comunicación es un elemento básico

generador de sociabilidad. Es a través de ella que el hombre se nutre y preserva su carácter como ser eminente de convivencia, promueve la solidaridad social y el espíritu cooperativo entre los grupos (Patrone, 2021, p.188).

### **1.3.2.1 Niveles de comunicación**

López (2018) afirma que, como sujetos sociales que estamos continuamente interactuando de diferentes formas con el entorno y con nosotros mismos, los procesos de la comunicación son fundamentales en nuestras actividades cotidianas y en este sentido, se dan en diferentes niveles. Él los distingue y define así:

**a) Comunicación intrapersonal:** que es la que tenemos con nosotros mismos al estar continuamente inmersos en actividades destinadas al autocontrol psicofisiológico que deriva de lo que podemos llamar pensamiento reflexivo. Puede estar más o menos automatizada y podemos distinguir dos tipos de cognición: la que se denomina pensamiento rápido, que es muy intuitiva y ejecutiva y que nos permite realizar las actividades diarias aprendidas o inherentes (como cuando hemos aprendido a ir en bicicleta); y otro llamado pensamiento lento, en el que se realizan procesos analíticos y relacionales mucho más costosos en tiempo y recursos (típicos, por ejemplo, de los procesos de aprendizaje) que nos diferencia de muchos otros seres vivos porque somos capaces de pensar lo que pensamos, es decir, realizar una actividad cognitiva que podemos llamar meta reflexiva.

**b) La comunicación interpersonal:** aquella que permite interactuar con nuestro entorno y convierte al ser humano en ser social en función del sistema relacional en el que desarrolla sus actividades del día a día. Aquí más allá de la capacidad oral y lingüística que le es inherente, también utiliza medios tecnológicos que permiten

trascender las limitaciones espacio-temporales que imponen las limitaciones biológicas humanas.

**c) Los grupos sociales:** en ellos los seres humanos construyen su mundo personal, se mezclan y compiten con otros en los discursos sociales para ejercer su influencia en el imaginario individual y colectivo a fin de ser relevantes para toda la sociedad. Se denomina intergrupala y se da en muchos niveles y entre agrupaciones de muy diversas características que, inevitablemente, mantienen espacios de contacto y, en constante dinamismo, establecen diálogos sociales con un nivel discursivo que trasciende al individuo. En este tipo de comunicación podemos encontrar, por ejemplo, los diálogos entre lenguas, culturas, ideologías, religiones, corrientes artísticas o paradigmas científicos.

**d) Comunicación organizacional:** que se define como aquella que se da dentro de las propias organizaciones y se entienden de manera similar a la comunicación intrapersonal, acercándose a las organizaciones como entidades en las cuales el proceso comunicacional está dirigido al control e interacción interna y externa.

**e) Comunicación mediática:** es muy característica de nuestras sociedades contemporáneas y diferente de las anteriores. Se define así porque son los medios quienes, como actor social, juegan un papel significativo y ejercer un poder relevante para determinar discursos sociales con prácticas comunicativas específicas y diferentes a las de los individuos o grupos sociales.

### ***1.3.3 Comunicación organizacional***

Según Marín y Gómez (2022), “la comunicación es una herramienta estratégica para el desarrollo de cualquier tipo de organización” (p.39). La comunicación en la organización forma parte clave para cualquier ejecución en la cual intervengan los

públicos de interés. “La comunicación se ha convertido en un elemento clave de relación entre personas e instituciones, lo que favorece que estas puedan interactuar con su entorno”. (Paricio et al., 2019, p.90). La comunicación en la organización es clave para que las gestiones de la empresa se lleven a cabo y buenas gestiones de esta impactan directamente en la supervivencia de la organización. (Tamayo, 2020, p.216). Se puede entonces afirmar que, la inclusión de la comunicación en las decisiones para una organización es sumamente fundamental y asimismo, impacta en su supervivencia.

La comunicación dentro de una organización engloba a las acciones, procedimientos y labores que se realizan con la finalidad de difundir o recibir datos a través de diferentes métodos, medios y procedimientos de comunicaciones externas e internas, a fin de obtener las metas organizacionales trazadas. Por medio de la comunicación en la empresa, se constituyen métodos de productividad, desarrollo y relaciones externas e internas, a fin de alcanzar un ejercicio óptimo por parte de los recursos humanos, por ende, su fin está relacionado con los éxitos y fracasos de la compañía. Asimismo, la comunicación dentro de una empresa da pie a que los procesos laborales internos se den de la manera correcta y haya un excelente clima organizacional con el que se logre los objetivos trazados. (Petrone, 2021, p.190) Sin comunicación, los empleados de una compañía no podrían informarse, ni desarrollarse, ni lograr sus objetivos de desempeño.

Dentro de la comunicación en la organización hay diversos públicos, pero son dos en particular a los que apuntan, el primero son los empleados y el segundo son los clientes que ven de afuera a la empresa, pero tienen una relación indirecta con ella. De acuerdo con Andrade (2017), la comunicación interna y externa son las dos

categorías en las que se divide la comunicación dentro de la empresa. La primera hace referencia a un grupo de acontecimientos realizados por la empresa para propiciar y conservar relaciones efectivas con y entre los colaboradores. Mientras que la segunda, es un grupo de mensajes que se emiten por la empresa a sus diversos públicos de afuera, de manera que puedan mejorar la relación mutua, mostrar una imagen idónea o impulsar los servicios que ofrecen. Según Puertas-Hidalgo (2020), la comunicación es un impalpable organizacional esencial donde las relaciones entre personas conforman un sistema de comunicación básico ayudado en canales eficaces (p.62).

#### **1.3.3.1 Tipos de comunicación organizacional**

Según Petrone (2021), hay cuatro comunicaciones en la empresa y los define así:

- **Comunicación interna:** Es practicada a través del sistema de la compañía y fomenta el proceso de la comunicación entre los miembros, ayuda a su unificación, conforta su adherencia y coopera a la creación de lugares para intercambiar información.
- **Comunicación externa:** Se basa en que la empresa crea y difunde mensajes hacia el público objetivo externo por medio de los diversos canales comunicacionales, a fin de que las relaciones públicas perduren. Muestran los servicios que presta por medio de la publicidad. Se mantienen las relaciones con organismos del gobierno y se preserva las conexiones entre instituciones, con el propósito de crear alianzas y desplegar métodos de mercado.
- **Comunicación escrita:** Es caracterizada por comunicar información clara y concisa. Asimismo, respalda a la empresa, debido a que queda una alusión de los

mensajes que se transmiten. Los boletines enviados internamente, convocatorias y sondeos son ejemplos de esta comunicación.

- **Comunicación oral:** Esta comunicación es caracterizada por la existencia de la probabilidad que lo que se comunica no se entienda en su totalidad y genere confusiones e inquietudes. Si se realiza en una reunión o conferencia es formal, de lo contrario, es informal si se da a través de una conversación casual entre compañeros de labores.

### **1.3.3.2 Barreras de la comunicación organizacional**

En el proceso comunicacional siempre surgirán obstáculos que pueden impactar negativamente. Petrone (2021), afirma que, pueden existir diversas barreras en la comunicación empresarial interna, las cuales pueden darse a raíz de un mensaje poco claro, de quien lo emite, quien lo recibe o en la retroalimentación del contenido comunicado. Estas son:

- Comunicar mensajes poco claros.
- Distorsionar el mensaje conforme va siendo difundido por los diversos canales.
- Perder el contenido informativo por parte de quien lo emite.
- Ofrecer mensajes poco relevantes.
- Defectos en las herramientas tecnológicas que se emplean.
- Barreras por el idioma o expresiones culturales.

### **1.3.4 Comunicación interna**

La comunicación interna representa una administración planificada que posee acciones creadas, accionadas y medidas dentro de una empresa e implementada por una persona que se encarga de esta función, cuyo destinatario es cada miembro que

compone la empresa y que busca alinear todo lo que ocurre, se piensa y dice, sobre la base de una finalidad. (Cuenca y Verazzi, 2018).

Las organizaciones se definen a sí mismas como sistemas que cambian constantemente y se desarrollan a través de sus sistemas de comunicación interna. Por ello, la comunicación interna debe ocupar siempre un lugar destacado lugar en cualquier organización, ya que permite procesar las interacciones con el entorno, asegurando la circulación de información y comprensión, así como la necesaria cohesión para el buen funcionamiento de la organización. La comunicación interna es una vía importante para tomar decisiones y corregir procedimientos de trabajo. Solamente un buen sistema de comunicación interna permite una respuesta eficaz a la presión externa. (Barreto, 2020, p.135)

La comunicación dentro de la empresa engloba procesos comunicativos que se ejecutan internamente en una organización y estos buscan el alcance de objetivos corporativos por medio de mensajes internos que fluyan de manera efectiva, de una buena relación entre los empleados, un buen ambiente laboral, entre otras cosas. De esa forma, los colaboradores logran sentirse identificados motivados a realizar su trabajo y poder lograr alcanzar los resultados que la compañía traza. (Ramos et al., 2017, p.20)

La comunicación interna es un conjunto de acciones realizadas de parte de la empresa con la finalidad de realizar y conservar positivos vínculos con y entre sus empleados mediante diversas formas de comunicación que los tengan enterados, integren y motiven a aportar con sus labores el alcance de las metas trazadas por la organización. (Andrade, 2017, p.7). Sin esta comunicación, los empleados no podrían



llegar a ser conscientes de lo que ocurre dentro de su centro de labores y mucho menos ser motivados por este.

La comunicación es importante en y para la organización; pero es más importante aún, la comunicación interna, que se ha convertido en la palanca que aporta en tiempos de transformación y consolidación de la cultura organizacional de los colaboradores. La comunicación interna es la esencia de la organización y estratégicamente bien desarrollada se evidenciará a todos los públicos de la institución. (Puertas-Hidalgo, 2020, p.66)

#### **1.3.4.1 Tipos de comunicación interna**

Como en toda estructura, la comunicación que se propicia dentro de una empresa también guarda una clasificación. Según Fernández y Fernández (2017), en toda organización se consideran dos comunicaciones: formales e informales.

- **Comunicación formal:** De acuerdo con Andrade (2017) “es la que se da a través de las fuentes y/o los canales oficiales de la organización” (p.8). Define cómo deben actuar las personas y cómo recopilan y comunican la información. Refleja el orden de jerarquía oficial, y comunica información de una forma veloz y con escasas inadvertencias, por lo cual resulta muy beneficioso para la toma de decisiones (Fernández y Fernández, 2017, p.4). Esta clasificación es relevante, ya que permite a la empresa poder anunciar contenido oficial por los canales oficiales y de esa manera, evitar el rumor.
- **Comunicación informal:** “Es la que utiliza la red no oficial de relaciones interpersonales. Generalmente se da de boca en boca y se le suele conocer como “radio pasillo”, término que resulta muy gráfico para entender su naturaleza” (Andrade, 2017, p.8). Esta comunicación permite que los empleados sientan que pertenecen a

la compañía. Asimismo, proviene de las propias relaciones que se dan entre los colaboradores y se da debido a que los seres humanos necesitan comunicarse, y más si la comunicación de carácter formal que se ha implantado en la compañía no llega a satisfacer la promoción de la relación interpersonal directa y así llegar a guiar los sentimientos (Fernández y Fernández, 2017, p.4). Esta clasificación es también importante para los empleados, ya que permite la sociabilización y confianza entre ellos.

#### **1.3.4.2 Flujos de la comunicación interna**

Fernández y Fernández (2010) afirman que, de acuerdo con el agente que inicia comunicando la información y el que lo recibe, la comunicación dentro de la empresa se estructura en descendente, ascendente, horizontal o lateral.

- **Comunicación descendente:** Es descendente cuando se dirige en sentido opuesto. (Andrade, 2017, p.7). “Son las que van desde un nivel jerárquico superior a uno inferior. Unos ejemplos serían las instrucciones de trabajo, o la información sobre el procedimiento a seguir en una determinada tarea” (Fernández y Fernández, 2019, p.4). La comunicación descendente implica la transmisión de decisiones, división de tareas, explicación de normas y procedimientos de estructura de gestión a los empleados y asegura el buen funcionamiento de la organización. (Popa, 2020). La información se difunde de la alta dirección a un subalterno. (Petroni, 2021, p.191). Se puede definir que, esta comunicación empieza del nivel más alto al más bajo y usualmente difunde información de vital relevancia ante los empleados y es por ello que debe ser formal y oficial de parte de la empresa, evitando así el rumor.

- **Comunicación ascendente:** “Es ascendente cuando la información sube de un nivel inferior a otro superior” (Andrade, 2017, p.7). “La información comienza en un

nivel de jerarquía y va a otro nivel más alto. Permite comprobar la comprensión de la información recibida y también, exponer ideas, sugerencias y reivindicaciones” (Fernández y Fernández, 2019, p.4). Esta comunicación permite la transmisión de información vertical, de empleados a los gerentes y refleja la forma en que la información transmitida fue recibida e interpretada en los canales oficiales de arriba hacia abajo (Popa, 2020). La información comunicada es enviada desde el personal con nivel de jerarquía más bajo a los más altos y esto se debe porque se tiene en consideración la importancia comunicacional los trabajadores aportan como un modo de feedback. De esta manera, se puede percibir el clima de la compañía, coopera a alentar la imaginación de los miembros, beneficia el crecimiento y crecimiento personal, ayuda a la colaboración entre los diversos estratos, incrementa la responsabilidad con la compañía y perfecciona las decisiones. (Petrone, 2021, p.191). Esta comunicación por el contrario de la descendente, va desde un nivel inferior en cuanto a cargos a la alta dirección y usualmente pueden referirse a propuestas de mejora, sugerencias, inquietudes, etc.

- **Comunicación horizontal o lateral:** Empleados del mismo nivel jerárquico intercambian información. (Fernández y Fernández, 2019, p.4). Se da entre personas del mismo nivel de rango, sea que pertenezcan a la misma área o no. (Andrade, 2017, p.7). Esta comunicación se propicia entre miembros que tienen puestos parecidos y es caracterizada por comunicar mensajes rápidamente, por la coordinación de actividades, solución de dificultades o toma de decisiones. (Petrone, 2021, p.191). Esta comunicación se produce entre dos individuos con un cargo similar dentro de la empresa y se puede percibir en el día a día de la organización.

### 1.3.4.3 Elementos del proceso de la comunicación interna

De acuerdo con Jakubiec (2019), los componentes que se operan en el desarrollo de la comunicación interna son los siguientes:

- **Comunicadores:** estos se pueden dividir en dos categorías principales (líderes y seguidores).
- **Metas:** provienen de la descripción general de una organización, en la que el comportamiento de los individuos se moldea y dirige para lograr objetivos comunes.
- **Canales:** Los más populares son: presencial, videoconferencia, teléfono, mensajería instantánea, correos electrónicos, textos, tweets y memorándums escritos. De acuerdo con Fernández y Fernández (2017) el canal es un transporte mediante el cual el emisor difunde información al receptor. “Los canales son considerados como el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor, es el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor del mismo” (Oyarvide et al., 2017, p.305)
- **Mensajes:** En una organización, los mensajes se envían y reciben en cinco direcciones. La comunicación con nosotros mismos es a través del diálogo interno y la evaluación, hacia arriba con los que están por encima de nosotros en la jerarquía, hacia abajo con aquellos quienes tienen responsabilidades de gestión de línea, hacia los proveedores, clientes, etc., y a través de colegas en otros departamentos. Lo que determina que los mensajes sean efectivos son que deben ser oportunos, claros, comprensibles, precisos, consistente, tener una carga adecuada, ser relevante para los destinatarios y creíble. De acuerdo con Andrade (2017), existen mensajes informativos o de contexto, cuyo fin es que la empresa informe a sus colaboradores lo que está ocurriendo en la organización. “Los mensajes contribuyen al hecho de compartir la información entre los diferentes miembros del público en la organización”

(Oyarvide et al., 2017, p.33). Los mensajes se clasifican en los directivos, los cuales indican a las personas cómo accionar y qué se espera de ellas (instrucciones específicas, acciones, diferentes reglas y regulaciones a seguir); los motivacionales, que implican buscar e involucrar a los empleados en los programas o proyectos emprendidos por la organización; los de apoyo, cuyo propósito es brindar la información que los colaboradores necesitan durante situaciones de crisis en la compañía (como despidos, reestructuraciones y fusiones) y los que se relacionan con el desempeño, que brindan retroalimentación y reconocimiento, elementos esenciales a los empleados para mejorar sus resultados. (Andrade, 2017, p.19)

- **La retroalimentación:** La retroalimentación es el medio a través del cual el remitente puede determinar hasta qué punto los mensajes se han recibido con éxito y el impacto que han tenido en los destinatarios. La retroalimentación es esencial, ya que mide la funcionalidad de las acciones comunicacionales y, además, en la organización permite intercambiar formas de pensar que puedan solucionar problemas existenciales. (Oyarvide et al., 2017, p.307)
- **Contexto:** toda comunicación está incrustada en un contexto y, por lo tanto, los mensajes solo pueden entenderse completamente cuando se sabe a conciencia de la situación que ocurren.
- **Efectos:** los resultados de la comunicación.

### ***1.3.5 Cultura organizacional***

Andrade (2017) afirma que, “es como un conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco común de referencia y, por lo tanto, patrones similares de comportamiento” (p.9). De acuerdo con Ramos et al. (2017), se compone por la misión, visión, filosofía, valores, etc., y busca que el pensamiento de todos los

empleados se dirija a la misma dirección (p.57). Por su lado, Mumby y Kuhn (2019) definen a la cultura en la organización como el proceso de crear y negociar sistemas colectivos coordinados de significancia por medio de prácticas simbólicas para lograr las metas organizacionales (p.11).

La cultura organizacional asume todas las prácticas, valores, supuestos, hábitos, costumbres, filosofías, ambiente de trabajo, sentido común, lenguaje, rituales, reglas, reglamentos, expresiones, creencias, formas de pensar, producir, actuar, comportarse o comportarse, y la creación de un código simbólico e integrado o información y contenido asociado; Formas cognitivas y emocionales creadas dentro de las organizaciones en las que participan diferentes tipos de audiencias. (Mena, 2019, p.13). Todo lo que caracteriza a un ser humano es lo que se refiere a cultura, y asimismo, una empresa está formada por una cultura que la hace particular.

La cultura es vital en las organizaciones, ya que al gestionarla debidamente, permite alcanzar un correcto ambiente y clima laboral, asimismo, los empleados tienen orgullo de trabajar en la empresa, en especial porque influye efectivamente de acuerdo a la actitud y comportamiento presente en ella, de igual manera, busca que los colaboradores estén complacidos y de esa manera alcancen el triunfo y una superioridad competitiva al poseer un personal idóneo y a gusto laborando con la organización (Palafox, et al., 2019, p.205). De acuerdo con H. Rodríguez et al. (2018) la cultura organizacional permite que todo lo que realizan los miembros de la compañía esté estrechamente comprometido con ella, al momento que se hacen responsables de sus acciones y teorías; influyendo de esa forma en el clima existente en la organización (p.136)

La cultura proyecta qué es la organización en la actualidad y lo que se proyecta a futuro, su identidad y lo que le permite hacer diferencia de las demás empresas. La cultura se considera como la personalidad de una organización y para su definición se sustenta en dos enfoques que son: el funcionalista, que hace referencia a la naturaleza social de las personas que hace que la cultura se estructure inevitablemente frente a la necesidad de subsistencia y adaptación al grupo por parte de sus miembros, y el psicodinámico, que se refiere que la interacción con otros conlleva a compartir elementos y situaciones que agilizan las relaciones por medio de pensamientos y sentimientos (Llanos y Bell, 2018).

Es porque representa un tejido conectivo que une a los miembros de la organización de tal manera que son plenamente conscientes de los procesos organizacionales, y con base en ellos forman juicios y atribuyen valores a esa organización en particular. La cultura organizacional refiere a la parte afectiva que tiene que ver con cómo se sienten los empleados acerca de ser miembros de la organización en particular. Así, los sentimientos de alegría, amor, orgullo y gratitud crear una cultura emocional positiva (Ljajić & Prisl, 2021, p.443).

### **1.3.5.1 Elementos de la cultura organizacional**

Mena (2019) afirma que existen cinco componentes que se asocian a la cultura en la organización:

- **Comportamientos:** Son procederes del ser humano en cuanto a sus relaciones diarias y estos vivifican a las compañías y se complementan con las formas en la información circula, el idioma que es utilizado, los rituales, el respeto, manifestaciones y más.

- **Normas:** Son pautas y reglas que en la organización regulan los distintos procedimientos y formas de actuar. De acuerdo con Llanos y Bell (2018), también son consideradas como políticas, ya que muestran los lineamientos referentes a la manera de realizar las cosas y cuáles son los límites o condiciones al crear relaciones entre personas y el cumplimiento de responsabilidades a todo nivel en la empresa.
- **Filosofía:** Son las maneras en las que las estrategias y políticas de una organización se establecen, orientan y desarrollan dentro de un procedimiento que inicia de las particularidades de los diferentes públicos.
- **Clima:** Es el ambiente interno de la compañía. Inicia desde las formas en que los empleados interactúan y se relacionan entre sí con los públicos externos. De acuerdo H. Rodríguez et al. (2018) el clima en la empresa identifica cómo el empleado percibe su trabajo, si aporta o no en su productividad, desempeño, y agrado por las acciones realizadas. (p.135). Según Silva, et al. (2020), el clima organizacional engloba percepciones y sentimientos relacionados a la realidad objetiva de la empresa, y los cuales se clasifican en satisfacción, insatisfacción e indiferencia. Es una medida de cómo se sienten los empleados con respecto a la empresa y quienes la administran. En resumen, el clima hace referencia a lo que el colaborador siente con algunas particularidades de una organización en tiempo específico. (p.55)
- **Valores:** Forman parte intrínseca de las organizaciones. Méndez (2019) afirma que los valores “propician la identidad en las organizaciones y establecen diferencias con respecto a otras compañías, y se reflejan en la dinámica de la estructura, los procesos de interacción y los procesos internos de la organización” (p.150). De acuerdo con Ramos et al. (2017) “son la base para formar una cultura de trabajo, la cual constituye la disciplina esencial para guiar al éxito a cualquier organización” (p.53). Según Popa (2020), los valores de la organización permiten el mantenimiento



y desarrollo de una identidad corporativa y los valores que poseen los colaboradores deberían ser idénticos a los de la organización, la cultura nacional impacta en la cultura de la empresa. Ulloa (2019) afirma que los valores se aprenden estratégicamente y se mantienen firmes en el tiempo lo que determina una forma de accionar con el fin de obtener algo. (p.169). Los valores crean convicciones entre lo que es adecuado y lo que no, y guían la acción y comportamiento de los empleados para el alcance de las metas; asimismo, representan la base para evaluar actitudes, situaciones, objetos y personas (Méndez, 2019, p.147).

### ***1.3.6 La comunicación interna y cultura organizacional en tiempos de pandemia***

De acuerdo con Guerrero et al. (2022), la pandemia cambió forma de vivir, laborar y las relaciones de todo el mundo dejando a la comunicación interna como un actor principal en los pilares de las organizaciones desde inicios de 2020 trayendo dos focos importantes de cambio: Las reuniones y comunicación online y asimismo, una comunicación más horizontal y humana entre todos los trabajadores incluyendo la alta dirección. Asimismo, se pudo observar las medidas que tomaron muchas organizaciones para salvaguardar la salud de sus colaboradores y asegurar, a su vez, las operaciones. Por otro lado, también menciona el papel importante que juega en la construcción de la cultura organizacional, como en su consolidación y permanencia. Por lo que no se puede pensar si quiera que una esté sin la otra.

### **1.4 Definición de términos básicos**

**Comunicación interna:** Grupo de actividades accionadas por la organización para la creación y preservación de buenas relaciones con y entre sus miembros, por medio de la utilización de diversos medios comunicacionales. (Andrade, 2017, p.7)

**COVID-19:** Coronavirus disease 2019, también conocido como enfermedad por nuevo coronavirus es originada por el coronavirus 2 del síndrome respiratorio agudo severo (SARS-CoV). (Pérez, et al., 2020, p.3)

**Emisor:** Fernández y Fernández (2017) lo definen como el individuo que anuncia un mensaje en una ejecución comunicacional, en otras palabras, quien envía el mensaje (p.2).

**Normas:** Chiavenato (2019) afirma que son Directrices, políticas de trabajo, reglamentos e instrucciones sobre cómo hacer el trabajo. (p.126).

**Pandemia:** Propagación mundial de una enfermedad producida por un microorganismo transmisible de forma eficaz y capaz de causar casos por transmisión comunitaria en muchos lugares. (Botero-Rodríguez, 2020, p.18).

**Receptor:** Fernández y Fernández (2017) lo definen como el individuo que recibe la información en un acto de comunicación, en otras palabras, quién recibe el mensaje (p.2)

**Reconocimiento:** Andrade (2017), afirma que es el medio por el cual las personas que alcanzan los resultados propuestos, o que hasta logran superarlos, se sienten valoradas. (p.55)

**Venta directa:** Conformar una estrategia de comercialización con características propias que se adecuan a las necesidades de un gran porcentaje de compañías mundialmente (Abad, 2017, p.12)

## **CAPÍTULO II**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **2.1. Formulación de la hipótesis**

##### ***2.1.1. Hipótesis general***

- Existe efecto de la comunicación interna en la cultura organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021.

##### ***2.1.2. Hipótesis específicas***

- Existe efecto de la comunicación descendente en los valores de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021.
- Existe efecto de la comunicación ascendente en el clima organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021.

## 2.2. Variables y definición operacional

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	DEFINICIÓN	INDICADORES	DEFINICIÓN
<b>Comunicación Interna</b>	"Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación" (Andrade, 2017, p.7)	Comunicación Descendente	"Son las que van desde un nivel jerárquico superior a uno inferior. Unos ejemplos serían las instrucciones de trabajo, o la información sobre el procedimiento a seguir en una determinada tarea" (Fernández y Fernández, 2019, p.4).	Comunica información actualizada de la empresa a sus trabajadores.  Informa a los colaboradores sobre oportunidades de desarrollo profesional.	Mantener a los colaboradores actualizados sobre las novedades que tiene la empresa para ellos a través de un boletín semanal de noticias.  Proporcionar a los colaboradores recursos que le ayudarán a su desarrollo profesional y laboral.
		Comunicación Ascendente	"La información es aportada desde los niveles de jerarquía más bajos a las dependencias superiores. Esto es posible cuando se toma en cuenta la importancia de la comunicación que aportan los trabajadores como una forma de retroalimentación". (Petrone, 2021, p.191)	Permite la retroalimentación de un colaborador a su líder directo.  Proporciona acciones de diálogo y participación entre todos los colaboradores de diferentes niveles jerárquicos.	Propiciar la retroalimentación entre el colaborador y su líder directo respecto a aportes, propuestas y puntos de mejora en el trabajo.  Emplear reuniones o encuestas donde se permita al colaborador expresar su conformidad o disconformidad con la forma de trabajo de la empresa y asimismo, aportar sugerencias de mejora.

<b>Cultura organizacional</b>	Para hablar de cultura organizacional debe asumirse que, en su concepción integral, presupone todas las prácticas, los valores, las presunciones, las costumbres y los hábitos, la filosofía, el clima laboral, los significados compartidos, lenguaje común, rituales, reglas de juicio, expresión, creencias, formas de pensar, producir, actuar, comportarse o comportarse, creando información y contenido simbólico, integrado o relacionado; Formas de percepción y sentimiento que se crean dentro de las organizaciones, en las que participan diferentes tipos de audiencia. (Mena, 2019, p.13)	Valores	“Los valores propician la identidad en las organizaciones y establecen diferencias con respecto a otras compañías, y se reflejan en la dinámica de la estructura, los procesos de interacción y los procesos internos de la organización” (Méndez, 2019, p.150).	Transmite los valores de la compañía en los procesos de trabajo.  Motiva a los colaboradores a poner en práctica los valores de la empresa.	Recordar los valores de la empresa en las situaciones positivas o adversas de trabajo del día a día.  Enseñar didácticamente las situaciones laborales en las cuales se debe de actuar de acuerdo a las convicciones de la empresa.
		Clima Organizacional	El clima engloba a a las particularidades del ambiente laboral que son vistas directa o indirectamente por los empleados que se desempeñan ahí. Este impacta el comportamiento dentro del trabajo. (Segredo, et al., 2017, p.95)	Fomenta la integración entre todos sus colaboradores.  Motiva y hace sentir feliz al colaborador en la empresa	Ejecutar programas y charlas que propicien la confianza e inclusión entre todos los colaboradores.  Proporciona incentivos que motivan al colaborador a trabajar feliz

Nota: Elaboración propia.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1. Diseño metodológico**

#### ***3.1.1. Enfoque investigación***

El enfoque de la investigación fue mixto debido a que se hizo uso de la recaudación de datos cuantitativos y cualitativos. El enfoque mixto, de acuerdo con W. Rodríguez (2011), es un proceso que recoge, implementa el análisis y enlaza datos cualitativos y cuantitativos dentro de una propia investigación con el fin de dar respuesta a una problemática y consistente en usar los dos enfoques por separado y este uso se puede dar empleando primero lo cualitativo y posteriormente, lo cuantitativo. Además, puede utilizarse en estudios paralelos, según los casos. (p.44)

La cultura organizacional depende de la comunicación interna y las dimensiones de esta se enfocan tanto en la comunicación ascendente como en la descendente, por tanto, es importante conocer la opinión de ambas partes para poder tener un resultado más alineado a la realidad de la organización. Por ello, se aplicó este enfoque, ya que se contrastó la valoración de los empleados a través de una encuesta y el de la jefatura a través de una entrevista.

#### ***3.1.2. Diseño de investigación***

**No Experimental:** Las variables no fueron manipuladas, solo se observaron y analizaron. Hernández Sampieri et al. (2014) afirma que en esta investigación es imposible controlar las variables independientes, simplemente ocurren y no puede influir en ellas porque ya han sucedido junto a sus efectos (p.152).

**Investigación Transversal:** Debido a que, se recopiló datos en un específico y determinado tiempo. Según Cortés (2004) las investigaciones transversales “recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. (p.27)

Se eligió el diseño no experimental porque ambas variables ya son una realidad en la organización y se han dado en un tiempo establecido, por ese motivo, solo se pudo determinar los efectos de ambas a través de los resultados. De igual manera, se optó por el diseño transversal porque el estudio se realizó basándose en los años 2020 y 2021, un tiempo ya determinado y que ha acontecido en el pasado.

### ***3.1.3. Tipo de investigación***

**Aplicada:** Debido a que, utilizó teorías, principios y enfoques de diversos autores en cada una de las variables de estudio. Para Tamayo y Tamayo (2003) se sujeta a aportes teóricos, descubrimientos y busca cotejar lo teórico con la realidad. Se aplicó este tipo de investigación, ya que las variables se pudieron consolidar con definiciones, principios y conceptos enfocados en el tema de distintos autores especializados en la materia.

### ***3.1.4. Nivel de investigación***

**Descriptivo:** Especificó las peculiaridades más importantes de las variables. "Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos" (Tamayo y Tamayo, 2003, p.46).

**Explicativo:** Porque explicó que las variables guardan relación. Hernández Sampieri et al. (2018) afirma que se utiliza “para saber cómo y por qué las variables están supuestamente relacionadas”. (p.95).

Se escogió el nivel descriptivo debido a que, se detalló la relevancia de las variables y las características más importantes de cada una de ellas para posteriormente medirlas a través de la realización del estudio. De la misma forma, se escogió el nivel explicativo porque se detalló claramente que la variable comunicación interna guarda relación con la variable cultura organizacional estableciéndose una causa y efecto entre ambas variables.

### ***3.1.5. Método de investigación***

Se empleó los siguientes métodos para demostrar la hipótesis:

**Inductivo:** Porque de la verdad particular se obtuvo la verdad general. “Es el razonamiento mediante el cual, a partir del análisis de hechos singulares, se pretende llegar a leyes. Es decir, se parte del análisis de ejemplos concretos que se descomponen en partes para posteriormente llegar a una conclusión” (Maya, 2014, p.15).

**Analítico:** Porque se desmembró el contexto estudiado en sus elementos para ser investigado en detalle y establecer la relación entre las variables. “Distingue las partes de un todo y procede a la revisión ordenada de cada uno de los elementos por separado” (Gutiérrez y Sánchez, 1990, p.133).

**Estadístico:** Porque se implementó instrumentos estadísticos para establecer conclusiones y recomendaciones. “La estadística es una herramienta que permite a



cualquier persona manejar una gran cantidad de datos, resumir la información con celeridad y detectar las tendencias que aquella muestra” (Blanco, 2011, p.21)

Se eligió el modelo inductivo porque a través de los resultados de ambas variables se obtuvo el resultado general que permitió conocer el efecto de la comunicación interna en la cultura organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021. Asimismo, se optó por el modelo estadístico debido a que, se utilizó la estadística para medir los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores de Herbalife Nutrition Perú.

## **3.2. Diseño muestral**

### **3.2.1. Población**

La población constituyó a 61 trabajadores pertenecientes a Herbalife Nutrition Perú, localizado en Miraflores, distrito del departamento de Lima, año 2022.

### **3.2.2. Muestra**

Es el grupo de individuos que poseen cualidades, propiedades y atributos, a las que se les aplicará las mediciones. “Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”. (Hernandez Sampieri, et al., 2014, p.175)

La muestra censal conforma un total de 52 trabajadores y 9 jefes de Herbalife Nutrition Perú, localizado en Miraflores, distrito del departamento de Lima. Esta muestra está constituida por féminas y varones entre 20 y 64 años de edad, de cualquier nivel socioeconómico y que laboraron en el periodo del 2020 al 2021 en la compañía. De acuerdo con Ramírez (2012) citado en Moreno (2017) la muestra censal es en la que todas las unidades de investigación se consideran muestra. (p.387)

Se aplicó este tipo de muestra, ya que todos los colaboradores actuales de Herbalife Nutrition Perú estuvieron en el periodo del 2020-2021 y al ser un tema de estudio el cual involucra directamente a los empleados, se vio necesario conocer la opinión de todos.

### **3.3 Técnicas de recolección de datos**

#### **3.3.1. Técnicas**

**Encuesta:** Es un grupo de interrogantes exclusivamente creadas desde la obtención de los indicadores que se dirigirán a la muestra. “La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas”. (Bernal, 2010, p.194).

**Entrevista:** Es una técnica aplicada a un grupo de personas de la muestra, quienes conocen mejor el contexto de la situación a investigar. “La entrevista es especialmente útil para conversar con las personas que tienen mayor experiencia o están mejor enteradas de la realidad”. (W. Rodríguez, 2011, p.79). El tipo de entrevista empleado fue estructurado porque se realizó las mismas preguntas a cada entrevistado. Bernal comenta que, este tipo de entrevista, se realiza a partir de un esquema el cual se plasma a los entrevistados en el mismo orden y términos (p.256).

#### **3.3.2. Instrumentos**

**Cuestionario:** Grupo de interrogantes cuyo fin es alcanzar información concisa en relación a lo investigado. Este instrumento constará de un total de 20 ítems: 10 para cada variable. De acuerdo con Bernal (2010), este instrumento representa un grupo de interrogantes creadas para obtener datos que se necesitan con el fin de lograr las metas de la investigación (p.250).

Se eligió el cuestionario, ya que a través de este se pudo obtener datos concisos. Este se realizó virtualmente y se pudo recopilar las respuestas rápidamente.

**Guía de entrevista:** Es un conjunto de preguntas que ya han sido establecidos por el quien hará la entrevista a fin de alcanzar datos claros y profundizados de la investigación. Hernández Sampieri, et al. (2014) afirma que el entrevistador hace su labor teniendo una guía de preguntas en específico, la cual sigue y en la que se sujeta exclusivamente. El instrumento muestra qué temas se preguntarán y el orden de estas. (Hernandez Sampieri, et al., 2014, p.403)

De igual manera, se eligió la guía de entrevista a los jefes de Herbalife Nutrition porque era necesario obtener información a profundidad a través de respuestas largas ajustadas a una percepción personal, pero de un nivel superior. Esta se realizó virtualmente con preguntas ya establecidas y enfocadas en las preguntas del cuestionario.

### **3.3.3. Validez de instrumento de medición**

Se empleó la prueba de juicio de expertos que se procesará a través de la fórmula de Coeficiente de validez Aiken. “Es un coeficiente que se computa como la razón de un dato obtenido sobre la suma máxima de la diferencia de los valores posibles”. (Escrura, 1998, p.107). Se tendrá en cuenta lo siguiente:

S = Siempre

A = A veces

N = Nunca

V = Coeficiente de Validez de Aiken

p = Significación estadística

Según Escurra (1988), el Coeficiente de Validez de Aiken (V) es formulado así:

$$V = \frac{S}{(n(c - 1))}$$

Donde:

S = la sumatoria de si

si = Valor asignado por el juez i,

n = número de jueces

c = número de valores de la escala de valoración

El modo que se resolvió fue en este orden:

1. Se consideró el parecer de 3 jueces especialistas en el tema (Relaciones Públicas, Comunicación, Recursos Humanos y Administración).
2. Se brindó una solicitud de invitación a cada juez para ser parte de la investigación, anexando un modelo de la prueba y los conceptos de los aspectos a medir, señalando además lo que debía evaluar.
3. El material se entregó a los jueces y posterior a 7 días se obtuvo las evaluaciones.
4. Al mismo tiempo, con los datos que fueron obtenidos se elaboró un cuadro donde se dio la puntuación de 2 si el juez estaba conforme y de ser lo contrario, la puntuación fue de 1.
5. Se consideró los ítems cuya puntuación fue mayor a 0.80

- **Cuadro de validación del cuestionario**

<b>INDICADORES</b>	<b>Mg. Luis Enrique Elías Villanueva</b>	<b>Mg. Lucía Pía Carrión Salvador</b>	<b>Mg. Miguel Ángel Lazcano Díaz</b>	<b>Mg. Ronny Rafael Rojas Rojas</b>	<b>Mg. Allison Huatuco Janampa</b>
<b>1. CLARIDAD</b>	80%	80%	95%	100%	85%
<b>2. OBJETIVIDAD</b>	80%	80%	95%	100%	80%
<b>3. ACTUALIDAD</b>	80%	80%	90%	100%	85%
<b>4. ORGANIZACIÓN</b>	80%	80%	95%	100%	80%
<b>5. SUFICIENCIA</b>	80%	80%	90%	100%	80%
<b>6. INTENCIONALIDAD</b>	80%	80%	95%	100%	80%
<b>7. CONSISTENCIA</b>	80%	80%	95%	100%	80%
<b>8. COHERENCIA</b>	80%	80%	95%	100%	80%
<b>9. METODOLOGÍA</b>	80%	80%	95%	100%	80%

Nota: Elaboración propia.

- **Cuadro de validación de la guía de entrevista**

<b>INDICADORES</b>	<b>Mg. Luis Enrique Elías Villanueva</b>	<b>Mg. Lucía Pía Carrión Salvador</b>	<b>Mg. Miguel Ángel Lazcano Díaz</b>	<b>Mg. Ronny Rafael Rojas Rojas</b>	<b>Mg. Allison Huatuco Janampa</b>
<b>1. CLARIDAD</b>	80%	80%	95%	100%	80%
<b>2. OBJETIVIDAD</b>	80%	80%	95%	100%	80%
<b>3. ACTUALIDAD</b>	80%	80%	90%	100%	80%
<b>4. ORGANIZACIÓN</b>	80%	80%	95%	100%	80%
<b>5. SUFICIENCIA</b>	80%	80%	90%	100%	80%
<b>6. INTENCIONALIDAD</b>	80%	80%	95%	100%	80%
<b>7. CONSISTENCIA</b>	80%	80%	95%	100%	80%
<b>8. COHERENCIA</b>	80%	80%	95%	100%	80%
<b>9. METODOLOGÍA</b>	80%	80%	95%	100%	80%

Nota: Elaboración propia.

### 3.3.4 Confiabilidad de instrumento de medición

Se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach para determinar que el instrumento es confiable. “Se puede concebir este coeficiente como la medida en la cual algún constructo, concepto o factor medido está presente en cada ítem” (Oviedo, 2005, p.575). El coeficiente alfa de Cronbach (1951) representa la consistencia interna de una prueba basada en la covarianza entre sus ítems. Cuanto mayor sea la relación de covariables entre estos elementos y el número total de experimentos, superior será el valor del coeficiente alfa de Cronbach y mayor será su fiabilidad. (Meneses et al., 2013, p.91)

La fórmula está representada así:

$$\alpha = \left[ \frac{n}{n - 1} \right] \left[ \frac{S_t^2 - \sum S_i^2}{S^2} \right]$$

**Donde:**

$\alpha$ : = es la varianza del ítem i,

n = es la varianza de los valores totales observados y

$S_t^2$  = variancia total de la prueba

$\sum S_i^2$  = representa la cantidad de preguntas

Se aplicó a los resultados del instrumento la prueba de Alpha de Cronbach y el valor que se obtuvo fue **0,88**, lo que mostró que el cuestionario tuvo un nivel excelente de confiabilidad y pudo aplicarse a la muestra.

RANGO	CONFIABILIDAD
0.53 a menos	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad baja
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1	Confiabilidad perfecta

### 3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

La información se procesó utilizando estadística descriptiva e inferencial la cual busca describir conjunto de datos a través de métodos científicos y deducir conclusiones acerca de contextos generales más allá de los datos que se obtienen. Para lograr esto, se instauró las medidas de tendencia central para posteriormente, presentar los resultados. Se realizó la investigación de esta forma:

- a) Recopilación de datos: Por medio de la aplicación de instrumentos.
- b) La clasificación y codificación: El medio mediante el cual se logró estructurar y poner en orden los datos, criterios e ítems, conforme con el procedimiento estadístico de la tabla utilizada, que permitió la asociación de los datos.
- c) La tabulación: Fue de utilidad generar gráficos estadísticos con datos codificados empleando la tabla de frecuencia y análisis.
- d) La representación estadística: Se mostraron los resultados en gráficos y cuadros que permitieron el entendimiento claro.
- e) Análisis e interpretación de datos: El estudio fue estadístico descriptivo.

Los datos fueron procesados se determinaron las medidas de tendencia central y dispersión para luego presentar los resultados.



### Media aritmética

$$\bar{X} = \frac{\sum fx'}{N}$$

### Desviación estándar

$$S_1 = \sqrt{\frac{\sum X'(fx'_1) - \bar{x}_1^2}{N}}$$

Para validar las hipótesis se utilizó el Chi- Cuadrado. De acuerdo con Bernal (2010), es un test estadístico que prueba si más de dos proporciones de población se puede considerar equivalentes; mejor dicho, permite evidenciar si esas proporciones no exponen significativas diferencias (p.200). Se utilizó la prueba de Chi-cuadrado para establecer la causa-efecto de la variable independiente comunicación interna en la variable dependiente cultura organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021.

### 3.5. Aspectos éticos

Al tratarse de una investigación, la autora se comprometió a no suplantar información y respetar la autenticidad de cada dato. A todas las personas que estuvieron incluidas en el trabajo de campo, se les resaltó que la encuesta era anónima y que, por ende, se respetaría la confidencialidad para la recopilación de datos. Asimismo, se respetó la autenticidad de la autoría en cuanto a toda la información recopilada de la literatura.

- **Aprobación del participante:** La participante del estudio aceptó ser sujeto del mismo antes del inicio de la investigación.
- **Confidencialidad y privacidad:** Los datos recopilados son confidenciales y solo el autor de la investigación podrá acceder a la información.

- **Principios:** El estudio fue llevado a cabo con prudencia, responsabilidad y honestidad.
- **Veracidad:** En esencia, no se manipuló la información o el juicio de los datos y los resultados se presentaron honestamente y basándose en los principios éticos.
- **Ética:** La autora se limitó a realizar la investigación y el estudio de campo sin fomentar antes, durante y después del proyecto comentarios inapropiados con personas ajenas a la empresa.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

### 4.1. Descripción de resultados del cuestionario

El instrumento que se utilizó en esta investigación fue el cuestionario, el que se conformó por 20 preguntas, y este fue aplicado a los trabajadores de Herbalife Nutrition Perú, a fin de determinar el efecto de la comunicación interna en la cultura organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021. A continuación, se muestran en tablas, gráficos los resultados obtenidos del cuestionario y asimismo, su respectiva interpretación:

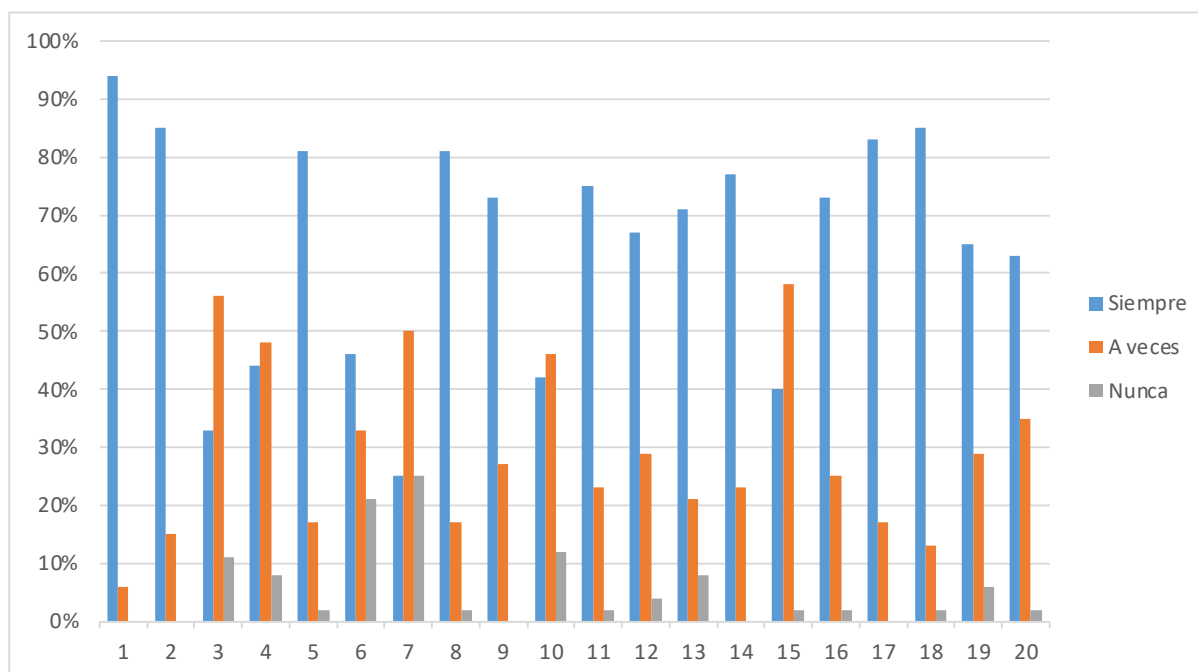
**Tabla N°1:** Resultados generales obtenidos de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de Herbalife Nutrition Perú para determinar el efecto de la comunicación interna en la cultura organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021.

N °	Ítem	3		2		1		Total	
		Siempre		A veces		Nunca		hi	%
		hi	%	Hi	%	hi	%		
1	Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa comunicó a los colaboradores sobre los protocolos frente al COVID-19?	49	94%	3	6%	0	0%	52	100%
2	Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa mantuvo informado a los colaboradores sobre las noticias de la empresa mediante sus canales internos?	44	85%	8	15%	0	0%	52	100%
3	Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa brindó a sus colaboradores capacitaciones de desarrollo profesional?	17	33%	29	56%	6	11%	52	100%
4	Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa proporcionó de forma gratuita cursos especializados para los colaboradores?	23	44%	25	48%	4	8%	52	100%

5	Durante el 2020 y 2021, ¿el colaborador pudo dirigirse a su líder directo para brindarle sugerencias de mejora en los procesos de trabajo?	42	81%	9	17%	1	2%	52	100%
6	Durante el 2020 y 2021, ¿el colaborador pudo conversar con su líder directo sobre un ascenso?	24	46%	17	33%	11	21%	52	100%
7	Durante el 2020 y 2021, ¿el colaborador pudo conversar con su líder directo sobre un aumento de sueldo?	13	25%	26	50%	13	25%	52	100%
8	Durante el 2020 y 2021, ¿el colaborador pudo manifestar a su líder directo sobre las inquietudes del regreso a oficinas?	42	81%	9	17%	1	2%	52	100%
9	Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa invitó a participar a sus colaboradores de encuestas de clima laboral?	38	73%	14	27%	0	0%	52	100%
10	Durante el 2020 y 2021, ¿el colaborador pudo participar de reuniones virtuales de trabajo con la alta gerencia?	22	42%	24	46%	6	12%	52	100%
11	Durante el 2020 y 2021, ¿los valores de la empresa estuvieron reflejados en todas sus acciones internas?	39	75%	12	23%	1	2%	52	100%
12	Durante el 2020 y 2021, ¿los valores corporativos estuvieron reflejados en los equipos de trabajo?	35	67%	15	29%	2	4%	52	100%
13	Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa motivó a los colaboradores a través de sus comunicaciones a aplicar los valores corporativos?	37	71%	11	21%	4	8%	52	100%
14	Durante el 2020 y 2021, ¿los líderes de área motivaron a sus equipos a trabajar bajo los valores corporativos?	40	77%	12	23%	0	0%	52	100%
15	Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa realizó reuniones de integración virtuales entre todos los colaboradores?	21	40%	30	58%	1	2%	52	100%
16	Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa promovió la diversidad entre todos los colaboradores?	38	73%	13	25%	1	2%	52	100%
17	Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa promovió el respeto e inclusión en los colaboradores?	43	83%	9	17%	0	0%	52	100%
18	Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa brindó flexibilidad a sus colaboradores en cuanto a sus horarios de trabajo?	44	85%	7	13%	1	2%	52	100%
19	Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa promovió el reconocimiento a todos sus colaboradores?	34	65%	15	29%	3	6%	52	100%
20	Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa envió incentivos o detalles significativos a los colaboradores?	30	63%	22	35%	8	2%	52	100%

**Nota: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Herbalife Nutrition Perú**

**Gráfico N°1.** Resultados generales obtenidos de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de Herbalife Nutrition Perú para determinar el efecto de la comunicación interna en la cultura organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021.



**Nota:** Cuestionario aplicado a los trabajadores de Herbalife Nutrition Perú

### Interpretación:

En concordancia con los resultados adquiridos en general, de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de Herbalife Nutrition Perú, con el objetivo de determinar el efecto de la comunicación interna en la cultura organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021, se determinó que durante la pandemia COVID-19, 2020-2021, en promedio el 90% de los colaboradores

concordaron que la empresa mantuvo siempre informado al personal sobre los protocolos frente a la pandemia y asimismo sobre las novedades dentro de la empresa. Aquí se puede observar que, a pesar del difícil escenario ocasionado por la pandemia, Herbalife Nutrition Perú comunicando a sus colaboradores no solo de lo que acontecía dentro de la empresa, sino también sobre los protocolos a seguir por el COVID-19. Asimismo, en promedio el 81% de los colaboradores concordaron que pudieron dirigirse a sus jefes directos para manifestarles sugerencias de mejora en los procesos de trabajo e inquietudes sobre el retorno a oficinas. En este punto, se puede observar que a pesar del cambio de escenario laboral en Herbalife Nutrition Perú, la comunicación entre jefes y subordinados se mantuvo constante. Además, el 73% de colaboradores afirmaron que la empresa invitó a participar a sus colaboradores de encuestas de clima laboral. Aquí se puede ver que la empresa si invitó a su personal a participar de encuestas de clima laboral, lo cual es importante, ya que permite saber qué tan bien se siente el trabajador dentro del lugar donde labora y más aún en medio de una pandemia. De igual manera, en promedio el 73% de colaboradores concordaron que los valores corporativos estuvieron reflejados en sus acciones internas y equipos de trabajo y también concordaron que la empresa motivó a los colaboradores a aplicar los valores corporativos y que los líderes de área motivaron a sus áreas a trabajar bajo estos. Lo que indica que los equipos de trabajo trabajaron de acuerdo con los mismos valores comunicados y aplicados por la empresa. En cuanto a la diversidad e inclusión, en promedio un 78% de trabajadores afirmaron que la empresa fomentó las reuniones virtuales de integración y asimismo fomentó la diversidad, el respeto e inclusión entre todos sus colaboradores. Lo que indica que la empresa fomentó la integración entre todos pese a distintas barreras sociales. De igual modo, un 85% de colaboradores concordaron que la empresa les

brindó flexibilidad en cuanto a los horarios de trabajo, lo que indica que la empresa se preocupó por el balance de vida personal y trabajo de sus colaboradores.

Por otro lado, en promedio el 42% de trabajadores afirmaron que a veces pudieron conversar con sus líderes directos sobre un ascenso o aumento de sueldo y en promedio un 23% de trabajadores concordaron que nunca pudieron hacerlo. Lo cual indica que el tema salarial y de ascensos no fueron tópicos de los cuales se conversó mucho en la empresa durante la pandemia.

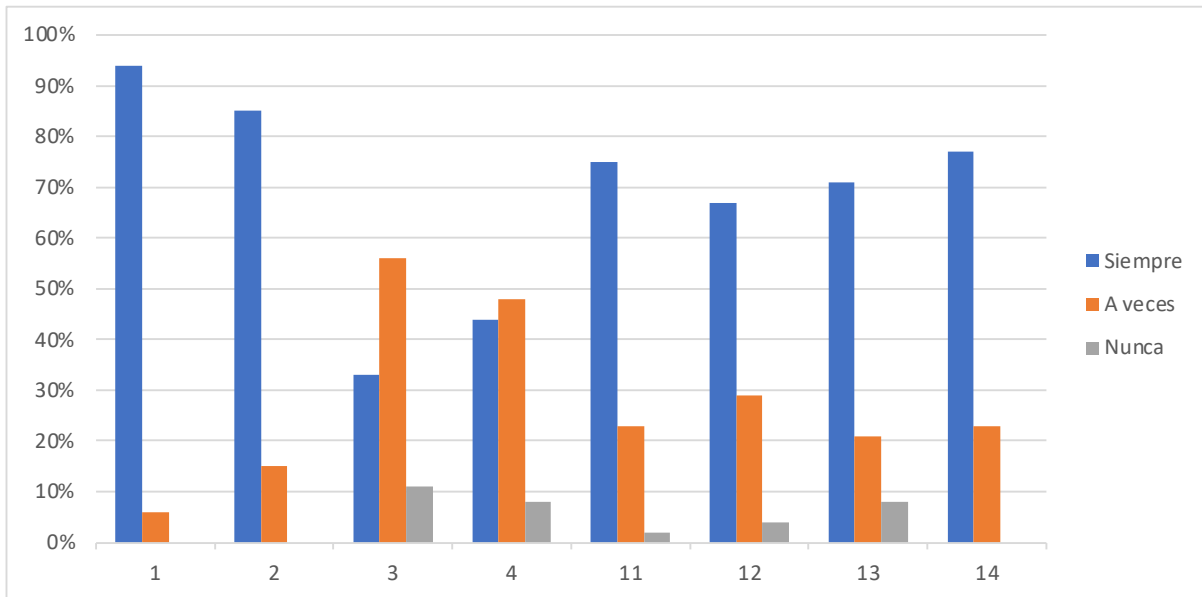
**Tabla N°2:** Resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los trabajadores de Herbalife Nutrition Perú para precisar el efecto de la comunicación descendente en los valores de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021.

N °	Ítem	3		2		1		Total	
		Siempre		A veces		Nunca		hi	%
		hi	%	Hi	%	hi	%		
1	Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa comunicó a los colaboradores sobre los protocolos frente al COVID-19?	49	94%	3	6%	0	0%	52	100%
2	Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa mantuvo informado a los colaboradores sobre las noticias de la empresa mediante sus canales internos?	44	85%	8	15%	0	0%	52	100%
3	Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa brindó a sus colaboradores capacitaciones de desarrollo profesional?	17	33%	29	56%	6	11%	52	100%
4	Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa proporcionó de forma gratuita cursos especializados para los colaboradores?	23	44%	25	48%	4	8%	52	100%
11	Durante el 2020 y 2021, ¿los valores de la empresa estuvieron reflejados en todas sus acciones internas?	39	75%	12	23%	1	2%	52	100%
12	Durante el 2020 y 2021, ¿los valores corporativos estuvieron reflejados en los equipos de trabajo?	35	67%	15	29%	2	4%	52	100%
13	Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa motivó a los colaboradores a través de sus	37	71%	11	21%	4	8%	52	100%

	comunicaciones a aplicar los valores corporativos?									
14	Durante el 2020 y 2021, ¿los líderes de área motivaron a sus equipos a trabajar bajo los valores corporativos?	40	77%	12	23%	0	0%	52	100%	

Nota: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Herbalife Nutrition Perú

**Gráfico N°2.** Resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los trabajadores de Herbalife Nutrition Perú para precisar el efecto de la comunicación descendente en los valores de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021.



Nota: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Herbalife Nutrition Perú

**Interpretación:**

Según los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los trabajadores de Herbalife Nutrition Perú para precisar el efecto de la comunicación descendente en los valores de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021, se



precisó que en un promedio el 90% de trabajadores afirmó haber sido informados sobre las noticias de la empresa y protocolos de COVID-19 mediante sus canales internos, y en promedio un 73% de trabajadores concordaron que los valores corporativos fueron siempre comunicados por la empresa y asimismo aplicados en los equipos de trabajo e impulsados por los jefes directos en ejercerlos. Esto precisa que la comunicación de la comunicación descendente durante el 2020 y 2021 tuvo un efecto positivo en cuanto a los valores corporativos, ya que no solo fueron comunicados por la empresa, sino también por los líderes directos y finalmente aplicados en los equipos de trabajo.

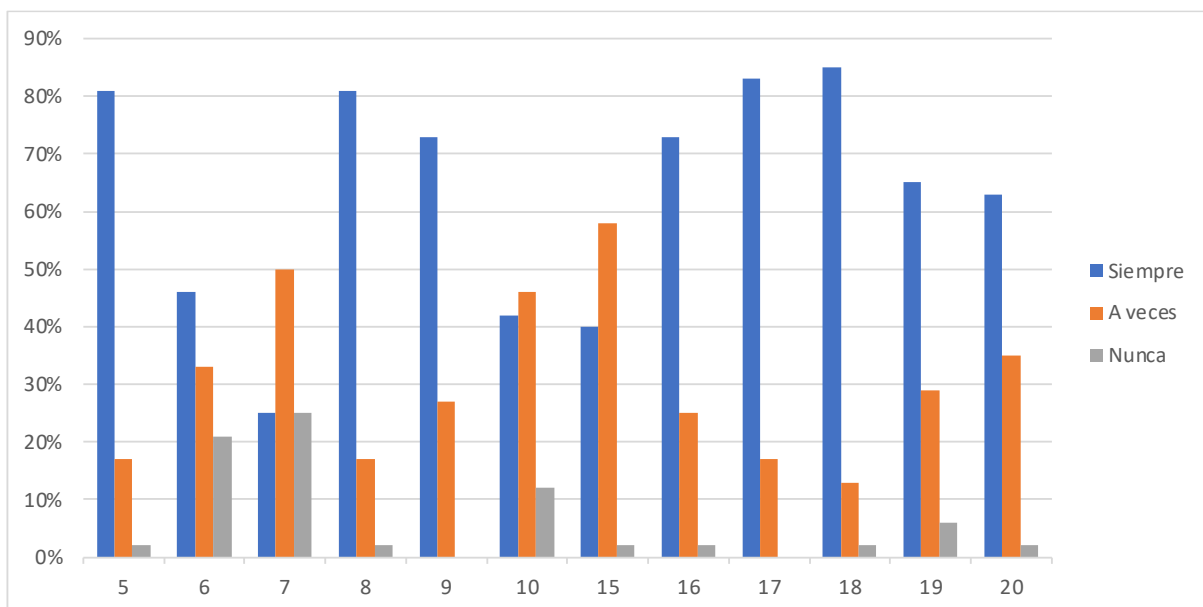
**Tabla N°3.** Resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los trabajadores de Herbalife Nutrition Perú para determinar el efecto de la comunicación ascendente en el clima organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021.

N °	Ítem	3		2		1		Total	
		Siempre		A veces		Nunca		hi	%
		hi	%	Hi	%	hi	%		
5	Durante el 2020 y 2021, ¿el colaborador pudo dirigirse a su líder directo para brindarle sugerencias de mejora en los procesos de trabajo?	42	81%	9	17%	1	2%	52	100%
6	Durante el 2020 y 2021, ¿el colaborador pudo conversar con su líder directo sobre un ascenso?	24	46%	17	33%	11	21%	52	100%
7	Durante el 2020 y 2021, ¿el colaborador pudo conversar con su líder directo sobre un aumento de sueldo?	13	25%	26	50%	13	25%	52	100%
8	Durante el 2020 y 2021, ¿el colaborador pudo manifestar a su líder directo sobre las inquietudes del regreso a oficinas?	42	81%	9	17%	1	2%	52	100%
9	Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa invitó a participar a sus colaboradores de encuestas de clima laboral?	38	73%	14	27%	0	0%	52	100%
10	Durante el 2020 y 2021, ¿el colaborador pudo participar de reuniones virtuales de trabajo con la alta gerencia?	22	42%	24	46%	6	12%	52	100%
15	Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa realizó reuniones de	21	40%	30	58%	1	2%	52	100%

	integración virtuales entre todos los colaboradores?								
16	Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa promovió la diversidad entre todos colaboradores?	38	73%	13	25%	1	2%	52	100%
17	Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa promovió el respeto e inclusión en los colaboradores?	43	83%	9	17%	0	0%	52	100%
18	Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa brindó flexibilidad a sus colaboradores en cuanto a sus horarios de trabajo?	44	85%	7	13%	1	2%	52	100%
19	Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa promovió el reconocimiento a todos sus colaboradores?	34	65%	15	29%	3	6%	52	100%
20	Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa envió incentivos o detalles significativos a los colaboradores?	30	63%	22	35%	8	2%	52	100%

**Nota:** Cuestionario aplicado a los trabajadores de Herbalife Nutrition Perú

**Gráfico N°3.** R Resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de Herbalife Nutrition Perú para determinar el efecto de la comunicación ascendente en el clima organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021.



**Nota:** Cuestionario aplicado a los trabajadores de Herbalife Nutrition Perú

## **Interpretación:**

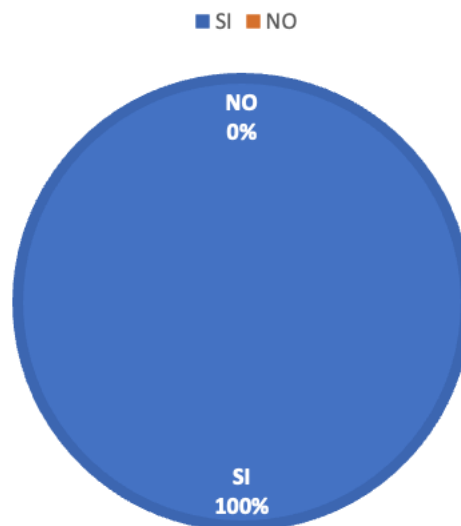
Según los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los trabajadores de Herbalife Nutrition Perú para determinar el efecto de la comunicación ascendente en el clima organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021, se obtuvo que un 81% de trabajadores concordaron que pudieron siempre dirigirse a sus líderes directos para darles sugerencias de mejora en el trabajo y conversar sobre inquietudes del retorno a oficinas, lo que muestra que existió confianza y apertura en poder conversar con los líderes directos no solo sobre aspectos laborales sino también personales frente al riesgo de contagio ante una posibilidad de modalidad presencial de trabajo. De igual manera, un 73% de colaboradores afirmaron que la empresa siempre invitó a que sean partícipes de encuestas de clima laboral, lo que indica que Herbalife Nutrition Perú si se preocupó por conocer el estado de su ambiente laboral durante este periodo de tiempo. Por otro lado, en promedio un 78% de colaboradores concordaron que la empresa promovió el respeto, diversidad e inclusión entre todos los trabajadores, lo que indica que la empresa contó con un plan de integración entre el personal. Asimismo, un 85% de colaboradores concordaron que la empresa brindó horarios flexibles de trabajo, lo que determina que mediante el 2020 y 2021, el personal de Herbalife Nutrition Perú tuvo flexibilidad en cuanto a sus horarios laborales permitiéndole tener un balance de vida y trabajo. Además, en un promedio, el 64% de trabajadores concordó con que la empresa promovió el reconocimiento entre todos y les envió incentivos y detalles de alta significancia. Por ende, se puede determinar que la comunicación ascendente tuvo un efecto positivo en el clima organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021, ya que los colaboradores pudieron ser

escuchados por la empresa y sus líderes directos y asimismo, fueron motivados, integrados y reconocidos por esta.

#### **4.1.2. Resultados de la Guía de entrevista**

Para la ejecución del instrumento, se interrogó a nueve jefes de Herbalife Nutrition Perú con el fin de determinar el efecto de la comunicación interna en la cultura organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021. Sus respuestas enriquecieron los resultados porque ellos forman parte del equipo de jefatura involucrado en la toma de las decisiones, además de liderar un área, conocen de primera mano lo que sucede dentro de la empresa al tener contacto directo con los miembros de su área. Luego de lo expuesto, se muestran en gráficos los resultados del instrumento y su respectiva interpretación:

**Gráfico N°4:** Comunica información actualizada de la empresa a sus trabajadores.

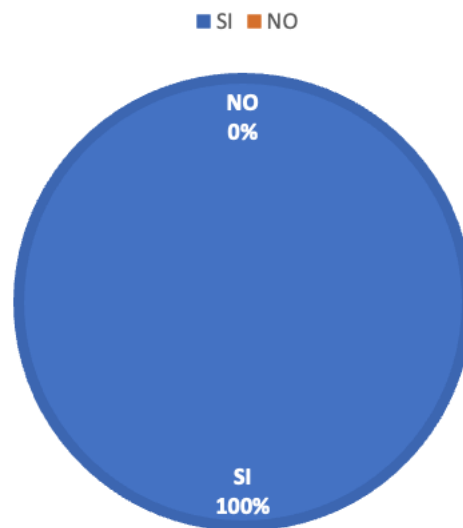


**Nota:** Guía de entrevista a los jefes de Herbalife Nutrition Perú

## **Interpretación:**

La primera interrogante aplicada a los trabajadores fue la siguiente: En el año 2020 y 2021 ¿la empresa mantuvo comunicados a los colaboradores sobre las noticias de la compañía y, asimismo, sobre los protocolos frente al COVID-19? A lo cual el 100% de los entrevistados afirmaron que, la empresa sí mantuvo comunicado con mucha frecuencia los colaboradores sobre las noticias de la compañía informando sobre cambios legales, teniendo reuniones gerenciales semanales donde posteriormente cada líder comunicada a su equipo sobre cambios, novedades, y más. Asimismo, que el staff recibía novedades de la empresa a través del correo electrónico, reuniones virtuales y llamadas personalizadas. De igual manera, que la empresa informó sobre protocolos frente al COVID-19 en cada una de sus fases creando la campaña “Vamos a estar bien”, que tenía como fin fomentar conocimiento sobre el virus y sus cuidados, e incentivar a la participación de charlas para todo el staff. También, se destacó el rol importante del gerente general en activar un modo de trabajo en el cual la comunicación formaba parte importante del día a día en la empresa. Por lo tanto, se concluyó que, durante el 2020 y 2021, la empresa si comunicó información actualizada de la empresa a sus trabajadores.

**Gráfico N°5:** Informa a los colaboradores sobre oportunidades de desarrollo profesional.



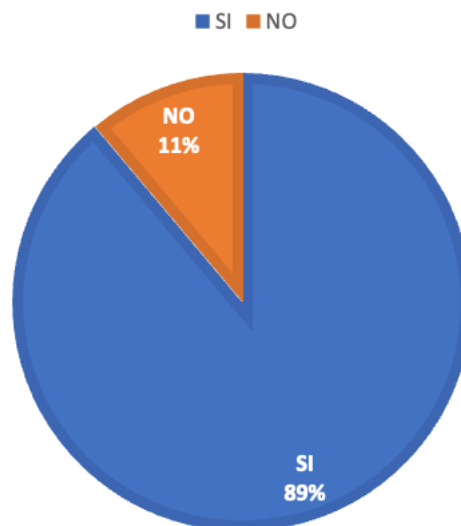
Nota: Guía de entrevista a los jefes de Herbalife Nutrition Perú

**Interpretación:**

La segunda interrogante realizada a los jefes de Herbalife Nutrition Perú fue la siguiente: Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa brindó a sus colaboradores oportunidades de desarrollo profesional tales como capacitaciones o cursos especializados? Quienes en un 100% afirmaron que durante el 2020 y 2021 la empresa si informó a los colaboradores sobre oportunidades de desarrollo profesional a través de su plataforma HNU (Herbalife Nutrition University), LinkedIn Learning. Asimismo, proporcionó la oportunidad de estudiar cursos cortos pagados por la empresa de diversos temas como informática, mindfulness, soporte emocional y con certificación de instituciones prestigiosas. De igual forma, aquellos que venían estudiando algún curso brindado por la empresa no se vieron afectados por la pandemia, ya que pudieron continuarlo de manera remota. Además de ello, afirmaron

que la empresa les brindó apoyos educacionales en cuanto a maestrías y especializaciones. Por tanto, se determinó que, durante el 2020 y 2021, la empresa si informó a los colaboradores sobre oportunidades de desarrollo profesional.

**Gráfico N°6:** Permite la retroalimentación de un colaborador a su líder directo.



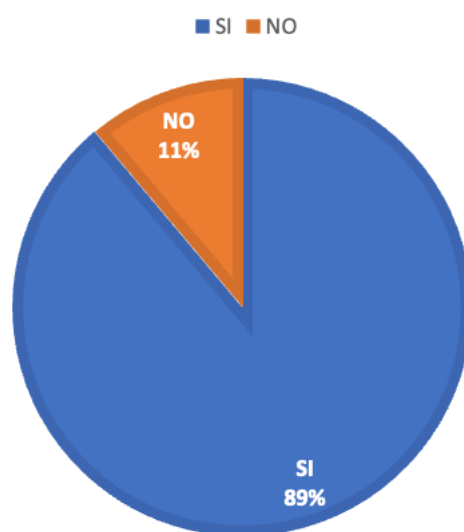
Nota: Guía de entrevista a los jefes de Herbalife Nutrition Perú

### **Interpretación:**

La interrogante número 3 que se planteó a los entrevistados fue: Durante el 2020 y 2021, ¿los colaboradores pudieron dirigirse a su líder directo para brindarle sugerencias de mejoras en los procesos de trabajo, conversar sobre un aumento de sueldo, un ascenso y manifestar inquietudes sobre el regreso a oficinas? Quienes positivamente respondieron en un 89% que durante el 2020 y 2021 los colaboradores sí pudieron dirigirse a sus líderes directos para brindarles sugerencias de mejoras en los procesos de trabajo y manifestar inquietudes sobre el regreso a oficinas. De igual manera, consideraron que a pesar de que el formato de trabajo cambió a uno virtual, esto no infirió negativamente entre los líderes y colaboradores, ya que siempre

estuvieron abiertos a conversar de temas como procesos de trabajo, inquietudes del regreso a oficina, ascenso y mejoras. Este 80% de entrevistados afirmaron que conversar con cualquiera de los líderes es una política propia de la empresa y se fomentó muchas reuniones por Zoom para poder conversar de diversos temas. Asimismo, mencionaron que en la empresa hay un programa llamado "Greenhouse" en el cual todos los colaboradores pueden proponer mejoras o presentar proyectos que pueden ayudar a la empresa. Por otro lado, un 11% de los entrevistados consideró que durante el 2020 y 2021, las sugerencias de mejoras en general siempre estuvieron abiertas pero tal vez no de algunos puntos en mención. En base a estas respuestas, se concluyó que, durante el 2020 y 2021, la empresa si permitió la retroalimentación de un colaborador a su líder directo.

**Gráfico N°7:** Proporciona acciones de diálogo y participación entre todos los colaboradores de diferentes niveles jerárquicos.



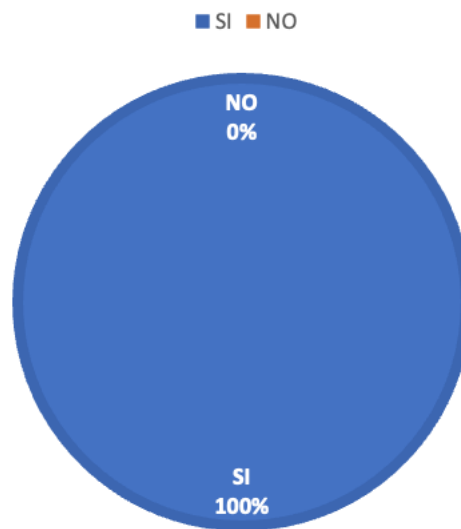
Nota: Guía de entrevista a los jefes de Herbalife Nutrition Perú



### **Interpretación:**

La cuarta interrogante realizada a los jefes de Herbalife Nutrition Perú fue: Durante el 2020 y 2021, ¿los colaboradores pudieron ser escuchados por la empresa a través de encuestas, sondeos y participación en reuniones con la alta dirección? A lo que el 89% de entrevistados respondió que durante el 2020 y 2021, los colaboradores sí pudieron ser escuchados por la empresa a través de una encuesta de clima organizacional realizada anualmente, asimismo, a través de reuniones llamadas Herbalife Talking, en la cual se incluía a todo el personal incluidos los jefes, y en las cuales podían dialogar netamente y compartir dificultades que podían a través, situaciones de desafío en el trabajo, y más. Además de estas reuniones, los entrevistados afirmaron que trimestralmente se tenía una reunión de gerencia con todo el staff además de las que ya tenían internamente cada equipo y los que deseaban podían participar de las reuniones del comité de la alta dirección. Por otro lado, un 11% consideró que durante el 2020 y 2021, a pesar de que si se dieron reuniones con la alta gerencia esto fue solo al inicio de la pandemia debido a que a medida que la pandemia fue siendo una normalidad ya no se daban reuniones del staff con la alta dirección. Sin embargo, este 11% de entrevistados consideró que durante el 2020 y 2021, el staff siempre tuvo las puertas abiertas a poder dirigirse a la alta dirección en poder conversar independiente si lo deseaba para cualquier tema en particular. Por tanto, se determinó que, durante el 2020 y 2021, la empresa si proporcionó acciones de diálogo y participación entre todos los colaboradores de diferentes niveles jerárquicos.

**Gráfico N°8:** Transmite los valores de la compañía en los procesos de trabajo.

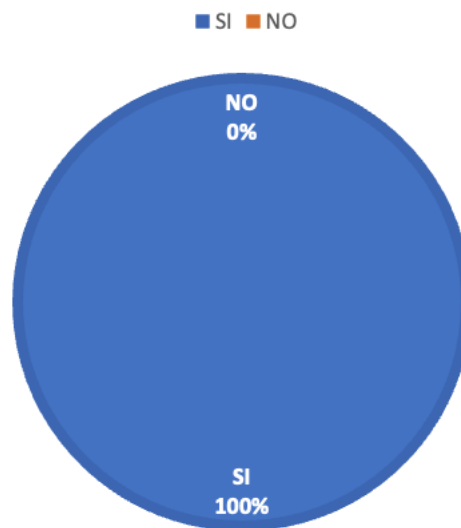


Nota: Guía de entrevista a los jefes de Herbalife Nutrition Perú

### **Interpretación:**

El quinto cuestionamiento que se planteó fue: Durante el 2020 y 2021, ¿los valores de la empresa estuvieron reflejados en todas sus acciones internas y equipos de trabajo? Los cuales unánimemente en un 100% respondieron que durante el 2020 y 2021, los valores sí estuvieron reflejados en todas sus acciones internas y equipos de trabajo porque consideran que los valores de la empresa fueron un pilar muy importante para sacar adelante el negocio durante la pandemia y a pesar de trabajar remotamente estos no cambiaron porque los valores de Herbalife Nutrition consideran que son sólidos y siempre se reflejaron en todas sus acciones. Asimismo, afirmaron que siempre buscaron ser positivos a pesar de las adversidades por la coyuntura, el trabajar en equipo, apoyarse unos con otros, se dieron frecuencia y para esto también mencionan que el Gerente General tuvo un papel muy importante en ello porque mantuvo siempre esa actitud que contagió a todos. Por tanto, se concluyó que, durante el 2020 y 2021, la empresa si transmitió los valores de la compañía en los procesos de trabajo.

**Gráfico N°9:** Motiva a los colaboradores a poner en práctica los valores de la empresa.

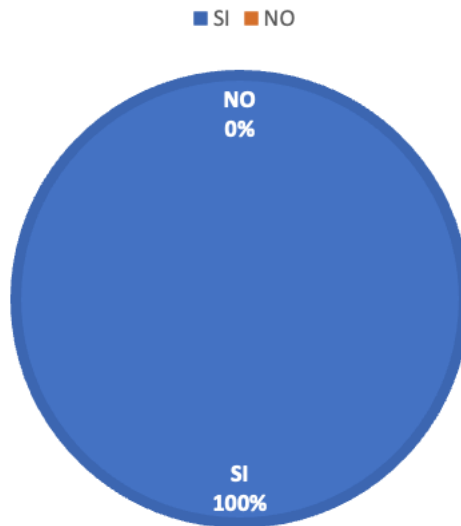


Nota: Guía de entrevista a los jefes de Herbalife Nutrition Perú

### **Interpretación:**

La sexta pregunta realizada a los jefes de Herbalife Nutrition Perú fue: Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa motivó a los colaboradores y líderes de área a aplicar los valores corporativos en cada acción? Y el 100% de los entrevistados consideraron que durante el 2020 y 2021, la empresa sí motivó a los colaboradores y líderes a aplicar los valores corporativos en cada acción con el ejemplo sobre todo y también a través de programas de innovación y reconocimiento realizados por el área de Recursos Humanos. Asimismo, afirmaron que la empresa no solo promovió sino también incentivó el cumplimiento de los valores en cada colaborador. También consideran que los valores son y seguirán siendo el pilar más importante de la cultura organizacional de la empresa. En base a las respuestas obtenidas, se determinó que, durante el 2020 y 2021, la empresa si motivó a los colaboradores a poner en práctica sus valores corporativos.

**Gráfico N°10:** Fomenta la integración entre todos sus colaboradores.

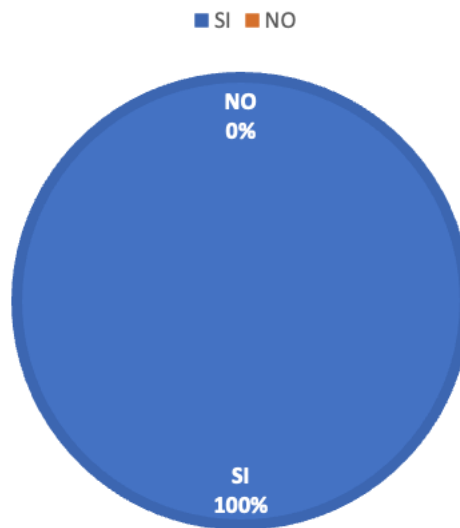


Nota: Guía de entrevista a los jefes de Herbalife Nutrition Perú

### **Interpretación:**

La séptima pregunta planteada a los entrevistados fue la siguiente: Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa promovió la integración entre todos los colaboradores? Quienes en su 100% consideraron favorablemente que la empresa durante el 2020 y 2021 si promovió la integración entre todos sus colaboradores fomentados tanto por los líderes como por el área de Recursos Humanos mediante actividades realizadas por Zoom como reuniones trimestrales de integración por fechas especiales como el día de la madre, padre, día de la familia Herbalife, fin de año, celebraciones de cumpleaños, Town Halls (reuniones unidas), las cuales tuvieron como propósito la integración del personal. En concordancia con las respuestas, se determinó que, durante el 2020 y 2021, la empresa si fomentó la integración entre todos sus colaboradores.

**Gráfico N°11:** Motiva y hace sentir feliz al colaborador en la empresa.



**Nota:** Guía de entrevista a los jefes de Herbalife Nutrition Perú

**Interpretación:**

La octava pregunta planteada a los entrevistados fue: Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa brindó flexibilidad a sus colaboradores en cuanto a sus horarios de trabajo, promovió el reconocimiento entre ellos y les envió detalles de alta significancia como regalo por cumpleaños, packs de reconocimiento, etc.? quienes en su 100% consideraron favorablemente que la empresa durante el 2020 y 2021 si brindó flexibilidad a sus colaboradores manteniendo el horario flexible con el fin de balancear la vida personal y trabajo durante la pandemia, también mantuvo el horario de verano, y asimismo promovió el reconocimiento a través de las All Star Express virtual (antes era físico), que permitió que el personal pueda seguir reconociéndose por distintos

logros a través de estrellas por distintas categorías siendo posteriormente premiados con un regalo en físico los colaboradores con mayor estrellas recibidas. Igualmente, afirmaron que la empresa promovió el envío de detalles como packs de productos al domicilio de cada colaborador. De igual forma, respondieron que la empresa envió útiles de escritorio para que los colaboradores continúen con sus labores diarias. Por otro lado, también respondieron que la empresa siguió otorgando el día libre por cumpleaños y afirmaron que estos puntos son característicos de la empresa, que no solamente se realizó durante la pandemia, sino también antes y siempre. Por tanto, se concluyó que, durante el 2020 y 2021, la empresa sí motivó e hizo sentir feliz a sus colaboradores.

## **4.2 Prueba de hipótesis**

### ***4.2.1. Explicación del Estadístico Chi Cuadrado***

Tomando como referencia lo indicado por Talaya & Molina (2014), el estadístico de chi-cuadrado suele utilizarse para comprobar la significatividad de tipo estadística y se le relaciona con la asociación que pueda llegar a observarse en los resultados generados en la tabulación cruzada, teniendo como base principal los resultados que se recopilan al aplicar el instrumento seleccionado para la investigación. Es importante mencionar que, los datos obtenidos se proceden a ingresar al programa SPSS como software de apoyo para hallar el test de chi-cuadrado, en ese sentido luego del procesamiento el investigador es capaz de poder llegar a aceptar o rechazar una hipótesis que haya planteado en su estudio, ya que contará con un sustento de tipo estadístico que podrá emplear como respaldo.

#### 4.2.2. Hipótesis general:

**Hi:** La comunicación interna tiene efecto en la cultura organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021.

#### Nivel de confianza y significancia:

- **Zona no crítica:**  $1 - \alpha = 95\%$
- **Zona crítica – rechazo:**  $\alpha = 0,05$

#### Criterios para rechazar o aceptar la Ho:

- Rechazamos la H0 y aceptamos la H1  $\rightarrow$  si  $p \leq \alpha$
- Aceptamos la H0  $\rightarrow$  si  $p > \alpha$

#### Tamaño muestral: 52 U.A.A

**H0:** No existe efecto de la comunicación interna en la cultura organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021.

**H0:** Si existe efecto de la comunicación interna en la cultura organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021.

**Tabla cruzada Comunicación Interna\*Cultura Organizacional**

		CULTURA ORGANIZACIONAL			Total	
		NUNCA	A VECES	SIEMPRE		
COMUNICACIÓN INTERNA	NUNCA	Recuento	1	2	3	6
		Recuento esperado	,1	2,1	3,8	6,0
		% del total	1,9%	3,8%	5,8%	11,5%
	A VECES	Recuento	0	8	16	24
		Recuento esperado	,5	8,3	15,2	24,0
		% del total	0,0%	15,4%	30,8%	46,2%
	SIEMPRE	Recuento	0	8	14	22

	Recuento esperado	,4	7,6	14,0	22,0
	% del total	0,0%	15,4%	26,9%	42,3%
Total	Recuento	1	18	33	52
	Recuento esperado	1,0	18,0	33,0	52,0
	% del total	1,9%	34,6%	63,5%	100,0%

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	189,599 <sup>a</sup>	121	,000
Razón de verosimilitud	114,817	121	,641
Asociación lineal por lineal	23,305	1	,000
N de casos válidos	52		

a. 144 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,02.

#### Decisión:

Como  $p < \alpha$ , es decir, que 0,000 es menor a 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula.

#### Conclusión:

En la tabla anterior se observó que, de los resultados, el valor de  $p$  es igual a 0,000. Puesto que el valor  $p$  es menor a  $\alpha$  (0,05) que es el nivel de significancia, se procedió a rechazar la hipótesis nula; por consecuencia, se concluyó que existe una asociación estadísticamente significativa y un efecto de la comunicación interna en la cultura organizacional de la empresa Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021.



### 4.2.3. Hipótesis específica 1

**Hi:** La comunicación descendente tiene efecto en los valores de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021.

**Nivel de confianza y significancia:**

- **Zona no crítica:**  $1 - \alpha = 95\%$
- **Zona crítica – rechazo:**  $\alpha = 0,05$

**Criterios para rechazar o aceptar la Ho:**

- Rechazamos la H0 y aceptamos la H1  $\rightarrow$  si  $p \leq \alpha$
- Aceptamos la H0  $\rightarrow$  si  $p > \alpha$

**Tamaño muestral: 52 U.A.A**

**H1:** Existe efecto de la comunicación descendente en los valores de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021.

**H0:** No existe efecto de la comunicación descendente en los valores de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021.

**Tabla cruzada Comunicación Descendente\*Valores**

		VALORES			Total
		NUNCA	A VECES	SIEMPRE	
COMUNICACIÓN NUNCA	Recuento	0	1	3	4
	Recuento esperado	,3	,8	2,8	4,0

	% del total	0,0%	1,9%	5,8%	7,7%
A VECES	Recuento	4	6	15	25
	Recuento esperado	1,9	5,3	17,8	25,0
	% del total	7,7%	11,5%	28,8%	48,1%
SIEMPRE	Recuento	0	4	19	23
	Recuento esperado	1,8	4,9	16,4	23,0
	% del total	0,0%	7,7%	36,5%	44,2%
Total	Recuento	4	11	37	52
	Recuento esperado	4,0	11,0	37,0	52,0
	% del total	7,7%	21,2%	71,2%	100,0%

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	45,199a	25	,004
Razón de verosimilitud	46,661	25	,005
Asociación lineal por lineal	14,006	1	,000
N de casos válidos	52		

a. 32 casillas (88,9%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,04.

#### Decisión:

Como  $p < \alpha$ , es decir, que 0,000 es menor a 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula.

#### Conclusión:

En esta primera hipótesis sucedió que el valor p resulta ser igual a 0,004 siendo este menor al valor de significancia (0.05) es decir,  $p > \alpha$ ; además, teniendo  $X^2 = .45,199a$ .

En ese sentido, se concluyó que en la actualidad existe efecto de la comunicación descendente en los valores de Herbalife Nutrition Perú. Por lo que se procedió a rechazar la hipótesis nula al existir una fuerte asociación estadísticamente.

#### **4.2.4. Hipótesis específica 2**

**Hi:** La comunicación ascendente tiene efecto en el clima organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021.

**Nivel de confianza y significancia:**

- **Zona no crítica:**  $1 - \alpha = 95\%$
- **Zona crítica – rechazo:**  $\alpha = 0,05$

**Criterios para rechazar o aceptar la Ho:**

- Rechazamos la  $H_0$  y aceptamos la  $H_1 \rightarrow$  si  $p \leq \alpha$
- Aceptamos la  $H_0 \rightarrow$  si  $p > \alpha$

**Tamaño muestral: 52 U.A.A**

**H1:** Existe efecto de la comunicación ascendente en el clima organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021.

**H0:** No existe efecto de la comunicación ascendente en el clima organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021.

#### **Tabla cruzada Comunicación ascendente\*Clima organizacional**

CLIMA ORGANIZACIONAL			Total
NUNCA	A VECES	SIEMPRE	

<b>COMUNICACIÓN ASCENDENTE</b>	NUNCA	Recuento	2	1	3	6
		Recuento esperado	,3	1,7	3,9	6,0
		% del total	3,8%	1,9%	5,8%	11,5%
	A VECES	Recuento	0	6	18	24
		Recuento esperado	1,4	6,9	15,7	24,0
		% del total	0,0%	11,5%	34,6%	46,2%
	SIEMPRE	Recuento	1	8	13	22
		Recuento esperado	1,3	6,3	14,4	22,0
		% del total	1,9%	15,4%	25,0%	42,3%
Total	Recuento	3	15	34	52	
	Recuento esperado	3,0	15,0	34,0	52,0	
	% del total	5,8%	28,8%	65,4%	100,0%	

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	166,192a	72	,000
Razón de verosimilitud	101,064	72	,014
Asociación lineal por lineal	22,526	1	,000
N de casos válidos	52		

a. 90 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,02.

#### Decisión:

Como  $p < \alpha$ , es decir, que 0,000 es menor a 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula.

#### Conclusión:

En la segunda hipótesis se observó que el valor de p es 0,000 el cual es inferior a 0.05, por lo tanto, se concluyó que existe una asociación estadísticamente

significativa entre la comunicación ascendente y el clima organizacional y, por consecuencia, un efecto. Esto significa que, los cambios o mejoras que se rejecuten en el clima implican también cambios en la comunicación o viceversa; por ende, se procede a rechazar la hipótesis nula.

## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN**

Es aceptada la hipótesis general porque se establece que la comunicación interna tiene efecto en la cultura organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021 ya que, en concordancia con los resultados obtenidos en (TABLA N°1), la mayor opción de respuesta fue “siempre” con un promedio de 65%. Por otro lado, la segunda opción de mayor respuesta fue “a veces” con un promedio de 29%. Asimismo, estas respuestas se contrastaron con las entrevistas realizadas a los jefes las cuales tuvieron en promedio 97% de respuestas positivas. A partir de las respuestas de los encuestados se puede analizar que la comunicación interna de Herbalife Nutrition Perú tuvo un efecto positivo en la cultura organizacional durante la pandemia COVID-19, 2020-2021. Esto concuerda con la investigación de Trujillo (2019), quien define al clima y la cultura como iguales porque muestran el carácter y personalidad de una organización, en que la buena gestión de la comunicación interna tiene efecto positivo en la cultura, motivación, clima y trabajo en equipo de los empleados. Asimismo, Puertas-Hidalgo (2020) reafirma estos resultados, ya que, de acuerdo con él, la comunicación interna aporta positivamente a la consolidación de la cultura corporativa.

Con base en los resultados obtenidos, también se acepta la primera hipótesis específica en la que se expone que existe efecto positivo de la comunicación descendente en los valores de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021 puesto que, un 85% de trabajadores afirmó que durante el 2020 y 2021 (TABLA N°2) la empresa siempre mantuvo informado a los colaboradores sobre las novedades de la

empresa mediante sus canales internos, apoyándose en los resultados de la entrevista realizada a los jefes donde un 100% manifestó que la empresa si comunicó información actualizada de la empresa a sus trabajadores (GRÁFICO N°4). Estos resultados se pueden comparar con lo que dice Guerrero et al. (2022) ya que mencionan la importancia de la transmisión de información respecto a las medidas la empresa tomaba para salvaguardar la salud de sus empleados y asegurar, al mismo tiempo para el aumento positivo comunicacional en una organización. Por otro lado, de acuerdo con Fernández y Fernández (2017) y contrastándolo con los resultados, la empresa empleó el tipo de comunicación interna catalogada como formal ya que a través de sus canales oficiales comunicó contenido relevante. Además, en (TABLA N°1) se muestra que un 77% de trabajadores manifestó que, durante el 2020 y 2021, los líderes de área siempre motivaron a sus equipos a trabajar bajo los valores corporativos apoyándose este resultado en (GRÁFICO N°8), el cual muestra que un 100% de jefes afirmó que la empresa transmitió los valores de la compañía en los procesos de trabajo. Estos resultados comparados con lo que menciona Oyarvide et al. (2017) que a través de un buen conocimiento de los valores empresariales existe un impacto positivo de desempeño. Asimismo, en (TABLA N°1) indica que, un 83% de trabajadores afirmó que la empresa siempre promovió el respeto e inclusión en los colaboradores, apoyándose este resultado en (GRÁFICO N°10), el cual muestra que un 100% de jefes respondió a la entrevista realizada que la empresa si fomentó la integración entre todos sus colaboradores durante la pandemia. Además, en (TABLA N°1) indica que un 85% manifestó que la empresa siempre brindó flexibilidad a sus colaboradores en cuanto a sus horarios de trabajo apoyándose este resultado en (GRÁFICO N°11), el cual indica que un 100% de jefes respondió a la entrevista realizada que la empresa si motivó e hizo feliz al colaborador en la empresa. Estos

resultados comparados con lo que menciona H. Rodríguez et al. (2018) que el clima forma parte del proceso de la cultura organizacional y esta identifica como el empleado percibe su trabajo, asimismo, engloba sentimientos en relación con la realidad de la empresa y las cuales terminan en satisfacción o insatisfacción. En este caso, los empleados tienen una satisfacción óptima de las acciones que realizó la empresa. A partir de las respuestas de los encuestados y entrevistados podemos analizar que, la comunicación descendente tuvo un efecto positivo en los valores corporativos de Herbalife Nutrition durante la pandemia COVID-19, 2020-2021. Se contrasta con la investigación de Paucar (2021) porque sus resultados mostraron que el gran porcentaje de empleados no recibieron la visión, misión, valores, objetivos de la empresa debido a una comunicación deficiente entre jefes y colaboradores. Se concuerda con Popa (2020) que la comunicación descendente implica la transmisión de decisiones, división de tareas, explicación de normas y procedimientos de estructura de gestión a los empleados y asegura el buen funcionamiento de la organización.

Se puede afirmar que, existe efecto de la comunicación ascendente en el clima organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021 en concordancia con los resultados alcanzados en (TABLA N°3) el cual indica que un 81% de trabajadores afirmó que durante el 2020 y 2021 siempre pudieron dirigirse a sus líderes directos para brindarles sugerencias de mejora en los procesos de trabajo y manifestar sus inquietudes sobre el regreso a oficinas, apoyándose en (GRÁFICO N°6) donde un 89% de jefes manifestó que durante el 2020 y 2021 los colaboradores sí pudieron dirigirse a sus líderes directos para brindarles sugerencias de mejoras en los procesos de trabajo y manifestar inquietudes sobre el regreso a oficinas. Estos resultados se compararon con lo mencionado por Petrone (2021) sobre la



comunicación ascendente, la cual comunica propuestas de mejora, sugerencias, inquietudes y más. Asimismo, un 73% de trabajadores afirmó que durante el 2020 y 2021 la empresa siempre los invitó a participar a sus colaboradores de encuestas de clima laboral (TABLA N°3) apoyándose en (GRÁFICO N°7) donde un 89% de jefes manifestó que durante el 2020 y 2021 los colaboradores si pudieron ser escuchados por la empresa a través de encuestas, sondeos y participación en reuniones con la alta dirección. Por otro lado, en la (TABLA N°3) se percibe que un 73% de colaboradores manifestó que durante el 2020 y 2021, la empresa siempre promovió la diversidad entre todos colaboradores, un 83% también afirmó que la empresa durante el 2020 y 2021 siempre promovió el respeto e inclusión entre todos apoyándose estos resultados con las respuestas de los jefes (GRÁFICO N°10) quienes en su 100% confirmaron que la empresa si promovió la integración, inclusión, diversidad y respeto entre todos los colaboradores durante el 2020 y 2021.

De igual manera, en la TABLA N°3 también se muestra que un 85% de empleados afirmó que durante el 2020 y 2021 la empresa siempre brindó flexibilidad en cuanto a los horarios de trabajo, concordando con las respuestas de los jefes (GRÁFICO N°11) quienes en su 100% afirmaron que durante el 2020 y 2021 la empresa si brindó la oportunidad de tener un balance entre la familia y el trabajo en cuestión de horario laboral. A partir de las respuestas de los encuestados y entrevistados podemos analizar que, la comunicación ascendente tuvo un efecto positivo en el clima organizacional de Herbalife Nutrition durante la pandemia COVID-19-2020-2021.

De acuerdo con la investigación de Trujillo (2017) se concuerda en que mientras más se incremente la buena comunicación interna, esta influirá de forma positiva en el clima organizacional de los trabajadores. Patrone (2021) confirma este resultado

porque él afirma que la comunicación dentro de una empresa da pie a que los procesos laborales internos se den de la manera correcta y exista un excelente clima organizacional con el que se logre los objetivos trazados.

De acuerdo con Gruning y Hunt (2000), en cuanto al modelo simétrico bidireccional, los resultados de este trabajo de investigación ayudaron a ver la manera en que los colaboradores comprenden a la empresa y lo bien que esta los comprende y así, determinar las consecuencias que esta tiene para ellos.

## CONCLUSIONES

**Primera:** Existe un efecto positivo de la comunicación interna en la cultura organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021, que fue identificado contrastando la entrevista realizada a los jefes de la empresa (GRÁFICO N° 4,5,6,7,8,9,10 y 11) y la encuesta realizada a los 52 trabajadores (TABLA N°1), la cual arroja en promedio un 65% de respuestas con opción “siempre” dentro de las preguntas correspondientes a las dimensiones.

**Segunda:** Existe un efecto positivo de la comunicación descendente en los valores de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021, que fue identificado contrastando la entrevista ejecutada a los jefes de la empresa (GRÁFICO N° 4, 5, 8 y 9) y la encuesta realizada a los 52 trabajadores (TABLA N°1), la cual arroja en promedio un 64% de respuestas con opción “siempre” dentro de las preguntas correspondientes a la dimensión comunicación descendente y en promedio 73% de respuestas con opción “siempre” dentro de las preguntas correspondientes a la dimensión “valores”.

**Tercera:** Existe un efecto positivo de la comunicación ascendente en el clima organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021, que fue identificado contrastando la entrevista realizada a los jefes de la empresa (GRÁFICO N° 6, 7, 10 y 11) y la encuesta realizada a los 52 trabajadores (TABLA N°1), la cual arroja en promedio un 58% de respuestas con opción “siempre” dentro de las preguntas correspondientes a la dimensión comunicación ascendente y en promedio 68% de respuestas con opción “siempre” dentro de las preguntas correspondientes a la dimensión “clima organizacional”.

## RECOMENDACIONES

**Primera:** Al gerente general de Herbalife Nutrition Perú, que, en conjunto con el equipo gerencial y de Recursos Humanos siga fomentando la cultura organizacional a través de un plan integral de comunicación interna que refuerce más ambas líneas de comunicación (ascendente y descendente).

**Segunda:** A la gerente de Recursos Humanos de Herbalife Nutrition Perú, que pueda seguir reforzarse las comunicaciones al personal propiciando la apertura de más canales internos y campañas de comunicación interna efectivas que permitan al personal poder sentirse identificados con la empresa, escuchados y valorados por ella.

**Tercera:** A la gerente de Marketing de Herbalife Nutrition, que pueda seguir reforzando las comunicaciones internas plasmando la misma imagen y comunicación que se proyecta a los clientes externos para que la cultura pueda ser percibida y vivida tanto por fuera como por dentro de la empresa.

## BIBLOGRAFÍA

- Abad, W. (2017). *Análisis de la venta directa y marketing multinivel y su incidencia en el desarrollo productivo del Ecuador*. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio UASB. <http://hdl.handle.net/10644/5619>
- Andrade, H. (2017). *Comunicación Organizacional Interna*. Sinopsis Editores.
- Apolo, D., Baéz, V., Pauker, L. & Pasquel, G. (2017). *Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica*. *Revista Latina de Comunicación Social*, (72),521-539. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81952828027>
- Barreto, A. (2020). *The importance of internal communication and teamwork in higher education institution (literature review)*. *IJRAR- International Journal of Research and Analytical Reviews*. 7(2), 134-145. [http://ijrar.com/upload\\_issue/ijrar\\_issue\\_20544204.pdf](http://ijrar.com/upload_issue/ijrar_issue_20544204.pdf)
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Pearson.
- Blanco, C. (2011). *Encuesta y estadística*. Editorial Brujas.
- Botero-Rodríguez F., Franco, O., Gómez-Restrepo, C. (2020). *Glosario para una pandemia: el ABC de los conceptos sobre el coronavirus*. *Biomédica* 2020, 40(2),16-26. <https://doi.org/10.7705/biomedica.5605>
- Cadena, C. (2021). *Relación entre la comunicación interna y el compromiso organizacional en una cooperativa de transporte público de ambato*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica de Ecuador Sede Ambato]. Repositorio PUCESA. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/3344>
- Caicedo, A (2018). *Diseño de una estrategia de comunicación interna para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Rubbercom*. [Tesis de

- licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio PUCESA. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2468>
- Carhuamaca, C. & Meza, R. (2019). *Percepción de la comunicación interna en las municipalidades de Sapallanga y Pucará*. [Tesis de licenciatura Universidad Nacional del Centro del Perú]. Repositorio UNCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12894/6583>
- Contreras, O & Garibay, N. (2020). *Comunicación organizacional. Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina*. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70. DOI: <http://doi.org.10.18861/ic.2020.15.2.3018>
- Cortés, M. & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre la metodología de la investigación*. Colección Material Didáctico Universidad Autónoma del Carmen.
- Cuenca, J. & Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Editorial UOC.
- Escurre, L. (1998). *Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces*. *Revista De Psicología*, 6 (1-2), 103-111. <https://doi.org/10.18800/psico.198801-02.008>
- Farrach, G. & Téllez, A. (2021). *La comunicación en el proceso educativo, una mirada desde el Covid-19, estudio desarrollado en I año de medicina, FAREM-ESTELÍ, II semestre 2020*. *Revista Humanismo y Cambio Social*, (18), 139–163. <https://doi.org/10.5377/hcs.v17i17.13633>
- Fernández, D. & Fernández, E. (2017). *Comunicación Empresarial y atención al cliente 2º Edición*. Ediciones Paraninfo, SA.

- Flores, Y. (2018). *La cultura organizacional en la satisfacción laboral del Congreso de la República en el Cercado de Lima, 2018.* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/19396>
- González-Limas, W., Bastidas-Jurado, C., Figueroa-Chaves, H., Zambrano-Guerrero, C., & Matabanchoy-Tulcán, S. (2018). *Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional.* *Universidad y Salud*, 20(2), 200-214. <http://dx.doi.org/10.22267/rus.182002.123>
- Gruning, J. & Hunt, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas. Edición adaptada por Jordi Xifra.* Gestión 2000.
- Guerrero, M., Sotelo, J. & Cabezuela, F. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *AD Research: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*. 27, 54-69. <https://doi.org/10.7263/adresic-27-206>
- Gutiérrez, R., & Sánchez, J. (1990). *Metodología del trabajo intelectual.* Editorial Esfinge.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación.* Mc Gray Hill Education.
- Jaime, C. (2021). *Cultura organizacional y desempeño laboral en las mipymes de electrodomésticos, Cantón Jipijapa.* [Tesis de licenciatura, Universidad Estatal del Sur de Manabí]. Repositorio UNESUM. <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/3412>
- Jakubiec, M. (2019). *The importance of internal communication for management of an organization.* *Scientific papers of the Silesian University of Technology.* (134), 47-62. <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2019.134.4>

- Ljajić, S. & Prisl, D. (2021). *The role of internal communication and workplace language in positioning of organizations*. Društvene I humanističke studije, Journal of the Faculty of Humanities and Social Sciences University of Tuzla. 1(14), 441-452. <http://www.dhs.ff.untz.ba/index.php/home/article/view/493>
- Llanos, M. & Bell, R. (2018). *La cultura organizacional: Abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio*. Revista Científica Ecociencia, 5(2), 1-19. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.52.60>
- López, F. (2018). *Communication Theory*. Publicacions de la Universitat Jaume I. <http://dx.doi.org/10.6035/Sapientia135>
- Marín, P. & Gómez, D. (2022). La comunicación empresarial en tiempos de covid. ADResearchESIC International Journal of Communication Research. (27), 38-48. <https://doi.org/10.7263/adresic-27-196>
- Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación*. Facultad de Arquitectura, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Mena, D. (2019). *La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones*. Pensamiento & Gestión. 46, 11-47. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64664303002>
- Méndez, C. (2019). *Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia*. Universidad & Empresa, 21(37), 136-169. <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- Moreno, R. (2017). Líneas estratégicas de comunicación en el desarrollo de habilidades gerenciales y humanas. Revista Cientific. 20(38), 376-393. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2017.0.0.20.376-393>
- Mumby, D. Kuhn, T. (2019). *Organizational Communication. A critical introduction*. SAGE.



- Oyarvide, H., Reyes, EBe., & Montaña, M. (2017). *La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas*. Revista Científica Dominio de las Ciencias, 3(4), 296-309. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v3i4.687>
- Palafox, M., Ochoa, S. & Hernández, C. (2019). *La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones*. Revista San Gregorio. 35, 202-2012. <https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/1109/14-MARIAO>
- Paricio, M., Bruno-Carlos, T. & Aznar, H. (2019). *Modelos bidireccionales de relaciones públicas y comunicación municipal. Análisis de los portales de transparencia y participación ciudadana en los ayuntamientos de más de 10.000 habitantes de la Comunidad Valenciana*. Trípodos. (45), 89-110. <https://raco.cat/index.php/Tripodos/article/view/363335>
- Paucar, J. (2021). *Comunicación interna y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del C.S. San Francisco durante el año 2021*. [Tesis de licenciatura, Universidad Privada de Tacna]. Repositorio UPT. <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/2183>
- Pérez, M., Gómez, J., Dieguez, R. (2020). *Características clínico-epidemiológicas de la COVID-19*. Revista Habanera de Ciencias Médicas 2020, 19(2), 1-15.
- Petrone, P. (2021). *Principios de la comunicación efectiva en una organización de salud*. Rev Colomb Cir, 36, 188-192. <https://doi.org/10.30944/20117582.878>
- Popa, F. (2020). *Internal Communication during the Crisis. Case Study - Suceava County Hospital*. European Integration-Realities and Perspectives.

Proceedings. 15(1), 296-303. <https://proceedings.univ-danubius.ro/index.php/eirp/article/view/2025/2086>

Puertas-Hidalgo, R., Avendaño, M. & Valdiviezo-Abad, C. (Eds.). (2020). *Comunicar: de la táctica a la estrategia*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, nº178. La Laguna (Tenerife).

Ramos, W., Paredes, M., Teran, P. & Lema, L. (2017). *Comunicación Organizacional*. Ediciones Grupo Compás.

Rodríguez, H., Montilla, A. & Quijije, P. (2018). *Clima y Cultura Organizacional y su Relación con el Cambio Gerencial de Organizaciones Tradicionales a Organizaciones Inteligentes*. Revista Ciencias Sociales y Económicas UTEQ. (2)1, 130-149. <https://doi.org/10.18779/csye.v2i1.270>

Rodriguez, R. (2019). *El clima organizacional y su relación con la calidad del servicio educativo del Instituto Nacional de Danza Raymond Mauge Thoniel de la ciudad de Guayaquil-Ecuador 2017*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio UNMSM. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/17105>

Rodríguez, W. (2011). *Guía de investigación científica*. Fondo Editorial Universidad de Ciencias y Humanidades.

Sánchez, G. (2021). *Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los funcionarios de las empresas públicas del cantón San Francisco de Milagro*. [Tesis de maestría, Universidad Estatal de Milagro]. Repositorio UNEMI. <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/5540>

Saucedo, J. (2017). *La cultura organizacional y su influencia en el compromiso organizacional de los trabajadores de la municipalidad distrital de Carabayllo*,

- año 2017. [Tesis de licenciatura. Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio UCV.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/36422>
- Segredo, A., García, A., León, P., & Perdomo, I. (2017). *Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual*. Revista de información Científica para la dirección en Salud INFODIR, 0 (24), 86-99. <http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200>
- Silva, D., Méndez, P., Arancibia, D. & Cortes, F. (2020). *La importancia del clima y cultura organizacional para la atención en instituciones de salud en instituciones de salud*. Revista Universidad y Sociedad. 12(1), 53-60.  
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1751>
- Silva, D., Méndez, P., Arancibia, D. & Cortes, F. (2020). *La importancia del clima y cultura organizacional para la atención en instituciones de salud en instituciones de salud*. Revista Universidad y Sociedad. 12(1), 53-60.  
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1751>
- Solorzano, G. (2021). *La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral en la empresa jiga publicidad, Cantón Quinindé*. [Tesis de licenciatura, Universidad Estatal del Sur de Manabí]. Repositorio UNESUM.  
<http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/3468>
- Talaya, Á. & Molina, A. (2014). Investigación de mercados. ESIC.
- Tamayo, S. (2020). *Comunicación interna, clima organizacional y satisfacción laboral: una reflexión necesaria*. Folletos Gerenciales. 24(3), 208-217.  
<http://200.14.55.208/index.php/folletosgerenciales/article/view/255/255>
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica, incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. Limusa Noriega Editores.

- Trujillo, L. (2017). *Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas; 2017*. [Tesis de licenciatura, Universidad Inca Garcilaso de Vega]. Repositorio UIGV. <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/2193>
- Ulloa, N. (2019). *Cultura organizacional ¿Un paradigma social?*. Revista Científica de Comunicación, 10(2), 150-173. <https://doi.org/10.31207/rch.v10i2.201>

## ANEXOS

### ANEXO I: MATRIZ DE CONSISTENCIA

**Tema: La comunicación interna en la cultura organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la Pandemia COVID-19, 2020- 2021**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGIA		
<p><b>Problema general:</b> ¿Cuál es el efecto de la comunicación interna en la cultura organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020- 2021?</p> <p><b>Problemas específicos:</b> <b>A.</b> ¿Cuál es el efecto de la comunicación descendente de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021?</p> <p><b>B.</b> ¿Cuál es el efecto de la comunicación ascendente el clima organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021?</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar el efecto de la comunicación interna en la cultura organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> <b>A.</b> Precisar el efecto de la comunicación descendente en los valores de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021.</p> <p><b>B.</b> Determinar el efecto de la comunicación ascendente en el clima organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b> Existe efecto de la comunicación interna en la cultura organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b> <b>A.</b> Existe efecto de la comunicación descendente en los valores de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021.</p> <p><b>B.</b> Existe efecto de la comunicación ascendente en el clima organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021.</p>	V. Independiente: Comunicación Interna	<p><b>DISEÑO METODOLÓGICO:</b></p> <p><b>Enfoque:</b> Mixto. <b>Tipo:</b> Aplicada. Nivel: Descriptivo y explicativo. <b>Diseño:</b> No experimental y transversal. <b>Método:</b> Inductivo, analítico y estadístico.</p> <p><b>DISEÑO MUESTRAL:</b></p> <p>52 trabajadores y 9 jefes de Herbalife Nutrition Perú.</p> <p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</b></p> <p>Aplicada.</p> <p><b>TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:</b></p> <p>Encuesta y entrevista.</p> <p><b>TÉCNICAS ESTADÍSTICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN:</b></p> <p>Chi cuadrado.</p>		
			Dimensiones		Indicadores	Ítems / Índices
			Comunicación descendente		Comunica información actualizada de la empresa a sus trabajadores. Informa a los colaboradores sobre las políticas empresariales.	2 2
			Comunicación ascendente		Permite la retroalimentación de un colaborador a su líder directo. Informa a los colaboradores sobre oportunidades de desarrollo profesional.	4 2
			Dimensiones		Indicadores	Ítems / Índices
			Valores		Transmite los valores de la compañía en los procesos de trabajo. Motiva a los colaboradores a aplicar los valores de la empresa.	2 2
Clima Organizacional	Fomenta la integración entre todos sus colaboradores. Motiva y hace sentir feliz al colaborador en la empresa	3 3				
			V. Dependiente: Cultura Organizacional			

## ANEXO II: MATRIZ DE LA OPERACIONALIZACIÓN DEL INSTRUMENTO

**Título: La comunicación interna en la cultura organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la Pandemia COVID-19, 2020- 2021**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES DE LOGRO	PESO	N° ITEMS	ITEMS	CRITERIO DE EVALUACIÓN
<b>Comunicación Interna</b>	<b>Comunicación descendente</b>	Comunica información actualizada de la empresa a sus trabajadores.	20%	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa comunicó a los colaboradores sobre los protocolos frente al COVID-19?</li> <li>• Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa mantuvo informado a los colaboradores sobre las noticias de la empresa mediante sus canales internos?</li> </ul>	A. SIEMPRE B. A VECES C. NUNCA
		Informa a los colaboradores sobre oportunidades de desarrollo profesional.				
	<b>Comunicación ascendente</b>	Permite la retroalimentación de un colaborador a su líder directo.	30%	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante el 2020 y 2021, ¿el colaborador pudo dirigirse a su líder directo para brindarle sugerencias de mejora en los procesos de trabajo?</li> <li>• Durante el 2020 y 2021, ¿el colaborador pudo conversar con su líder directo sobre un ascenso?</li> <li>• Durante el 2020 y 2021, ¿el colaborador pudo conversar con su líder directo sobre un aumento de sueldo?</li> </ul>	
		Proporciona acciones de diálogo y participación entre todos los colaboradores de diferentes niveles jerárquicos.			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante el 2020 y 2021, ¿el colaborador pudo manifestar a su líder directo sobre las inquietudes del regreso a oficinas?</li> <li>• Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa invitó a participar a sus colaboradores de encuestas de clima laboral?</li> <li>• Durante el 2020 y 2021, ¿el colaborador pudo participar de reuniones virtuales de trabajo con la alta gerencia?</li> </ul>	

**Cultura Organizacional**

**Valores**

Transmite los valores de la compañía en los procesos de trabajo.

20%

4

- Durante el 2020 y 2021, ¿los valores de la empresa estuvieron reflejados en todas sus acciones internas?
- Durante el 2020 y 2021, ¿los valores corporativos estuvieron reflejados en los equipos de trabajo?

Motiva a los colaboradores a aplicar los valores de la empresa.

- Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa motivó a los colaboradores a través de sus comunicaciones a aplicar los valores corporativos?
- Durante el 2020 y 2021, ¿los líderes de área motivaron a sus equipos a trabajar bajo los valores corporativos?

Fomenta la integración entre todos sus colaboradores.

- Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa realizó reuniones de integración virtuales entre todos los colaboradores?
- Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa promovió la diversidad entre todos los colaboradores?
- Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa promovió el respeto e inclusión en los colaboradores?

- A. SIEMPRE
- B. A VECES
- C. NUNCA

**Clima Organizacional**

30%

6

Motiva y hace sentir feliz al colaborador en la empresa.

- Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa brindó flexibilidad a sus colaboradores en cuanto a sus horarios de trabajo?
- Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa promovió el reconocimiento a todos sus colaboradores?
- Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa envió incentivos o detalles significativos a los colaboradores?

**100%**

**20**

Nota: Elaboración propia.

## ANEXO III: INSTRUMENTO



### CUESTINARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES DE HERBALIFE NUTRITION PERÚ

**Estimados señores,**

Agradezco su gentil apoyo para responder a esta encuesta, la cual servirá para revelar **el efecto de la comunicación interna en la cultura organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021.**

A continuación, observarán un grupo de preguntas. Deberán seleccionar una opción por cada pregunta, la cual consideren correcta y se ajuste a la verdad. La encuesta es de carácter anónimo y las respuestas recopiladas se utilizarán estadísticamente. Por ende, garantizo absoluta reserva.

1. Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa comunicó a los colaboradores sobre los protocolos frente al COVID-19?
  - a) SIEMPRE
  - b) A VECES
  - c) NUNCA
  
2. Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa mantuvo informado a los colaboradores sobre las noticias de la empresa mediante sus canales internos?
  - a) SIEMPRE
  - b) A VECES
  - c) NUNCA
  
3. Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa brindó a sus colaboradores capacitaciones de desarrollo profesional?
  - a) SIEMPRE
  - b) A VECES
  - c) NUNCA
  
4. Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa proporcionó de forma gratuita cursos especializados para los colaboradores?
  - a) SIEMPRE
  - b) A VECES
  - c) NUNCA
  
5. Durante el 2020 y 2021, ¿el colaborador pudo dirigirse a su líder directo para brindarle sugerencias de mejora en los procesos de trabajo?
  - a) SIEMPRE
  - b) A VECES
  - c) NUNCA
  
6. Durante el 2020 y 2021, ¿el colaborador pudo conversar con su líder directo sobre un ascenso?
  - a) SIEMPRE
  - b) A VECES
  - c) NUNCA
  
7. Durante el 2020 y 2021, ¿el colaborador pudo conversar con su líder directo sobre un aumento de sueldo?
  - a) SIEMPRE
  - b) A VECES
  - c) NUNCA



8. Durante el 2020 y 2021, ¿el colaborador pudo manifestar a su líder directo sobre las inquietudes del regreso a oficinas?
- a) SIEMPRE
  - b) A VECES
  - c) NUNCA
9. Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa invitó a participar a sus colaboradores de encuestas de clima laboral?
- a) SIEMPRE
  - b) A VECES
  - c) NUNCA
10. Durante el 2020 y 2021, ¿el colaborador pudo participar de reuniones virtuales de trabajo con la alta gerencia?
- a) SIEMPRE
  - b) A VECES
  - c) NUNCA
11. Durante el 2020 y 2021, ¿los valores de la empresa estuvieron reflejados en todas sus acciones internas?
- a) SIEMPRE
  - b) A VECES
  - c) NUNCA
12. Durante el 2020 y 2021, ¿los valores corporativos estuvieron reflejados en los equipos de trabajo?
- a) SIEMPRE
  - b) A VECES
  - c) NUNCA
13. Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa motivó a los colaboradores a través de sus comunicaciones a aplicar los valores corporativos?
- a) SIEMPRE
  - b) A VECES
  - c) NUNCA
14. Durante el 2020 y 2021, ¿los líderes de área motivaron a sus equipos a trabajar bajo los valores corporativos?
- a) SIEMPRE
  - b) A VECES
  - c) NUNCA
15. Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa realizó reuniones de integración virtuales entre todos los colaboradores?
- a) SIEMPRE
  - b) A VECES
  - c) NUNCA
16. Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa promovió la diversidad entre todos colaboradores?
- a) SIEMPRE
  - b) A VECES
  - c) NUNCA
17. Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa promovió el respeto e inclusión en los colaboradores?
- a) SIEMPRE
  - b) A VECES
  - c) NUNCA
18. Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa brindó flexibilidad a sus colaboradores en cuanto a sus horarios de trabajo?

- a) SIEMPRE
- b) A VECES
- c) NUNCA

19. Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa promovió el reconocimiento a todos sus colaboradores?

- a) SIEMPRE
- b) A VECES
- c) NUNCA

20. Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa envió incentivos o detalles significativos a los colaboradores?

- a) SIEMPRE
- b) A VECES
- c) NUNCA

Agradezco su colaboración.

## ANEXO IV: MATRIZ DE LA OPERACIONALIZACIÓN DEL INSTRUMENTO

**Título: La comunicación interna en la cultura organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la Pandemia COVID-19, 2020- 2021**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES DE LOGRO	PESO	N° ITEMS	ITEMS	CRITERIO DE EVALUACIÓN
<b>Comunicación Interna</b>	<b>Comunicación descendente</b>	Comunica información actualizada de la empresa a sus trabajadores.	20%	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el año 2020 y 2021 ¿la empresa mantuvo comunicados a los colaboradores sobre las noticias de la compañía y, asimismo, sobre los protocolos frente al COVID-19?</li> </ul>	Respuesta abierta
		Informa a los colaboradores sobre oportunidades de desarrollo profesional.			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa brindó a sus colaboradores oportunidades de desarrollo profesional tales como capacitaciones o cursos especializados?</li> </ul>	
	<b>Comunicación ascendente</b>	Permite la retroalimentación de un colaborador a su líder directo.	30%	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante el 2020 y 2021, ¿los colaboradores pudieron dirigirse a su líder directo para brindarle sugerencias de mejoras en los procesos de trabajo, conversar sobre un aumento de sueldo, un ascenso o manifestar inquietudes sobre el regreso a oficinas?</li> </ul>	
		Proporciona acciones de diálogo y participación entre todos los colaboradores de diferentes niveles jerárquicos.			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante el 2020 y 2021, ¿los colaboradores pudieron ser escuchados por la empresa a través de encuestas, sondeos y participación en reuniones con la alta dirección?</li> </ul>	

**Cultura Organizacional**

**Valores**

Transmite los valores de la compañía en los procesos de trabajo.

20%

2

- Durante el 2020 y 2021, ¿los valores de la empresa estuvieron reflejados en todas sus acciones internas y equipos de trabajo?

Motiva a los colaboradores a poner en práctica los valores de la empresa.

- Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa motivó a los colaboradores y líderes de área a aplicar los valores corporativos en cada acción?

Respuesta abierta

**Clima Organizacional**

Fomenta la integración entre todos sus colaboradores.

30%

2

- Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa promovió la integración entre todos los colaboradores?

Motiva y hace sentir feliz al colaborador en la empresa.

- Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa brindó flexibilidad a sus colaboradores en cuanto a sus horarios de trabajo, promovió el reconocimiento entre ellos y les envió detalles de alta significancia como regalo por cumpleaños, packs de reconocimiento, etc.?

**100%**

**8**

Nota: Elaboración propia.

## ANEXO V: INSTRUMENTO



### GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A LOS JEFES DE HERBALIFE NUTRITION PERÚ

**Estimados señores,**

Agradezco su gentil apoyo para responder a esta encuesta, la cual servirá para revelar **el efecto de la comunicación interna en la cultura organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID-19, 2020-2021.**

A continuación, observarán un grupo de preguntas. Por favor, responda a detalle y con toda sinceridad a cada una de ellas.

La encuesta es de carácter anónimo y las respuestas recopiladas se utilizarán estadísticamente. Por ende, les garantizo absoluta reserva.

1. En el año 2020 y 2021 ¿la empresa mantuvo comunicados a los colaboradores sobre las noticias de la compañía y, asimismo, sobre los protocolos frente al COVID-19?
2. Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa brindó a sus colaboradores oportunidades de desarrollo profesional tales como capacitaciones o cursos especializados?
3. Durante el 2020 y 2021, ¿los colaboradores pudieron dirigirse a su líder directo para brindarle sugerencias de mejoras en los procesos de trabajo, conversar sobre un aumento de sueldo, un ascenso y manifestar inquietudes sobre el regreso a oficinas?
4. Durante el 2020 y 2021, ¿los colaboradores pudieron ser escuchados por la empresa a través de encuestas, sondeos y participación en reuniones con la alta dirección?
5. Durante el 2020 y 2021, ¿los valores de la empresa estuvieron reflejados en todas sus acciones internas y equipos de trabajo?
6. Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa motivó a los colaboradores y líderes de área a aplicar los valores corporativos en cada acción?
7. Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa promovió la integración entre todos los colaboradores?
8. Durante el 2020 y 2021, ¿la empresa brindó flexibilidad a sus colaboradores en cuanto a sus horarios de trabajo, promovió el reconocimiento entre ellos y les envió detalles de alta significancia como regalo por cumpleaños, packs de reconocimiento, etc.?

Agradezco su colaboración.

## ANEXO VI: BASE DE DATOS

ENCUESTADOS	ITEMS																				SUMA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
E1	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
E2	3	3	2	3	1	1	1	1	2	1	3	3	3	3	2	1	2	3	2	1	41
E3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58
E4	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	55
E5	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57
E6	3	3	2	3	3	1	1	2	3	1	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	50
E7	3	3	3	3	3	1	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	55
E8	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	51
E9	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	53
E10	3	3	1	2	3	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	39
E11	3	3	2	1	3	2	1	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	49
E12	3	2	1	1	3	2	1	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	48
E13	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	59
E14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
E15	3	3	3	3	3	2	1	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	54
E16	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	45
E17	3	2	2	3	3	1	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	45
E18	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57
E19	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	52
E20	3	3	2	3	3	2	2	3	2	1	3	3	2	2	2	2	3	3	1	2	47
E21	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	55
E22	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	58
E23	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	56
E24	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57
E25	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	1	2	3	1	2	2	2	1	2	44
E26	3	3	1	2	3	2	2	2	2	2	3	3	1	2	2	2	3	3	2	2	45
E27	3	3	2	2	3	1	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
E28	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	59
E29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
E30	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	53
E31	3	3	3	2	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	51
E32	3	2	2	2	2	2	2	3	3	1	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	49
E33	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	50
E34	3	3	2	1	3	2	1	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	50
E35	3	3	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	3	3	2	2	2	1	3	2	38
E36	3	3	2	2	2	1	1	2	3	3	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	42
E37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	59
E38	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	58
E39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	59
E40	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57
E41	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	48
E42	3	2	1	1	3	2	1	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	48
E43	3	3	1	2	3	2	2	2	2	2	3	3	1	2	2	2	3	3	2	2	45
E44	3	2	2	2	2	2	2	3	3	1	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	49
E45	3	3	3	3	3	1	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	55
E46	3	2	2	3	3	1	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	45
E47	3	3	2	3	3	2	2	3	2	1	3	3	2	2	2	2	3	3	1	2	47
E48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
E49	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57
E50	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	50
E51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	59
E52	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	48
VARIANZA	0.054	0.130	0.398	0.386	0.254	0.525	0.500	0.205	0.197	0.444	0.235	0.309	0.386	0.178	0.275	0.244	0.143	0.182	0.356	0.275	
SUMATORIA DE VARIANZA	5.675																				
VARIANZA DE LA SUMA DE LOS ÍTEMS	34.386																				

α: Coeficiente de confiabilidad del cuestionario

0.88

## ANEXO VII: ESTADÍSTICA DE ELEMENTO

### Estadísticas de elemento

	Media	Desv. Desviación	N
ITEM1	2,83	,457	60
ITEM2	2,93	,252	60
ITEM3	2,88	,324	60
ITEM4	2,82	,390	60
ITEM5	2,95	,220	60
ITEM6	2,90	,303	60
ITEM7	2,78	,490	60
ITEM8	2,87	,389	60
ITEM9	2,83	,376	60
ITEM10	2,88	,324	60
ITEM11	2,82	,390	60
ITEM12	2,75	,437	60
ITEM13	2,85	,360	60
ITEM14	2,80	,403	60
ITEM15	2,73	,482	60
ITEM16	2,43	,673	60
ITEM17	2,80	,480	60
ITEM18	2,75	,474	60
ITEM19	2,62	,613	60
ITEM20	2,37	,712	60
ITEM21	2,50	,676	60
ITEM22	2,57	,593	60
ITEM23	2,62	,640	60
ITEM24	2,70	,561	60
ITEM25	2,82	,390	60
ITEM26	2,35	,659	60
ITEM27	2,85	,360	60
ITEM28	2,77	,500	60

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO VIII: CONSTANCIAS DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS FIRMADAS



### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres: Mag. Lucía Pía Carrión Salvador
- 1.2 Cargo e Institución donde labora: Coordinadora general de la UPM España (Perú) – Lima
- 1.3 Nombre del instrumento: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Herbalife Nutrition Perú
- 1.4 Investigador: Jimena Pérez Meyhuey

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 – 20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuada al avance de la ciencia y tecnología de las relaciones públicas.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y claridad				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognitivas de las relaciones públicas.				X	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de las relaciones públicas				X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				X	

#### II. OPINION DE APLICABILIDAD:

APLICABLE.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 80%

Lima, 8 de julio de 2022.

Mag. Lucía Pía Carrión Salvador



**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**
**I. DATOS GENERALES**

- 1.1. Apellidos y nombres: Mag. Lucía Pía Carrión Salvador
- 1.2. Cargo e Institución donde labora: Coordinadora general de la UPM España (sede Perú) – Lima
- 1.3. Nombre del instrumento: Guía de entrevista aplicada a los jefes de Herbalife Nutrition Perú
- 1.4. Investigador: Jimena Pérez Meyhuey

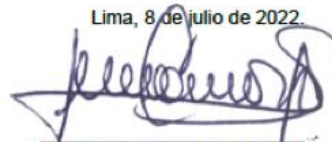
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 – 20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuada al avance de la ciencia y tecnología de las relaciones públicas.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y claridad				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognitivas de las relaciones públicas.				X	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de las relaciones públicas				X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				X	

**2. OPINION DE APLICABILIDAD:**

 APLICABLE: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**3. PROMEDIO DE VALORACIÓN:** 80%

Lima, 8 de julio de 2022.



Mag. Lucía Pía Carrión Salvador

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### I. DATOS GENERALES

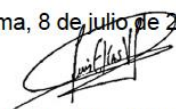
- 1.1 Apellidos y nombres: Mag. Luis Enrique Elías Villanueva
- 1.2 Cargo e Institución donde labora: Docente en la USMP - LIMA
- 1.3 Nombre del instrumento: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Herbalife Nutrition Perú
- 1.4 Investigador: Jimena Pérez Meyhuey

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 – 20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuada al avance de la ciencia y tecnología de las relaciones públicas.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y claridad				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognitivas de las relaciones públicas.				X	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de las relaciones públicas				X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				X	

II. OPINION DE APLICABILIDAD:  
Aplicable

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 80%

Lima, 8 de julio de 2022



Mag. Luis Enrique Elías Villanueva

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres: Mag. Luis Enrique Elías Villanueva
- 1.2. Cargo e Institución donde labora: Docente en la USMP - Lima
- 1.3. Nombre del instrumento: Guía de entrevista aplicada a los jefes de Herbalife Nutrition Perú
- 1.4. Investigador: Jimena Pérez Meyhuey

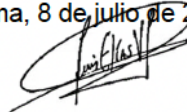
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 – 20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuada al avance de la ciencia y tecnología de las relaciones públicas.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y claridad				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognitivas de las relaciones públicas.				X	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de las relaciones públicas				X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				X	

II. **OPINION DE APLICABILIDAD:**  
Aplicable

III. **PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

80%

Lima, 8 de julio de 2022



Mag. Luis Enrique Elías Villanueva

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**
**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellidos y nombres: Mag. Allison Huatuco Janampa
- 1.2 Cargo e Institución donde labora: Jefe de Programas Formativos- GRUPO AYE EIRL– Huancayo, Lima
- 1.3 Nombre del instrumento: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Herbalife Nutrition Perú
- 1.4 Investigador: Jimena Pérez Meyhuey

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 – 20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					85
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada.				80	
3. ACTUALIDAD	Adecuada al avance de la ciencia y tecnología de las relaciones públicas.					85
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				80	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y claridad				80	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognitivas de las relaciones públicas.				80	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de las relaciones públicas				80	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				80	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				80	

**II. OPINION DE APLICABILIDAD:**

Recomiendo de ser posible trabajar con un cuestionario para cada variable, ello  
 \_\_\_\_\_  
 — permitirá medir el efecto de uno sobre el otro, a su vez relacionarlos.  
 \_\_\_\_\_  
 —  
 \_\_\_\_\_

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 81

Lima, 8 de julio de 2022.



NOMBRE Y Firma del experto  
 HUATUCO JANAMPA, Allison Melanie  
 Magister Recursos Humanos y Gestión  
 Organizacional

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**
**I. DATOS GENERALES**

- 1.1. Apellidos y nombres: Mag. Allison Huatuco Janampa
- 1.2. Cargo e Institución donde labora: Jefe de Programas Formativos-GRUPO AYE EIRL– Huancayo, Lima
- 1.3. Nombre del instrumento: Guía de entrevista aplicada a los jefes de Herbalife Nutrition Perú
- 1.4. Investigador: Jimena Pérez Meyhuey

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 – 20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				80	
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada.				80	
3. ACTUALIDAD	Adecuada al avance de la ciencia y tecnología de las relaciones públicas.				80	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				80	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y claridad				80	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognitivas de las relaciones públicas.				80	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de las relaciones públicas				80	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				80	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				80	

**2. OPINION DE APLICABILIDAD:**


---



---



---

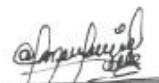


---

**3. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

80
----

Lima, 8 de julio de 2022.



NOMBRE Y Firma del experto

 HUATUCO JANAMPA, Allison Melanie  
 Magister Recursos Humanos y Gestión  
 Organizacional

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**
**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellidos y nombres: Mag. Miguel Ángel Lazcano Díaz
- 1.2 Cargo e Institución donde labora: Coordinador de la Carrera Profesional de CCCC - UCV, Lima
- 1.3 Nombre del instrumento: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Herbalife Nutrition Perú
- 1.4 Investigador: Jimena Pérez Meyhuey

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 – 20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					95%
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada.					95%
3. ACTUALIDAD	Adecuada al avance de la ciencia y tecnología de las relaciones públicas.					90%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					95 %
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y claridad					90%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognitivas de las relaciones públicas.					95%
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de las relaciones públicas					95%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					95%
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					95%

**II. OPINION DE APLICABILIDAD:**

\_El instrumento puede ser aplicado sin modificación

---



---

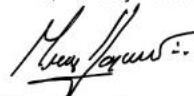


---

**III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

93%

Lima, 18 de julio de 2022.



Mg. Miguel Ángel Lazcano Díaz  
 NOMBRE Y Firma del experto

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**
**I. DATOS GENERALES**

- 1.1. Apellidos y nombres: Mag. Miguel Ángel Lazcano Díaz
- 1.2. Cargo e Institución donde labora: Coordinador de la Carrera Profesional de CCCC - UCV, Lima
- 1.3. Nombre del instrumento: Guía de entrevista aplicada a los jefes de Herbalife Nutrition Perú
- 1.4. Investigador: Jimena Pérez Meyhuey

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 - 20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					95%
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada.					95%
3. ACTUALIDAD	Adecuada al avance de la ciencia y tecnología de las relaciones públicas.					90%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					95%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y claridad					90%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognitivas de las relaciones públicas.					95%
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de las relaciones públicas					95%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					95%
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					95%

**2. OPINION DE APLICABILIDAD:**

\_\_\_ El instrumento puede ser aplicado sin modificación

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

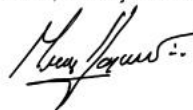
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

93 %

Lima, 15 de julio de 2022.



Mg. Miguel Ángel Lazcano Díaz  
 NOMBRE Y Firma del experto

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**
**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellidos y nombres: Ronny Rafael Rojas Rojas
- 1.2 Cargo e Institución donde labora: Docente de la Carrera Profesional de CCCC - UCV, Lima
- 1.3 Nombre del instrumento: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Herbalife Nutrition Perú
- 1.4 Investigador: Jimena Pérez Meyhuey

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 – 20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuada al avance de la ciencia y tecnología de las relaciones públicas.					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y claridad					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognitivas de las relaciones públicas.					X
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de las relaciones públicas					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

**II. OPINION DE APLICABILIDAD:**

El instrumento se puede aplicar.

**III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 100%**

Lima, 18 de julio de 2022.



Ronny Rafael Rojas Rojas



**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**
**I. DATOS GENERALES**

- 1.1. Apellidos y nombres: Mag. Ronny Rafael Rojas Rojas
- 1.2. Cargo e Institución donde labora: Docente de la Carrera Profesional de CCCC - UCV, Lima
- 1.3. Nombre del instrumento: Guía de entrevista aplicada a los jefes de Herbalife Nutrition Perú
- 1.4. Investigador: Jimena Pérez Meyhuey

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 – 20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuada al avance de la ciencia y tecnología de las relaciones públicas.					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y claridad					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognitivas de las relaciones públicas.					X
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de las relaciones públicas					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

**2. OPINION DE APLICABILIDAD:**

\_\_\_\_\_

Instrumento aplicable.

\_\_\_\_\_

—

**3. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 100%**

Lima, 15 de julio de 2022.



Ronny Rafael Rojas Rojas

## **ANEXO IX: CONSENTIMIENTO INFORMADO FIRMADO POR EL DIRECTOR GENERAL DE HERBALIFE NUTRITION PARA LA REALIZACIÓN DE LA TESIS**

### **CONSENTIMIENTO INFORMADO**

La presente investigación, "La comunicación interna en la cultura organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID 19, 2020-2021", será presentada para la obtención de mi grado de licenciatura en la Facultad de Ciencias de la Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología de la universidad San Martín de Porres.

El objetivo de contar con la información solicitada es:

- Determinar el efecto de la comunicación interna en la cultura organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID 19, 2021-2022.

Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través del repositorio virtual de la universidad.

En ese sentido, agradeceré ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizo que estos serán utilizados solo para fines académicos.



Jimena Sofía Pérez Meyhuey

Yo, Luis Correa, Gerente General en Herbalife Perú, autorizo la utilización y publicación del nombre de la empresa y aplicación de encuesta a los colaboradores para la elaboración del trabajo de investigación académica "La comunicación interna en la cultura organizacional de Herbalife Nutrition Perú durante la pandemia COVID 19, 2020-2021."



Luis Fernando Correa Collado