



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**  
**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN**  
**GESTIÓN PÚBLICA**

**Comunicación interna y desempeño laboral en Defensores**  
**Públicos de Lima Este, 2021.**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestro en Gestión Pública

**AUTOR:**

Lopez Solano, Billy Jack (ORCID: 0000-0001-8223-4991)

**ASESORA:**

Mg. Moron Valenzuela Julia Cecilia (ORCID: 0000-0002-1977-3383)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Políticas Públicas

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Fortalecimiento de la democracia, ciudadanía y cultura de paz

LIMA – PERÚ

2022

## **Dedicatoria**

A mi familia por brindarme la fortaleza para seguir cuando a punto de caer he estado; a ellos con mucha humildad y de corazón les dedico este trabajo.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad, por la oportunidad que ofrece a los estudiantes que buscan la superación académica.

A los distinguidos docentes por las buenas y grandiosas enseñanzas recibidas en el claustro universitario que me han servido en mi formación personal y académica.

A mi asesora de Tesis, por cada una de las enseñanzas y orientaciones brindadas durante el desarrollo de la presente investigación.

## Índice de contenido

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Indice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA	17
3.1. Tipo y Diseño de Investigación	17
3.2. Variables y operacionalización	18
3.3. Población, muestra y muestreo	19
3.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	20
3.5. Recoleccion de datos	21
3.6. Método de análisis de datos	21
3.7. Aspectos éticos	22
IV. RESULTADOS	23
V. DISCUSIÓN	33
VI. CONCLUSIONES	41
VII. RECOMENDACIONES	43
REFERENCIAS	46
ANEXOS	56

## Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Frecuencia de variable Comunicación Interna	23
Tabla 2. Frecuencia agrupada de dimensión comunicación descendente	24
Tabla 3. Frecuencia agrupada de dimensión comunicación ascendente	25
Tabla 4. Frecuencia agrupada de dimensión comunicación horizontal	26
Tabla 5. Frecuencia de variable Desempeño laboral	27
Tabla 6. Tabla cruzada de comunicación interna y desempeño laboral	28
Tabla 7. Correlación entre comunicación interna y desempeño laboral	29
Tabla 8. Correlación entre comunicación descendente y desempeño laboral	30
Tabla 9. Correlación entre comunicación ascendente y desempeño laboral	31
Tabla 10. Correlación entre comunicación horizontal y desempeño laboral	32

## índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Esquema de variables	17

## Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo, determinar la relación que existe entre la comunicación interna y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021; en ese sentido, la estrategia de investigación seleccionada fue de enfoque cuantitativo, de tipo aplicado, con un diseño no experimental y correlacional de corte transversal. El método utilizado fue el hipotético-deductivo, estadístico y con una muestra constituida por 88 defensores públicos, de una población general de 114 abogados. La técnica manejada para la recolección de datos fue la encuesta y el instrumento utilizado fue el cuestionario; el mismo que estuvo conformado por 30 preguntas cerradas de comunicación interna y 30 preguntas cerradas de desempeño laboral, todas de opción múltiple y en la escala de medición de Likert (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre). Los resultados conseguidos demostraron que existe relación media significativa entre la comunicación interna y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021; tal como lo demostró el Rho de Spearman, cuando arrojó una correlación de 0,470, con un nivel de significancia bilateral es de 0,000 y al ser menor que 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ) permitió aceptar la hipótesis planteada en la presente investigación.

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

## Abstract

The objective of this research work was to determine the relationship between internal communication and job performance in public defenders in Lima Este, 2021; In this sense, the selected research strategy was a quantitative approach, of an applied type, with a non-experimental and cross-sectional correlational design. The method used was hypothetical-deductive, statistical and with a sample made up of 88 public defenders, from a general population of 114 lawyers. The technique used for data collection was the survey and the instrument used was the questionnaire; the same one that was made up of 30 closed questions for internal communication and 30 closed questions for work performance, all multiple choice and on the Likert measurement scale (never, almost never, sometimes, almost always and always). The results obtained show that there is a significant relationship between internal communication and job performance in public defenders in Lima Este, 2021; Just as Spearman's Rho made it disappear, when it yielded a result of 0.470, with a bilateral significance level of 0.000 and being less than 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ) it allowed accepting the hypothesis proposed in this paper. research.

**Keywords:** Upward communication, downward communication, horizontal communication, job performance.



## I. INTRODUCCIÓN.

En razón a la realidad problemática, es preciso indicar que la comunicación interna es un aspecto clave en toda organización, que se debe tomar en cuenta en las Instituciones Públicas, para dar soluciones a las exigencias de los usuarios conforme a los avances tecnológicos, políticos y económicos de toda sociedad moderna y democrática. Por ello, la gestión de la comunicación en una organización es una labor que se debe priorizar por las autoridades de cada institución pública, pues la comunicación es un instrumento indispensable que permitirá gestionar los cambios que se necesita de acuerdo con la visión y misión de cada institución, debiendo de trabajar de modo sincronizado con los líderes de cada área, quienes permitirán identificar el tipo de comunicación que se debe alentar en su sector a fin de obtener los objetivos trazados a mediano y largo plazo.

Las instituciones se enfrentan a constantes desafíos, como el lograr dentro de sus organizaciones una comunicación sin agresión, honesta y oportuna, que propicie los medios necesarios que permitan a los colaboradores adaptarse y evolucionar a los cambios más importantes que ocurren en su medio interno y externo (Tessi, 2013). Por ello, la práctica de la comunicación interna con ausencia de asertividad es producto de una ineficaz gestión de la herramienta, el cual incidirá en el desempeño de los empleados al momento de aumentar y mejorar su desempeño laboral, conllevando a un escenario de ineficiencia, con inadecuado trabajo en equipo y con baja productividad.

A nivel nacional, los problemas que atañen a las instituciones públicas básicamente están relacionadas con una deficiente comunicación interna entre líderes y colaboradores, lo cual produce conflictos que afectan directamente el ambiente laboral y por ende la productividad y eficacia en sus funciones. En una encuesta de Apoyo (2020) efectuada a un total de 200 compañías de más de 1.000 trabajadores de diferentes sectores del país, se revela que la comunicación interna se debe enfocar en incorporar a los empleados a las estrategias de la empresa y promover la transformación organizacional. El gran reto del experto en

comunicación interna es crear los canales de comunicación que permita conocer las necesidades, requerimiento y opiniones de su cliente interno, siempre con apoyo de sus líderes, quienes reforzaran la necesidad de convertir al trabajador en actores de sus propias competencias.

A nivel local, se ha observado que las instituciones públicas no gestionan adecuadamente la comunicación interna en su organización y por ende los trabajadores no se sienten motivados en sus tareas y funciones, efectuando sus actividades de acuerdo con su propio conocimientos y valores; lo cual no permite que la defensa pública se desarrolle como institución; produciendo malestar, desmotivación, insatisfacción y bajo desempeño laboral; dando como resultado que no se cumplan con los objetivos laborales, puesto que al no existir una adecuada comunicación en una organización, no se transmiten de manera adecuada los actos de gestión, tales como órdenes, planes o directivas; de la misma manera, tampoco se tiene conocimiento del sentir interno de los defensores públicos, respecto a las limitaciones que tienen al momento de cumplir sus funciones, lo que acarrea indefectiblemente un bajo desempeño laboral. Un error frecuente es darle la responsabilidad de la comunicación interna a las oficinas encargadas del área de recursos humanos, quienes al tener funciones de control y sanción, no simpatizan inmediatamente con los trabajadores de la defensa pública, sumado a ello no existen áreas de comunicación corporativa dentro de la organización que gestionen adecuadamente ésta herramienta, ni mucho menos existen profesionales con capacidad de elaborar estrategias de gestión en la comunicación interna, que permita desarrollar canales de comunicación efectivas entre los trabajadores de la defensa pública de Lima Este, por lo cual, se debería integrar a profesionales encargados exclusivamente de desarrollar éste aspecto comunicacional que mucha falta hace.

Por otro lado, es importante tomar en cuenta que la comunicación entre líderes y trabajadores de menor jerarquía tiene que ser constante y empático, con la finalidad de que esta interrelación entre trabajadores de distintos niveles genere un buen ambiente de trabajo. En la defensa pública, existen personas que piensan que la comunicación es sinónimo de información, sin tomar en cuenta

que la diferencia radica en que la información consiste en la simple transmisión de mensajes, mientras que la comunicación permite tener de manera más acertada y directa, la respuesta del receptor (Graverán, 2017). Tomando en cuenta que hoy en día, la comunicación subsiste en todas las actividades de la institución pública, por lo que cada empleado debe participar activamente en los distintos procesos de la comunicación con la finalidad de alcanzar las metas trazadas. Para los gerentes, la comunicación es una habilidad crítica que permite operar las funciones gerenciales de planificación estratégica a largo plazo.

Por todo lo antedicho, el problema general de la investigación será ¿Qué relación existe entre la comunicación interna y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021?; los problemas específicos serán (a) ¿Qué relación existe entre la comunicación descendente y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021?; (b) ¿Qué relación existe entre la comunicación ascendente y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021?; y (c) ¿Qué relación existe entre la comunicación horizontal y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021?

La justificación teórica del presente estudio, residió en que de esta manera se permitió obtener resultados y soluciones que contribuirán en fortalecer y mejorar los canales de comunicación existentes en la defensa pública de Lima Este; una contribución teórica y práctica para el conocimiento de los encargados de gestionar los planes y las directivas que mejoren el desempeño laboral de sus colaboradores, puesto que estos conceptos básicos están directamente relacionados con el desempeño laboral mostrado por sus trabajadores; de la misma manera, permitió conocer de manera clara y asertiva las deficiencias en los canales de comunicación existentes y proponer acciones de mejoras inmediatas, bajo las incidencias mostradas en los resultados obtenidos; lo que permitió enfatizar que la presente investigación, es un estudio basado en teorías propias del tema propuesto (Tessi, 2013). Por tanto, se contribuye con el desarrollo de conceptos teóricos ligados al tema de investigación, mediante la literatura especializada. Asimismo, la justificación metodológica del estudio, residió en fomentar el planteamiento de una posible respuesta, que suministre

directrices de carácter administrativo en el proceso de comunicación interna; que se inician en un conjunto de proposiciones, supuestos y enfoques dentro de acciones modernas, las cuales refuerzan la cultura profesional de los integrantes del proceso productivo de la institución, a efectos de evitar que se sigan suscitando problemas de comunicación interna, toda vez que, estas causan un perjuicio evidente en la organización, pues inciden en el desempeño laboral (Valskov, 2014). Por último, la justificación práctica del estudio, residió en que se comprobó la aplicación de un grupo de planteamientos referidos a la comunicación interna como medio para mejorar el desempeño laboral dentro de la defensa pública de Lima Este, así como promover los valores de respeto y compañerismo entre directivos y empleados y demás miembros de la comunidad institucional; asimismo se demuestra que los líderes de la organización no están tomando de modo íntegro la realidad social de la comunicación interna al momento de gerenciar su institución; en consecuencia, se identifica de cerca el problema que necesita una solución, es decir, ésta investigación es útil, ya que genera una debida comunicación en las organizaciones públicas (Dahlman y Heide, 2020).

El objetivo general de esta investigación fue: Determinar la relación que existe entre la comunicación interna y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021; los objetivos específicos fueron: (a) Establecer la relación que existe entre la comunicación descendente y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021; (b) Establecer la relación que existe entre la comunicación ascendente y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021; y (c) Establecer la relación que existe entre la comunicación horizontal y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021.

La hipótesis general fue: Existe relación media significativa entre la comunicación interna y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021; las hipótesis específicas fueron: (a) Existe relación media significativa entre la comunicación descendente y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021; (b) Existe relación media significativa entre la

comunicación ascendente y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021; y (c) Existe relación media significativa entre la comunicación horizontal y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021.

## II. MARCO TEÓRICO.

Como antecedentes a este estudio, a nivel internacional, se encuentra Concepción (2021) quien realizó una tesis objeto de analizar la influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral del personal administrativo de la UDELAS en Panamá; la metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo y la muestra estuvo compuesta por 140 trabajadores administrativos de dicha área. Asimismo, el instrumento manejado en esta investigación fue un cuestionario sobre la comunicación interna y otro sobre desempeño laboral. Concluyéndose que, el 72% los trabajadores muestreados señalaron que existe una comunicación efectiva dentro de su organización; en el mismo sentido los mismos trabajadores señalaron que existe un buen desempeño laboral, por lo que se determinó que la buena comunicación interna estaría incidiendo directamente en el buen desempeño laboral de sus colaboradores.

Además se tiene a Romero (2020) quien realizó un estudio para determinar si existe una acertada comunicación interna en el área administrativa de la Autoridad Portuaria Esmeralda, área administrativa que estuvo integrado por las oficinas financieras, oficinas de atención al cliente y las oficinas de planificación; así como, las oficinas de talento humano, comunicación social y unidad de compras públicas; la metodología utilizada fue cuantitativa, la muestra fue constituida por 55 personas, utilizándose un cuestionario de 34 preguntas; concluyendo que: la comunicación interna en el área administrativa de la Autoridad Portuaria no es muy buena, toda vez que no muestra una aprobación positiva de parte de los integrantes de dicha organización; También, se determinó que la información dada no es bien recibida ni aceptada por los receptores, sin importar la jerarquía y nivel en el que se encuentran. Por otro lado, también se determinó que la comunicación se ve afectada por situaciones que no permiten entender ni comprender las disposiciones emitidas, debido a las malas prácticas en el área comunicativa tanto vertical como horizontal.

También se tiene Moyon (2019) quien realizó una investigación con el objetivo de analizar la gestión de la comunicación interna y su influencia en el

clima de trabajo en la Unidad Educativa Estero Salado Fe y alegría; el método de investigación utilizada fue cuantitativo y cualitativo, de tipo descriptivo y el diseño fue no experimental y transeccional; asimismo, la muestra estuvo conformada por 21 personas del instituto educativo antes mencionado y los instrumentos que se manejaron fueron la guía de entrevista y el cuestionario. Concluyéndose que: La comunicación interna efectuada dentro de la unidad educativa es excelente pues el rector desempeña un liderazgo estratégico en la organización; de la misma manera se determinó que existe una buena comunicación entre compañeros, quienes muestran mucho afecto hacia a la organización. Todos estos resultados influyen en un ambiente de trabajo positivo, por ello el resultado del estudio es favorable.

También se tiene a Wences (2019) quien realizó una investigación con el objeto de proponer un plan estratégico de comunicación interna que incida en el establecimiento de un clima laboral favorable y armonioso en la Facultad de Comunicación y Mercadotecnia en la UAGRO. La metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo y la muestra estuvo constituida por 67 trabajadores administrativos de dicha organización. Los instrumentos manejados fueron el cuestionario y la guía de entrevista. Concluyéndose que, existe una mala comunicación dentro de la FACOM, toda vez que hay grupos o corrientes políticas que han fracturado la comunicación interna dentro de la organización, quienes practican distintas formas o estrategias para su propio posicionamiento, lo cual hace que difieran en opiniones y se provoquen situaciones de agravio; por otro lado, también se ha visto que hay una creciente necesidad de todos sus integrantes de querer mejorar la comunicación interna en su organización, puesto que todos en conjunto desempeñan funciones clave, que con una buena gestión en la comunicación estratégica, se podría lograr un clima laboral armónico que contribuya a un buen funcionamiento.

Por último, se tiene a Duarte (2019) quien realizó una tesis de investigación con el objeto de determinar si la comunicación interna practicada en la Municipalidad del Cantón Salitre, incide en el desempeño institucional de dicha institución pública. El método de investigación utilizado fue un enfoque

cuantitativo y la muestra estuvo constituida por 100 empleados. Asimismo, los instrumentos utilizados fueron la guía de entrevista y el cuestionario. Concluyéndose que, la comunicación organizacional interna como gestión dentro del GAD Municipal de Salitre, es deficiente, lo cual incide de manera directa en el desempeño funcional de los funcionarios públicos de la institución, de la misma manera se determinó que no hay un buen uso de canales de comunicación interna, lo cual genera que los trabajadores estén desinformados; por otro lado, es necesario que tengan no sólo capacitaciones relacionadas a sus funciones, sino también, acciones motivadoras por parte de sus líderes que permitan incrementar su desempeño laboral y por último, también se determinó que el clima laboral en la institución es regular como consecuencia de la mala comunicación interna y condiciones negativas de trabajo.

A nivel nacional, se tiene estudios como el de Paredes (2021) quien realizó una tesis, con el objeto de establecer si existe relación entre la comunicación interna y el compromiso institucional de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Humano de la comuna municipal de Barranca; el método de investigación utilizada fue enfoque cuantitativo y la muestra fue de 94 trabajadores de la institución; el instrumento manejado fue un cuestionario de comunicación interna y un cuestionario de compromiso organizacional; concluyéndose que, la comunicación dentro de la organización se relaciona directamente con la responsabilidad mostrada por los colaboradores para con su institución, resultados que fue arrojado con el coeficiente de correlación de Spearman, lo que demuestra que dentro de dicha comuna municipal existe un compromiso institucional favorable como resultado de una gestión eficiente de la comunicación interna dentro de la organización.

Además, se tiene a Santa Cruz (2020) quien realizó una tesis con el objetivo de investigar si existe alguna relación entre la comunicación interna y el clima organizacional de un Hospital Público de Chiclayo. El método de investigación utilizado fue cualitativo de tipo descriptiva y el diseño fue no experimental. La muestra estuvo constituida por 100 trabajadores del hospital; el instrumento manejado fue el cuestionario. concluyéndose que hay ausencia de



comunicación al interior de su centro de trabajo en 80%, revelándose además que la actual directora de la organización no visita, ni conversa con los empleados de las diferentes áreas, lo cual fue confirmado por el jefe de comunicaciones del hospital; por otro lado, la encuesta reveló que dicha área no posee un fácil acceso a la comunicación con la directiva, lo que origina que los trabajadores no poseen un buen vínculo con sus compañeros, resaltando la comunicación informal en 42% y por último, las modificaciones de política institucional no siempre se avisan antes de su aplicación.

También, se tiene a Urbina (2019) quien realizó una tesis con el objeto de conocer si existe un vínculo entre la comunicación interna y el trabajo en equipo de los trabajadores administrativos del Hospital de Huacho. La metodología manejada fue un enfoque cuantitativo, de tipo fue básico no experimental; la muestra estuvo compuesta por 158 colaboradores administrativos del Hospital y el instrumentos utilizados fueron, un cuestionario de comunicación interna y un cuestionario de trabajo en equipo; concluyéndose que, existe una relación significativa entre la comunicación interna y la falta de trabajo en equipo en dicho centro hospitalario; pues se observó que el 52% de los trabajadores tienen mala comunicación interna y el 99% de los trabajadores no efectúan trabajo en equipo; lo cual produce que el personal efectúe su trabajo de manera individual, lo que influye de manera negativa y perjudicial en el desempeño laboral de los trabajadores, a la vez incide directamente en la atención al público usuario, quienes presentan malestar continuo de la deficiente atención de los servidores públicos en dicho nosocomio.

También, se tiene a Bermúdez (2019) quien realizó una tesis con el objeto de determinar la influencia que tiene la comunicación interna en la imagen corporativa de la gerencia de desarrollo social de la Municipalidad Metropolitana de Lima; la metodología utilizada para dicha investigación fue de enfoque cuantitativo y la muestra estuvo compuesta por 110 colaboradores; los instrumentos manejados fueron un cuestionario de 20 preguntas comunicación interna e imagen corporativa; concluyéndose que, tanto la imagen, las estrategias y el público interno de la organización se ven influenciadas de manera negativa

por el deficiente uso de la comunicación interna dentro de esa organización pública; lo cual, influye directamente en la imagen de la gerencia de la comuna municipal; siendo necesario que se adopten soluciones prácticas y duraderas que estén desarrolladas con el uso eficiente de todos los tipos de comunicación en todos los niveles jerárquicos.

Por último, se tiene a Castillo y Córdova (2019) quienes realizaron una investigación con el objetivo de determinar si existe alguna influencia de la comunicación interna en el clima laboral de los colaboradores del departamento de cirugía de un Hospital de Essalud; la metodología utilizada fue el enfoque cuantitativo y la muestra estuvo integrada por 45 trabajadores del centro hospitalario; los instrumentos usados fueron un cuestionario de comunicación interna y otro de clima laboral; concluyendo que, en el departamento de cirugía del Hospital Essalud existe una influencia negativa de la comunicación interna en el clima laboral de dicha institución; además, se determinó que no se utilizan de manera adecuada las vías de comunicación para la difusión eficiente de la información; es decir, dentro de dicha organización, no se trabaja de manera asertiva con la disciplina de la comunicación ascendente, descendente y horizontal, lo cual influye en las relaciones laborales entre el personal de rango inferior con sus superiores, lo cual genera conflictos internos, baja productividad y mal servicio.

En cuanto a las teorías referidas al tema, es preciso señalar que, respecto a la definición de comunicación interna, se piensa como la comunicación que debe existir en el interior de toda organización entre el cliente interno y la institución. La comunicación interna es aquella que existe dentro de toda organización y se encuentra íntimamente vinculado entre el trabajo individual y los objetivos empresariales, siendo parte integral de la actividad diaria de la organización, y básica para el éxito de todas las áreas del negocio; ésta debe estar orientado a ser directa, sencilla y entendible, con pocos niveles de jerarquía. La correcta aplicación de esta disciplina agregaría una ventaja competitiva sobre otras organizaciones (Berceruelo, 2014). En el mismo sentido lo señaló con mayor claridad García (1998) afirmando que la comunicación interna es aquella que se

efectúa dentro de toda compañía, como cualquier otra actividad, con el fin de complementar el logro del objetivo social de la organización.

En consecuencia, la comunicación interna viene a ser la columna vertebral de toda organización y depende de los directivos para su correcta aplicación, con la máxima eficiencia posible y capaz de llegar a todos sus miembros; organizando y estructurando los distintos niveles, ya que con una buena organización se puede producir relaciones interpersonales y sociales con una fluida y libre comunicación entre los subordinados, los compañeros de equipos, los jefes y hasta con los clientes. De este modo, se produce una serie de relaciones sociales en el cual la persona se expone a distintos desafíos, de acuerdo con su función, grado social, posición o rendimiento en una institución determinada.

Chiavenato (2011) precisó que toda organización se debe construir sobre una base fuerte de comunicación, que unifique a todos los individuos de la empresa, lo que es denominado comunicación interna. El adecuado funcionamiento de una organización requiere que haya decisiones claras para lograr las metas y los objetivos, por lo que se debe poseer una estrategia interna de comunicación, encaminada en proporcionar información y explicación necesaria a los colaboradores, con el fin de que los individuos puedan cumplir su labor, y lograr las cualidades necesarias que permitan en el trabajador sentirse motivado y satisfecho con sus puestos de trabajo.

De esta forma, la comunicación significa más que el hecho intencionado de transmitir un mensaje. Aguado (2004) afirmó que la comunicación tiene presencia en la totalidad de los procesos sociales, de modo que sería imposible no tenerla en cuenta en la vida cotidiana, ya que es un proceso social circular y constante en el que los individuos intervienen en todo instante, expresando diversas formas de conducta.

Conforme lo señala Verghese (2012) los tipos de comunicación interna son los siguientes: a) Comunicación descendente: Es aquella que viene desde el nivel más alto de una institución hasta el nivel más bajo, facilitando a los gerentes a

decidir e incidir sobre los trabajadores de menor jerarquía. La comunicación descendente busca producir empatía y un ambiente laboral unificado para lograr respuestas a las dificultades de la empresa (Field, 2021) b) Comunicación ascendente: Es el mensaje que fluye del nivel inferior hasta el nivel alto de la jerarquía organizacional, pues proviene de los miembros de la empresa de nivel bajo, a los miembros de nivel alto, por lo que esta comunicación permite que los niveles y áreas participen de modo activo en la organización. De este modo, se pueden mejorar las relaciones de trabajo, se fomenta el trabajo en equipo y la retroalimentación; de la misma manera, se conocen directamente las necesidades de la organización o los posibles pleitos (Cuenca y Verazzi, 2018) y, c) Comunicación horizontal o lateral: Es el intercambio contiguo o transversal de mensajes entre trabajadores, que se puede producir al interior de la empresa, cuyo fin es informar y pedir actividades de apoyo y coordinación. De modo que, es aquella que nace entre integrantes de la institución que están en similar nivel o jerarquía, por lo que los mensajes producen coordinación, aumentan el trabajo en equipo y crean un clima laboral favorable (Cuenca y Verazzi, 2018). La comunicación lateral se produce entre integrantes del mismo grupo de trabajo, entre integrantes de grupos de trabajo de similar jerarquía, entre directivos de similar jerarquía o entre todo trabajador que equivale en lo horizontal (Robbins, 2017). La comunicación horizontal sucede entre personas que están en el mismo equipo de trabajo o en diversos departamentos.

Por consiguiente, la importancia de la comunicación interna, en una organización reside, en que ésta permite coordinar las labores de modo más eficaz, para el buen funcionamiento de la organización, ya que permite juntar a los trabajadores y gestionar metas conjuntas que permitan cumplir con los fines de la empresa (Barton, 2014). Más aún, en el contexto actual de pandemia, donde la gran mayoría de organizaciones públicas y privadas han adoptado el home office como régimen laboral para la mayor parte de los trabajadores, por lo que es vital preservar una buena y eficiente comunicación entre todos los trabajadores y no perder el rumbo de la institución.

Respecto a la definición de desempeño laboral, cabe decir, que son

acciones y/o conductas que se pueden observar en los trabajadores, con la finalidad de alinearlas con los objetivos de la empresa, pudiendo ser medidos en términos de competencias en una organización, para identificar el grado de aporte de cada uno de los trabajadores (Cuesta, 2018).

El desempeño laboral son todas las conductas observadas en los trabajadores que son importantes para los logros de una organización, las mismas que se sujetan a mediciones, por medio de la evaluación de cargos, calificación laboral y profesional, por lo que se pueden medir en términos de competitividad de cada persona y su nivel (Chiavenato, 2011).

Por otro lado, en lo referido a la evaluación del desempeño laboral, cabe decir que, es el instrumento que facilita resolver la tarea más importante del área que gestiona los Recursos Humanos de una organización, es decir, permite medir el talento y el desempeño de los trabajadores. Para Macro (2018) la evaluación del desempeño laboral en las empresas es un aspecto vital que permite identificar las capacidades individuales de cada uno de los colaboradores, pues permite conocer las cuestiones relevantes, que producen efecto en el servicio y en el cumplimiento de los objetivos trazados.

De la misma manera, permite: fijar opciones nuevas para el trabajador en la organización, como el traslado a cargos adecuados a su formación o capacidad, aplicar planes de formación y visibilizar las capacidades del mando intermedio como guía del equipo de trabajo, analizar el progreso de la comunicación en la organización, y verificar el nivel de identificación del trabajador con la cultura organizacional.

Conforme lo señala Pucheu (2021) las dimensiones del desempeño laboral son las siguientes: el primer aspecto es la capacidad, la misma que se define como el cúmulo de conocimientos y aptitudes clave para desempeñar correctamente ciertas actividades en un trabajo. El desarrollo de estas habilidades tiene cada vez más importancia en las organizaciones actuales (Louffat, 2016). El segundo aspecto es el conocimiento, que se define como la comprensión de un

grupo de responsabilidades concretas de un trabajo, y la habilidad continua de conservarse al tanto de los cambios en las funciones del trabajo. El conocimiento colectivo del trabajo de los empleados de una organización es un medio de recursos humanos de gran valor en el mercado (Louffat, 2016). Por último, está la personalidad, que está compuesta por pensamientos, comportamientos y sentimientos, que hacen a una persona única y diferente de las demás. La personalidad es la ordenación dinámica, dentro de una persona, de los sistemas psicofísicos que inciden en su comportamiento y su modo de pensar (Pucheu, 2021).

En cuanto a la importancia del desempeño laboral, se tiene que la razón básica de los procesos de medición del desempeño laboral en una organización es para alinear los comportamientos con los planes y estrategias que guían la administración pública y las actividades diarias. Si se fijan metas (que incluyen líneas de tiempo o plazos) junto con un método que permite calcular el avance y conocer las trabas, se aporta al éxito y los resultados finales (Pucheu, 2021).

La supervisión regular del cumplimiento de los indicadores y los objetivos del rendimiento ofrecen la opción de reconocer y recompensar a los trabajadores por su desempeño, lo que aporta a la satisfacción y el rendimiento laboral (Chiavenato, 2011). El trabajador bien motivado se quiere sentir exitoso, por lo que harán bien su trabajo, lo cual lo hará sentir que contribuyen con el éxito de la organización; para ello, es importante que los trabajadores adquieran un entendimiento claro de los objetivos grupales e institucionales de la administración pública.

Por último, estando que la presente investigación tomó como población a los defensores públicos de Lima Este, es importante desarrollar los conceptos doctrinales y legales que conciernen a dicha profesión, tales como la definición del cargo y las funciones que realizan dichos profesionales en la administración pública.

Al respecto, el Decreto Supremo 017 (2019) señala que el Defensor

Público es el abogado que presta servicios en el Ministerio de Justicia, asumiendo la defensa técnica de los imputado ante los Juzgados Penales, Fiscalías y dependencias policiales, con la finalidad de que éste no se encuentre en indefensión ante el poder punitivo del estado, cuando se ha subrogado a su abogado de libre elección por inasistencias a las audiencias de carácter inaplazable o por no haber nombrado uno con antelación; ya que por fundamento constitucional se encuentra prohibido que algún ciudadano peruano o extranjero afronte un proceso penal sin contar con un abogado que lo asesore de manera técnica de los propósitos de un proceso penal y la mejor estrategia para afrontarlos; siempre bajo los principios y valores, ligados a todo servidor público, tales como: formalidad, plazo razonable y sobre todo eficacia, dichos principios se encuentran literalmente señaladas en el artículo 5 de la norma legal antes indicada; esto permitiría que no se frustren las audiencias y por ende se dilate de manera maliciosa la persecución y sanción del delito, con la finalidad de evadir la responsabilidad penal por prescripción. De esta manera se estaría convirtiendo el proceso penal, no sólo, en un proceso garantista, sino también, en un proceso eficaz que sancione los delitos cometidos, como control social, sin vulnerar los derechos fundamentales de los imputados, cuando se ve inmerso ante una investigación por hechos delictivos que conlleven a la privación de la libertad.

Por otro lado, también existen los defensores públicos que ejercen de manera gratuita la defensa legal de los agraviados, cuando se ven envueltos en un proceso penal, pero no como imputados, sino como víctimas del delito. Al respecto, el Estado Peruano le ha puesto un especial énfasis en desarrollar políticas de gestión que no sólo defiendan a los imputados, por una cuestión constitucional, sino también, ha creído conveniente que, así como el imputado debe contar con un abogado defensor, el agraviado también debería hacerlo; por eso la víctima de un delito que no cuente con recursos económicos que le permita contratar un abogado particular, también puede ser asesorada de manera gratuita por un defensor público víctimas, contratado sólo para este fin, debe entenderse que un el abogado de la defensa pública no puede realizar ambas labores de manera simultánea, por cuestiones evidentes de contradicción, por eso hay un grupo de abogados en defensa penal y otro grupo en defensa de víctimas.

Como puede verse, la población sobre el cual se planteó la presente investigación se encuentra comprendido por los abogados que ejercen la función de defensores públicos tanto de imputados como de víctimas en Lima Este, la cual se encuentra considerada entre la zona más poblada del país, comprende a distritos tales como: San Juan de Lurigancho, Santa Anita, Ate, El Agustino, La Molina, Chosica y Matucana.



### III. METODOLOGÍA.

#### 3.1. Tipo y Diseño de Investigación.

La investigación se elaboró bajo el enfoque cuantitativo, pues permitió evaluar con la técnica de la encuesta y por medio de preguntas cerradas la relación que existe entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los defensores públicos de Lima Este, con el objeto de determinar si se debe insertar políticas de gestión relacionada a la comunicación interna en esta área; lo cual incide directamente en el desempeño laboral en dicha organización, para el bienestar de los usuarios y del suyo propio (Pino, 2019).

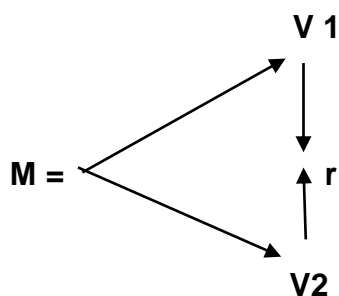
Este estudio fue de tipo aplicado, pues buscó dar una solución al problema de la comunicación interna, que incide visiblemente en el desempeño laboral de la defensa pública de Lima Este, por lo que se propone una solución adecuada y real al referido problema (Hernández, 2014).

El diseño que se ha seleccionado para la presente investigación fue de carácter no experimental, transeccional y correlacional; dado que los datos obtenidos de cada uno de las variables se pueden observar, describir y analizar en un mismo tiempo y sin ser modificados en el proceso (Hernández, 2014).

A continuación, se muestra el gráfico que representa el diseño antes señalado:

**Figura N° 01**

*Esquema de variables*



Donde:

**M** : Muestra (Abogados de la Defensoría Pública).

**V1** : Variable 1 (Comunicación interna).

**V2** : Variable 2 (Desempeño laboral).

**r**: Relación entre variable 1 y variable 2.

### **3.2. Variables y operacionalización**

**Variable 1:** Comunicación interna.

#### **Definición conceptual.**

De acuerdo a Berceruelo (2014) la comunicación interna es aquella que existe dentro de toda organización y se encuentra íntimamente vinculado entre el trabajo individual y los objetivos empresariales, siendo parte integral de la actividad diaria de la organización, y básica para el éxito de todas las áreas del negocio; ésta debe estar orientado a ser directa, sencilla y entendible, con pocos niveles de jerarquía. La correcta aplicación de esta disciplina agregará una ventaja competitiva sobre otras organizaciones.

#### **Definición operacional.**

La comunicación interna se valoró con una encuesta, que se distribuyó según Verghese (2012) en tres dimensiones. La primera es la comunicación descendente, la segunda es comunicación ascendente, y la tercera es la comunicación horizontal, en total 30 preguntas de opción variada en la escala de medición de Likert (Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre y Siempre).

**Variable 2:** Desempeño laboral

#### **Definición conceptual.**

Cuesta (2018) afirma que está constituido por acciones y/o conductas que se pueden observar en los trabajadores, con la finalidad de alinearlas con los objetivos de la empresa, pudiendo ser medidos en términos de competencias en una organización, para identificar el grado de aporte de cada uno de los trabajadores.

### **Definición operacional.**

El desempeño laboral se valoró con una encuesta, que se distribuyó según Pucheu (2021) en tres dimensiones. La primera se refiere a la capacidad, la segunda al conocimiento y la tercera la personalidad; en total 30 preguntas de opción variada en la escala de medición de Likert (Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre y Siempre).

### **3.3. Población, muestra y muestreo.**

#### **Población.**

La población estuvo constituida por un grupo determinado, restringido y accesible, por lo que es una guía para la selección de la muestra. A este conjunto se buscó generalizar los resultados (Hernández et al., 2014).

En este estudio, la población estuvo conformado por los defensores públicos de Lima Este, el cual estuvo constituido por 114 abogados que se desempeñan como defensores públicos de imputados y de víctimas en dicha zona.

#### **Criterios de inclusión**

Abogados titulados que se desempeñan como defensores públicos de imputados y víctimas en Lima Este, contando con especializaciones en materia penal y procesal penal, para ambos casos.

#### **Criterios de exclusión**

Personal administrativo de la defensa pública de Lima Este y personal que no cuenta con la profesión de abogados, pero que participan como apoyo administrativo en el cumplimiento de las funciones de los profesionales antes indicados.

#### **Muestra y muestreo**

La muestra constituye una parte o subconjunto de una población usualmente elegida por el investigador, con el fin de demostrar las propiedades de

la población. El tipo de muestra elegida es aleatoria simple (Hernández et al., 2014). La cual estuvo conformada por 88 abogados que se desempeñan como defensores públicos de imputados y víctimas en Lima Este.

### **3.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.**

#### **3.4.1. Técnicas**

Las técnicas son los distintos modos de obtener la información, de modo organizado y con un fin concreto, por lo que conlleva a la corroboración del problema planteado. De ahí que, cada tipo de estudio determina las técnicas e instrumentos que se utilizaran (Hernández et al., 2014). En este estudio, la técnica que se utilizó fue la encuesta.

#### **3.4.2. Instrumentos de recolección de datos.**

En la presente investigación se utilizó como instrumento el cuestionario, el mismo que estuvo estructurado por 60 preguntas cerradas, 30 preguntas de comunicación interna y 30 preguntas de desempeño laboral, de opción múltiple en la escala de medición de Likert (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre); respecto al baremo se utilizó las siguientes medidas: Bajo: (30-69), Medio: (70-109), Alto: (110-150).

#### **3.4.3. Validez y confiabilidad.**

##### **Validez**

Para demostrar la validez de los instrumentos utilizados, se recurrió a la opinión especializada de 3 expertos, quienes luego de revisar los cuestionarios, opinaron de manera unánime que tanto el cuestionario de comunicación interna como el cuestionario de desempeño laboral, eran aplicables para demostrar la relación significativa entre las variables planteadas; dichos expertos son maestros en Gestión Pública e Investigación Académica, uno de ellos egresado de la Escuela de Posgrado de la Universidad de Esan, y los otros dos pertenecen a ésta misma casa universitaria; quienes validaron el instrumento como aplicable.

## **Confiabilidad**

Con la finalidad de determinar la confiabilidad de los cuestionarios, se efectuó una prueba piloto a 14 abogados de la muestra, la misma que contó con 30 preguntas para comunicación interna y 30 preguntas para desempeño laboral; para lo cual, se recurrió al coeficiente de confiabilidad de Alfa de Crombach, el mismo que arrojó como resultado un puntaje de 0.924, para el cuestionario de comunicación interna y 0.926 para el cuestionario de desempeño laboral. Lo cual significó que el instrumento a aplicarse tiene un alto de grado de confiabilidad.

### **3.5. Recolección de datos**

El procedimiento utilizado para recabar los datos en la presente investigación siguió el siguiente curso, primero: se digitalizó el cuestionario en un formulario de google forms; luego, previa autorización verbal del Director Distrital de Defensa Pública de Lima Este, se procedió a encuestar a los participantes, siempre incidiéndoles que el llenado de la encuesta es de manera anónima y voluntaria, usándose dichos resultados sólo para cuestiones académicas.

Luego de recabar la información antes señalada, se elaboró una base de datos en una Hoja de Cálculo de Microsoft Excel, para luego procesarlo en un software IBM SPSS versión 26, lo cual permitió obtener los resultados que se describen en la presente investigación.

### **3.6. Método de análisis de datos**

El procesamiento de datos obtenidos se realizó a través del software estadístico IBM SPSS, versión 26.

## **Estadística descriptiva**

Según Ortiz (2015) la descripción tiene por finalidad manifestar las características observables de una investigación, con el afán de ordenarlas, sintetizarlas y distribuirlas de acuerdo a su característica y jerarquía; ésta organización de datos permitió tener un panorama más claro de los fundamentos fácticos que sirvieron para sustentar los resultados inferenciales en el presente estudio; recurriéndose para tal efecto a la construcción de tablas de frecuencia y

porcentajes, lo cual permitió establecer los niveles cuantitativos de cada una de las variables y de sus respectivas dimensiones, esto en base a los baremos que se determinaron con anterioridad.

### **Estadística inferencial**

Permite afirmar proposiciones sobre la base de uno o varios fundamentos fácticos, que servirán como punto de partida del proceso inferencial que el investigador realizará (Echevarría, 2019). En la presente investigación dicha estadística fue realizada a través del coeficiente de correlación de Spearman; toda vez, que el presente estudio buscó determinar el grado de relación que existe entre las dos variables planteadas. es decir, se buscó determinar si la relación de dos proposiciones es estadísticamente significativa.

### **3.7. Aspectos éticos**

El presente estudio académico, se realizó de acuerdo a las normas de ética en la investigación de la Universidad César Vallejo (2020), es decir bajo los principios de buena fe y reserva de la información recogida en el cuestionario aplicado; por lo que, la información recabada en la presente investigación, se utilizó única y exclusivamente para fines académicos; del mismo modo, se procuró brindar bienestar a los participantes, dándoles un trato digno y siempre tomando en cuenta que el interés de la ciencia, nunca puede estar sobre el interés y bienestar humano; por último, los resultados del presente trabajo de investigación han sido expuestos de manera fehaciente y con total transparencia, para su publicación y verificación de resultados. Siempre respetando el trabajo intelectual de otros investigadores, para lo cual, se utilizó para las citas y referencias bibliográficas la 7ª edición del Manual de la American Psychological Association (APA, 2021).

## IV. RESULTADOS

### Resultados Descriptivos

Los hallazgos obtenidos del análisis descriptivo fueron presentados de la siguiente manera:

**Tabla 1**

*Frecuencia de variable Comunicación Interna agrupada (V1)*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4	4,5 %
Medio	78	88,6 %
Alto	6	6,8 %
Total	88	100,0 %

En la tabla 2, respecto a la variable de comunicación interna y de la frecuencia de variable agrupada se puede evidenciar una frecuencia media de un 88,6% (78 personas) quienes consideraron que existe una comunicación interna media dentro de la institución; asimismo, se puede evidenciar una frecuencia alta de un 6,8% (6 personas) quienes consideraron que existe una comunicación interna alta y por último, se puede evidenciar una frecuencia baja en un 4,5% ( 4 personas) quienes consideraron que existe una comunicación interna baja.

**Tabla 2**

*Frecuencia agrupada de dimensión comunicación descendente de comunicación interna (D1V1)*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	6	6,8 %
Medio	77	87,5 %
Alto	5	5,7 %
Total	88	100,0 %

En la tabla 3, respecto a la dimensión de comunicación descendente, se puede evidenciar una frecuencia media de 87.5% (77 encuestados) quienes consideraron que existe una comunicación ascendente de nivel medio; asimismo, se puede evidenciar una frecuencia alta de 5,7% (5 encuestados) quienes consideraron que existe una comunicación descendente de nivel alto y finalmente, se puede observar una frecuencia baja en un 6,8% (6 encuestados) quienes consideraron que existe una comunicación descendente baja.



**Tabla 3**

*Frecuencia agrupada de dimensión comunicación ascendente de comunicación interna (D2V1)*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	09	10,2 %
Medio	63	71,6 %
Alto	16	18,2 %
Total	88	100,0 %

En la tabla 4, respecto a la dimensión de comunicación ascendente, se puede evidenciar una frecuencia alta de 18.2% (16 encuestados) quienes consideraron que existe una comunicación ascendente alta; asimismo, se puede evidenciar una frecuencia media en un 71,6% (63 encuestados) quienes consideraron que existe una comunicación ascendente de nivel medio y finalmente, se puede observar una frecuencia baja en un 10,2% (9 encuestados) quienes consideraron que existe una comunicación ascendente de nivel bajo.

**Tabla 4**

*Frecuencia agrupada de dimensión comunicación horizontal de comunicación interna (D3V1)*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	13	14,8 %
Medio	66	75,0 %
Alto	9	10,2 %
Total	88	100,0 %

En la tabla 5, respecto a la dimensión de comunicación horizontal, se puede evidenciar una frecuencia alta de 10.2% (9 encuestados) quienes consideraron que existe una comunicación horizontal de nivel alto; asimismo, se puede evidenciar una frecuencia medio en un 75,0% (66 encuestados) quienes consideraron que existe una comunicación horizontal de nivel medio y finalmente, se puede observar una frecuencia baja en un 14,8% (13 encuestados) quienes consideraron que existe una comunicación horizontal de nivel bajo.

**Tabla 5***Frecuencia de variable Desempeño laboral agrupada (V2)*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	07	8,0
Medio	80	90,9
Alto	1	1,1
Total	88	100,0

En la tabla 6, respecto a la variable de desempeño laboral y de la frecuencia de variable agrupada, se puede evidenciar una frecuencia media de un 90,9% (80 personas) quienes consideraron que existe un nivel medio de desempeño laboral dentro de la institución; asimismo, se puede evidenciar una frecuencia alta de un 1,1% (1 personas) quien consideraron que existe un desempeño laboral de nivel alto dentro de la institución y por último, se puede evidenciar una frecuencia bajo en un 8,0% (7 personas) quienes consideraron que existe un nivel bajo de desempeño laboral en la institución.

Por otro lado, de acuerdo con los objetivos propuestos se presentan las siguientes tablas cruzadas:

**Tabla 6**

*Tabla cruzada de variable comunicación interna y variable desempeño laboral.*

		Desempeño laboral			Total	
			Bajo	Medio	Alto	
Comunicación interna	Bajo	Recuento	3	1	0	4
		% del total	3,4%	1,1%	0,0%	4,5%
	Medio	Recuento	4	74	0	78
		% del total	4,5%	84,1%	0,0%	88,6%
	Alto	Recuento	0	5	1	6
		% del total	0,0%	5,7%	1,1%	6,8%
Total		Recuento	7	80	1	88
		% del total	8,0%	90,9%	1,1%	100,0%

En la tabla 7, se muestra que el 84,1% encuestados, opinan que un nivel medio de comunicación interna se relaciona con un nivel medio desempeño laboral. Asimismo, se muestra que el 1,1% opina que un nivel bajo de comunicación interna se relaciona con un nivel medio de desempeño laboral. Finalmente, un 5,7% opina que un nivel alto de comunicación interna se relaciona con un nivel medio de desempeño laboral.

## Resultados inferenciales

### Hipótesis General

**H0:** No existe relación media significativa entre la comunicación interna y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021

**Ha:** Existe relación media significativa entre la comunicación interna y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021

**Tabla 7**

*Correlación entre la variable comunicación interna y desempeño laboral*

			<i>comunicación interna</i>	<i>desempeño laboral</i>
Rho de Spearman	<i>comunicación interna</i>	Coeficiente de correlación	1,000	0,470**
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	88	88
	<i>desempeño laboral</i>	Coeficiente de correlación	0,470**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	88	88

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 11, se puede apreciar el resultado de la correlación de Rho de Spearman el cual fue de 0,470, es decir existe una correlación positiva de nivel media entre la comunicación interna y el desempeño laboral. Por otro lado, el nivel de significancia bilateral es de 0,000, y al ser menor que 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ) significa que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador, es decir, que *existe relación media significativa entre la comunicación interna y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021*.

### Hipótesis específica 1

**H0:** No existe relación media significativa entre la comunicación descendente y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021.

**Ha:** Existe relación media significativa entre la comunicación descendente y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021.

**Tabla 8**

*Correlación entre la dimensión comunicación descendente y la variable desempeño laboral*

			<i>comunicación descendente</i>	<i>desempeño laboral</i>
Rho de Spearman	<i>comunicación descendente</i>	Coeficiente de correlación	1,000	0,428**
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	88	88
	<i>desempeño laboral</i>	Coeficiente de correlación	0,428**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	88	88

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 12, se muestra el resultado de la correlación de Rho de Spearman el cual fue de 0,428 es decir existe una correlación positiva de nivel medio entre la comunicación descendente y el desempeño laboral; Por otro lado, el nivel de significancia bilateral es de 0,000 y al ser menor que 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ) significa que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador; es decir, *que existe relación media significativa entre la comunicación descendente y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021.*

## Hipótesis específica 2

**H0:** No existe relación media significativa entre la comunicación ascendente y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021.

**Ha:** Existe relación media significativa entre la comunicación ascendente y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021.

**Tabla 9**

*Correlación entre la dimensión comunicación ascendente y la variable desempeño laboral*

			Comunicación ascendente	desempeño laboral
Rho de Spearman	Comunicación ascendente	Coeficiente de correlación	1,000	0,323**
		Sig. (bilateral)	.	0,002
		N	88	88
	desempeño laboral	Coeficiente de correlación	0,323**	1,000
Sig. (bilateral)		0,002	.	
N		88	88	

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 13, se muestra el resultado de la correlación de Rho de Spearman el cual fue de 0,323, es decir existe una correlación positiva pero baja entre la comunicación ascendente y el desempeño laboral. Por otro lado, el nivel de significancia bilateral es de 0,002, y al ser menor que 0,05 ( $0,002 < 0,05$ ) lo cual significa que si por un lado rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis planteada por el investigador; que *existe relación media significativa entre la comunicación ascendente y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021*; por otro lado, es preciso señalar que el grado de relación entre comunicación ascendente y desempeño laboral es de nivel bajo.

### Hipótesis específica 3

**H0:** No existe relación media significativa entre la comunicación horizontal y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021.

**Ha:** Existe relación media significativa entre la comunicación horizontal y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021.

**Tabla 10**

*Correlación entre la dimensión comunicación horizontal y la variable desempeño laboral*

			<i>comunicación horizontal</i>	<i>desempeño laboral</i>
Rho de Spearman	<i>comunicación horizontal</i>	Coeficiente de correlación	1,000	0,287**
		Sig. (bilateral)	.	0,007
		N	88	88
	<i>desempeño laboral</i>	Coeficiente de correlación	0,287**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,007	.
		N	88	88

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 14, se muestra el resultado de la correlación de Rho de Spearman el cual fue de 0,287, es decir existe una correlación positiva, pero de nivel bajo entre la dimensión comunicación horizontal y el desempeño laboral. Por otro lado, el nivel de significancia bilateral es de 0,007, y al ser menor que 0,05 ( $0,007 < 0,05$ ) lo cual significa que si por un lado rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis planteada por el investigador; que *existe relación media significativa entre la comunicación horizontal y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021*; por otro lado, es preciso señalar que el grado de relación entre comunicación horizontal y desempeño laboral es de nivel bajo.



## V. DISCUSIÓN

Después de analizar los datos recopilados y relacionarlos con la hipótesis general establecida en la siguiente investigación, se puede afirmar que existiría una relación media significativa entre la comunicación interna y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021. dicha afirmación fáctica se puede inferir de los datos obtenidos con el coeficiente de *rho de Spearman*, ubicados en la tabla 8; la cual dio como resultado 0.470 y un  $p$  valor = 0.000 < 0.05, siendo una correlación positiva, pero de nivel medio.

Dicha afirmación se puede corroborar con la relación media existente entre comunicación interna y el desempeño laboral, evidenciada en la tabla 7, la misma que muestra que el 84,1% de defensores públicos, es decir 74 encuestados, opinan que un nivel medio de comunicación interna se relaciona con un nivel medio de desempeño laboral y de la misma manera con la frecuencia de variable agrupada de comunicación interna de la tabla 2, la cual arrojó una frecuencia media de un 88,6%, lo que quiere decir, que 78 defensores públicos consideraron que existe una comunicación interna de nivel medio dentro de la Defensa Pública de Lima Este, información que se relaciona con la frecuencia de variable agrupada de desempeño laboral, de la tabla 6; la misma que arrojó una frecuencia de nivel medio de un 90,9%, lo que quiere decir, que 80 defensores públicos consideraron que existe un nivel medio de desempeño laboral dentro de la Defensa Pública de Lima Este.

De lo antes señalado se puede inferir que, si, por un lado, existen canales que propician la comunicación interna dentro de la organización, por otro lado, estos canales no vienen desarrollando de manera óptima los procesos comunicativos internos entre líderes y defensores públicos. El cuestionario aplicado a la población muestreada arrojó que existirá una relación media aceptable entre una y otra variable, lo cual es un dato alentador pero preocupante, puesto que, al no poner un especial énfasis en este resultado, se corre el riesgo de perder estos canales de comunicación que vienen trabajando de manera aceptable, lo cual impactaría de manera negativa en el desempeño

laboral de los defensores públicos.

El estudio que coincide con la importancia de generar una buena comunicación interna en una organización es la de Cuenca y Verazzi (2019) señalaron que la comunicación interna busca consolidar en los colaboradores, a través de canales específicos de comunicación, una identidad corporativa que se vea relacionada con el desempeño laboral; dichos canales de comunicación permitirán abrir brechas comunicativas entre el cliente interno y los líderes de la organización, con la finalidad de que las opiniones vertidas por cada uno de los colaboradores sea tomado en cuenta al momento de trazar los objetivos estratégicos en beneficio de la organización; ya que a través de los canales de comunicación, no sólo se permite medir y brindar conocimiento del punto de vista de cada uno de los trabajadores, sino también, de los criterios que usan los líderes al momento de gestionar las decisiones que los afectan directamente. Conocer el sentir pleno del cliente interno y aplicar correctas políticas de gestión, permiten que el desempeño laboral en la organización sea más eficiente y empático con la misión y visión de la institución en bienestar del público usuario.

La importancia de aplicar y tener presente la comunicación interna en una organización, concuerda objetivamente con los resultados obtenidos por Romero (2020) quien concluyó que, la comunicación interna en el área administrativa de la Autoridad Portuaria Esmeralda, no es muy buena, ya que los trabajadores de dicha entidad, muestran descontento y desconfianza hacia sus líderes inmediatos; toda vez que estos no buscan solucionar los problemas que se vienen generando dentro de su organización, lo que evidentemente influenciara en el desempeño laboral de todos los trabajadores.

En relación con la primera hipótesis específica, la cual sostiene que existiría una relación media significativa entre la comunicación descendente y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021, se pudo observar de los resultados procesados en la tabla 9, que existiría una correlación media significativa entre la comunicación descendente y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este; toda vez que el coeficiente de *rho de*

*Spearman* dio como resultado 0.428 y un  $p$  valor = 0.000 < 0.05, siendo una correlación positiva, pero de nivel moderado.

Dicha afirmación se puede corroborar con la frecuencia de variable agrupada de comunicación descendente de la tabla 3, la cual arrojó una frecuencia media de un 87,5%, lo que quiere decir, que 77 defensores públicos consideraron que existe una comunicación descendente de nivel medio dentro de la Defensa Pública de Lima Este; lo cual es acorde, con la información arrojada en la tabla 6, frecuencia de variable agrupada de desempeño laboral, la cual arrojó una frecuencia media de un 90,9%, lo que quiere decir, que 80 defensores públicos consideraron que existe un nivel medio de desempeño laboral dentro de la Defensa Pública de Lima Este.

De los datos expuestos se puede inferir que dentro de la defensa pública de Lima Este, existen canales de comunicación descendente que vienen trabajando sus procesos de manera positiva, pero aceptable; lo cual quiere decir que sus líderes vienen generando procesos de comunicación descendente con limitado conocimiento doctrinal de la importancia de la aplicación de esta disciplina en defensa pública, lo que se relacionaría de modo medio con el desempeño laboral de los defensores públicos.

Dicha afirmación concuerda claramente con lo indicado por Brandolini, Gonzales y Hopkins (2009) quienes refieren que la comunicación organizacional tiene que ser tomado desde un punto vista estratégico, al momento de gestionar acciones en pro de una empresa, el desarrollo de una buena comunicación interna se traduce en mayor productividad y mayor armonía en el ámbito laboral; siendo en estas circunstancias donde la radica la importancia de la participación de todos los líderes de la organización, quienes en este contexto de comunicación descendente tienen una especial participación, por lo cual deben explayar todas sus habilidades de gestión para generar los procesos comunicativos, tales como: planes integrales y estrategias que apunten a la transformación de la comunicación ascendente. La correcta aplicación de esta información doctrinaria ayudaría a elevar el nivel medio mostrado en los resultados de la investigación, ya

que gestionando de manera asertiva estos procesos se sostendrá a futuro la organización.

Uno de los estudios que contradice este resultado es el de Urbina (2019) quien utilizando el mismo método de investigación, concluyó que existe una relación significativa entre la comunicación interna y la falta de trabajo en equipo de los trabajadores administrativos del Hospital de Huacho; pues observó que el 52% de los trabajadores tienen mala comunicación interna y el 99% de los trabajadores no efectúan trabajo en equipo; lo que produce que el personal efectúe su trabajo de manera individual, lo cual influye de manera negativa y perjudicial en el desempeño laboral de los trabajadores, específicamente en la atención al público usuario; quienes presentan malestar continuo por la deficiente atención de los servidores públicos en dicho nosocomio; por otro lado, afirma que existe una gran probabilidad de que el deficiente trabajo en equipo es producto de una comunicación descendente defectuosa, afectando directamente a la productividad de la organización; ya que al no tener una comunicación directa, sencilla y clara, no permite que los trabajadores de menor jerarquía tengan conocimiento pleno de la visión y misión de la institución en la que trabajan; así como de las directrices de gestión dadas en post de brindar un mejor servicio a la ciudadanía.

Por último y a fin de resaltar la importancia de la comunicación descendente en una organización, se tiene los resultados obtenidos por Bermúdez (2019) quien utilizando el mismo método de investigación determinó que en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Metropolitana de Lima, el 62.7% de los trabajadores manifestaron tener una opinión negativa sobre la información que les llega de sus líderes, en razón de que no existen procesos asertivos de comunicación descendente, que los mantengan informados de las órdenes y directivas planteadas por las jefaturas, lo cual afecta significativamente la imagen corporativa de la institución pública.

En relación con la segunda hipótesis específica, la cual sostiene que existiría una relación media significativa entre la comunicación ascendente y el

desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021, se puede observar de los resultados procesados en la tabla 10, que existiría una correlación de nivel bajo entre la comunicación ascendente y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este; toda vez que el coeficiente de *rho de Spearman* dio como resultado 0.323 y un *p* valor = 0.002 < 0.05, siendo una correlación positiva, pero baja.

Dicha afirmación se puede corroborar con la frecuencia de variable agrupada de comunicación ascendente de la tabla 4, la misma que arrojó una frecuencia media de un 71,6%, lo que quiere decir, que 63 defensores públicos consideraron que existe una comunicación ascendente de nivel medio dentro de la Defensa Pública de Lima Este; lo cual es acorde, con la información arrojada en la tabla 6, frecuencia de variable agrupada de desempeño laboral, la cual arrojó una frecuencia media de un 90,9%, lo que quiere decir, que 80 defensores públicos consideraron que existe un nivel medio de desempeño laboral dentro de la Defensa Pública de Lima Este.

Estos resultados permiten inferir que en la defensa pública de Lima Este, no se están desarrollando procesos comunicativos ascendente que permitan medir y conocer el sentir de los defensores públicos al momento de desempeñar sus funciones, lo cual genera que el desempeño laboral relacionado a este tipo de comunicación no sea la más óptima, ya que la comunicación ascendente en una organización permite que los trabajadores tengan la facilidad de expresar sin ningún tipo de limitación y con toda libertad, los problemas que vienen sufriendo para ejecutar su trabajo. Gestionar y desarrollar estos canales de comunicación permitirán que los defensores públicos desempeñar mejor sus labores, lo que beneficiaría directamente a la población usuaria de Lima Este.

Dicha afirmación concuerda con lo indicado por Merlano, (2012) cuando refiere que la comunicación ascendente se utiliza para proporcionar retroalimentación a los trabajadores que se encuentran laborando en los niveles más altos de la organización; a través de esta comunicación se les pone de conocimiento de como se vienen desarrollando los procesos laborales, los

problemas que pasan en el desarrollo de esos procesos; además sirve para que la gerencia tome conocimiento de primera mano, de como se sienten sus trabajadores en sus áreas de trabajo, como se viene desarrollando la relación con sus compañeros de trabajo y su relación con la organización en general, esto definitivamente permitirá gestionar acciones en pro de mejorar estas brechas en la comunicación que se relacionan directamente con el desempeño laboral de los trabajadores.

Asimismo, una de la investigaciones que mostró resultado similares relacionados a la deficiente aplicación la comunicación ascendente fue la de Santa Cruz (2020) quien determinó que en el Hospital Público de Chiclayo no existe una óptima comunicación interna ascendente, que permita llegar a los niveles más altos del Centro Hospitalario; toda vez que la actual directora no gestiona mecanismos o canales idóneos que le permita conocer el sentir de sus trabajadores, lo que influye de manera negativa en el clima organizacional de referido centro hospitalario.

En ese mismo sentido, Castillo y Córdova (2019) también mostró un resultado similar, al concluir que en el departamento de cirugía del Hospital utilizado para la investigación, existe una influencia negativa de la comunicación interna en el clima laboral de dicha institución; porque no se utilizan de manera adecuada las vías de comunicación para la difusión eficiente de la información; es decir, dentro de dicha organización, no se trabaja de manera asertiva con la disciplina de la comunicación ascendente, descendente y horizontal, lo cual influye en las relaciones laborales entre el personal de rango inferior con sus superiores, lo cual genera conflictos internos, baja productividad y mal servicio. Como es evidente en esta organización, los líderes encargados de gestionar procesos de comunicación descendentes, no han tomado en cuenta que la comunicación ascendente coadyuba con el desarrollo de un clima favorable en una organización, o que crea relaciones favorables entre los empleados y sus líderes más cercanos, o que promueve una relación de confianza y empatía, lo cual reduce los conflictos internos y conduce a una relación exenta de conflictos internos entre subordinados y superiores.

En relación a la tercera hipótesis específica, la cual sostiene que existiría una relación media significativa entre la comunicación horizontal y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021, se puede observar de los resultados procesados en la tabla 11, que existiría una correlación baja entre la comunicación horizontal y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este; toda vez que el coeficiente de *rho de Spearman* dio como resultado 0.287 y un  $p$  valor =  $0.007 < 0.05$ , siendo una correlación positiva, pero baja.

Dicha afirmación se puede corroborar con la frecuencia de variable agrupada de comunicación horizontal de la tabla 5, la cual arrojó una frecuencia media de un 75,0%, lo que quiere decir, que 66 defensores públicos consideraron que existe una comunicación horizontal de nivel medio dentro de la Defensa Pública de Lima Este; lo cual es acorde, con la información arrojada en la tabla 6, frecuencia de variable agrupada de desempeño laboral, la cual arrojó una frecuencia media de un 90,9%, lo que quiere decir, que 80 defensores públicos consideraron que existe un nivel medio de desempeño laboral dentro de la Defensa Pública de Lima Este.

Estos resultados permiten inferir que, los líderes de la defensa pública, no gestionan ni desarrollan canales de comunicación horizontal que permitan mejorar la comunicación lateral entre los defensores públicos de Lima Este, ya que de los resultados obtenidos en la presente investigación, muestran que la comunicación entre colaboradores es de muy bajo nivel, lo cual genera que las coordinaciones de trabajo y apoyo colateral no sean las más idóneas, lo que evidentemente influirá en el desempeño laboral en este nivel; es en ese sentido, los directores y coordinadores deben abrir canales de comunicación y fortalecer los ya existentes para mejorar los niveles bajos de comunicación lateral existentes, dichos actos de gestión influirá en los resultados de trabajo y favorecerá el servicio a la ciudadanía.

Estos resultados contradicen lo señalado por Chiavenato (2009) cuando consideró que la comunicación horizontal tiene por finalidad la de solicitar apoyo y efectuar todas las coordinaciones necesarias entre trabajadores del mismo nivel

con la finalidad de generar empatía, confianza buen desempeño laboral, este tipo de comunicación se da, de colaborador a colaborador, destinados a cumplir metas u objetivos institucionales, o a resolver conflictos.

Los resultados obtenidos concuerdan con lo señalado Polo (2020) quien determinó que la comunicación horizontal en el Colegio Deportivo Adeu, requiere fortalecer su comunicación lateral, ya que pudo observar que existe un predominio sustancial de los procesos comunicativos ascendentes y descendentes, lo cual genera que no se le dé la importancia debida a la comunicación entre pares; además, también se pudo observar que probablemente esto se deba a que los integrantes de dicha organización comparten otros tipos de actividades ajenas al trabajo, que si bien es cierto no son malas, pero no generan canales de comunicación relacionadas a las funciones propias del trabajo.

Pero contradicen lo señalado por Moyon (2019) quien usando el mismo diseño metodológico determinó que existe una buena comunicación entre compañeros de la Unidad Educativa Estero Salado Fe y alegría y como resultado de dicha comunicación muestran afecto hacia la organización; lo cual influencia de manera positiva el buen clima laboral en la institución, por lo cual, se tiene que tomar en cuenta que dicho aspecto comunicativo ayuda a reducir de sobremanera la jerarquización entre receptor y emisor, creando una relación de verticalidad que evidentemente favorecería a la comunicación en la defensa pública; de la misma manera, a través de la participación horizontal, todos los defensores públicos participan con las mismas posibilidades de opinar y recomendar, ya que con el tiempo las relaciones han pasado de ser horizontales a verticales.



## VI. CONCLUSIONES

**Primero.** Existe relación positiva de nivel medio entre la comunicación interna y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021; lo cual permite afirmar, en términos generales que dentro de la organización, existen canales de comunicación que vienen trabajando de manera aceptable, lo cual hace posible la transferencia de información necesaria para el mejor cumplimiento de las funciones; sin embargo, al ser una comunicación de nivel medio, implica que existen procesos comunicativos que tienen que ser perfeccionado o implementados. Por la necesidad y prioridad que merece esta importantísima herramienta de gestión organizacional; estos resultados son una altísima muestra de que el desempeño laboral en la defensa pública de Lima Este y de todas las instituciones públicas, se ven influenciadas de manera positiva cuando se practica de manera asertiva de la comunicación interna.

**Segundo.** Existe relación positiva de nivel medio entre la comunicación descendente y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021; estos resultados son alentadores porque evidencian que los líderes de la Defensa Pública de Lima Este, practican de manera aceptable la comunicación descendente en su organización, es decir, existen procesos de comunicación que se vienen desarrollando de manera asertiva, que promueve la comunicación hacia los niveles inferiores del organización; sin embargo, por tratarse de un nivel medio, es importante perfeccionar estos canales comunicativos o en su defecto implementar unos que mejoren el nivel hallado; lo cual incidiría directamente con el desempeño laboral de los defensores públicos, fortalecería la confianza y mejoraría el trabajo, en pro de la población usuaria de Lima Este.

**Tercero.** Existe una relación positiva, pero de nivel bajo entre la comunicación ascendente y el desempeño laboral de los defensores públicos de

Lima Este, 2021. Lo cual significaría que la defensa pública, no cuenta con procesos eficientes de comunicación ascendente, o teniéndolos no se vienen aplicando de manera acertada, lo que estaría impidiendo en mayor medida que los líderes de la organización no sepan de primera mano, el sentir y la opinión de sus colaboradores, lo que, influiría significativamente en el desempeño laboral de los defensores públicos.

**Cuarto.** Existe una relación positiva, pero de nivel bajo entre la comunicación horizontal y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021. Lo cual significa que la defensa pública, no cuenta con procesos eficientes de comunicación horizontal, o teniéndolos no se vienen aplicando de manera acertada; los defensores públicos cuando ejercen sus funciones, no se comunican entre ellos, y si lo hacen, lo vienen haciendo con muy poca motivación gerencial, lo cual impediría o limitaría que los trabajadores puedan efectuar sus labores de manera coordinada con sus pares, dicha deficiencia influye directamente en el desempeño laboral de sus colaboradores.

## VII. RECOMENDACIONES

**Primero.** Fortalecer los procesos existentes de comunicación interna en su organización, con la finalidad de elevar el nivel general de relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral encontrado en la presente investigación; dichos canales de coordinación y escucha constante entre sus miembros, tienen que ser fortalecidos a través de encuestas de satisfacción, reuniones con los líderes de cada sector y reuniones de motivación grupal, lo cual permitirá detectar los procesos comunicativos que vienen presentando falencias o se vienen desarrollando limitadamente y de esta manera plantear soluciones a corto y largo plazo. Estas reuniones permitirán que el director tenga información de primera mano lo cual le permitirá plantear acciones de gestión que mejoren la comunicación interna en la defensa pública; por último, también se recomienda que se gestione la posibilidad de contratar un especialista en comunicación interna en organizaciones gubernamentales, con la finalidad de que logre identificar los procesos que se vienen gestionando de manera errónea o limitada y genere procesos de comunicación más asertivos, estos resultados se podrían obtener a través encuestas laborales o focus grup; esto incidiría directamente en el desempeño laboral de los defensores públicos y evidentemente beneficiaría a toda la población usuaria de Lima Este.

**Segundo.** Fortalecer los canales existentes de comunicación descendente, con la finalidad de no perder las buenas prácticas y ver la posibilidad de mejorar la relación existente entre comunicación descendente y desempeño laboral, estas mejoras deben partir desde el conocimiento pleno y el diagnostico general de la situación que brindaran las reuniones constantes con los líderes de cada sector.

**Tercero.** Prestar especial énfasis en cómo se viene desarrollando la comunicación ascendente dentro de su organización, ya que al haberse demostrado que existiría una relación de nivel bajo, implicaría que no

existe, o no se vienen utilizando de manera adecuada los canales de comunicación ascendentes que permitan que los defensores públicos lleguen de manera idónea a sus líderes inmediatos; por lo cual, es importante que se aperturen de manera urgente acciones de gestión que fortalezcan estos canales de comunicación, a través de directivas que promuevan reuniones de trabajos constantes, buzones de sugerencia, acceso directo y sin mucho trámite a las oficinas de los líderes; así como, sesiones de feedback constante, a fin de generar el dialogo, respeto y tolerancia entre defensores públicos y sus jefes inmediatos; por último, esto permitiría escuchar propuestas de mejora en los procesos internos, lo cual incidirá en el desempeño laboral y beneficiará a la población usuaria de Lima Este.

**Cuarto.** Prestar especial énfasis en cómo se viene desarrollando la comunicación horizontal dentro de su organización, ya que al haberse demostrado que existiría una relación de nivel bajo, implicaría que no existe, o no se vienen utilizando de manera adecuada los canales de comunicación horizontal, que permitirían que los defensores públicos lleguen de manera más adecuada a sus pares internos, con la finalidad de realizar de manera más idónea sus funciones, puesto que las coordinaciones internas entre defensores públicos, incide directamente en el desempeño laboral de estos, ya que de esta manera se desarrolla el trabajo coordinadamente y con mayor eficiencia. Por lo cual, es importante que se realicen acciones de gestión como: elaborar directivas que promuevan reuniones de trabajo entre colaboradores del mismo nivel y área, con la finalidad de unificar criterios de trabajo conjunto y presentar las fortalezas y debilidades de los diferentes procesos administrativos del sector, con la finalidad de mejorarlos o implementar algunos que ayuden a superar esta deficiencia; de la misma efectuar acciones de gestión que permita mejorar la comunicación directa entre defensores públicos, a través de medios tecnológicos como son los correos electrónicos, reuniones virtuales o el uso de manera más asertiva del whatsapp, lo cual ha demostrado ser

una buena herramienta de comunicación, cuando se usa de manera responsable y creativa; dichas acciones incidirán de manera significativa en el mejoramiento del nivel de comunicación existente entre comunicación horizontal y desempeño laboral; lo cual beneficiará a la población usuaria de Lima Este.

## REFERENCIAS.

- Aguado, J. (2004). *Introducción a las teorías de la información y la comunicación*. Universidad de Murcia. Archivo digital.  
[https://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20\(20\)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf](https://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20(20)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf).
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*. La Coruña. Editorial Netbiblo. Archivo digital.  
<https://books.google.com.co/books?id=bwelcBnPNUoC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Allman, L. (2021). *Better Internal Communication*. Rethink Press. Archivo digital.  
<https://www.bookdepository.com/es/Better-Internal-Communication-Lesley-Allman/9781781336397>
- Apoyo (2020). *Diagnóstico de la comunicación interna en el Perú y los retos frente al covid-2019. Encuesta de comunicación interna 2020*. Archivo digital.  
<https://www.apoyocomunicacion.com/repositorio/2020/Diagnostico-de-la-comunicacion-interna-en-el-Peru-y-los-retos-frente-al-COVID-19.pdf>
- Bustamante, E. (2012). La promoción de la salud desde la comunicación interna. *Revista de Comunicación y Salud*, 2(2), 79-90. Archivo digital.  
<https://www.revistadecomunicacionysalud.es/index.php/rcys/article/view/129>
- Barquero, J. (2005). *Comunicación estratégica relaciones pública, Publicidad y marketing*. Editorial Macgragill. Archivo digital.  
<http://www.leo.edu.pe/wp-content/uploads/2019/10/Comunicacion-estrategica-relaciones-publicas-publicidad-y-marketing-1.pdf>
- Bateman, T. (2009). *Administración, Liderazgo y Colaboración en un mundo competitivo* (8ª ed.). Mc Graw Hill. Archivo digital.  
<http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Administracion.pdf>
- Huang, J., Baptista, J y Galliers, R. (2012). Reconceptualizing rhetorical practices in organizations: The impact of social media on internal communications. *Information & Management*, 50(2013). 112-124.  
<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57278875/j.im.2012.11.00320180831->

27819-pb8j5i-with-cover-page-  
v2.pdf?Expires=1665768668&Signature=Gw8NavPWvs8~~KpWd1OXgvZ5  
Z6ji59Otl8YdPMoYw-p0xinoPAHexCPJ8nFkK-  
1OdwRJO297eN4ph5A46FByLv6cYBgzJIEhX1Tbz3Bcyl0hsHB-  
VDU3c1KTCgpvHFifzXYCoJFVgnVKsVIPqIkSZbOLO9-  
ecwcmcPPsQcBHEmD0RqJUtnTkJv-  
XAtEgiXsbRifGg0~M0tfXS1SwptlB2X3BeZXsBw0qnD~R87fUxTMYALa2~  
TlfwQEMNtYqNt65G8AbLhCQhYTdMzuplSC2iyhwq2EntH5Ya1SzejXDS9  
QhSf4L5DO5x~BRTISsNWW8aglkCcc142pEOgVBlgydw\_\_&Key-Pair-  
Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

- Barton, P. (2014). *Maximizing Internal Communication* (1<sup>st</sup> ed.). Aviva Publishing.  
<https://www.amazon.com/-/es/Paul-Barton-ABC/dp/194098426>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación* (3<sup>a</sup> ed.). Pearson.  
<https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>.
- Bermúdez, M. (2019). *Influencia de la Comunicación interna en la imagen corporativa de la Gerencia de desarrollo social de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016*. [Tesis de licenciatura, Universidad de San Martín de Porres]. Archivo digital.  
BERMUDEZ\_CM.pdf (usmp.edu.pe)
- Berceruelo, B. (2014). *Nueva comunicación interna en la empresa*. Editorial Aedipe.  
comunicación\_interna\_21\_07\_14.indd  
(estudiodecomunicacion.com)
- Borrini, A. (1997). *La empresa transparente*. Editorial Atlántida.  
<https://catalogo.uces.edu.ar/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=3307>
- Bowen, Sh. y Men, R. (2016). *Excellence in Internal Communication Management*. Business Expert Press.  
<https://www.amazon.com/-/es/Rita-Linjuan-Men/dp/1631576755>
- Brandolini, A., Gonzales, M. y Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Editorial la Crujía.  
[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Bustinduy, I. (2010). *La comunicación interna en las organizaciones 2.0*. Barcelona. Editorial UOC.  
<https://www.editorialuoc.cat/la-comunicacion-interna-en-las-organizaciones-20>
- Castillo, D. y Córdova, F. (2019). *La comunicación interna y su influencia en el clima laboral de los colaboradores del departamento de cirugía del hospital Essalud, periodo 2018*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Martín -Tarapoto]. Archivo digital.  
 ADMINISTRACION - David Steven del Castillo Naranjo & Frank Silver Córdova Tello.pdf (unsm.edu.pe)
- Castro, A. y Díaz, P. (2020). Gestión de la comunicación interna y externa en instituciones hospitalarias privadas en España durante la crisis del COVID-19. *Revista de Comunicación y Salud*, 10(2). 525-547.  
[https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10\(2\).525-547](https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10(2).525-547)
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. IIRP.  
[http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC\\_4ed.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf)
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción cielo*, 9 (1), 25-34.  
[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&tlng=es).
- Chiang, M. & San Martín, N. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & trabajo*, 17(54), 59-165.  
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492015000300001>.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill.  
[https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed.). Mc Graw Hill.  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional.\\_La\\_dina\\_mica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf)
- Coleman, A. (2022). *Everyday Communication Strategies*. Kogan Page Ltd.  
<https://www.bookdepository.com/es/Everyday-Communication-Strategies->



Amanda-Coleman/9781398606975?ref=grid-view&qid=1648103574936  
&sr=1-14

Cornelissen, J. (2020). *Corporate Communication A Guide to Theory and Practice*. SAGE Publications.

[https://books.google.com.pe/books/about/Corporate\\_Communication.html?id=fgJHygEACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/Corporate_Communication.html?id=fgJHygEACAAJ&redir_esc=y)

Concepción, N. (2021). *Comunicación interna efectiva, pilar para el desempeño laboral del personal Administrativo de la UDELAS-PANAMA*. [Tesis de maestría, Universidad Especializada de las Américas]. Archivo digital.

[http://repositorio2.udelas.ac.pa/bitstream/handle/123456789/1047/Concepci%C3%B3n\\_Nilka.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio2.udelas.ac.pa/bitstream/handle/123456789/1047/Concepci%C3%B3n_Nilka.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Cowan, D. (2017). *Strategic Internal Communication: How to Build Employee Engagement and Performance* (2<sup>nd</sup> ed.). Kogan Page.

[https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=y\\_skDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Strategic+Internal+Communication:+How+to+Build+Employee+Engagement+and+Performance&ots=kYrADKTL6L&sig=v0Acu4ShuQFFfl6lvfpz-8C11M#v=onepage&q=Strategic%20Internal%20Communication%3A%20How%20to%20Build%20Employee%20Engagement%20and%20Performance&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=y_skDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Strategic+Internal+Communication:+How+to+Build+Employee+Engagement+and+Performance&ots=kYrADKTL6L&sig=v0Acu4ShuQFFfl6lvfpz-8C11M#v=onepage&q=Strategic%20Internal%20Communication%3A%20How%20to%20Build%20Employee%20Engagement%20and%20Performance&f=false)

Cuenca, J. & Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Editorial UOC.

<https://www.editorialuoc.cat/guia-fundamental-de-la-comunicacion-intern>

Cuesta, A. (2018). *Evaluación del desempeño laboral*. Editora Macro.

<https://editorialmacro.com/wp-content/uploads/2021/02/9786123045531.pdf>

Dewhurst, S. & Fitzpatrick, L. (2019). *Successful employee communications* (1<sup>st</sup> ed.). Kogan page.

<https://www.amazon.com/Successful-Employee-Communications-Practitioners-Communication/dp/074948452>

Dahlman, S. & Heide, M. (2020). *Strategic Internal Communication* (1<sup>st</sup> ed.). Routledge.

[file:///C:/Users/Marianela/Downloads/9781003005728\\_googlepreview.pdf](file:///C:/Users/Marianela/Downloads/9781003005728_googlepreview.pdf)

Dunstan, A. & Osborne, I. (2017). *The People Business: How Ten Leaders drive*

- engagement through Internal Communications* (1<sup>st</sup> ed.). Kogan page.  
<https://www.es/Annabel-Dunstan/dp/074947971X>
- Duarte, L. (2019). *Diagnóstico de la comunicación organizacional interna y su incidencia en el desempeño institucional del GAD Municipal Del Cantón Salitre*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Guayaquil]. Archivo digital.  
Diagnóstico de la comunicación organizacional interna y su incidencia en el desempeño institucional del GAD Municipal del cantón Salitre..pdf  
(ug.edu.ec)
- Echevarria, H. (2019). *Métodos de investigación e inferencias en ciencias sociales* (1<sup>st</sup> ed.). Unirio Editora.  
<https://www.unirioeditora.com.ar/wp-content/uploads/2019/05/M%C3%A9todos-de-investigaci%C3%B3n-e-inferencia-en-ciencias-sociales-UniR%C3%ADo-editora.pdf>
- Field, J. (2021). *Influential Internal Communication: Streamline your corporate communication to drive efficiency and engagement* (1<sup>st</sup> ed.). Kogan Page.  
<https://www./Influential-Internal-Communication-Streamline-Efficiency/dp/1789666155>
- Fernández, T. y Baptista, L. (2016). Estrategia de comunicación interna para la gestión del conocimiento sobre desarrollo sostenible en la zona de Defensa de la Sierrita, Municipio Cumanayagua. *Rev. Universidad y Sociedad*, 8(4), 22-31.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202016000400003&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000400003&lng=es&tlng=es).
- García, J. (1998). *La comunicación interna*. Diez de Santos.  
[https://books.google.com.pe/books?id=KilceG\\_59dMC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=KilceG_59dMC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false)
- García, E. (2016). Gestión estratégica de la comunicación interna. Un caso de red informal en una organización educativa. *Universidad del Zulia*. 32(7), 684-706.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31048480039>
- Oyarvide, H., Reyes E. y Montaña M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Universidad de Zulia*, 3 (4), 296-309.

file:///C:/Users/Marianela/Downloads/Dialnet-LaComunicacionInternaComoHerramientaIndispensableD-6174479%20(5).pdf

- Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional Enfoque Latinoamericano* (1ª ed.). Pearson Educación.  
[https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/3\\_Desarrollo-organizacional.pdf](https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/3_Desarrollo-organizacional.pdf)
- Hernández, R. & Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw-Hill Interamericana.  
[http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). Mc Graw-Hill Interamericana.  
<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Jakubiec, M. (2019). The importance of internal communication for management of an organization. *Scientific papers of the Silesian University of Technology*. series N° 134, 47-62.  
<http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2019.134.4>
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones* (2ª ed.). Addison – Wesley Iberoamericana.  
<https://catedracoi2.files.wordpress.com/2013/04/kreps-gary-la-comunicacion-en-las-organizaciones.pdf>
- Linjuan, R. & Bowen, Sh. (2016). *Excellence in Internal Communication Management*. Business Expert Press.  
<https://www.amazon.com/Excellence-Internal-Communication-Management-Linjuan/dp/1631576755>
- Louffat, E. (2016). *Evaluando el desempeño del personal*. Pearson Educación.  
[http://www.sancristoballibros.com/libro/evaluando-el-desempeno-del-personal\\_78205](http://www.sancristoballibros.com/libro/evaluando-el-desempeno-del-personal_78205)
- Matheson, W., Van Dyk, C., & Millar, K. (2014). *Performance Evaluation in the human services*. Routledge.  
<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315061238/performance-evaluation-human-services-simon-slavin-wayne-matheson-kenneth->

millar-cornelius-van-dyk

Merlano, S. (2012), La comunicación interna en las organizaciones. *revista comunicación económica*.

<https://www.eumed.net/ce/2012/smm.html>

Ministerio de Justicia (2019). *Reglamento que regula la participación del defensor público en las audiencias de carácter inaplazable*. Normas Legales.

<https://www.gob.pe/institucion/minjus/normas-legales/2317527-017-2019-jus>

Morales, F. (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona. Ediciones Gestión.

<https://utncomunicacionprofesional.files.wordpress.com/2012/04/comunicacion-interna.pdf>

Mounter, P. & Smith, L. (2008). *Effective internal communications* (2<sup>nd</sup> ed.). Kogan page.

<https://www.koganpage.com/product/effective-internal-communication-9780749452650>

Moyon, K. (2019). *Gestión de la comunicación interna en la Unidad Educativa Estero Salado “Fe y alegría” y su incidencia en el clima laboral de la institución, 2019*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Guayaquil]. Archivo digital.

Gestión de la Comunicación interna en la Unidad Educativa Estero Salado “Fe Y Alegría” .pdf (ug.edu.ec)

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (13<sup>a</sup> ed.). Mc Graw Hill.

Comportamiento humano en el trabajo, 13va Edición (uachatec.com.mx)

Ortiz, A. (2015). *Enfoques y métodos en la investigación en las ciencias sociales*. Ediciones de la U.

(29) Libro Enfoques y métodos de investigación en las ciencias humanas y sociales | Alexander L Ortiz Ocaña - Academia.edu

Palací, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Pearson Prentice Hall.

<http://biblioteca.univalle.edu.ni/files/original/4a496c31185035c509e39b267269593f34a2956b.pdf>

Palella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de Investigación cuantitativa* (3<sup>a</sup> ed.).

- Fedupel.  
<http://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23578w/w23578w.pdf>
- Pino, R. (2019). *Metodología de la investigación*. Edit. San Marcos.  
[http://www.sancristoballibros.com/libro/metodologia-de-la-investigacion\\_45752](http://www.sancristoballibros.com/libro/metodologia-de-la-investigacion_45752).
- Pashanasi, B., Garate, Jh., & Palomino, G. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior. *revisión Latinoamericana de literatura. Comuni@cción*, 12(3), 163-174.  
<https://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.537>
- Pazmay, S., Pardo, E., y Ortiz, Á. (2017). Características de la comunicación en empresas ecuatorianas: una primera aproximación. *Acta de investigación psicológica*, 7(2), 2704-2716.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.aippr.2017.03.006>
- Pazmay, S. (2019). Mejoramiento de comunicación interna en empresas de calzado en Tungurahua-Ecuador. *Podium*, (36), 23-34.  
[http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2588-09692019000100023](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2588-09692019000100023)
- Paredes, E. (2021). *La comunicación interna y el compromiso institucional en la gerencia de desarrollo humano de la Municipalidad Provincial De Barranca, 2020*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Archivo digital.  
<https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/4415/EDIT%20GLORIA%20JOSEFINA%20PAREDES%20RODRIGUEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pineda, P. y Ruiz, I. (2019). Comunicación interna y narrativas transmedia, nuevas estrategias para la empresa responsable. Estudio de caso de Telefónica. *El profesional de la información*, 28, (5).  
<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.24>
- Pucheu, A. (2021). *Gestión de la productividad y el desempeño*. Ediciones UC.  
<https://es.scribd.com/book/517741828/Gestion-de-la-productividad-y-el-desempeno-Como-gestionar-personas-en-distintos-tipos-de-procesos-y-puestos>
- Polo, M. (2020). *Comunicación laboral interna en colaboradores del Colegio*

- Deportivo ADEU*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. Archivo digital.  
file:///C:/Users/Marianela/Downloads/Polo\_Rabines\_Maryori\_Lorena%20(1).pdf
- Quirke, B. (2012). *Making the Connections: Using internal Communication to turn strategy into action* (2<sup>nd</sup> ed.). Gower publishing.  
<https://www.routledge.com/Making-the-Connections-Using-Internal-Communication-to-Turn-Strategy-into/Quirke/p/book/9780566087806>
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional: gestión y comunicación*. Editorial La Crujía.  
<https://dokumen.pub/cultura-organizacional.html>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13<sup>a</sup> ed). Pearson Educación.  
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Romero, G. (2020). *Análisis de la comunicación organizacional interna en el área administrativa de la Autoridad Portuaria de Esmeralda*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica de Ecuador]. Archivo digital.  
<https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/2215/1/ROMERO%20BARBER%c3%81N%20GABRIELA%20MONSERRATE.pdf>
- Ruck, K. (2019). *Exploring Internal Communication. Towards Informed Employee Voice* (4<sup>th</sup> ed.). Routledge.  
<https://www.routledge.com/Exploring-Internal-Communication-Towards-Informed-Employee-Voice/Ruck/p/book/9781032337500>
- Santa Cruz, M. (2019). *Estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de un Hospital Público de Chiclayo*. [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Archivo digital.  
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7780/Santa%20Cruz%20Centuri%c3%b3n%2c%20Michel%20Yajaira.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tessi, M (2013). *Comunicación interna en la práctica*. Granica.  
<https://es.scribd.com/read/449899965/Comunicacion-interna-en-la-practica-Siete-premisas-para-la-comunicacion-en-el-trabajo>

- Urbina, E. (2019). *Comunicación interna y trabajo en equipo de los colaboradores administrativos del Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos De Salud, Huacho, 2017*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Archivo digital.  
<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/2812/ESTER%20NOEMI%20URBINA%20DELGADO.pdf?sequence=1>
- Valskov, K. (2014). *Internal Communications: A Manual for Practitioners*. Kogan page.  
<https://www.worldcat.org/title/internal-communications-a-manual-for-practitioners/oclc/887818348>
- Villafañe, J. (2002). *Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Pirámide.  
<https://www.amazon.es/Imagen-Positiva-Gesti%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-empresas/dp/8436812506>
- Verghese, A. (2012). *Internal Communications*. Sage Publications.  
<https://us.sagepub.com/en-us/nam/book/internal-communications#contents>
- Verghese, A. (2017). Internal communications: Practice and implications. *SCMS Journal of Indian Management*, 14(3), 103- 113.  
<https://www.proquest.com/scholarly-journals/internal-communication-practices-implications/docview/2232610901/se-2>
- Verčič, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal Communication: Definition, Parameters, and the Future. *Public Relations Review*, 38(2), 223-230.  
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246-254.  
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.017>
- Wences, I (2021). *La Comunicación interna en la FACOM: una propuesta de plan de Comunicación estratégica para el fortalecimiento de su clima laboral*. [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Guerrero]. Archivo digital.  
[http://ri.uagro.mx/bitstream/handle/uagro/1583/TM\\_10125850\\_19.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ri.uagro.mx/bitstream/handle/uagro/1583/TM_10125850_19.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Wrihgt, M. (2009). *Gower Handbook of Internal Communication*. Routledge.  
<https://es.scribd.com/document/410905517/Gower-Handbook-of-Internal-Communication-pdf>

# **ANEXOS**



## ANEXO 1

### Matriz de consistencia.

**Título: Comunicación interna y desempeño laboral en defensores públicos de Lima Este, 2021.**

Problema	objetivos	hipótesis	metodología
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Enfoque de investigación:</b> Cuantitativo</li> <li>▪ <b>Nivel de investigación:</b> Correlacional</li> <li>▪ <b>Diseño de investigación:</b> No experimental transversal correlacional.</li> <li>▪ <b>Variables:</b> Variable 1: Comunicación interna  Variable 2: Desempeño laboral.</li> <li>▪ <b>Muestra:</b> 88 abogados de la defensa pública de Lima Este.</li> <li>▪ <b>Técnica:</b> Encuesta</li> <li>▪ <b>Instrumento:</b> Cuestionario.</li> </ul>
¿Qué relación existe entre la comunicación interna y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021?	Determinar la relación que existe entre la comunicación interna y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021.	Existe relación media significativa entre la comunicación interna y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021.	
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	
1. ¿Qué relación existe entre la comunicación descendente y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021?	1. Establecer la relación que existe entre la comunicación descendente y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021.	1. Existe relación media significativa entre la comunicación descendente y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021.	
2. ¿Qué relación existe entre la comunicación ascendente y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021?	2. Establecer la relación que existe entre la comunicación ascendente y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021.	2. Existe relación media significativa entre la comunicación ascendente y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021.	
3. ¿Qué relación existe entre la comunicación horizontal y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021?	3. Establecer la relación que existe entre la comunicación horizontal y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021.	3. Existe relación media significativa entre la comunicación horizontal y el desempeño laboral en los defensores públicos de Lima Este, 2021.	

**ANEXO 2**  
**Matriz de operacionalización de variable**

Variable de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Items	Escala de medición	Niveles y rango de la variable
Comunicación Interna.	La comunicación interna es aquella que existe dentro de toda organización, encontrándose íntimamente vinculado entre el trabajo individual y los objetivos empresariales, siendo parte integral de las actividades diarias de la organización, y básica para el éxito de todas las áreas del negocio; ésta debe estar orientado a ser directa, sencilla y entendible, con pocos niveles de jerarquía. La correcta aplicación de esta disciplina agregaría una ventaja competitiva sobre otras organizaciones (Berceruelo, 2014).	La comunicación interna de una institución comprende tres aspectos básicos, tales como: comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal.	Comunicación descendente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se comunica la existencia del manual de funciones.</li> <li>- Se comunica las políticas de trabajo.</li> <li>- Se refuerza los conocimientos de los trabajadores.</li> <li>- Se motiva el trabajo de los trabajadores.</li> <li>- Se brinda la información necesaria.</li> <li>- Se mantiene una comunicación adecuada.</li> <li>- Se utiliza un lenguaje sencillo para comunicarse</li> <li>- Se brindan órdenes de forma clara.</li> <li>- Se brinda información de modo oportuno.</li> <li>- Se toma en cuenta las sugerencias.</li> </ul>	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi Siempre 5 = Siempre	Bajo (30-69)
			Comunicación ascendente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunicación con los jefes es empática.</li> <li>- La comunicación con los jefes es efectiva.</li> <li>- Informar a los jefes sobre el progreso del trabajo</li> <li>- Informar a los jefes sobre algún problema en la institución.</li> <li>- Discute los problemas en el trabajo.</li> <li>- Comunica sus problemas personales</li> <li>- Protagonismo en los objetivos de la institución.</li> <li>- Recibe atención de los jefes para comunicarse</li> <li>- Se retroalimenta sobre la información que recibe.</li> <li>- Se estimula el consenso con los trabajadores</li> </ul>	11,12,13,14,15,16,17,18,19,20		Medio (70-109)
			Comunicación horizontal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo organizativo de los trabajadores.</li> <li>- Promueve la integración de los trabajadores.</li> <li>- Se coordina con las demás áreas.</li> <li>- Empatía con los demás trabajadores.</li> <li>- Ayudar en el trabajo.</li> <li>- Actitud solidaria.</li> <li>- Clima de confianza.</li> <li>- Resolver problemas de trabajo</li> <li>- Comunicarse en lenguaje sencillo</li> <li>- Comunicación es clara</li> </ul>	21,22,23,24,25,26,27,28,29,30		Alto (110-150)

Desempeño Laboral	son acciones y/o comportamientos que pueden ser observados en los colaboradores, siendo importantes para los objetivos y metas de la organización. Estos pueden ser medidos, en términos de competencias en una empresa, identificando el nivel de aporte por cada colaborador. (Cuesta, 2018).	El desempeño laboral de una institución comprende tres aspectos básicos, tales como: Capacidad, conocimientos y personalidad.	Capacidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprenden las instrucciones de forma clara.</li> <li>- Realizan sus actividades en la forma correcta.</li> <li>- Se recogen nuevas ideas.</li> <li>- Interés en el crecimiento profesional.</li> <li>- Culminar trabajos de modo oportuno.</li> <li>- Adaptarse con facilidad a los cambios de trabajo.</li> <li>- Realizar en forma espontánea las actividades de trabajo.</li> <li>- Cumple las tareas encomendadas.</li> <li>- Se identifica con los objetivos grupales.</li> <li>- Resolver conflictos en el trabajo.</li> </ul>	31,32,33,34,35 36,37,38,39,40		
			Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliza el trabajo en equipo.</li> <li>- Cumple los procedimientos establecidos.</li> <li>- Utilizan estrategias y métodos en el trabajo.</li> <li>- Crean ambientes favorables.</li> <li>- Dominan su tema para realizar trabajos.</li> <li>- Demuestran conocimientos cuando trabajan.</li> <li>- Aportan nuevos conocimientos.</li> <li>- Se capacita para mejorar las tareas.</li> <li>- Aportan soluciones a los problemas de trabajo.</li> <li>- Demuestra creatividad en el trabajo.</li> </ul>	41,42,43,44,45 46,47,48,49,50	1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi Siempre 5 = Siempre	Bajo (30-69)  Medio (70-109)  Alto (110-150)
			Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muestra compromiso con la institución.</li> <li>- Muestra respeto con los compañeros.</li> <li>- Evita conflictos dentro de la institución.</li> <li>- Sabe integrarse a los equipos de trabajo.</li> <li>- Actúa con optimismo en el trabajo.</li> <li>- Promueve un clima agradable con los compañeros.</li> <li>- Entrega con puntualidad los trabajos asignados.</li> <li>- Actúa con vocación de servicio.</li> <li>- Muestra apoyo a los compañeros.</li> <li>- Capacidad de escuchar y entender a los compañeros.</li> </ul>	51,52,53,54,55 56,57,58,59,60		

### ANEXO 3

#### Instrumento (cuestionario comunicación interna y desempeño laboral)

La información que se recabe a través del presente cuestionario será empleada única y exclusivamente para fines académicos, manteniéndose en todo momento la reserva de su identidad; habiendo sido informado de esto se le pregunta: ¿acepta desarrollar el presente cuestionario de manera voluntaria?

SI	NO

#### Cuestionario sobre la comunicación interna.

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

#### A) Comunicación descendente

	Ítems	1	2	3	4	5
1	Los jefes comunican la existencia del Manual de Organización y Funciones					
2	Los jefes comunican las políticas del trabajo en la institución					
3	Los jefes refuerzan los conocimientos de los trabajadores					
4	Los jefes motivan el trabajo de los trabajadores					
5	Los jefes brindan toda la información necesaria para realizar su trabajo					
6	Los jefes mantienen una comunicación adecuada con los trabajadores					
7	Los jefes utilizan un lenguaje sencillo para comunicarse con los trabajadores					
8	Los jefes le brindan órdenes de forma clara					
9	Los jefes le brindan información de modo oportuno					
10	Los jefes toman en cuenta las sugerencias					

## B) Comunicación ascendente

	Ítems	1	2	3	4	5
11	La comunicación con los jefes es empática.					
12	La comunicación con los jefes inmediatos es efectiva.					
13	Se informa a los jefes sobre el progreso en el trabajo					
14	Se informa a los jefes sobre algún problema que ocurre en la institución					
15	Los jefes le permiten discutir los problemas en el trabajo					
16	Los jefes le permiten comunicar sus problemas personales					
17	Los jefes le hacen sentir protagonista de los objetivos de la institución					
18	Los jefes le brindan atención cuando se quiere comunicar					
19	Los jefes le permiten hacer retroalimentación (preguntas) sobre la información que recibe					
20	Los jefes estimulan el consenso con los trabajadores en la institución					

## C) Comunicación horizontal

	Ítems	1	2	3	4	5
21	Los jefes se preocupan por mejorar el desarrollo organizativo de los trabajadores					
22	Los jefes promueven la integración entre los trabajadores					
23	Los jefes suelen coordinar con las demás áreas					
24	Trata de ser empático con los demás trabajadores					
25	Trata de ayudar en el trabajo cuando alguien me lo pide					
26	La actitud solidaria está presente en el trabajo diario					
27	Se mantiene un clima de confianza con los demás					

	trabajadores					
28	Se mantiene una comunicación con los demás trabajadores para resolver problemas del trabajo					
29	La comunicación con los demás trabajadores es con un lenguaje sencillo.					
30	La comunicación con los demás trabajadores es clara.					

### Cuestionario sobre el desempeño laboral

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

#### A) Capacidad

	Ítems	1	2	3	4	5
1	Los trabajadores comprenden de forma clara las instrucciones brindadas por sus jefes					
2	Los trabajadores realizan sus actividades en la forma correcta					
3	Los jefes realizan reuniones con los trabajadores para recoger nuevas ideas					
4	Los trabajadores muestran interés en su crecimiento profesional					
5	Los trabajadores culminan su trabajo de modo oportuno					
6	Los trabajadores se adaptan con facilidad a los cambios del trabajo					
7	Los trabajadores realizan de forma espontánea las actividades del trabajo					
8	Los trabajadores cumplen con las tareas que se le encomienda					
9	Los trabajadores se identifican con los objetivos grupales					

10	Los trabajadores tienen capacidad para resolver conflictos en el trabajo					
----	--	--	--	--	--	--

## B) Conocimientos

	Ítems	1	2	3	4	5
11	Los trabajadores saben utilizar el trabajo en equipo de modo correcto					
12	Los trabajadores cumplen los procedimientos establecidos en cada área de trabajo					
13	Los trabajadores utilizan estrategias y métodos en las actividades de trabajo					
14	Los trabajadores crean ambientes favorables para realizar las actividades de trabajo					
15	Los trabajadores dominan su tema para realizar su trabajo de forma adecuada					
16	Los trabajadores demuestran conocimientos cuando cumplen las actividades de trabajo					
17	Los trabajadores aportan nuevos conocimientos en las actividades de trabajo					
18	Los trabajadores se capacitan para mejorar la ejecución de las tareas					
19	Los trabajadores aportan soluciones a los problemas del trabajo					
20	Los trabajadores demuestran creatividad en las actividades del trabajo					

## C) Personalidad

	Ítems	1	2	3	4	5
21	Los trabajadores muestran compromiso con la institución					
22	Los trabajadores muestran respeto con sus compañeros de la institución					

23	Los trabajadores buscan evitar conflictos dentro de la institución					
24	Los trabajadores saben integrarse a su equipo de trabajo					
25	Los trabajadores actúan con optimismo en las actividades de trabajo					
26	Los trabajadores promueven un clima agradable entre los compañeros de la institución					
27	Los trabajadores entregan con puntualidad los trabajos asignados					
28	Los trabajadores actúan con vocación de servicio en la institución					
29	Los trabajadores muestran apoyo a los compañeros de trabajo					
30	Los trabajadores tienen la capacidad de escuchar y entender a los compañeros de trabajo					



## ANEXO 4 Certificados de validez



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>COMUNICACIÓN DESCENDENTE</b>								
1	Los jefes nos comunican la existencia del Manual de Organización y Funciones	X		X			X	
2	Los jefes nos comunican las políticas de trabajo en la institución	X		X			X	
3	Los jefes refuerzan los conocimientos de los trabajadores	X		X		X		
4	Los jefes motivan el trabajo de los trabajadores	X		X		X		
5	Los jefes le brindan toda la información necesaria para realizar su trabajo	X		X			X	
6	Los jefes mantienen una comunicación adecuada con los trabajadores	X		X		X		
7	Los jefes utilizan un lenguaje sencillo para comunicarse con los trabajadores	X		X		X		
8	Los jefes le brindan ordenes de forma clara	X		X		X		
9	Los jefes le brindan información de modo oportuno	X		X		X		
10	Los jefes toman en cuenta las sugerencias	X		X		X		
<b>COMUNICACIÓN ASCENDENTE</b>								
		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
11	La comunicación con los jefes es empática.	X		X		X		
12	La comunicación con los jefes inmediatos es efectiva.	X		X		X		
13	Se informa a los jefes sobre el progreso en el trabajo	X		X		X		
14	Se informa a los jefes sobre algún problema que ocurre en la institución	X		X		X		
15	Los jefes le permiten discutir los problemas en el trabajo	X		X		X		
16	Los jefes le permiten comunicar sus problemas personales	X		X		X		
17	Los jefes me hacen sentir protagonista de los objetivos de la institución	X		X		X		
18	Los jefes le brindan atención cuando se quiere comunicar	X		X		X		
19	Los jefes le permiten hacer retroalimentación (preguntas) sobre la información que recibe	X		X		X		
20	Los jefes estimulan el consenso con los trabajadores en la institución	X		X		X		
<b>COMUNICACIÓN HORIZONTAL</b>								
		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
21	Los jefes se preocupan por mejorar el desarrollo organizativo de los trabajadores	X		X		X		
22	Los jefes promueven la integración entre los trabajadores	X		X		X		
23	Los jefes suelen coordinar con las demás áreas	X		X		X		
24	Trato de ser empático con los demás trabajadores	X		X		X		
25	Trato de ayudar en el trabajo cuando alguien me lo pide	X		X		X		
26	La actitud solidaria está presente en el trabajo diario	X		X		X		
27	Se mantiene un clima de confianza con los demás trabajadores	X		X		X		
28	Se mantiene una comunicación con los demás trabajadores para resolver problemas del trabajo	X		X		X		
29	La comunicación con los demás trabajadores es con un lenguaje sencillo.	X		X		X		
30	La comunicación con los demás trabajadores es clara.	X		X		X		

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO LABORAL

<b>CAPACIDAD</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
31	Los trabajadores comprenden de forma clara las instrucciones brindadas por sus jefes	X		X		X		
32	Los trabajadores realizan sus actividades en la forma correcta	X		X		X		
33	Los jefes realizan reuniones con los trabajadores para recoger nuevas ideas	X		X		X		
34	Los trabajadores muestran interés en su crecimiento profesional	X		X		X		
35	Los trabajadores culminan su trabajo de modo oportuno	X		X		X		
36	Los trabajadores se adaptan con facilidad a los cambios del trabajo	X		X		X		
37	Los trabajadores realizan de forma espontánea las actividades del trabajo	X		X		X		
38	Los trabajadores cumplen con las tareas que se le encomienda	X		X		X		
39	Los trabajadores se identifican con los objetivos grupales	X		X		X		
40	Los trabajadores tienen capacidad para resolver conflictos en el trabajo	X		X		X		
<b>CONOCIMIENTO</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
41	Los trabajadores saben utilizar el trabajo en equipo de modo correcto	X		X		X		
42	Los trabajadores cumplen los procedimientos establecidos en cada área de trabajo	X		X		X		
43	Los trabajadores utilizan estrategias y métodos en las actividades de trabajo	X		X		X		
44	Los trabajadores crean ambientes favorables para realizar las actividades de trabajo	X		X		X		
45	Los trabajadores dominan su tema para realizar su trabajo de forma adecuada	X		X		X		
46	Los trabajadores demuestran conocimientos cuando cumplen las actividades de trabajo	X		X		X		
47	Los trabajadores aportan nuevos conocimientos en las actividades de trabajo	X		X		X		
48	Los trabajadores se capacitan para mejorar la ejecución de las tareas	X		X		X		
49	Los trabajadores aportan soluciones a los problemas del trabajo	X		X		X		
50	Los trabajadores demuestran creatividad en las actividades del trabajo	X		X		X		
<b>PERSONALIDAD</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
51	Los trabajadores muestran compromiso con la institución	X		X		X		
52	Los trabajadores muestran respeto con sus compañeros de la institución	X		X		X		
53	Los trabajadores buscan evitar conflictos dentro de la institución	X		X		X		
54	Los trabajadores saben integrarse a su equipo de trabajo	X		X		X		
55	Los trabajadores actúan con optimismo en las actividades de trabajo	X		X		X		

56	Los trabajadores promueven un clima agradable entre los compañeros de la institución	X		X		X		
57	Los trabajadores entregan con puntualidad los trabajos asignados	X		X		X		
58	Los trabajadores actúan con vocación de servicio en la institución	X		X		X		
59	Los trabajadores muestran apoyo a los compañeros de trabajo	X		X		X		
60	Los trabajadores tienen la capacidad de escuchar y entender a los compañeros de trabajo	X		X		X		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** \_\_\_\_\_

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable [ ]      Aplicable después de corregir [ X ]      No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador.** Mg. David Eduardo Hidalgo Valdivia      **DNI:** 29528743

**Especialidad del validador:** Magíster en Gestión Pública

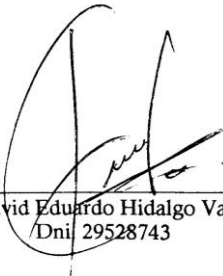
San Isidro, 19 de mayo del 2022

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Mg. David Eduardo Hidalgo Valdivia  
Dni 29528743

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>COMUNICACIÓN DESCENDENTE</b>								
1	Los jefes <del>no</del> comunican la existencia del Manual de Organización y Funciones	X		X			X	
2	Los jefes <del>no</del> comunican las políticas de trabajo en la institución	X		X			X	
3	Los jefes refuerzan los conocimientos de los trabajadores	X		X		X		
4	Los jefes motivan el trabajo de los trabajadores	X		X		X		
5	Los jefes le brindan toda la información necesaria para realizar su trabajo	X		X			X	
6	Los jefes mantienen una comunicación adecuada con los trabajadores	X		X		X		
7	Los jefes utilizan un lenguaje sencillo para comunicarse con los trabajadores	X		X		X		
8	Los jefes le brindan ordenes de forma clara	X		X		X		
9	Los jefes le brindan información de modo oportuno	X		X		X		
10	Los jefes toman en cuenta las sugerencias	X		X		X		
<b>COMUNICACIÓN ASCENDENTE</b>								
		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
11	La comunicación con los jefes es empática.	X		X		X		
12	La comunicación con los jefes inmediatos es efectiva.	X		X		X		
13	Se informa a los jefes sobre el progreso en el trabajo	X		X		X		
14	Se informa a los jefes sobre algún problema que ocurre en la institución	X		X		X		
15	Los jefes le permiten discutir los problemas en el trabajo	X		X		X		
16	Los jefes le permiten comunicar sus problemas personales	X		X		X		
17	Los jefes me hacen sentir protagonista de los objetivos de la institución	X		X		X		
18	Los jefes le brindan atención cuando se quiere comunicar	X		X		X		
19	Los jefes le permiten hacer retroalimentación (preguntas) sobre la información que recibe	X		X		X		
20	Los jefes estimulan el consenso con los trabajadores en la institución	X		X		X		
<b>COMUNICACIÓN HORIZONTAL</b>								
		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
21	Los jefes se preocupan por mejorar el desarrollo organizativo de los trabajadores	X		X		X		
22	Los jefes promueven la integración entre los trabajadores	X		X		X		
23	Los jefes suelen coordinar con las demás áreas	X		X		X		
24	Trato de ser empático con los demás trabajadores	X		X		X		
25	Trato de ayudar en el trabajo cuando alguien me lo pide	X		X		X		
26	La actitud solidaria está presente en el trabajo diario	X		X		X		
27	Se mantiene un clima de confianza con los demás trabajadores	X		X		X		
28	Se mantiene una comunicación con los demás trabajadores para resolver problemas del trabajo	X		X		X		
29	La comunicación con los demás trabajadores es con un lenguaje sencillo.	X		X		X		
30	La comunicación con los demás trabajadores es clara.	X		X		X		

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO LABORAL**

<b>CAPACIDAD</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
31	Los trabajadores comprenden de forma clara las instrucciones brindadas por sus jefes	X		X		X		
32	Los trabajadores realizan sus actividades en la forma correcta	X		X		X		
33	Los jefes realizan reuniones con los trabajadores para recoger nuevas ideas	X		X		X		
34	Los trabajadores muestran interés en su crecimiento profesional	X		X		X		
35	Los trabajadores culminan su trabajo de modo oportuno	X		X		X		
36	Los trabajadores se adaptan con facilidad a los cambios del trabajo	X		X		X		
37	Los trabajadores realizan de forma espontánea las actividades del trabajo	X		X		X		
38	Los trabajadores cumplen con las tareas que se le encomienda	X		X		X		
39	Los trabajadores se identifican con los objetivos grupales	X		X		X		
40	Los trabajadores tienen capacidad para resolver conflictos en el trabajo	X		X		X		
<b>CONOCIMIENTO</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
41	Los trabajadores saben utilizar el trabajo en equipo de modo correcto	X		X		X		
42	Los trabajadores cumplen los procedimientos establecidos en cada área de trabajo	X		X		X		
43	Los trabajadores utilizan estrategias y métodos en las actividades de trabajo	X		X		X		
44	Los trabajadores crean ambientes favorables para realizar las actividades de trabajo	X		X		X		
45	Los trabajadores dominan su tema para realizar su trabajo de forma adecuada	X		X		X		
46	Los trabajadores demuestran conocimientos cuando cumplen las actividades de trabajo	X		X		X		
47	Los trabajadores aportan nuevos conocimientos en las actividades de trabajo	X		X		X		
48	Los trabajadores se capacitan para mejorar la ejecución de las tareas	X		X		X		
49	Los trabajadores aportan soluciones a los problemas del trabajo	X		X		X		
50	Los trabajadores demuestran creatividad en las actividades del trabajo	X		X		X		
<b>PERSONALIDAD</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
51	Los trabajadores muestran compromiso con la institución	X		X		X		
52	Los trabajadores muestran respeto con sus compañeros de la institución	X		X		X		
53	Los trabajadores buscan evitar conflictos dentro de la institución	X		X		X		
54	Los trabajadores saben integrarse a su equipo de trabajo	X		X		X		
55	Los trabajadores actúan con optimismo en las actividades de trabajo	X		X		X		

56	Los trabajadores promueven un clima agradable entre los compañeros de la institución	X		X		X		
57	Los trabajadores entregan con puntualidad los trabajos asignados	X		X		X		
58	Los trabajadores actúan con vocación de servicio en la institución	X		X		X		
59	Los trabajadores muestran apoyo a los compañeros de trabajo	X		X		X		
60	Los trabajadores tienen la capacidad de escuchar y entender a los compañeros de trabajo	X		X		X		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** \_\_\_\_\_

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable [ ]      Aplicable después de corregir [ X ]      No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador.** Dr/ Mg. Julia Cecilia Morón Valenzuela      **DNI:** 21562085

**Especialidad del validador:** Especialista en investigación y gestión educativa

Ica, 17 de mayo del 2022

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
Mg. Julia C. Morón Valenzuela  
 Docente

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>COMUNICACIÓN DESCENDENTE</b>								
1	Los jefes nos comunican la existencia del Manual de Organización y Funciones	X		X		X		
2	Los jefes nos comunican las políticas de trabajo en la institución	X		X		X		
3	Los jefes refuerzan los conocimientos de los trabajadores	X		X		X		
4	Los jefes motivan el trabajo de los trabajadores	X		X		X		
5	Los jefes le brindan toda la información necesaria para realizar su trabajo	X		X		X		
6	Los jefes mantienen una comunicación adecuada con los trabajadores	X		X		X		
7	Los jefes utilizan un lenguaje sencillo para comunicarse con los trabajadores	X		X		X		
8	Los jefes le brindan ordenes de forma clara	X		X		X		"órdenes ..."
9	Los jefes le brindan información de modo oportuno	X		X		X		
10	Los jefes toman en cuenta las sugerencias	X		X		X		
<b>COMUNICACIÓN ASCENDENTE</b>								
		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
11	La comunicación con los jefes es empática.	X		X		X		
12	La comunicación con los jefes inmediatos es efectiva.	X		X		X		
13	Se informa a los jefes sobre el progreso en el trabajo	X		X		X		
14	Se informa a los jefes sobre algún problema que ocurre en la institución	X		X		X		
15	Los jefes le permiten discutir los problemas en el trabajo	X		X		X		
16	Los jefes le permiten comunicar sus problemas personales	X		X		X		
17	Los jefes me hacen sentir protagonista de los objetivos de la institución	X		X		X		"Los jefes le" ...
18	Los jefes le brindan atención cuando se quiere comunicar	X		X		X		
19	Los jefes le permiten hacer retroalimentación (preguntas) sobre la información que recibe	X		X		X		
20	Los jefes estimulan el consenso con los trabajadores en la institución	X		X		X		
<b>COMUNICACIÓN HORIZONTAL</b>								
		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
21	Los jefes se preocupan por mejorar el desarrollo organizativo de los trabajadores	X		X		X		
22	Los jefes promueven la integración entre los trabajadores	X		X		X		
23	Los jefes suelen coordinar con las demás áreas	X		X		X		
24	Trate de ser empático con los demás trabajadores	X		X		X		"Trata no trato"
25	Trate de ayudar en el trabajo cuando alguien me lo pide	X		X		X		"Trata no trato"
26	La actitud solidaria está presente en el trabajo diario	X		X		X		
27	Se mantiene un clima de confianza con los demás trabajadores	X		X		X		
28	Se mantiene una comunicación con los demás trabajadores para resolver problemas del trabajo	X		X		X		
29	La comunicación con los demás trabajadores es con un lenguaje sencillo.	X		X		X		
30	La comunicación con los demás trabajadores es clara.	X		X		X		

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO LABORAL

<b>CAPACIDAD</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
31	Los trabajadores comprenden de forma clara las instrucciones brindadas por sus jefes	X		X		X		
32	Los trabajadores realizan sus actividades en la forma correcta	X		X		X		
33	Los jefes realizan reuniones con los trabajadores para recoger nuevas ideas	X		X		X		
34	Los trabajadores muestran interés en su crecimiento profesional	X		X		X		
35	Los trabajadores culminan su trabajo de modo oportuno	X		X		X		
36	Los trabajadores se adaptan con facilidad a los cambios del trabajo	X		X		X		
37	Los trabajadores realizan de forma espontánea las actividades del trabajo	X		X		X		
38	Los trabajadores cumplen con las tareas que se le encomienda	X		X		X		
39	Los trabajadores se identifican con los objetivos grupales	X		X		X		
40	Los trabajadores tienen capacidad para resolver conflictos en el trabajo	X		X		X		
<b>CONOCIMIENTO</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
41	Los trabajadores saben utilizar el trabajo en equipo de modo correcto	X		X		X		
42	Los trabajadores cumplen los procedimientos establecidos en cada área de trabajo	X		X		X		
43	Los trabajadores utilizan estrategias y métodos en las actividades de trabajo	X		X		X		
44	Los trabajadores crean ambientes favorables para realizar las actividades de trabajo	X		X		X		
45	Los trabajadores dominan su tema para realizar su trabajo de forma adecuada	X		X		X		
46	Los trabajadores demuestran conocimientos cuando cumplen las actividades de trabajo	X		X		X		
47	Los trabajadores aportan nuevos conocimientos en las actividades de trabajo	X		X		X		
48	Los trabajadores se capacitan para mejorar la ejecución de las tareas	X		X		X		
49	Los trabajadores aportan soluciones a los problemas del trabajo	X		X		X		
50	Los trabajadores demuestran creatividad en las actividades del trabajo	X		X		X		
<b>PERSONALIDAD</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
51	Los trabajadores muestran compromiso con la institución	X		X		X		
52	Los trabajadores muestran respeto con sus compañeros de la institución	X		X		X		
53	Los trabajadores buscan evitar conflictos dentro de la institución	X		X		X		
54	Los trabajadores saben integrarse a su equipo de trabajo	X		X		X		
55	Los trabajadores actúan con optimismo en las actividades de trabajo	X		X		X		



56	Los trabajadores promueven un clima agradable entre los compañeros de la institución	X		X		X		
57	Los trabajadores entregan con puntualidad los trabajos asignados	X		X		X		
58	Los trabajadores actúan con vocación de servicio en la institución	X		X		X		
59	Los trabajadores muestran apoyo a los compañeros de trabajo	X		X		X		
60	Los trabajadores tienen la capacidad de escuchar y entender a los compañeros de trabajo	X		X		X		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** \_\_\_\_\_

**Opinión de aplicabilidad:**   Aplicable [ **X** ]           Aplicable después de corregir [ ]           No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador.** Dr/ Mg: Cueva Rodríguez Medali           **DNI:** 46196989

**Especialidad del validador:**   Magíster en Producción Animal con experiencia en investigación y publicación de artículos científicos.

24 de mayo del 2022

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



-----  
**Firma del Experto Informante**