



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACÁDEMICO DE MAESTRÍA EN
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Comunicación interna y desempeño laboral de los
empleados administrativos en una entidad pública de La
Libertad, 2023

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión del Talento Humano

AUTORA:

Tavara Borrero, Elsa Beatriz (orcid.org/0000-0002-2983-4944)

ASESORES:

Dr. Salinas Gamboa, Jose German (orcid.org/0000-0002-8491-0751)

Dr. Mendez Gastañadui, Alfredo Nicanor (orcid.org/0000-0002-7154-5281)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Cultura y Comportamiento Organizacional

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

TRUJILLO – PERÚ

2024

Dedicatoria

La presente tesis se la dedico a Dios, a mi madre Nelly Borrero y a mi padre Segundo Moisés Tavera Heredia que desde el cielo me ilumina y protege para seguir con cada proyecto que emprendo.

A mis 02 angelitos que están en el cielo que cuidan siempre a mamá y especialmente a mi hijita Evaluna por siempre estar acompañándome en cada proyecto que inicio.

A mi familia en general, que vieron mis fortalezas y mi dedicación en cada paso que doy en mi vida.

Agradecimiento

Agradezco especialmente a la Dra. Santa Ines Lezama Soto, por haberme aconsejado e impulsado siempre a crecer profesionalmente.

A mis maestros, a mis hermanos y compañeros del trabajo que me han permitido lograr importantes objetivos como culminar la presente investigación y obtener un escalón más en mi carrera profesional.



Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, SALINAS GAMBOA JOSE GERMAN, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, asesor de Tesis titulada: "Comunicación interna y desempeño laboral de los empleados administrativos en una entidad pública de La Libertad, 2023.", cuyo autor es TAVARA BORRERO ELSA BEATRIZ, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 18.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

TRUJILLO, 22 de Diciembre del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
SALINAS GAMBOA JOSE GERMAN DNI: 18141423 ORCID: 0000-0002-8491-0751	Firmado electrónicamente por: JSALINASG el 08-01- 2024 22:28:04

Código documento Trilce: TRI - 0705817



**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, TAVARA BORRERO ELSA BEATRIZ estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO del programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Comunicación interna y desempeño laboral de los empleados administrativos en una entidad pública de La Libertad, 2023.", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
TAVARA BORRERO ELSA BEATRIZ DNI: 16805919 ORCID: 0000-0002-2983-4944	Firmado electrónicamente por: ETAVARABO2677 el 03-01-2024 19:12:24

Código documento Trilce: INV - 1468528

Índice de Contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Declaratoria de Autenticidad del Asesor	iv
Declaratoria de Originalidad del Autor.....	v
Índice de Contenidos.....	vi
Índice de Tablas	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	14
3.1. Tipo y diseño de investigación	14
3.2. Variables y operacionalización.....	15
3.3. Población, muestra y muestreo.....	15
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	16
3.5. Procedimientos	17
3.6. Método de análisis de datos.....	18
3.7. Aspectos éticos.....	19
IV. RESULTADOS.....	20
V. DISCUSIÓN	30
VI. CONCLUSIONES	36
VII. RECOMENDACIONES.....	37
REFERENCIAS.....	38
ANEXOS	

Índice de Tablas

Tabla 1.	Distribución de frecuencias de la comunicación interna y sus dimensiones	29
Tabla 2.	Distribución de frecuencias del desempeño laboral y sus dimensiones	30
Tabla 3.	Prueba de normalidad	31
Tabla 4.	Correlación entre la comunicación interna y el desempeño laboral	32
Tabla 5.	Correlación entre la comunicación descendente y el desempeño laboral	33
Tabla 6.	Correlación entre la comunicación ascendente y el desempeño laboral	34
Tabla 7.	Correlación entre la comunicación horizontal y el desempeño laboral	35
Tabla 8.	Correlación entre la comunicación interna y el desempeño de la tarea	36
Tabla 9.	Correlación entre la comunicación interna y los comportamientos contraproducentes	37
Tabla 10.	Correlación entre la comunicación interna y el desempeño laboral	38

Resumen

El propósito de este estudio fue determinar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los empleados administrativos de una entidad pública en La Libertad, 2023, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, método de correlación descriptiva transversal. La población y muestra estuvo compuesta por 100 empleados administrativos. El método de recolección de datos utilizado fue una encuesta; los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios con 35 ítems para comunicación interna y 20 ítems para desempeño laboral. Los instrumentos fueron validados por juicio de expertos con experiencia en la gestión pública. La confiabilidad se determinó mediante el método alfa de Cronbach.

Los datos obtenidos se analizaron con el software SPSS V.26. Se identificó que el nivel de comunicación interna fue “medio” según apreciación del 67% de los encuestados y el nivel de desempeño laboral fue “medio” según el 61%. Se concluyó que existe una relación directa y muy significativa entre la comunicación interna y el desempeño laboral, según el coeficiente Rho de Spearman $r= 0.417$ (correlación positiva moderada) con un p-valor 0,000 menor que el valor de significancia ($p<0,01$); por tanto, se aceptó la hipótesis de investigación.

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

Abstract

The purpose of this study was to determine the relationship between internal communication and the work performance of administrative employees of a public entity in La Libertad, 2023, with a quantitative approach, non-experimental design, cross-sectional descriptive correlation method. The population and sample were made up of 100 administrative employees. The data collection method used was a survey; The instruments used were two questionnaires with 35 items for internal communication and 20 items for job performance. The instruments were validated by the judgment of experts with experience in public management. Reliability was determined using Cronbach's alpha method.

The data obtained were analyzed with SPSS V.26 software. It was identified that the level of internal communication was “medium” according to the assessment of 67% of the respondents and the level of work performance was “medium” according to 61%. It was concluded that there is a direct and very significant relationship between internal communication and job performance, according to Spearman's Rho coefficient $r= 0.417$ (moderate positive correlation) with a p-value 0.000 lower than the significance value ($p<0, 01$); Therefore, the research hypothesis was accepted.

Keywords: Internal communication, job performance, upward communication, downward communication, horizontal communication.

I. INTRODUCCIÓN

En el mundo, la ausencia de comunicación interna con los trabajadores de primera línea es un problema global; el diario La República (2022), reveló que el 63% de esta fuerza laboral reportó que los mensajes de la alta dirección no llegan. De los ocho países participantes en la encuesta, México ocupó el tercer lugar, junto a la India, con el porcentaje más alto de operadores que reportaron este problema. En opinión de Hernández (2022), el Informe Especial del Índice de Tendencias Laborales de Microsoft, dejó ver un 65% de los trabajadores de campo en México que los mensajes de los líderes empresariales no les llegan. Conforme a la opinión de Cáceres (2020), de una encuesta sobre comunicación interna ejecutada en la pandemia a 119 comunicadores de varias empresas chilenas, un 49,6% de los trabajadores creen que los líderes no se comunican con su equipo, el 47,9% tienen dificultad para comunicarse con los empleados, el 40,3% reflejó ausencia de comunicación bidireccional. En esa línea, Mitel (2021) determinó que, por una comunicación interna ineficaz, las empresas francesas, pierden 9,100 euros al año, por cada empleado. En su momento, Peter Drucker (1967), padre de la administración, dejó sentado que el 60% de los inconvenientes en las empresas se debe a una mala comunicación.

La comunicación interna coadyuva para un buen desempeño laboral; pero realmente existe deficiencias en la comunicación con impacto negativo en el desempeño y productividad laboral; como afirmó Duque-Rengel (2021), los problemas en organizaciones se relacionan directamente con la inadecuada planificación en gestión de comunicación interna; de no ser abordadas oportunamente dañan a la organización, afectando la productividad o resultados que esperan alcanzar. En ese sentido, la comunicación es cada vez más importante entre todas las personas, por ser un nexo en el intercambio humano; sin embargo y pese al adelanto de la ciencia y tecnología, coexisten problemas de comunicación, generando destrucción con conflictos, surgiendo necesidad de prestar más atención a problemas de comunicación para comprender y entender mejor los mensajes complejos y utilizar los recursos lingüísticos necesarios para una asertiva información entre el emisor y el receptor Hernández et al.(2019).

En el entorno de gobiernos regionales y locales peruano, según opinión del ECI-Perú (2020), los gobernadores y alcaldes, tienen un mandato de cuatro años; quienes al asumir cargos nombran o designan personal de confianza para dirigir la administración, dificultando la comunicación interna; el cambio o contratación de nuevo personal, demanda que los trabajadores de planta tomen un tiempo para adaptarse a las nuevas decisiones, bajando en buena cuenta su desempeño o nivel de productividad ante diversos factores.

Siendo las organizaciones públicas entes integradas por personas que laboran coordinadamente en la consecución de objetivos institucionales, la Autoridad del Servicio Civil estableció una guía orientadora para implementar un proceso de comunicación interna, con propósito informativo, motivador e inspirador de la cultura organizacional a sus servidores, reforzando su compromiso y sentido de pertenencia con la preservación del talento humano; la comunicación interna cumple un papel preponderante de posibilitar a las organizaciones trasladar la visión, misión, planes, metas, tareas y valores institucionales, fomentando la participación, el sentido de pertenencia y un entorno bien organizado (SERVIR, 2017).

Esta problemática se presenta en la entidad seleccionada, puesto que está conformada por personal administrativo liderado por funcionarios decisores de actos de gobierno y actos administrativos. Los empleados no tienen conocimiento de las decisiones adoptadas por la alta dirección, porque sus superiores no les comunican oportunamente; desconocen la misión, visión y objetivos institucionales, operando rumores en los pasillos, como consecuencia de una comunicación informal. Si esta situación continúa de esa manera, la entidad se verá perjudicada en el alcance de los objetivos; en ese sentido, en función a la formación académica de gestión de talento humano, se investigó la problemática institucional, planteándose el problema general: ¿Qué relación existe entre la comunicación interna y desempeño laboral de los empleados administrativos en una entidad pública de La Libertad, 2023?

En esa línea, se plantearon como problemas específicos: PE1. ¿Qué relación existe entre la comunicación descendente y el desempeño laboral? PE2. ¿Qué relación existe entre la comunicación ascendente y el desempeño laboral?

PE3. ¿Qué relación existe entre la comunicación horizontal y el desempeño laboral? PE4. ¿Qué relación existe entre la comunicación interna y el desempeño de la tarea? PE5. ¿Qué relación existe entre la comunicación interna y los comportamientos contraproducentes? PE6. ¿Qué relación existe entre la comunicación interna y el desempeño contextual?

La investigación resultó conveniente porque identificó las falencias de la comunicación interna dentro de la entidad, para plantear opciones de solución que mejore la comunicación dentro de la institución elevando el desempeño laboral. Por su trascendencia social, la información que brindaron los empleados fue de utilidad para la entidad en medida que permitió implementar una estrategia de proceso de comunicación interna, mejorando la productividad desempeño de los integrantes, acorde con los objetivos estratégicos, visión, misión, metas, valores institucionales alineados a la Modernización de la Gestión Pública. Asimismo, tiene valor para investigaciones futuras. Por su valor teórico, permitió solucionar los problemas suscitados por una inadecuada comunicación interna. Por sus implicancias prácticas, se profundizó la investigación para comprender y analizar los problemas identificados en función de los resultados y sugerir alternativa de solución. Por su justificación metodológica, se utilizaron instrumentos de recojo de datos, validados y confiables que sirven para que futuros investigadores midan el nivel y valor que implica la comunicación en el desempeño de los colaboradores de las instituciones. Es socialmente relevante porque se benefició a la comunidad al tener posibilidad de acceder a servicios eficaces y eficientes como resultado del desempeño de los servidores.

Se planteó como objetivo general: Determinar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los empleados administrativos en una entidad pública de La Libertad, 2023. Y como objetivos específicos: O1. Establecer la relación que existe entre la comunicación descendente y el desempeño laboral. O2. Establecer la relación que existe entre la comunicación ascendente y el desempeño laboral. O3. Establecer la relación que existe entre la comunicación horizontal y el desempeño laboral. O4. Establecer la relación que existe entre la comunicación interna y el desempeño de la tarea. O5. Establecer la relación que existe entre la comunicación interna y los comportamientos

contraproducentes. O6. Establecer la relación que existe entre la comunicación interna y el desempeño contextual.

Se expresó como hipótesis general: Existe relación directa y significativa entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los empleados administrativos en una entidad pública de La Libertad, 2023; e hipótesis nula: No existe relación directa y significativa entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los empleados administrativos en una entidad pública de La Libertad, 2023.

En esa línea, se plantearon las siguientes hipótesis específicas: H1. Existe relación directa y significativa entre la comunicación descendente y el desempeño laboral. H2. Existe relación directa y significativa entre la comunicación ascendente y el desempeño laboral. H3. Existe relación directa y significativa entre la comunicación horizontal y el desempeño laboral. H4. Existe relación directa y significativa entre la comunicación interna y el desempeño de la tarea. H5. Existe relación directa y significativa entre la comunicación interna y los comportamientos contraproducentes. H6. Existe relación directa y significativa entre la comunicación interna y el desempeño contextual.

II. MARCO TEÓRICO

En contexto internacional, Duque-Rengel (2022), cuyo estudio consistió en determinar prácticas de comunicación interna desde la perspectiva de los gestores de comunicación en las universidades del Ecuador, realizó una investigación descriptiva-exploratoria, con la participación de 100 empleados de universidades públicas y privadas. Concluyó que un alto porcentaje de empleados consideraron que las universidades en donde trabajan transmiten mensajes internos relacionados con valores que profesan, es decir que son coherentes con su imagen corporativa por tanto digna de credibilidad y con ello infunde confianza a sus empleados.

Asimismo, Claro et al. (2022) en su investigación señalaron que la forma de trabajar en las organizaciones en Chile, se vieron impulsados por la pandemia causado por el covid-19 más aún por las restricciones aprobadas por los gobiernos, generando que las entidades se adapten de manera rápida a una comunicación interna. En sus resultados obtuvieron que el 88% de las empresas encuestadas contaron con un área exclusiva para la comunicación interna, que debieron cambiar la forma de comunicarse con sus trabajadores, en temas de capacitación, beneficios, reconocimientos, seguridad y prevención de accidentes.

De la misma manera, Aced-Toledano y Miquel-Segarra (2021) con objetivo de comprender las claves estratégicas que empresas españolas tienen en cuenta en los planes de comunicación interna, realizaron un estudio aplicando un cuestionario a 118 profesionales responsables de la comunicación interna. Concluyeron que los departamentos dedicados a la comunicación interna cuentan con soporte de la alta dirección, pero pese la importancia percibida de la estrategia, las unidades gastaron gran parte su presupuesto en tácticas y técnicas de gestión en comunicación externa e interna, asignándose presupuesto suficiente.

Por su parte, Jiménez et al. (2021), determinaron qué impacto tiene la comunicación interna en la identidad institucional; con un estudio mixto y aplicando una encuesta a la muestra probabilística estratificada de 515 docentes, concluyeron que los pedagogos se sentían identificados con la filosofía y cultura organizacional, a pesar que revelaron cierta comunicación deficiente, pero ciertamente proactiva

en asumir una identidad institucional impulsada por la comunicación. El estudio complementó la gestión de identidad y comunicación institucional en el modelo salesiano, que propuso una educación integral, institucionalizada en el comportamiento docente, formación académica, indagación y cercanía con la sociedad.

Por otro lado, Concepción (2021) en su investigación precisó la importancia de la comunicación fluida, clara, oportuna y veraz para que la empresa funcione bien y sobre todo facilite el desempeño en las labores de los colaboradores en UDELAS Panamá. Determinó que la comunicación interna, es efectiva (72%) y existe un buen desempeño laboral (72%). Concluyó que la institución cuenta con adecuada y excelente comunicación interna, por ende, un mejor desempeño laboral.

Por último, Belategi et al. (2019) con objetivo de conocer las percepciones de los empleados de las empresas colaboradoras integrantes del grupo MONDRAGON-España, sobre comunicación interna, ejecutaron un estudio de enfoque mixto, empleando una encuesta y entrevista semi estructurada. Concluyeron que los trabajadores sienten encontrarse informados, pero sienten que sus preocupaciones y expectativas no son escuchadas por los directivos y mandos medios.

Con relación a los antecedentes en el ámbito nacional, citamos a Castro et al. (2023), con su investigación para establecer la correlación del desempeño laboral con la comunicación interna, PNP San Luis-Lima, a través de una investigación cuantitativa, hipotético-deductiva del diseño no experimental a nivel de correlación, demostró existencia de correlación en ambas variables según Rho Spearman = 0.727; además, presentó un nivel de correlación alto.

Florindez (2022), para establecer una conexión de comunicación interna y desempeño laboral de un gobierno local, ejecutó una investigación aplicando el método cuantitativo, descriptivo-correlacional, con la participación de 53 trabajadores, como muestra. Demostró existencia de correlación positiva muy alta, según Rho de Spearman = 0.976. Según un 95.26% la comunicación interna influyó de manera positiva sobre el desempeño laboral.

De igual forma, Prado (2022) con el objetivo de establecer una conexión de la comunicación interna con la productividad del talento humano de la UGEL, realizó un estudio descriptivo correlacional con enfoque cuantitativo, aplicando dos cuestionarios a una muestra de 146 empleados seleccionada de manera aleatoria estratificada. Según Rho de Spearman=0.865, demostró alta correlación positiva, es decir que, cuanto más se comunicaron internamente los empleados, mayor fue su desempeño laboral en la actividad de la que son responsables.

De manera similar, Vidal (2022) realizó un estudio transaccional correlacional, cuantitativo y no experimental para determinar si las comunicaciones internas se correlacionan con el desempeño de los empleados administrativos del gobierno municipal, aplicó una encuesta a 78 servidores, demostrando que sí existe correlación positiva, según Rho de Spearman = 0.788.

En esa línea, López (2022) precisó de una investigación para establecer relación entre las comunicaciones internas y desempeño de los defensores públicos. Empleó un estudio con diseño no experimental, de corte transversal aplicado; con enfoque cuantitativo que involucró a 88 defensores. Utilizó la técnica de encuesta. Después de analizar los datos recogidos, encontró una correlación media significativa según el coeficiente Rho de Spearman (0,470).

Finalmente, Reátegui (2020) realizó un estudio utilizando un enfoque cuantitativo y no experimental para establecer la relación de las comunicaciones internas con el desempeño de los trabajadores municipales. Aplicó dos cuestionarios a una muestra de 108 servidores. Los resultados mostraron un nivel bajo en comunicación interna (50%) como en desempeño laboral (56%). El resultado Rho de Spearman = 0.750, demostraron una relación positiva significativa considerable, aceptando su hipótesis investigativa.

Sobre las teorías que fundamentan las variables, en relación a Comunicación Interna citamos el postulado por Paul Watzlawick “Teoría de la Comunicación Humana”: Los inconvenientes de comunicación entre personas están relacionados con el hecho de que no siempre tienen la misma perspectiva entre interlocutores; la inobservancia de ciertas reglas de comunicación puede conducir al fracaso patológico de la comprensión mutua y los patrones de interacción. Asimismo, con

relación a la “Teoría de Augusto Comte”, Guamá et al. (2020) señalaron que el enfoque positivista aduce que comunicarse es interactuar entre dos o más personas, como medio de supervivencia, generando un flujo de información de mutuo beneficio e instaura relaciones de diferentes tipos. En ese contexto, nos inclinamos a la “Teoría de la Comunicación Humana” por estar demostrado que el alto índice de conflictos, problemas, incompreensión de mensajes, se debe que no existe una adecuada ni eficaz comunicación entre interlocutores; en el ámbito público, no existe una adecuada comunicación descendente, ascendente ni horizontal.

Referente a las teorías para el Desempeño Laboral, mencionamos la Teoría General del Desempeño Laboral de Campbell (1990), basada en la observación y análisis de las actividades laborales; tiene en cuenta las características específicas del comportamiento de los empleados mientras realiza el trabajo y mide completamente el desempeño laboral de forma multidimensional. Del mismo modo, Madero y Rodríguez (2018) precisaron que la “Teoría de Douglas Mc Gregor” han predominado con el paso del tiempo; es conocida como Teoría X e Y; donde la “X” prevalece la tensión porque el autoritarismo que implica la dirección y administración de organizaciones; en tanto que la “Y” es aquella donde las personas le dan importancia al trabajo, y es en este ámbito que las personas cuando tienen objetivos y metas claras se conducirán porque saben que recibirán una recompensa al alcanzarlo.

Respecto a la definición de comunicación interna, según Capriotti (1998), es un conjunto de acciones y mensajes bidireccionales que, por un lado, informan a la organización sobre lo que se está haciendo y por otro lado mantienen informada a la organización. Es una perspectiva informativa y participativa, pues busca informar y/o transmitir a los miembros de la organización lo que allí sucede y de la misma manera busca promover comentarios, opiniones y sugerencias a los empleados, es decir, pretende que la comunicación se lleva a cabo en los niveles existentes en la organización. A decir de García (1998), la comunicación interna se constituye en un vehículo para que los directivos de una entidad, conozcan las opiniones de los integrantes de la organización, sin excepción, sobre productividad, conductas, acciones, estrategias, haciéndola exitosa. En opinión de Trelles (2001), es una

actividad central en una organización porque es a través de este proceso que se coordinan las actividades esenciales que dan sentido a la organización, se cumplen las tareas, se establecen los cambios, se llevan a cabo el comportamiento interpersonal y los valores de la cultura organizacional, están formados.

En opinión de Brandolini et al. (2009), comunicación interna es herramienta de gestión como técnica. Puede ser un medio para un fin que se centra en la eficiencia en la recepción y comprensión del mensaje. Es una actividad especial de comunicación encaminada al público interno, a los empleados de la empresa, a los miembros de la empresa y surge de crear un ambiente de producción armonioso y participativo. Como afirmaron Oyarvide-Ramírez et al. (2017), el público en general dentro de la empresa (los empleados) es parte integral de las operaciones de la organización. Este es en gran medida uno de los ejes básicos que van de la mano con el público y los clientes externos (el componente básico-fundamental). La gestión de las comunicaciones internas es una fortaleza de una función empresarial y no debe descuidarse en las operaciones de una organización. En esa línea, desde la posición de Soto (2020), la comunicación establece y fortalece relaciones dentro de la organización, amplía contactos entre sus empleados, estimula la participación, crea oportunidades y resuelve problemas; ayudando a que los individuos sepan que son parte del cambio y que son tomados en cuenta por sus superiores y por la organización.

De acuerdo con estas ideas, se muestra la contribución de la comunicación a la hora de potenciar la motivación necesaria para lograr buenos resultados en el trabajo, la cooperación y aprobación entre los participantes. Como lo hicieron notar, Aced et al. (2021), la comunicación interna está dirigida a grupos destinatarios internos, responde inquietudes y necesidades de información como motivación; por ello que las empresas de hoy en día, se comunican constantemente de manera interna y externa; aunque exista un departamento que lidere la comunicación interna, realmente depende de los integrantes de la organización. Asimismo, beneficia en la consolidación de la cultura corporativa, facilita el proceso de cambio de la cultura, transmite los objetivos estratégicos, atiende las necesidades de información de sus miembros, promueve la participación y colaboración de los empleados, conocer la opinión del recurso humano y sus

necesidades, fomenta la conversación interna, crea un clima de confianza, genera compromiso y motivación, mejora la imagen externa e interna institucional, incrementa el orgullo de pertenencia, mejora la captación y retención de talento.

En cuanto a los enfoques de la Comunicación Interna, a juicio de Trani (2015), se consideran cuatro enfoques que, con el paso del tiempo, fueron evolucionando, siendo los siguientes: 1) El Enfoque Clásico, se dio a inicios del siglo XX; la comunicación se sostiene en función de una jerarquía definida, en la cual los trabajadores sólo recibían información acerca de las actividades que debían desempeñar en el puesto, es decir, existió una organización centralizada; 2) El Enfoque Humanista, surgió en los años 30 y se concentró en las relaciones humanas, considerando a la condición humana para alcanzar la unidad organizacional; se fomentó el trabajo en equipo, se mostró interés por las personas y la formación de nuevos tipos de procesos de comunicación dentro de la organización. Se crearon escuelas para motivar a los trabajadores con objeto que sean felices y tengan mayor productividad; 3) El Enfoque de la Contingencia, apareció en los años 60; se fundamentó en emplear de manera conjunta o separada, según corresponda, los enfoques antes señalados; es decir, se fundamentó a la comunicación como elemento básico de organizaciones, en la cual los trabajadores creaban, expresaban y compartían la cultura organizacional; y, 4) El Enfoque Contemporáneo, surgida en los 90, como una nueva perspectiva comunicacional en las organizaciones, que consideró a la comunicación componente clave para transmitir el conocimiento organizacional, es decir, transmitir el conocimiento, sea de manera interna, externa y en toda dirección; producto de utilizar de tecnologías de información.

Resumiendo, los enfoques propuestos por Trani: el enfoque Clásico, se limitó en informar temas del puesto; el Humanista, privilegió las relaciones humanas; de la Contingencia, prevaleció las tácticas y formas, y en el Contemporáneo, estableció la transmisión del conocimiento organizacional.

En nuestro país, se aprobó una "Guía para la Gestión del Proceso de Comunicación Interna", estableciendo criterios y procedimientos para gestionar el proceso de comunicación interna en instituciones públicas (SERVIR, 2017). Según la guía, la comunicación interna es bidireccional, comunica y recibe respuesta,

generando retroalimentación mutua entre servidores y sus inmediatos superiores y con la alta dirección. Se establece fases de planificación, implementación y seguimiento, bajo responsabilidad de responsable de recursos humanos y del titular. Se plantea como canales de comunicación: reuniones, boletines, correo electrónico, buzón de sugerencias, intranet, mensajes de textos, etc.

Sobre las dimensiones de la variable Comunicación Interna, Aced et al. (2021), establecieron tres tipos de comunicación:

1) La comunicación descendente: se genera cuando se transfiere información a los niveles inferiores de la estructura orgánica, entre mandos intermedios y sus dependencias; es de carácter unidireccional, utilizado para hacer conocer la misión y objetivos organizacionales, comunicar normas y novedades. A opinión de Guzmán (2012), el prestigio, la autoridad y la tradición se demuestran en la comunicación descendente; cualquiera que ocupe puestos de liderazgo en una organización está naturalmente interesado en una comunicación efectiva con sus empleados.

2) La comunicación ascendente: se presenta de niveles inferiores hacia los superiores, cuando los empleados expresan sus opiniones, propuestas o quejas, se produce entre trabajador y jefe, permite saber las preocupaciones de los empleados e identificar problemas. Igual, Guzmán (2012) hizo referencia que los mensajes que envían los empleados, cuando específicamente realicen preguntas, generan una retroalimentación o feedback. Esta comunicación conduce a una mejora de la moral y las actitudes de los empleados, generando integración como humanos.

3) La comunicación horizontal: se produce entre directivos con mismo nivel jerárquico, siendo esencial para instituir un trabajo cooperativo dentro de la empresa, acelera procesos y toma de decisiones, facilita una información fluida; en suma, es necesario que la comunicación ascendente y descendente sea fluida, veraz, objetiva y transparente. Navarro (2020) señaló que, en este modelo de comunicación, no existe figura de autoridad ni por el lado del emisor y por la parte del receptor, es decir, que ambos tienen iguales derechos para expresarse porque tienen la misma visibilidad y capacidad de interacción.

Sobre la definición de desempeño laboral, en opinión de Campbell (1990), son acciones y conductas notables para las metas de la institución que se regulan en términos del rendimiento del colaborador manifestando sus competencias. A decir de Chiavenato (2011) es el comportamiento del colaborador para conseguir sus objetivos; es una estrategia individual para lograr objetivos institucionales. A juicio de Bautista et al. (2020), inicialmente el desempeño laboral fue denominado descripción de puestos, convirtiéndose luego en herramienta de evaluación sobre el funcionamiento de cada puesto para constituirse en una piedra angular a fin que las organizaciones se desenvuelvan con efectividad y éxito.

En cuanto a las dimensiones del desempeño laboral, siguiendo el modelo planteado por Campbell (1990) señalaremos tres dimensiones: 1) Desempeño de la tarea: Significa alcanzar metas de acuerdo con el conocimiento que contribuye directa o indirectamente a la organización; 2) Comportamientos contraproducentes: acciones intencionales que se llevan a cabo voluntariamente y benefician al empleado; y, 3) Desempeño contextual: Comportamiento espontáneo e individual que va más allá de los estándares esperados para su puesto. Las tres dimensiones juntas permiten obtener los resultados anhelados por las organizacionales. Por tanto, la productividad laboral es una herramienta importante para el crecimiento empresarial. Murphy (1990), en su momento indicó que los elementos establecidos por Campbell son factores cruciales para medir e internalizar los objetivos empresariales, los cuales también pueden ser aplicados en cualquier ámbitolaboral.

El desempeño de la tarea, en opinión de Bautista et al. (2020), es el éxito y responsabilidades relacionadas con el trabajo consistentes con las habilidades y conocimientos contenidos en las tareas descritas para cada puesto y que coadyuvan directa o indirectamente a la organización; asimismo, indica que las acciones intencionales que ocurren voluntariamente y tienen como objetivo dañar a la organización y beneficiar al empleado se conocen como comportamiento contraproducente. Estos actos intencionales cometidos voluntariamente y destinados a causar daño a individuos u organizaciones, se tornan en advertencia para bienestar de la organización y sus integrantes (Omar, 2010). El desempeño contextual es el comportamiento espontáneo e individual que va más allá de lo que

se espera para el puesto, siendo importante para alcanzar los resultados organizacionales deseados (Bautista et al., 2020); si son realizadas voluntariamente por los empleados ayudan alcanzar los objetivos planeados por la organización porque establece un entorno favorable de trabajo de manera indirecta (Organ, 1990).

En cuanto a los paradigmas, a juicio de Ramos (2015), la realidad es vista desde una determinada perspectiva y determina los estándares generales para el desarrollo de la investigación.

El paradigma “positivista” es científica, técnica, empírica, sistemática, racional y analítica que sustenta hipótesis mediante enunciados numéricos o medios estadísticos y define los parámetros de determinadas variables. Es dualista y objetivo porque el investigador es independiente al sujeto de investigación para evitar interferencias y no alterar la investigación.

El enfoque del “pospositivismo” se diferencia del positivismo porque reconoce la existencia de la realidad, sin embargo, no la percibe como un todo. Dicha realidad se concibe a partir de leyes específicas, aunque de forma incompleta. Los paradigmas rigen la investigación cuantitativa para expresar los fenómenos estudiados, predecirlos y controlarlos. La investigación cuantitativa utiliza información recopilada para proponer modelos de comportamiento y probar varios enfoques teóricos utilizando estadísticas basadas en medidas numéricas, contrastes y pruebas de hipótesis.

III. METODOLOGÍA

Se utilizó el método deductivo, que implica un aterrizaje general sobre determinados sucesos mediante la lógica razonada o lógica basado en teoría; para probar la hipótesis planteada. El problema propuesto para estudio, define objetivos y formula interrogaciones: qué es lo que se quiere hacer o qué es lo que se quiere saber (Hernández et al., 2014), y esquematizar el marco teórico propuesto.

El método hipotético-deductivo selecciona datos organizados y ponderados por la lógica para que se puedan comparar los resultados y contrastar las hipótesis. Esto garantiza su pronta solución. Al realizar reformas, se examinan en función de las hipótesis planteadas y se determina el grado de su correlación. Si son positivos en la medida requerida, significa su confirmación (Landeau, 2012), pudiéndose generar hipótesis de investigación.

El método analítico consiste en aislar componentes de un conjunto para considerarlos y examinarlos individualmente con el fin de establecer y comprender las conexiones entre ellos. El cuestionario estuvo formado por los indicadores e ítems que conformó cada variable (Gómez, 2012).

El método sintético surge de generalizaciones de lo estudiado. Es progresivo y requiere el desarrollo de una teoría que combine varios elementos del fenómeno bajo análisis. Este es un proceso de pensamiento que tiene como objetivo reformatear los resultados obtenidos utilizando métodos analíticos. Esto permite comprender la naturaleza y esencia del fenómeno en estudio (Gómez, 2012) y prepararse para resúmenes y conclusiones.

3.1. Tipo y diseño de investigación

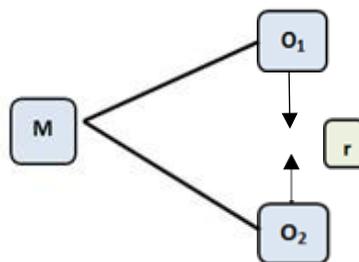
3.1.1. Tipos de investigación

Tomando en cuenta los tipos propuestos por Landeau (2012), tenemos según su finalidad: fue aplicada porque se utilizó la metodología de la investigación para arribar al objetivo; por su carácter: estudio correlacional que comprobó la relación entre variable objeto de investigación; por su naturaleza: cuantitativo porque se recolectó datos que permitieron ejecutar un análisis con un mínimo margen de error permitiendo obtener resultados y cumplir el objetivo del estudio; por su alcance temporal: transaccional porque los datos o la encuesta fueron ejecutados en un solo momento.

3.1.2. Diseño de investigación

El diseño aplicado fue el no experimental, de corte transversal, descriptivo y correlacional, porque para comprobar la correlación de las variables comunicación interna y desempeño laboral fueron observadas en su contexto, es decir, no fueron sujetos de manipulación.

Se procedió a describir los niveles de ambas variables, así como la correlación según los resultados obtenidos, las mismas que fueron tomados en un solo momento. El esquema fue:



Dónde:

M: Empleados administrativos

O₁: Comunicación interna

O₂: Desempeño laboral

r: Relación de variables

3.2. Variables y operacionalización

V. 1: Comunicación Interna, cuantitativa.

V. 2: Desempeño Laboral, cuantitativa.

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población

Conformada por un grupo de individuos con rasgos similares (Ventura-León, 2017), cuyo propósito es generalizar los datos de un grupo pequeño a uno mayor (Hernández et al., 2014).

En este caso, la entidad contó con 100 empleados administrativos. Como la población fue finita y con finalidad de obtener un mejor resultado, se optó por trabajar con la totalidad de la población, estableciéndose los siguientes criterios:

Criterios de inclusión

- Empleados administrativos del Dec. Leg. N° 276 y CAS.
- Empleados profesionales y técnicos.
- Empleados que manifiesten su voluntad de participación.

Criterios de exclusión

- Prestador de servicios o locadores.

3.3.2. Muestra

Según opinión de Hernández et al. (2014) es considerado un subconjunto de la población, seleccionado de manera precisa y cumple la función de representar a la población, es decir, que se involucran a muchos casos en el estudio porque pretenden generalizar los resultados del estudio investigativo.

En este caso, se decidió trabajar con el total de los empleados administrativos de la entidad, por ende, la muestra fue censal.

3.3.4. Unidad de análisis

Empleado administrativo

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Técnica

Tomando como referencia al autor Arias (2012) la encuesta es definida como un método de recolección de datos o información de un conjunto de individuos o personas respecto de un tema particular.

Se manejó la encuesta como herramienta de recojo de datos. Consistió en un cuestionario de preguntas, las cuales fueron respondidas por los empleados administrativos y que permitieron determinar la relación entre variables, es decir, permitió alcanzar nuestros objetivos.

3.4.2. Instrumento

Para recoger los datos, se utilizó como instrumento dos cuestionarios con un número de ítems. Para la variable comunicación interna, se esbozaron 35 preguntas distribuidas entre las tres dimensiones: comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal, cada uno de ellos con sus indicadores; asimismo, se formuló la escala tipo Likert con cinco respuestas:

siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2) y nunca (1), que permitirá a cada encuestado seleccionar la alternativa más próxima a su realidad.

En esa misma línea, se elaboró un cuestionario con 20 ítems para la variable desempeño laboral, distribuidos entre las tres dimensiones: desempeño de la tarea, comportamientos contraproducentes y desempeño contextual con sus respectivos indicadores. La escala tipo Likert que se estableció para las respuestas fue en el siguiente orden: siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2) y nunca (1). Anexo 6.

3.4.3. Validez del instrumento

La validez se realizó por tres expertos de la gestión pública, funcionarios públicos con actividad en la administración pública; la validez fue de contenido, se tomaron en cuenta criterios de claridad, coherencia y relevancia, utilizándose la matriz de evaluación por juicio de expertos, establecida por la universidad. Participaron como jueces, Santa Ines Lezama Soto (Magíster y Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad), Laura Beatriz Álvarez Fernández (Magister con Mención en Relaciones Públicas y Responsabilidad Social y Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad) y Sofía Alejos Castillo (Maestra en Ciencias Económicas con mención en Gestión Pública y Desarrollo Social). Anexo 3.

3.4.4. Confiabilidad del instrumento

Del mismo modo, para determinar la confiabilidad se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, a través de los datos ingresados al SPSS V.26, porque se trata de un método que mide constructos en una escala, es decir cada empleado administrativo optó por el valor que más se acercó a su realidad.

En esa medida, los resultados de la confiabilidad en comunicación interna fue 0,792 y para el desempeño laboral 0,793, los mismos que, de acuerdo a la interpretación de George y Mallery (2003) se consideran como “excelente” y “muy aceptable”, respectivamente (Anexo 4).

3.5. Procedimientos

Se recogieron los datos con la utilización de dos cuestionarios, uno para cada variable, se empleó la escala ordinal-Likert, con valoración de puntos: uno (nunca), dos (casi nunca), tres (a veces), cuatro (siempre) y cinco (casi siempre)

como respuesta a cada pregunta, lo que permitió a cada empleado administrativo optar por la alternativa que se aproximó a su realidad.

Los cuestionarios fueron resueltos por los empleados, en un tiempo aproximado de 15 minutos, de manera individual.

La aprobación para aplicar los instrumentos, fue obtenida del responsable de la administración de la entidad seleccionada.

Los datos resultantes se insertaron primero en una matriz creada en Excel, que permitió medir niveles entre variables y dimensiones y también se utilizó para probar la hipótesis.

Con base en los resultados anteriores, los interpretamos de acuerdo con los objetivos del estudio. Por lo tanto, los datos nos permitieron discutir los resultados comparándolos con trabajos anteriores y con la teoría presentada en el marco teórico.

Finalmente se establecieron conclusiones y recomendaciones de acuerdo al propósito general y objetivos específicos de este estudio.

3.6. Método de análisis de datos

Para la estadística descriptiva, previamente se estableció la escala diagnóstica general por variable y específica por dimensiones (Anexo 5).

Para la variable comunicación interna se consideró los niveles: bajo (36-88), medio (89-139), alto (140-190) y para la variable desempeño laboral, los niveles: bajo (21-48), medio (49-74) y alto (75-100).

Con la información de la matriz de puntuaciones, se elaboró las tablas de distribución de frecuencias que permitió determinar los niveles de cada variable según la percepción de los empleados administrativos, expresada en número y porcentajes.

Asimismo, se utilizó la estadística inferencial para determinar la correlación. Los datos de la matriz fueron procesados en su totalidad en el software SPSS V.26.

Tomando en cuenta que la muestra fue conformada por 100 participantes, en el SPSS se realizó la prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov. Al tratarse de datos numéricos, se utilizó la prueba no paramétrica: Rho de Spearman.

3.7. Aspectos éticos

Según las normas establecidas por la universidad se tuvo en cuenta lo siguiente:

Por el principio de autonomía, se permitió al encuestado efectuar consultas para aclararles sus inquietudes, luego del cual, tuvieron la libertad de desarrollar los cuestionarios.

Por el principio de beneficencia se comunicó a cada empleado administrativo los beneficios que obtendría la institución con los resultados de la investigación, las cuales eran netamente académicos sin otro tipo de beneficio de ninguna índole.

En esa línea por el principio de no-maleficencia se les hizo saber que no existiría riesgo ni daño con su participación en la investigación.

Del mismo modo, por el principio de justicia, se dejó en claro a cada participante que los datos recolectados tienen el carácter de anónimo y que de ninguna manera identificaba a los encuestados, es decir, se les brindó confianza a los empleados, haciéndoles hincapié que las encuestas eran confidenciales y su uso, responderían netamente, a temas académicos y no se utilizarían con propósitos distintos.

IV. RESULTADOS

4.1. Descripción por variables de estudio

Tabla 1

Distribución de frecuencias de la comunicación interna y sus dimensiones

Nivel	COMUNICACIÓN INTERNA		Comunicación descendente		Comunicación ascendente		Comunicación horizontal	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
	Alto	21	21%	26	26%	36	36%	46
Medio	67	67%	56	56%	53	53%	46	46%
Bajo	12	12%	18	18%	11	11%	8	8%
Total	100	100%	100	100%	100	100%	30	100%

Nota. Datos de las Encuesta.

La tabla 1 revela que el nivel predominante en la comunicación interna fue “medio”. porque de la distribución porcentual, el 67% de los empleados administrativos lo percibió en nivel “medio”, el 21% en nivel “alto” y un 12% en nivel “bajo”. Según la percepción del 56% de empleados, la comunicación descendente es “media” porque la entidad no otorga reconocimiento que los motive, no ejecuta reuniones para socializar las políticas de trabajo ni fortalecer los valores de la cultura organizacional, tampoco se contempla en el Plan de Desarrollo de Personas temas para fortalecer conocimientos; en cuanto a la comunicación ascendente, según el 53% es “medio” porque los jefes inmediatos no son empáticos con los trabajadores, no les permiten comunicar sus problemas personales, no estimulan el consenso con los trabajadores, lo que limita a los empleados no sentirse protagonistas de los objetivos de la entidad; y en cuanto, a comunicación horizontal, el 46% señala que es “alto” y el otro 46% “medio”, dado que los superiores no se preocupan por el desarrollo organizativo, no promueven la integración entre trabajadores, no coordinan con las demás áreas de la entidad y no son empáticos con los demás empleados.

Tabla 2

Distribución de frecuencias del desempeño laboral y sus dimensiones

Nivel	DESEMPEÑO LABORAL		Desempeño de la tarea		Comportamientos contraproducentes		Desempeño contextual	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
	Alto	38	38%	74	74%	8	8%	73
Medio	61	61%	24	24%	20	20%	26	26%
Bajo	1	1%	3	3%	46	46%	1	1%
Total	100	100%	100	100%	100	100%	30	100%

Nota. Datos de las Encuesta.

La tabla 2 revela que el nivel predominante en el desempeño laboral fue “medio”. porque de la distribución porcentual, el 61% de los empleados administrativos lo percibió en nivel “medio”, el 38% en nivel “alto” y solo un 1% en nivel “bajo”. Según la percepción del 74% de los empleados, el desempeño de la tarea es “alto”, seguido de un 24% nivel “medio”; en cambio el 20% de los empleados consideran que los comportamientos contraproducentes es “medio y un 8% “alto”, porque existiría negatividad en el ambiente laboral, se realizarían cosas que dañan a la organización y a los compañeros como también se fomentarían acciones que dañan a los jefes inmediatos, se hacen comentarios negativos de los compañeros de trabajo fuera de la entidad, y se cometen errores de manera intencional, para dañar a la entidad y a los jefes inmediatos, afectando el proceso de los objetivos institucionales. Para un 26% existiría falencias en el desempeño contextual.

4.2. Prueba de hipótesis

4.1.1. Prueba de normalidad

Tabla 3

Prueba de normalidad

Variables / dimensiones	Kolmogórov-Smirnov		
	Estadístico	gl.	Sig.
Comunicación Interna	,048	100	,200
Comunicación descendente	,060	100	,200
Comunicación ascendente	,054	100	,200
Comunicación horizontal	,088	100	,054
Desempeño Laboral	,125	100	,001
Desempeño de la tarea	,132	100	,000
Comportamientos contraproducentes	,116	100	,002
Desempeño contextual	,100	100	,015

Nota. SPSS

La tabla 3, muestra una distribución no normal, por la existencia de tres valores menores ($,000 < 0.05$) en la variable desempeño laboral y las dimensiones desempeño de la tarea y comportamientos contraproducentes; los demás valores son mayores a $p > 0.05$; Se optó, para la contrastar la hipótesis, por el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

4.1.2. Contrastación de las hipótesis

a. Hipótesis general

Tabla 4

Correlación entre la comunicación interna y el desempeño laboral

			COMUNICACIÓN INTERNA	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	COMUNICACIÓN INTERNA	Coeficiente de correlación	1,000	,417**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	,417**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

Nota. Datos SPSS

$r=0,417$ y $p\text{-valor } 0,000 < 0,001$: Demostró que la comunicación interna se relaciona de forma directa positiva moderada y muy significativa con el desempeño laboral de los empleados administrativos en una entidad pública de La Libertad, 2023. En ese contexto, se rechazó la hipótesis nula, aceptándose la hipótesis de investigación. Cuando exista mayor comunicación interna, mayor será el desempeño laboral.

b. Hipótesis específicas

Tabla 5

Correlación entre la comunicación descendente y el desempeño laboral

			Comunicación Descendente	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	Comunicación Descendente	Coeficiente de correlación	1,000	,439**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	,439**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

Nota. Datos de la encuesta procesada en el SPSS

$r=0,439$ y $p\text{-valor } 0,000 < 0,001$: Estableció la relación directa positiva moderada y muy significativa entre la comunicación descendente y el desempeño laboral. En ese contexto, se aceptó la HE1. A mayor comunicación descendente, mayor desempeño laboral.

Tabla 6

Correlación entre la comunicación ascendente y el desempeño laboral

			Comunicación Ascendente	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	Comunicación Ascendente	Coeficiente de correlación	1,000	,413**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	,413**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

Nota. Datos de la encuesta procesada en el SPSS

$r=0,413$ y $p\text{-valor } 0,000 < 0,001$: Estableció la relación directa positiva moderada y muy significativa entre la comunicación ascendente y el desempeño laboral. Se aceptó la HE2. A mayor comunicación ascendente, mayor desempeño laboral.

Tabla 7

Correlación entre la comunicación horizontal y el desempeño laboral

			Comunicación Horizontal	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	Comunicación Horizontal	Coeficiente de correlación	1,000	,317**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	100	100
DESEMPEÑO LABORAL	DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	,317**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	100	100

Nota. Datos de la encuesta procesada en el SPSS

$r=0,317$ y $p\text{-valor } 0,001 < 0,05$: Estableció la relación directa positiva baja y significativa entre la comunicación horizontal y el desempeño laboral. Se aceptó la HE3. A mejor comunicación horizontal, mejor desempeño laboral.

Tabla 8

Correlación entre la comunicación interna y el desempeño de la tarea

			COMUNICACIÓN INTERNA	Desempeño de la Tarea
Rho de Spearman	COMUNICACIÓN INTERNA	Coeficiente de correlación	1,000	,571**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
Desempeño de la Tarea	Desempeño de la Tarea	Coeficiente de correlación	,571**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

Nota. Datos de la encuesta procesada en el SPSS

$r=0,571$ y $p\text{-valor } 0,000 < 0,001$: Estableció que la comunicación interna se relaciona de forma directa positiva moderada y muy significativa con el desempeño de la tarea. Por lo tanto, se aceptó la HE4, es decir, a mejor comunicación, mejor desempeño de la tarea de los empleados.

Tabla 9

Correlación entre la comunicación interna y los comportamientos contraproducentes

		COMUNICACIÓN INTERNA	Comportamientos Contraproducentes
Rho de Spearman	COMUNICACIÓN INTERNA	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	-,263**
		N	. 100
	Comportamientos Contraproducentes	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	-,263**
		N	,008 100

Nota. Datos de la encuesta procesada en el SPSS

$r = -0,263$ y $p\text{-valor } 0,008 < 0,05$ estableció que existen una correlación negativa débil y significativa entre la comunicación interna y los comportamientos contraproducentes. Por lo tanto, se acepta la HE5; es decir, a menor comunicación interna mayores comportamientos contraproducentes de los empleados.

Tabla 10

Correlación entre la comunicación interna y el desempeño contextual

			COMUNICACIÓN INTERNA	Desempeño Contextual
Rho de Spearman	COMUNICACIÓN INTERNA	Coeficiente de correlación	1,000	,531**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
Desempeño Contextual	Desempeño Contextual	Coeficiente de correlación	,531**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

Nota. Datos de la encuesta procesada en el SPSS

$r=0,531$ y $p\text{-valor } 0,000 < 0,001$: Comprobó que la comunicación interna se relaciona de forma directa positiva moderada y muy significativa con el desempeño contextual. Por lo tanto, se aceptó la HE6. A mejor comunicación interna, mejor desempeño contextual en los empleados.

V. DISCUSIÓN

Los resultados nos demuestran que, según la percepción del 67% de los empleados administrativos, el nivel predominante en la comunicación interna es “medio”, continuado del nivel “alto” con 21% y nivel “bajo” con 12% (tabla 1); en tanto que, el nivel predominante en el desempeño laboral, según el 61% fue “medio”, seguido del nivel “alto” con un 38% y nivel “bajo” en 1% (tabla 2).

Si de acuerdo a la tabla 2, la comunicación interna se ubicó en el nivel medio, debemos tener en cuenta que este porcentaje no es absoluto, porque en la entidad, respecto de la comunicación descendente, no se otorgan reconocimientos a los empleados, no los reúnen para socializar las políticas de trabajo ni fortalecer los valores de la cultura organizacional; se ha puesto en evidencia que no cuentan con el Plan de Desarrollo de Personas que contemple temáticas para fortalecer los conocimientos de los empleados.

Por otro lado, existen limitaciones en la comunicación ascendente, porque los jefes inmediatos no son empáticos con sus trabajadores al no escucharles sus problemas personales, tampoco estimulan el consenso entre colaboradores, generando descontento y restando que los empleados se sientan protagonistas de los objetivos de la entidad.

Por último, en la comunicación horizontal, los jefes no muestran preocupación para mejorar el desarrollo organizativo, no promueven la integración entre trabajadores, no coordinan con las demás unidades orgánicas y tampoco son empáticos con los demás empleados.

De la misma forma, la tabla 2 ubicó al desempeño laboral en el nivel medio, igual que en la comunicación interna, este porcentaje no es absoluto, habida cuenta que de la encuesta realizada en los empleados, se aprecia la existencia de negatividad en el ambiente laboral, se fomentan acciones, hechos negativos y errores intencionales para dañar no solo la imagen de la organización sino también la imagen de los jefes y de los mismos empleados, afectándose el proceso de los objetivos institucionales.

En cuanto a desempeño laboral, los empleados no mostrarían en su plenitud iniciativa para solucionar los problemas, así como no aceptan sin oposición un

proceso de retroalimentación, entendemos porque los jefes no motivan, no involucran a los empleados en los temas institucionales, dicho de otro modo, no han realizado acciones para lograr que sus trabajadores se sientan comprometidos con los objetivos institucionales y con la gestión, debido a la poca comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal.

Si bien la comunicación interna reviste importancia para un buen desempeño laboral, Duque-Rengel (2021) anunció que los problemas presentados en las organizaciones son precisamente por una inadecuada planificación en gestión de comunicación interna; de la teoría se aprecia que en una organización, o en este caso, en una entidad pública, la comunicación interna permite a los directivos conocer opiniones de sus integrantes, sobre productividad, estrategias, acciones (García, 2018), facilitando se alcance los objetivos de una organización según los valores que tienen por cultura organizacional (Trelles, 2001) creando un ambiente de producción armoniosa y participativa (Brandolini et al, 2019) así como también, fortalece las relaciones dentro de la organización, estimulando su participación, creando oportunidad y resolviendo problemas (Soto, 2020).

Hoy en día, resulta necesaria tanto una comunicación interna como externa para consolidar la cultura organizacional, facilitar un proceso de cambio, transmitir los objetivos institucionales Aced et al. (2021); para ello debe aplicarse la comunicación interna en sus dimensiones: descendente, ascendente y horizontal.

En ese orden de ideas, la Autoridad del Servicio Civil, en nuestro país, aprobó una guía que permita a las instituciones públicas implementar un procedimiento de comunicación interna, con propósito de motivar e inspirar la cultura organizacional en los servidores públicos, que refuerce el compromiso y sentido de pertenencia con la preservación del talento humano, sin embargo, como hemos podido advertir la entidad seleccionada aún no ha implementado este proceso, es más, según resultados de las encuestas aplicada a los empleados, se han revelado falencias en la comunicación interna, en sus modalidades descendente, ascendente y vertical, ubicándolos en un nivel medio; ello a opinión, trae implicancias negativas que limitan alcanzar los objetivos institucionales.

En otros países como Chile, las formas de trabajo introducidas por la última pandemia vivida, hicieron que las empresas se adapten a de manera rápida a una comunicación interna (Claro et al., 2022).

A diferencia de nuestro país que, la introducción de un gobierno abierto, electrónico se dio de manera rápida, pero con muchas consecuencias negativas, porque muchas de las entidades no pudieron enfrentar esta situación de manera eficiente, aún más, la comunicación interna, a través de medios audiovisuales se vieron limitadas por las brechas de la comunicación (de infraestructura, cobertura y conocimiento), impactando negativamente en la producción laboral de los empleados. Trayendo a colación en nuestra realidad local, la comunicación interna se vio debilitada por esta situación, aún más, con el cambio de gobierno municipal.

Se contrastó la hipótesis con el coeficiente Rho de Spearman, procesándose los datos en el estadístico SPSS V.26. El resultado $r = 0,417$ (tabla 4) demuestra existencia de correlación positiva moderada de la comunicación interna con el desempeño laboral; el valor de significancia $0,000 < 0,01$ revela la existencia de una relación directa y muy significativa entre variables, en esa medida, se rechazó la hipótesis nula, aceptándole la hipótesis planteada.

Nuestros resultados son similares a los obtenidos por el investigador Duquel-Rengel (2022), quien en su estudio concluyó, según la perspectiva de los gestores de comunicación, que en las universidades en donde trabajan transmiten mensajes internos relacionados con los valores institucionales, con coherencia, por ende, la imagen tiene credibilidad.

Asimismo, coincide con los resultados del investigador Concepción (2021), quien concluyó que cuanto más eficaz sea la comunicación, mayor será la productividad

De la misma forma, en el ámbito nacional, los resultados sobre existencia de correlación entre comunicación interna y desempeño laboral, se asemejan a los resultados de Castro et al (2023), quienes obtuvieron el resultado $r = 0,727$ demostrando una correlación del desempeño laboral con la comunicación interna en la Policía Nacional del Perú, San Luis - Lima; con Florindez (2022) que obtuvo el resultado $r = 0,976$, demostrando una correlación entre la comunicación interna

y desempeño laboral en los colaboradores del gobierno local de Cahuapanas – Loreto; con Prado (2022) que obtuvo un resultado $r = 0,865$, demostrando que la comunicación interna y desempeño laboral en la UGEL–Lima, se correlacionan; con Vidal (2022) que obtuvo el resultado $r = 0,788$ al establecer en qué medida la comunicación interna tiene influencia sobre el desempeño laboral de los trabajadores municipales de La Esperanza – La Libertad; con López (2022) que obtuvo el resultado $r = 0,470$ demostrando la existencia de correlación de la comunicación interna con el desempeño laboral de los Defensores Públicos de Lima Este; y por último, con el investigador Reátegui (2020) que obtuvo el resultado $r = 0,750$ luego de evaluar lo importante que resulta cobrar el desempeño laboral de los integrantes de unas empresas.

Resulta importante mencionar que, sobre las dimensiones de la comunicación interna, la tabla 5 muestra el resultado $r = 0.439$ y el valor $0,000 < 0,001$ indica una correlación positiva moderada y muy significativa entre la comunicación descendente y el desempeño laboral, por ende, se acepta la H1. A mayor comunicación descendente, mejor será el desempeño laboral, porque se comunican de manera eficiente las políticas y lineamientos de la organización.

El resultado $r = 0,413$ y el valor $0,000 < 0,001$ (tabla 6) demuestra una correlación positiva moderada y muy significativa entre la comunicación ascendente y el desempeño laboral, por ende, se acepta la H2. A mejor comunicación ascendente mejor será el desempeño laboral, ello porque los jefes o directivos tendrán conocimiento de lo que ocurre en el desenvolvimiento de los empleados, de las operaciones, manejos y otros.

Asimismo, el resultado $r = 0,317$ y el valor $0,001 < 0,05$ (tabla 7) demuestra la correlación positiva baja y significativa entre la comunicación horizontal y el desempeño laboral, aceptándose la H3. Si la comunicación horizontal se realiza de manera adecuada el desempeño laboral será mejor, en medida que los directivos y funcionarios de la alta dirección, fomenten entre sus trabajadores este tipo de comunicación.

En relación a las dimensiones del desempeño laboral, la tabla 8 el resultado $r = 0,571$ y el valor $0,000 < 0,001$ indica una correlación positiva moderada y muy significativa entre la comunicación interna y el desempeño de la tarea, por ende, se

acepta la H4. Como se ha referido, cuanto mejor sea la comunicación interna en la organización, los colaboradores desempeñarán su tarea de la manera adecuada.

La tabla 9, muestra que el coeficiente $r = -0.263$ y el valor $0,008 < 0,05$, la existencia de una correlación negativa débil y significativa entre la comunicación interna y los comportamientos contraproducentes, por ende, se acepta la H5. Revela que los comportamientos contraproducentes que existieran en los empleados de la entidad, se producen muy independientemente si existen una buena o mala comunicación interna.

Y en la tabla 10, el resultado $r = 0,531$ y el valor $0,000 < 0,001$ demuestra la existencia de correlación positiva moderada y muy significativa entre la comunicación interna y el desempeño contextual, por tanto, se aceptó la H6. En este aspecto, cuanto mejor comunicación interna exista mejor será el desempeño contextual de los empleados.

En el marco de este estudio, se aceptó la hipótesis planteada, ya que se comprobó que existe una relación directa y muy significativa entre los resultados de la comunicación interna y los resultados alcanzados en el desempeño laboral por parte de los empleados administrativos, lo que indica que la correlación anterior también existe. Ocurre entre las variables y sus dimensiones y nos permitió confirmar nuestra hipótesis.

En esa línea, el presente estudio resultó relevante no por el hecho de ratificar o respaldar estudios previos, sino para argumentar y recomendar a la entidad seleccionada, establecer estrategias que fomente una adecuada comunicación interna, tanto de forma descendente, ascendente y vertical, a fin de hacer posible el cumplimiento de los objetivos institucionales a través de una asertiva participación de los empleados, producto de sentirse motivados, identificados, valorados por las autoridades y directivos.

La fortaleza en la metodología empleada es que, debido a su enfoque cuantitativo, los trabajadores administrativos tuvieron la oportunidad de elegir una alternativa que se acercara más a su realidad, datos que determinaron el nivel tanto de comunicación interna como del desempeño laboral para compararlas a través

de tablas de frecuencias. La contrastación de hipótesis fue realizada utilizando el coeficiente Rho de Spearman.

La debilidad de la metodología es que los empleados administrativos encuestados hubieran elegido alternativas sin analizar los puntos propuestos, cambiando así los resultados, sin importar si fueron negativos o positivos.

Finalmente, la contribución de nuestro estudio en relación con la investigación analizada en este informe es que ha creado una herramienta aplicable en cualquier organización que puede ser utilizada por los propios funcionarios para evaluar las comunicaciones internas dentro de su organización.

VI. CONCLUSIONES

1. Se encontró que existe una relación directa y muy significativa entre la comunicación interna y el desempeño laboral ($r=0,417$). El valor de Sig. $0,000 < 0,01$ estableció la aceptación de la hipótesis de investigación.
2. Se ha demostrado que la comunicación descendente tiene una relación directa y muy significativa con el desempeño laboral ($r=0,439$). Un valor de Sig. de $0,000 < 0,01$ determinó la aceptación de HE1.
3. Se encontró que la comunicación ascendente tiene una relación directa y muy significativa con el desempeño laboral ($r=0,413$). Un valor de Sig. de $0,000 < 0,01$ determinó la aceptación de HE2.
4. Está comprobado que la comunicación horizontal tiene relación directa y significativa con el desempeño laboral ($r=0,317$). Un valor de Sig. de $0,001 < 0,05$ determinó la aceptación de HE3.
5. Se ha demostrado que la comunicación interna tiene una relación directa y muy significativa con el desempeño de las tareas ($r=0,571$). Un valor Sig. de $0,000 < 0,01$ determinó la aceptación de HE4.
6. Se ha demostrado que la comunicación interna tiene una relación directa negativa y significativa con los comportamientos contraproducentes ($r= -0,263$). Un valor de Sig. de $0,008 < 0,05$ determinó la aceptación de HE5.
7. Se encontró que la comunicación interna tiene una relación directa y altamente significativa con el desempeño contextual ($r = 0,531$). Valor sig. $0,000 < 0,01$ permitió definir la aceptación de HE6.

VII. RECOMENDACIONES

1. Por intermedio de la Gerencia Municipal, a la Oficina de Recursos Humanos, efectuar estrategias de comunicación interna, poniendo énfasis en la comunicación descendente y ascendente, para lograr los objetivos institucionales.
2. La Gerencia Municipal coordinaría de manera eficaz la integración a los trabajadores y poner en práctica la Misión, Visión, valores y cultura de la organización.
3. A la Oficina de Recursos Humanos e Imagen Institucional debe de establecer programas de integración entre los empleados para que se conozcan y socialicen, a fin de lograr una comunicación horizontal de manera positiva.
4. A la Oficina de Recursos Humanos implementará un plan de comunicación interna como un manual corporativo de bienvenida a los trabajadores ingresantes en la entidad municipal empezando con la inducción al puesto donde han postulado, tener reuniones periódicas, implementar un buzón de sugerencias, asesorías al trabajador de acuerdo a las funciones institucionales.
5. A la Oficina de Integridad Institucional, establecer acciones que permita practicar en la entidad los valores institucionales, fomentando actitud positiva basada en la ética e integridad, que permita disminuir o erradicar los comportamientos contraproducentes en los empleados.
6. A la oficina de Integridad Institucional implementará un modelo de integridad Pública teniendo como compromiso de alta dirección, transparencia, controles, comunicación y capacitaciones, canales de denuncias, supervisión y monitoreo.
7. Fortalecer la integridad de la entidad y su mejora en la prevención frente a la corrupción mediante la construcción de un modelo de integridad.

REFERENCIAS

- Aced-Toledano, C. y Miquel-Segarra, S. (2021). The internal communication of Spanish companies in a strategic key. *Mediterranean Journal of Communication*, 12(2), 245-261. <https://doi.org/10.14198/MEDCOM.18692>
- Aced, C., Aroca, M. y Miquel, S. (2021). *Manual de comunicación interna*. Depósito legal: M-4616-2021, ISBN: 978-84-09-27987-6. https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2021/07/manual_comunicacion_interna_dircom.pdf
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Editorial Episteme. 6ta. Edición. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>
- Autoridad del Servicio Civil [SERVIR]. Guía para la Gestión del Proceso de Comunicación Interna. Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 151-2017-SERVIR-PE (2017, 24 de agosto). Diario oficial El Peruano. <https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2017/Res151-2017-SERVIR-PE.pdf>
- Bautista, R., Cienfuegos, R. y Aguilar, E. (2020). Job performance from a theoretical perspective. *Revista de investigación valor agregado*, 7(1). 109-121. https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417/1788
- Belategi, O., Gago, M. y Egaña, T. (2019). Internal communication in cooperatives: the perception of working people about listening and information. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, 130, 9-32. <https://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/view/62812/4564456548991>
- Brandolini, A., Gonzáles, M. y Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*. Editorial Dircom. Primera Edición. <https://libros.unlp.edu.ar/index.php/unlp/catalog/view/978/965/3193-1>
- Cáceres, S. (2020). *Resultados VIII Encuesta Comunicación Interna Chile y Perú 2020 y Encuesta Comunicación COVID-19*. Universidad del Desarrollo.

<https://www.udd.cl/noticias/2020/05/20/resultados-viii-encuesta-comunicacion-interna-chile-y-peru-2020-y-encuesta-comunicacion-covid-19/>

Campbell, J. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 687-732. <https://psycnet.apa.org/record/1993-97198-012>

Capriotti, P. (1992) *La imagen de la empresa, estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona, España: Consejo Superior de Relaciones Públicas. <https://www.studocu.com/es-ar/u/18956177?sid=01697257930>

Castro, R., Escudero, F. y Salazar, S. (2023). Desempeño laboral y comunicación interna en la PNP. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 908-927. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4446

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Novena Edición. Mc Graw Hill. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%20na%20ed.pdf>

Claro, C., Ayala, M. y Pablo, J. (2022). Internal Communication: Characterization and Analysis of the Work Performed by Companies within the Great Place to Work, in Chile. *Anagramas rumbos sentidos común*, 21(41), 1-27. <https://doi.org/10.22395/angr.v21n41a4>

Concepción, N. (2021). Comunicación interna efectiva, pilar para el desempeño laboral del personal administrativo de UDELAS-Panamá. Trabajo para obtener el grado de Maestría en Comunicación Estratégica. Universidad Especializada de las Américas-Panamá. <https://doi.org/10.57819/kqse-h546>

Diario La República (2022, 14 de enero). Falta de comunicación, un problema para 65% de los trabajadores en la pandemia. <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/falta-de-comunicacion-un-problema-para-65-de-los-trabajadores-en-la-pandemia-3286429>

Del Pozo Lite, M. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragua Editorial.

Drucker E. Peter (1967). *El Ejecutivo Eficaz*. Argentina. Editorial Debolsillo.

Duque-Rengel, V. (2021). Internal Communication Management in Universities of Ecuador: the view of the collaborators. *Revista ComHumanitas*, 13(1), 34-49
<https://www.comhumanitas.org/index.php/comhumanitas/article/view/335/298>

Escuela de Comunicación e Imagen [ECI Perú]. (2020, 2 de abril). *¿Comunicación Interna en la Gestión Pública?* <https://eciperu.pe/blog/com-interna-jordanividarte/>

Florindez, D. (2022). *Comunicación interna y desempeño laboral en colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cahuapanas, 2022*. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública. Universidad San Pedro, Tarapoto, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/95751>

García, J. (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid, España.
https://books.google.co.ve/books?id=KilceG_59dMC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.

Guerrero, M. (2019). *Comunicación interna: una herramienta estratégica para la gestión del trabajo de las personas en la nueva organización*. Tesis para obtener el grado de Doctor en la Universidad Complutense de Madrid.
<https://docta.ucm.es/rest/api/core/bitstreams/628de885-365b-4502-b023-afaf417e3d32/content>

Gómez, S. (2012). *Metodología de la Investigación*. Universidad Nacional Autónoma de México. Red Tercer Milenio. 1era. Ed.
https://www.academia.edu/35808506/Metodologia_de_la_investigacion_Sergio_Gomez_Bastar_1_

Guamá, K., Hernández, E., & Lloay, S. (2020). Positivism and legal positivism. *Unit*

and *Society Magazine*, 12(4), 255-269.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400265&lng=es&tlng=es

Guzmán, V. (2012). *Comunicación organizacional*. Red tercer milenio. 1era. Edic. Tlalnepantla, Estado de México. ISBN 978-607-733-062-2.
https://www.academia.edu/download/49550498/Guzman_2012._Comunicacion_organizacional.pdf

Hernández, G. (2022, 14 de enero). *Falta de comunicación, un problema para 65% de los trabajadores en la pandemia*. El Economista.
<https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Falta-de-comunicacion-un-problema-para-65-de-los-trabajadores-en-la-pandemia-20220113-0100.html>

Hernández, M., Lluesma, M. & De Veras, B. (2019). Hacia una comunicación eficaz. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(2), e6. Epub 01 de agosto de 2019.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000200006&lng=es&tlng=es

Hernández, Fernández y Baptista (2014). *Metodología de la investigación*. 6ta. Edic. México: Mc Graw-Hill. ISBN: 978-1-4562-2396-0.
<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Jiménez, K. M., Sánchez, S. E., y Rodríguez, J. S. (2021). Incidencia de la comunicación interna en la identidad institucional del docente de la Universidad Politécnica Salesiana. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 63, 94-125. Fundación Universitaria Católica del Norte Colombia.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194266612005>

Landeu, R. (2012). *Elaboración de trabajos de investigación*. Editorial Alfa. 1era. Edición. ISBN 980-354-214-1. Venezuela.
https://books.google.com.co/books?id=M_N1CzTB2D4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

López, B. (2022). Comunicación interna y desempeño laboral en Defensores Públicos de Lima Este, 2021. Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública. Universidad César Vallejo. Lima, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/101620>

López, L. (2021). Estrategia de comunicación interna para el fortalecimiento de las relaciones con el segmento operativo de empresas públicas de Medellín (EPM). Tesis para obtener el grado académico de Maestro en comunicación organizacional <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9449/Estrategia%20de%20comunicaci%C3%B3n%20interna.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Madero, S., & Rodríguez, D. (2018). Relationship between McGregor's theories X and Y, the ways of giving back and the satisfaction of people in their work. *CienciaUAT*, 13(1), 95-107. <https://revistaciencia.uat.edu.mx/index.php/CienciaUAT/article/view/1014>

Mitel (2021, 18 de marzo) ¿Cuál es el coste de una mala comunicación interna? <https://steeple.com/es/blog/cual-es-el-coste-de-una-mala-comunicacion-interna>

Murphy, K. (1990). *Job performance and productivity. Psychology in organizations: Integrating science and practice* (1^o ed.). Psychology Press pp. 157-176. <https://doi.org/10.4324/9780203771891>

Navarro, M. (2020). Comunicación horizontal e interactividad. *Estudios multidisciplinares en comunicación audiovisual, interactividad y marca en la red*, 97-112. Sevilla: Egregius. <https://hdl.handle.net/11441/95642>

Omar, A. (2010). Comportamientos extra papel: de la colaboración a la transgresión. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 2(8), 32–53. https://www.researchgate.net/publication/273003201_Comportamientos_extra_papel_De_la_colaboracion_a_la_transgresion

Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior.

Research in Organizational Behavior, 12, 43–72.
https://www.academia.edu/998116/The_motivational_basis_of_organizational_citizenship_behavior

Oyarvide-Ramírez, H., Reyes-Sarria, E. y Montaña-Colorado, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las ciencias*, 3(4), 296-309.

<http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>

Prado, S. (2022). Comunicación interna y desempeño laboral en trabajadores de una unidad de gestión educativa local, Lima – 2022. Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública. Universidad César Vallejo, Lima, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/95603>

Ramos, C. A. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances En Psicología*, 23(1), 9–17. <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2015.v23n1.167>

Reátegui, J. (2020). Conoce qué es una evaluación de desempeño laboral y porque es tan importante para las empresas. Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública. Universidad César Vallejo. Tarapoto, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/52631>

Rodríguez, A. (2022). Programa de comunicación interna para la mejora del clima en la UGEL Huaraz, 2020. Tesis para Obtener el grado académico de Maestro en Comunicación y desarrollo.

https://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/5528/T033_41821566_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Soto, C. (2020). The facilitation of communication processes in the organization. A contribution from Human Development to the achievement of job satisfaction. *Investigación & Desarrollo*, 27(2), 57–84.
<https://doi.org/10.14482/indes.27.2.658.45>

Trani, J. (2015). *La Comunicación Interna: Una herramienta al servicio de las organizaciones*. (Tesis de Posgrado). Universidad de Barcelona, España. <http://hdl.handle.net/2445/140388>

Trelles Rodríguez, I. (2001). *Comunicación Organizacional*. La Habana, Editorial Félix Varela, 2004. <https://docer.com.ar/doc/e0ns0c0>

Vidal, V. (2022). Nivel de influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de La Esperanza en el año 2021. Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Relaciones Públicas e Imagen Corporativa. Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/90212>

Ventura-León JL. (2017) ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. *Revista Cubana de Salud Pública*. 43(4), 648-649. <https://www.medigraphic.com/pdfs/revcubsalpub/csp-2017/csp174n.pdf>

Watzlawick, P., Beavin, J. y Jackson, Don D. (1991). *Teoría de la Comunicación Humana*. Editorial Herder. Barcelona. <https://holossanchezbodas.com/wp-content/uploads/2020/05/teoria-de-la-comunicacion-humana-watzlawick-1.pdf>

ANEXOS



"AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO"

Trujillo, 21 de diciembre de 2023

CARTA N° 900-2023-UCV-VA-EPG-F01.U

Ing. Aldo Carlos Mariños

Alcalde

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PATAZ

CC. Santa Inés Lezama Soto - Gerente Municipal

Presente. -



ASUNTO: AUTORIZACIÓN PARA APLICAR INSTRUMENTOS PARA EL DESARROLLO DE TESIS

Es grato dirigirme a usted para saludarle cordialmente y así mismo presentar a la estudiante **ELSA BEATRIZ TAVARA BORRERO**, del programa de **MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**, de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

La estudiante en mención solicita autorización para aplicar los instrumentos necesarios para el desarrollo de su tesis denominada: **"COMUNICACIÓN INTERNA Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS EN UNA ENTIDAD PÚBLICA DE LA LIBERTAD, 2023"**, en la institución que usted dirige.

El objetivo principal de este trabajo de investigación es determinar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los empleados administrativos en una entidad pública de La Libertad, 2023.

Agradeciendo la atención que brinde a la presente, aproveché la oportunidad para expresarle mi consideración y respeto.

Atentamente. -



Mg. Ricardo Benites Allaga
Jefe de la Escuela de Posgrado-Trujillo
Universidad César Vallejo

ASUNTO:
- Instrumentos de recolección de datos.





"AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO"

Tayabamba, 22 de diciembre del 2023.

OFICIO N° 132-2023-MPP/GM

Señora
ELSA BEATRIZ TAVARA BORRERO
Presente.

Asunto : **Autoriza aplicar instrumento para el desarrollo de la Tesis "Comunicación interna y desempeño laboral de los empleados administrativos en una entidad pública de La Libertad, 2023"**

Ref. : Carta N° 900-2023-UCV-VA-EPG-F01/J
Expediente N° 13068-2023

De mi especial consideración:

Por intermedio del presente, me dirijo a usted, para expresarle mi saludo cordial a nombre de la Municipalidad Provincial de Pataz.

En atención a la Carta N° 900-2023-UCV-VA-EPG-F01/J emitido por el jefe de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo – Programa de Maestría en Gestión de Talento Humano, **se autoriza** a su persona aplicar los instrumentos en nuestra entidad municipal, para el desarrollo de su tesis denominada **"COMUNICACIÓN INTERNA Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS EN UNA ENTIDAD PÚBLICA DE LA LIBERTAD, 2023"**.

Sin otro particular, me suscribo de usted, testimoniándole muestras de consideración y estima.

Atentamente,

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PATAZ
Dña. Santa Inés Lezama Soto
GERENTE MUNICIPAL

C.C.
Archivo

RESOLUCIÓN JEFATURAL N° 4821 - A-2023-UCV-VA-EPG-SL01/J

Trujillo, 17 de noviembre de 2023

VISTO:

El proyecto de investigación denominado: **Comunicación interna y desempeño laboral de los empleados administrativos en una entidad pública de La Libertad, 2023**; presentado por el (la) Br. **Tavara Borrero Elsa Beatríz** con código de estudiante N° **7002671933** del programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO – grupo **A1**; y

CONSIDERANDO:

Que, la normativa de la Universidad César Vallejo, señala que el estudiante deberá presentar un proyecto de investigación para su aprobación y posterior sustentación con fines de graduación;

Que, el proyecto mencionado cuenta con opinión favorable del docente de la experiencia curricular de "DISEÑO Y DESARROLLO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN", el (la) Dr. **Salinas Gamboa, José German**.

Que, es política de la Universidad velar por el adecuado manejo administrativo de los documentos para cumplir las políticas internas de gestión;

Que, el (la) Jefe (a) de la Unidad de Posgrado, en uso de sus facultades y atribuciones;

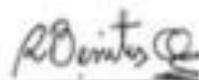
RESUELVE:

Art. 1°.- APROBAR, el Proyecto de Investigación denominado: **Comunicación interna y desempeño laboral de los empleados administrativos en una entidad pública de La Libertad, 2023**, presentado por el (la) Br. **Tavara Borrero Elsa Beatríz** con código de estudiante N° **7002671933**.

Art. 2°.- DESIGNAR, al docente de la experiencia curricular de "DISEÑO Y DESARROLLO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN", el (la) Dr. **Salinas Gamboa, José German**, como asesor(a) del proyecto de investigación mencionado en el artículo 1°.

Art. 3°.- PRECISAR, que el (la) autor (a) del proyecto de investigación deberá desarrollarlo en el semestre en curso y excepcionalmente hasta el semestre siguiente.

Regístrese, comuníquese y archívese.



Mg. Ricardo Benites Allaga
Jefe de la Escuela de Posgrado-Trujillo
Universidad César Vallejo

RESOLUCIÓN JEFATURAL N.º 480 - A-2024-UCV-VA-EPG-SL01/J

Trujillo, 9 de enero de 2024

VISTO:

El expediente presentado por el (la) **Br. Tavera Borrero Elsa Beatriz** del programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, solicitando autorización para sustentar su Tesis titulada: **Comunicación interna y desempeño laboral de los empleados administrativos en una entidad pública de La Libertad, 2023**; asesorado (a) por el (la) Dr. Jose German Salinas Gamboa; y

CONSIDERANDO:

Que, el (la) **Br. Tavera Borrero Elsa Beatriz** del programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, ha cumplido con todos los requisitos académicos establecidos en la normativa vigente para la sustentación de Tesis;

Que, el (la) Jefe (a) de la Unidad de Posgrado, en uso de sus facultades y atribuciones;

RESUELVE:

Art. 1º.-AUTORIZAR, la sustentación de la Tesis titulada: **Comunicación interna y desempeño laboral de los empleados administrativos en una entidad pública de La Libertad, 2023**, presentado por el (la) **Br. Tavera Borrero Elsa Beatriz**.

Art. 2º.- DESIGNAR, como miembros del jurado para la sustentación de la Tesis a los siguientes docentes:

Presidente	:	Mtr. Ninatanta Alva Jorge Humberto
Secretario	:	Dr. Perez Gastañadui Alfredo Nicanor
Vocal	:	Dr. Salinas Gamboa Jose German

Art. 3º.- SEÑALAR, como lugar, día y hora de sustentación, los siguientes:

Lugar	:	PABELLÓN E - AULA 400
Día	:	14 de Enero de 2024
Hora	:	6:00pm

Regístrese, comuníquese y archívese.



Mg. Ricardo Benites Aliaga
Jefe de la Escuela de Posgrado-Trujillo
Universidad César Vallejo

Anexo 1. Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable 1: Comunicación Interna	Comunicación interna es una primordial actividad en una organización, porque con este proceso se coordinan acciones sustanciales que dan sentido a la organización, se realizan tareas, se establecen cambios, se conducen conductas	Se evaluará la variable, tomando en cuenta sus dimensiones: comunicación ascendente, comunicación descendente y comunicación horizontal, utilizándose un cuestionario de 35 ítems, validado por juicio de expertos y confiabilidad de	Comunicación descendente	1. Comunicación del Manual de Funciones. 2. Comunicación de políticas de trabajo. 3. Reforzamiento de conocimientos. 4. Motivación. 5. Información necesaria. 6. Comunicación adecuada. 7. Lenguaje sencillo. 8. Órdenes claras. 9. Información oportuna.	ORDINAL TIPO
	interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional (Trelles Rodríguez, 2001).	Alfa de Cronbach – SPSS V.26. Se consideró nivel de intervalo de: Alto (140-190) Medio (89-139) Bajo (36-88)		10. <u>Aceptación de sugerencias.</u> 11. Comunicación empática. 12. Comunicación efectiva. 13. Información sobre progreso del trabajo. 14. Información de problemas en la institución. 15. Discusión de problemas.	LIKERT Opciones de respuesta Siempre Casi siempre
			Comunicación ascendente	16. Comunicación de problemas personales. 17. Protagonismo en los objetivos institucionales. 18. Atención de los jefes. 19. Retroalimentación sobre información recibida. <u>20. Estimulación de consenso.</u> 21. Desarrollo organizativo. 22. Integración de los trabajadores. 23. Coordinación entre áreas. 24. Empatía.	A veces Casi nunca Nunca Niveles de escala Alto Medio Bajo
			Comunicación hhorizontal	25. Ayudar en el trabajo. 26. Actitud solidaria. 27. Clima de confianza. 28. Resolución de problemas. 29. Comunicación con lenguaje sencillo. 30. Comunicación clara.	

Variable 2: Desempeño Laboral	Desempeño Laboral es el comportamiento del empleado en la consecución de sus objetivos; es una estrategia individual para lograr objetivos institucionales (Chiavenato 2011).	Se evaluará la variable, tomando en cuenta sus dimensiones: desempeño de la tarea, comportamientos contraproducentes y desempeño contextual; utilizándose un cuestionario de 20 ítems, validado por juicio de expertos y confiabilidad de Alfa de Cronbach – SPSS V.26.	Desempeño de la tarea Comportamientos contraproducentes Desempeño contextual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad del trabajo. 2. Planificación y organización del trabajo. 3. Orientación a resultados. 4. <u>Priorización del trabajo</u> 5. Excesiva negatividad. 6. Daño a la organización. 7. Daño a compañeros de trabajo o jefes. 8. <u>Errores intencionales.</u> 9. Iniciativa. 10. Aceptación de la retroalimentación. 11. Cooperación. 12. Comunicación eficiente. 13. Responsabilidad. 14. Orientación al ciudadano. 15. Creatividad. 16. Tareas desafiantes 	ORDINAL TIPO LIKERT Opciones de respuesta Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca Niveles de escala Alto Medio Bajo
-------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nota: Elaboración propia

Anexo 2: Matriz de puntuaciones de la variable comunicación interna

MUESTRA	COMUNICACIÓN DESCENDENTE		COMUNICACIÓN ASCENDENTE		COMUNICACIÓN HORIZONTAL		TOTAL	NIVEL
	ST	Nivel	ST	Nivel	ST	Nivel		
1	36	Medio	36	Medio	41	Alto	113	Medio
2	44	Medio	41	Medio	42	Alto	127	Medio
3	27	Bajo	23	Bajo	24	Bajo	74	Bajo
4	33	Bajo	39	Medio	26	Medio	98	Medio
5	21	Bajo	24	Bajo	30	Medio	75	Bajo
6	33	Bajo	31	Medio	34	Medio	98	Medio
7	32	Bajo	31	Medio	36	Medio	99	Medio
8	37	Medio	31	Medio	28	Medio	96	Medio
9	31	Bajo	19	Bajo	19	Bajo	69	Bajo
10	34	Bajo	27	Bajo	23	Bajo	84	Bajo
11	36	Medio	31	Medio	29	Medio	96	Medio
12	47	Medio	35	Medio	40	Alto	122	Medio
13	48	Medio	37	Medio	37	Medio	122	Medio
14	49	Medio	44	Alto	37	Medio	130	Medio
15	46	Medio	42	Alto	32	Medio	120	Medio
16	42	Medio	39	Medio	35	Medio	116	Medio
17	45	Medio	33	Medio	35	Medio	113	Medio
18	47	Medio	35	Medio	33	Medio	115	Medio
19	34	Bajo	24	Bajo	24	Bajo	82	Bajo
20	44	Medio	32	Medio	40	Alto	116	Medio
21	48	Medio	41	Medio	31	Medio	120	Medio
22	41	Medio	31	Medio	32	Medio	104	Medio

23	57	Alto	50	Alto	25	Medio	132	Medio
24	49	Medio	35	Medio	28	Medio	112	Medio
25	50	Medio	44	Alto	36	Medio	130	Medio
26	37	Medio	39	Medio	43	Alto	119	Medio
27	53	Alto	38	Medio	42	Alto	133	Medio
28	42	Medio	35	Medio	27	Medio	104	Medio
29	25	Bajo	29	Medio	41	Alto	95	Medio
30	44	Medio	38	Medio	37	Medio	119	Medio
31	41	Medio	29	Medio	37	Medio	107	Medio
32	33	Bajo	27	Bajo	32	Medio	92	Medio
33	54	Alto	44	Alto	41	Alto	139	Medio
34	38	Medio	29	Medio	28	Medio	95	Medio
35	43	Medio	38	Medio	28	Medio	109	Medio
36	59	Alto	51	Alto	50	Alto	160	Alto
37	49	Medio	42	Alto	37	Medio	128	Medio
38	48	Medio	40	Medio	38	Alto	126	Medio
39	24	Bajo	19	Bajo	15	Bajo	58	Bajo
40	47	Medio	30	Medio	40	Alto	117	Medio
41	49	Medio	53	Alto	41	Alto	143	Alto
42	60	Alto	44	Alto	45	Alto	149	Alto
43	41	Medio	46	Alto	43	Alto	130	Medio
44	53	Alto	46	Alto	46	Alto	145	Alto
45	33	Bajo	17	Bajo	26	Medio	76	Bajo
46	54	Alto	44	Alto	42	Alto	140	Alto
47	50	Medio	55	Alto	46	Alto	151	Alto
48	59	Alto	46	Alto	48	Alto	153	Alto
49	50	Medio	35	Medio	29	Medio	114	Medio
50	43	Medio	33	Medio	31	Medio	107	Medio

51	28	Bajo	32	Medio	22	Bajo	82	Bajo
52	42	Medio	35	Medio	34	Medio	111	Medio
53	49	Medio	39	Medio	46	Alto	134	Medio
54	48	Medio	44	Alto	41	Alto	133	Medio
55	70	Alto	55	Alto	50	Alto	175	Alto
56	60	Alto	55	Alto	50	Alto	165	Alto
57	38	Medio	31	Medio	31	Medio	100	Medio
58	28	Bajo	25	Bajo	28	Medio	81	Bajo
59	15	Bajo	16	Bajo	16	Bajo	47	Bajo
60	42	Medio	31	Medio	25	Medio	98	Medio
61	49	Medio	38	Medio	33	Medio	120	Medio
62	35	Medio	39	Medio	34	Medio	108	Medio
63	54	Alto	41	Medio	36	Medio	131	Medio
64	70	Alto	43	Alto	50	Alto	163	Alto
65	61	Alto	43	Alto	37	Medio	141	Alto
66	56	Alto	49	Alto	47	Alto	152	Alto
67	47	Medio	44	Alto	44	Alto	135	Medio
68	61	Alto	54	Alto	49	Alto	164	Alto
69	62	Alto	53	Alto	47	Alto	162	Alto
70	30	Bajo	26	Bajo	26	Medio	82	Bajo
71	38	Medio	30	Medio	29	Medio	97	Medio
72	42	Medio	37	Medio	35	Medio	114	Medio
73	54	Alto	45	Alto	41	Alto	140	Alto
74	37	Medio	33	Medio	37	Medio	107	Medio
75	53	Alto	39	Medio	42	Alto	134	Medio
76	41	Medio	35	Medio	34	Medio	110	Medio
77	27	Bajo	31	Medio	28	Medio	86	Bajo
78	49	Medio	43	Alto	41	Alto	133	Medio

79	39	Medio	28	Medio	24	Bajo	91	Medio
80	44	Medio	38	Medio	36	Medio	118	Medio
81	53	Alto	35	Medio	30	Medio	118	Medio
82	47	Medio	43	Alto	46	Alto	136	Medio
83	40	Medio	35	Medio	36	Medio	111	Medio
84	48	Medio	41	Medio	39	Alto	128	Medio
85	32	Bajo	31	Medio	28	Medio	91	Medio
86	70	Alto	54	Alto	49	Alto	173	Alto
87	51	Medio	42	Alto	42	Alto	135	Medio
88	46	Medio	32	Medio	34	Medio	112	Medio
89	42	Medio	32	Medio	45	Alto	119	Medio
90	52	Medio	41	Medio	43	Alto	136	Medio
91	56	Alto	40	Medio	43	Alto	139	Medio
92	63	Alto	51	Alto	48	Alto	162	Alto
93	66	Alto	54	Alto	50	Alto	170	Alto
94	64	Alto	51	Alto	48	Alto	163	Alto
95	63	Alto	49	Alto	45	Alto	157	Alto
96	53	Alto	46	Alto	44	Alto	143	Alto
97	47	Medio	46	Alto	39	Alto	132	Medio
98	43	Medio	41	Medio	48	Alto	132	Medio
99	50	Medio	44	Alto	40	Alto	134	Medio
100	45	Medio	44	Alto	40	Alto	129	Medio

Matriz de puntuaciones del desempeño laboral

MUESTRA	DESEMPEÑO DE LA TAREA		COMPORTAMIENTOS CONTRAPRODUCTENTES		DESEMPEÑO CONTEXTUAL		TOTAL	NIVEL
	ST	Nivel	ST	Nivel	ST	Nivel		
1	15	Medio	17	Medio	33	Alto	65	Medio
2	23	Alto	12	Bajo	33	Alto	68	Medio
3	14	Bajo	13	Bajo	23	Medio	50	Medio
4	16	Medio	22	Medio	26	Medio	64	Medio
5	23	Alto	22	Medio	28	Medio	73	Medio
6	22	Medio	19	Medio	25	Medio	66	Medio
7	17	Medio	27	Alto	23	Medio	67	Medio
8	23	Alto	23	Alto	27	Medio	73	Medio
9	24	Alto	7	Bajo	32	Alto	63	Medio
10	30	Alto	18	Medio	29	Medio	77	Alto
11	24	Alto	7	Bajo	32	Alto	63	Medio
12	22	Medio	14	Bajo	29	Medio	65	Medio
13	24	Alto	12	Bajo	32	Alto	68	Medio
14	23	Alto	10	Bajo	27	Medio	60	Medio
15	26	Alto	13	Bajo	35	Alto	74	Medio
16	24	Alto	19	Medio	31	Alto	74	Medio
17	22	Medio	14	Bajo	37	Alto	73	Medio
18	20	Medio	19	Medio	24	Medio	63	Medio
19	23	Alto	14	Bajo	28	Medio	65	Medio
20	27	Alto	7	Bajo	36	Alto	70	Medio
21	26	Alto	9	Bajo	31	Alto	66	Medio
22	28	Alto	16	Medio	33	Alto	77	Alto

23	30	Alto	16	Medio	40	Alto	86	Alto
24	29	Alto	10	Bajo	40	Alto	79	Alto
25	27	Alto	11	Bajo	38	Alto	76	Alto
26	18	Medio	17	Medio	31	Alto	66	Medio
27	24	Alto	21	Medio	32	Alto	77	Alto
28	30	Alto	19	Medio	25	Medio	74	Medio
29	29	Alto	7	Bajo	30	Medio	66	Medio
30	26	Alto	7	Bajo	36	Alto	69	Medio
31	26	Alto	11	Bajo	40	Alto	77	Alto
32	20	Medio	21	Medio	31	Alto	72	Medio
33	29	Alto	10	Bajo	35	Alto	74	Medio
34	19	Medio	14	Bajo	33	Alto	66	Medio
35	28	Alto	18	Medio	28	Medio	74	Medio
36	24	Alto	7	Bajo	35	Alto	66	Medio
37	22	Medio	19	Medio	33	Alto	74	Medio
38	24	Alto	12	Bajo	39	Alto	75	Alto
39	22	Medio	19	Medio	23	Medio	64	Medio
40	24	Alto	15	Medio	39	Alto	78	Alto
41	30	Alto	12	Bajo	34	Alto	76	Alto
42	28	Alto	9	Bajo	40	Alto	77	Alto
43	27	Alto	7	Bajo	36	Alto	70	Medio
44	30	Alto	7	Bajo	39	Alto	76	Alto
45	18	Medio	22	Medio	26	Medio	66	Medio
46	24	Alto	8	Bajo	32	Alto	64	Medio
47	30	Alto	8	Bajo	40	Alto	78	Alto
48	30	Alto	12	Bajo	38	Alto	80	Alto
49	24	Alto	11	Bajo	34	Alto	69	Medio
50	19	Medio	22	Medio	27	Medio	68	Medio

51	24	Alto	21	Medio	32	Alto	77	Alto
52	24	Alto	18	Medio	32	Alto	74	Medio
53	24	Alto	12	Bajo	26	Medio	62	Medio
54	29	Alto	13	Bajo	34	Alto	76	Alto
55	30	Alto	30	Alto	40	Alto	100	Alto
56	30	Alto	30	Alto	40	Alto	100	Alto
57	18	Medio	18	Medio	35	Alto	71	Medio
58	22	Medio	20	Medio	40	Alto	82	Alto
59	24	Alto	18	Medio	32	Alto	74	Medio
60	21	Medio	11	Bajo	30	Medio	62	Medio
61	24	Alto	14	Bajo	30	Medio	68	Medio
62	24	Alto	12	Bajo	35	Alto	71	Medio
63	26	Alto	16	Medio	32	Alto	74	Medio
64	24	Alto	24	Alto	27	Medio	75	Alto
65	27	Alto	10	Bajo	35	Alto	72	Medio
66	29	Alto	8	Bajo	40	Alto	77	Alto
67	27	Alto	10	Bajo	39	Alto	76	Alto
68	30	Alto	29	Alto	33	Alto	92	Alto
69	29	Alto	27	Alto	30	Medio	86	Alto
70	17	Medio	18	Medio	28	Medio	63	Medio
71	29	Alto	19	Medio	38	Alto	86	Alto
72	22	Medio	21	Medio	28	Medio	71	Medio
73	28	Alto	12	Bajo	37	Alto	77	Alto
74	29	Alto	17	Medio	33	Alto	79	Alto
75	23	Alto	14	Bajo	33	Alto	70	Medio
76	15	Medio	21	Medio	25	Medio	61	Medio
77	11	Bajo	14	Bajo	19	Bajo	44	Bajo
78	24	Alto	8	Bajo	32	Alto	64	Medio

79	14	Bajo	18	Medio	30	Medio	62	Medio
80	24	Alto	7	Bajo	36	Alto	67	Medio
81	20	Medio	21	Medio	37	Alto	78	Alto
82	26	Alto	20	Medio	35	Alto	81	Alto
83	18	Medio	11	Bajo	31	Alto	60	Medio
84	25	Alto	17	Medio	32	Alto	74	Medio
85	27	Alto	16	Medio	33	Alto	76	Alto
86	30	Alto	7	Bajo	37	Alto	74	Medio
87	26	Alto	10	Bajo	33	Alto	69	Medio
88	27	Alto	18	Medio	33	Alto	78	Alto
89	21	Medio	10	Bajo	33	Alto	64	Medio
90	29	Alto	7	Bajo	37	Alto	73	Medio
91	27	Alto	7	Bajo	33	Alto	67	Medio
92	30	Alto	7	Bajo	40	Alto	77	Alto
93	29	Alto	7	Bajo	40	Alto	76	Alto
94	28	Alto	7	Bajo	40	Alto	75	Alto
95	27	Alto	26	Alto	36	Alto	89	Alto
96	26	Alto	27	Alto	38	Alto	91	Alto
97	29	Alto	7	Bajo	39	Alto	75	Alto
98	27	Alto	7	Bajo	38	Alto	72	Medio
99	24	Alto	21	Medio	32	Alto	77	Alto
100	28	Alto	12	Bajo	32	Alto	72	Medio

Anexo 3. Validación de los instrumentos de recolección de datos

Instrumento: Comunicación interna



Evaluación por juicio de expertos

Respetado(a) juez(a): Usted ha sido seleccionado(a) para evaluar el instrumento a ser aplicado en la investigación titulada "Comunicación interna y desempeño laboral de los empleados administrativos en una entidad pública de La Libertad, 2023". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste, sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer académico. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Dra. Santa Ines Lezama Soto		
Grado profesional:	Maestría (X)	Doctor	(X)
Área de formación académica:	Clinica ()	Social	(X)
	Educativa ()	Organizacional	()
Áreas de experiencia profesional:	Gestión Pública Municipal Gestión Administrativa Control Interno Asesoramiento en Proyectos de Investigación y Tesis de Pregrado y Posgrado		
Institución donde labora:	Municipalidad Provincial de Patate		
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ()	Más de 5 años	(X)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	Trabajo(s) psicométricos realizados Título del estudio realizado.		



Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la Prueba:	Cuestionario de Comunicación Interna
Autora:	Tavara, E. (2023).
Procedencia:	Escuela de Posgrado, Universidad César Vallejo (Trujillo - Perú)
Administración:	Individual, virtual o presencial
Tiempo de aplicación:	15 minutos aprox.
Ámbito de aplicación:	Perú
Significación:	El instrumento está constituido por 35 ítems agrupados en las dimensiones comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal. Tiene por finalidad medir la comunicación existente entre los miembros de una organización para el cumplimiento de sus fines.

4. Soporte teórico

(Describir en función al modelo teórico)

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Comunicación Interna: Comunicación interna es una primordial actividad en una organización, porque con este proceso se coordinan acciones sustanciales que dan sentido a la organización, se realizan tareas, se establecen cambios, se conducen conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional (Trelles Rodríguez, 2001).	Comunicación descendente	Se genera cuando se transfiere información a los niveles inferiores de la estructura orgánica, entre mandos intermedios y sus dependencias; es de carácter unidireccional, utilizado para hacer conocer la misión y objetivos organizacionales, comunicar normas y novedades (Aced et al., 2021).
	Comunicación ascendente	Se presenta de niveles inferiores hacia los superiores, cuando los empleados expresan sus opiniones, propuestas o quejas, se produce entre trabajador y jefe, permite saber las preocupaciones de los empleados e identificar problemas (Aced et al., 2021).
	Comunicación horizontal	Se produce entre directivos con mismo nivel jerárquico, siendo esencial para instituir un trabajo cooperativo dentro de la empresa, acelera procesos y toma de decisiones, facilita una información fluida (Aced et al., 2021).

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario a ser aplicado en la investigación titulada: "Comunicación interna y desempeño laboral de los empleados administrativos en una entidad pública de La Libertad, 2023", elaborado por Elsa Beatriz Tavera Borrero el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.



Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1. No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Dimensiones del instrumento: Cuestionario de Comunicación Interna

- Primera dimensión: Comunicación descendente
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de comunicación de información a los niveles inferiores de la estructura orgánica, entre mandos intermedios y sus dependencias en la organización.



Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Comunicación del Manual de Funciones	La entidad comunica al personal sobre la existencia del Manual de Funciones.	4	4	4	
	Se comunica individualmente a los trabajadores las modificaciones que existen en el Manual de Funciones.	4	4	4	
Comunicación de políticas de trabajo	La entidad realiza reuniones de trabajo para socializar las políticas de trabajo	4	4	4	
	La entidad realiza reuniones de trabajo para fortalecer los valores de la cultura organizacional.	4	4	4	
Reforzamiento de conocimientos	Los jefes inmediatos refuerzan los conocimientos de los trabajadores.	4	4	4	
	El Plan de Desarrollo de Personas contempla temas que refuerce los conocimientos de los trabajadores.	4	4	4	
Motivación	La entidad otorga reconocimientos para motivar a los trabajadores, enmarcados en los valores institucionales.	4	4	4	
	Los jefes motivan el trabajo de sus colaboradores.	4	4	4	
Información necesaria	Los jefes inmediatos brindan información necesaria para el desarrollo de las funciones o actividades.	4	4	4	
Comunicación adecuada	La comunicación para el cumplimiento de las funciones es adecuada.	4	4	4	
Lenguaje sencillo	Los jefes utilizan un lenguaje sencillo para comunicarse con los trabajadores.	4	4	4	
Órdenes claras	Las órdenes impartidas por los jefes son claras.	4	4	4	
Información oportuna	La información que se brinda en la entidad es oportuna.	4	4	4	
Aceptación de sugerencias	Los jefes toman en cuenta las sugerencias de los trabajadores.	4	4	4	

- Segunda dimensión: Comunicación ascendente
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de comunicación de los niveles inferiores hacia los superiores de la estructura orgánica dentro de la organización.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Comunicación empática	La comunicación con los jefes es empática.	4	4	4	
Comunicación efectiva	La comunicación con los jefes inmediatos, referente a los valores de la cultura organizacional, es efectiva.	4	4	4	
Información sobre progreso del trabajo	Informa a sus superiores sobre el progreso del trabajo.	4	4	4	
Información de problemas en la institución	Se informa oportunamente sobre problemas que se presentan en la institución.	4	4	4	
Discusión de problemas	Se discuten en el trabajo los problemas que se presentan en el desarrollo de sus funciones.	4	4	4	
Comunicación de problemas personales	Los jefes inmediatos le permiten comunicar sobre sus problemas personales.	4	4	4	
Protagonismo en los objetivos institucionales	Se siente protagonista de los objetivos de la entidad.	4	4	4	
Atención de los jefes	Los jefes muestran atención cuando se quiere comunicar con ellos.	4	4	4	
Retroalimentación sobre información recibida	Los jefes inmediatos le permiten preguntar sobre la información que recibe	4	4	4	
	Los jefes absuelven sus inquietudes sobre órdenes que no han quedado claros.	4	4	4	
Estimulación de consenso	Los jefes estimulan el consenso con los trabajadores en la entidad.	4	4	4	



Tercera dimensión: Comunicación horizontal

Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de comunicación entre directivos del mismo nivel jerárquico dentro de la organización.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Desarrollo organizativo	Los jefes se preocupan por mejorar el desarrollo organizativo de los trabajadores.	4	4	4	
Integración de los trabajadores	Los jefes promueven la integración entre los trabajadores, enmarcado en los valores institucionales.	4	4	4	
Coordinación entre áreas	Los jefes coordinan con las demás áreas de la entidad.	4	4	4	
Empatía	Trata de ser empático con los demás empleados, de acuerdo a los valores de la entidad.	4	4	4	
Ayudar en el trabajo	Ayuda en el trabajo cuando algún compañero lo pide.	4	4	4	

Actitud solidaria	La actitud solidaria está presente en el trabajo diario.	4	4	4	
Clima de confianza	Se mantiene un clima de confianza con los demás trabajadores.	4	4	4	
Resolución de problemas	Se mantiene una comunicación fluida con los demás trabajadores para resolver los problemas que se presentan en el trabajo.	4	4	4	
Comunicación con lenguaje sencillo	Se utiliza un lenguaje sencillo en la comunicación entre trabajadores.	4	4	4	
Comunicación clara	La comunicación entre trabajadores es clara.	4	4	4	

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PATATE



[Handwritten signature]
Dra. Santa Ines Lezama Soto
GERENTE MUNICIPAL

Firma del evaluador
DNI N° 32873044

Evaluación por juicio de expertos

Respetado(a) juez(a): Usted ha sido seleccionado(a) para evaluar el instrumento a ser aplicado en la investigación titulada "Comunicación interna y desempeño laboral de los empleados administrativos en una entidad pública de La Libertad, 2023". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste, sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer académico. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Dra. LAURA BEATRIZ ALVAREZ FERNANDEZ		
Grado profesional:	Maestría (X)	Doctor	(X)
Área de formación académica:	Clínica ()	Social	(X)
	Educativa ()	Organizacional	()
Áreas de experiencia profesional:	RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIONES GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL		
Institución donde labora:	MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PATAZ		
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ()	Más de 5 años	(X)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	Trabajo(s) psicométricos realizados Título del estudio realizado.		



2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la Prueba:	Cuestionario de Comunicación Interna
Autora:	Tavara, E. (2023).
Procedencia:	Escuela de Posgrado, Universidad César Vallejo (Trujillo - Perú)
Administración:	Individual, virtual o presencial
Tiempo de aplicación:	15 minutos aprox.
Ámbito de aplicación:	Perú
Significación:	El instrumento está constituido por 35 ítems agrupados en las dimensiones comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal. Tiene por finalidad medir la comunicación existente entre los miembros de una organización para el cumplimiento de sus fines.



4. **Soporte teórico**

(Describir en función al modelo teórico)

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Comunicación Interna: Comunicación interna es una primordial actividad en una organización, porque con este proceso se coordinan acciones sustanciales que dan sentido a la organización, se realizan tareas, se establecen cambios, se conducen conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional (Trelles Rodríguez, 2001).	Comunicación descendente	Se genera cuando se transfiere información a los niveles inferiores de la estructura orgánica, entre mandos intermedios y sus dependencias; es de carácter unidireccional, utilizado para hacer conocer la misión y objetivos organizacionales, comunicar normas y novedades (Aced et al., 2021).
	Comunicación ascendente	Se presenta de niveles inferiores hacia los superiores, cuando los empleados expresan sus opiniones, propuestas o quejas, se produce entre trabajador y jefe, permite saber las preocupaciones de los empleados e identificar problemas (Aced et al., 2021).
	Comunicación horizontal	Se produce entre directivos con mismo nivel jerárquico, siendo esencial para instituir un trabajo cooperativo dentro de la empresa, acelera procesos y toma de decisiones, facilita una información fluida (Aced et al., 2021).

5. **Presentación de instrucciones para el juez:**

A continuación, a usted le presento el cuestionario a ser aplicado en la investigación titulada: "Comunicación interna y desempeño laboral de los empleados administrativos en una entidad pública de La Libertad, 2023", elaborado por Elsa Beatriz Tavera Borrero el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.



Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Dimensiones del instrumento: Cuestionario de Comunicación Interna

- Primera dimensión: Comunicación descendente
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de comunicación de información a los niveles inferiores de la estructura orgánica, entre mandos intermedios y sus dependencias en la organización.



Indicadores	Ítem	Ciudadad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Comunicación del Manual de Funciones	La entidad comunica al personal sobre la existencia del Manual de Funciones.	4	4	4	
	Se comunica individualmente a los trabajadores las modificaciones que existen en el Manual de Funciones.	4	4	4	
Comunicación de políticas de trabajo	La entidad realiza reuniones de trabajo para socializar las políticas de trabajo	4	4	4	
	La entidad realiza reuniones de trabajo para fortalecer los valores de la cultura organizacional.	4	4	4	
Reforzamiento de conocimientos	Los jefes inmediatos refuerzan los conocimientos de los trabajadores.	4	4	4	
	El Plan de Desarrollo de Personas contempla temas que refuerce los conocimientos de los trabajadores.	4	4	4	
Motivación	La entidad otorga reconocimientos para motivar a los trabajadores, enmarcados en los valores institucionales.	4	4	4	
	Los jefes motivan el trabajo de sus colaboradores.	4	4	4	
Información necesaria	Los jefes inmediatos brindan información necesaria para el desarrollo de las funciones o actividades.	4	4	4	
Comunicación adecuada	La comunicación para el cumplimiento de las funciones es adecuada.	4	4	4	
Lenguaje sencillo	Los jefes utilizan un lenguaje sencillo para comunicarse con los trabajadores.	4	4	4	
Órdenes claras	Las órdenes impartidas por los jefes son claras.	4	4	4	
Información oportuna	La información que se brinda en la entidad es oportuna.	4	4	4	
Aceptación de sugerencias	Los jefes toman en cuenta las sugerencias de los trabajadores.	4	4	4	

- Segunda dimensión: Comunicación ascendente
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de comunicación de los niveles inferiores hacia los superiores de la estructura orgánica dentro de la organización.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Comunicación empática	La comunicación con los jefes es empática.	4	4	4	
Comunicación efectiva	La comunicación con los jefes inmediatos, referente a los valores de la cultura organizacional, es efectiva.	4	4	4	
Información sobre progreso del trabajo	Informa a sus superiores sobre el progreso del trabajo.	4	4	4	
Información de problemas en la institución	Se informa oportunamente sobre problemas que se presentan en la institución.	4	4	4	
Discusión de problemas	Se discuten en el trabajo los problemas que se presenten en el desarrollo de sus funciones.	4	4	4	
Comunicación de problemas personales	Los jefes inmediatos le permiten comunicar sobre sus problemas personales.	4	4	4	
Protagonismo en los objetivos institucionales	Se siente protagonista de los objetivos de la entidad.	4	4	4	
Atención de los jefes	Los jefes muestran atención cuando se quiere comunicar con ellos.	4	4	4	
Retroalimentación sobre información recibida	Los jefes inmediatos le permiten preguntar sobre la información que recibe	4	4	4	
	Los jefes absuelven sus inquietudes sobre órdenes que no han quedado claros.	4	4	4	
Estimulación de consenso	Los jefes estimulan el consenso con los trabajadores en la entidad.	4	4	4	



- Tercera dimensión: Comunicación horizontal
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de comunicación entre directivos del mismo nivel jerárquico dentro de la organización.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Desarrollo organizativo	Los jefes se preocupan por mejorar el desarrollo organizativo de los trabajadores.	4	4	4	
Integración de los trabajadores	Los jefes promueven la integración entre los trabajadores, enmarcado en los valores institucionales.	4	4	4	
Coordinación entre áreas	Los jefes coordinan con las demás áreas de la entidad.	4	4	4	
Empatía	Trata de ser empático con los demás empleados, de acuerdo a los valores de la entidad.	4	4	4	
Ayudar en el trabajo	Ayuda en el trabajo cuando algún compañero lo pide.	4	4	4	

Actitud solidaria	La actitud solidaria está presente en el trabajo diario.	4	4	4	
Clima de confianza	Se mantiene un clima de confianza con los demás trabajadores.	4	4	4	
Resolución de problemas	Se mantiene una comunicación fluida con los demás trabajadores para resolver los problemas que se presentan en el trabajo.	4	4	4	
Comunicación con lenguaje sencillo	Se utiliza un lenguaje sencillo en la comunicación entre trabajadores.	4	4	4	
Comunicación clara	La comunicación entre trabajadores es clara.	4	4	4	



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PÍTZ

Dra. Laura Beatriz Álvarez Fernández
 Jefe de la Oficina de Relaciones Públicas

Firma del evaluador

DNI: 70543857

Evaluación por juicio de expertos

Respetado(a) juez(a): Usted ha sido seleccionado(a) para evaluar el instrumento a ser aplicado en la investigación titulada "Comunicación interna y desempeño laboral de los empleados administrativos en una entidad pública de La Libertad, 2023". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste, sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer académico. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Mg. SOFÍA ALEJOS CASTILLO	
Grado profesional:	Maestría (X)	Doctor ()
Área de formación académica:	Clinica ()	Social (X)
	Educativa ()	Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS PRESUPUESTO PÚBLICO	
Institución donde labora:	MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PATAZ	
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ()	Más de 5 años (X)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	Trabajo(s) psicométricos realizados Título del estudio realizado.	



2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la Prueba:	Cuestionario de Comunicación Interna
Autora:	Tavara, E. (2023).
Procedencia:	Escuela de Posgrado, Universidad César Vallejo (Trujillo - Perú)
Administración:	Individual, virtual o presencial
Tiempo de aplicación:	15 minutos aprox.
Ámbito de aplicación:	Perú
Significación:	El instrumento está constituido por 35 ítems agrupados en las dimensiones comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal. Tiene por finalidad medir la comunicación existente entre los miembros de una organización para el cumplimiento de sus fines.

4. Soporte teórico

(Describir en función al modelo teórico)

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Comunicación Interna: Comunicación interna es una primordial actividad en una organización, porque con este proceso se coordinan acciones sustanciales que dan sentido a la organización, se realizan tareas, se establecen cambios, se conducen conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional (Trelles Rodríguez, 2001).	Comunicación descendente	Se genera cuando se transfiere información a los niveles inferiores de la estructura orgánica, entre mandos intermedios y sus dependencias; es de carácter unidireccional, utilizado para hacer conocer la misión y objetivos organizacionales, comunicar normas y novedades (Aced et al., 2021).
	Comunicación ascendente	Se presenta de niveles inferiores hacia los superiores, cuando los empleados expresan sus opiniones, propuestas o quejas, se produce entre trabajador y jefe, permite saber las preocupaciones de los empleados e identificar problemas (Aced et al., 2021).
	Comunicación horizontal	Se produce entre directivos con mismo nivel jerárquico, siendo esencial para instituir un trabajo cooperativo dentro de la empresa, acelera procesos y toma de decisiones, facilita una información fluida (Aced et al., 2021).

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario a ser aplicado en la investigación titulada: "Comunicación interna y desempeño laboral de los empleados administrativos en una entidad pública de La Libertad, 2023", elaborado por Elsa Beatriz Tavera Borrero el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.



Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.

4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.
---------------	-----------------------------------------------

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Dimensiones del instrumento: Cuestionario de Comunicación Interna

- Primera dimensión: Comunicación descendente
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de comunicación de información a los niveles inferiores de la estructura orgánica, entre mandos intermedios y sus dependencias en la organización.



Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Comunicación del Manual de Funciones	La entidad comunica al personal sobre la existencia del Manual de Funciones.	4	4	4	
	Se comunica individualmente a los trabajadores las modificaciones que existen en el Manual de Funciones.	4	4	4	
Comunicación de políticas de trabajo	La entidad realiza reuniones de trabajo para socializar las políticas de trabajo	4	4	4	
	La entidad realiza reuniones de trabajo para fortalecer los valores de la cultura organizacional.	4	4	4	
Reforzamiento de conocimientos	Los jefes inmediatos refuerzan los conocimientos de los trabajadores.	4	4	4	
	El Plan de Desarrollo de Personas contempla temas que refuerce los conocimientos de los trabajadores.	4	4	4	
Motivación	La entidad otorga reconocimientos para motivar a los trabajadores, enmarcados en los valores institucionales.	4	4	4	
	Los jefes motivan el trabajo de sus colaboradores.	4	4	4	
Información necesaria	Los jefes inmediatos brindan información necesaria para el desarrollo de las funciones o actividades.	4	4	4	
Comunicación adecuada	La comunicación para el cumplimiento de las funciones es adecuada.	4	4	4	
Lenguaje sencillo	Los jefes utilizan un lenguaje sencillo para comunicarse con los trabajadores.	4	4	4	
Órdenes claras	Las órdenes impartidas por los jefes son claras.	4	4	4	
Información oportuna	La información que se brinda en la entidad es oportuna.	4	4	4	
Aceptación de sugerencias	Los jefes toman en cuenta las sugerencias de los trabajadores.	4	4	4	

- Segunda dimensión: Comunicación ascendente
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de comunicación de los niveles inferiores hacia los superiores de la estructura orgánica dentro de la organización.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Comunicación empática	La comunicación con los jefes es empática.	4	4	4	
Comunicación efectiva	La comunicación con los jefes inmediatos, referente a los valores de la cultura organizacional, es efectiva.	4	4	4	
Información sobre progreso del trabajo	Informa a sus superiores sobre el progreso del trabajo.	4	4	4	
Información de problemas en la institución	Se informa oportunamente sobre problemas que se presentan en la institución.	4	4	4	
Discusión de problemas	Se discuten en el trabajo los problemas que se presentan en el desarrollo de sus funciones.	4	4	4	
Comunicación de problemas personales	Los jefes inmediatos le permiten comunicar sobre sus problemas personales.	4	4	4	
Protagonismo en los objetivos institucionales	Se siente protagonista de los objetivos de la entidad.	4	4	4	
Atención de los jefes	Los jefes muestran atención cuando se quiere comunicar con ellos.	4	4	4	
Retroalimentación sobre información recibida	Los jefes inmediatos le permiten preguntar sobre la información que recibe	4	4	4	
	Los jefes absuelven sus inquietudes sobre órdenes que no han quedado claros.	4	4	4	
Estimulación de consenso	Los jefes estimulan el consenso con los trabajadores en la entidad.	4	4	4	



- Tercera dimensión: Comunicación horizontal
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de comunicación entre directivos del mismo nivel jerárquico dentro de la organización.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Desarrollo organizativo	Los jefes se preocupan por mejorar el desarrollo organizativo de los trabajadores.	4	4	4	
Integración de los trabajadores	Los jefes promueven la integración entre los trabajadores, enmarcado en los valores institucionales.	4	4	4	
Coordinación entre áreas	Los jefes coordinan con las demás áreas de la entidad.	4	4	4	
Empatía	Trata de ser empático con los demás empleados, de acuerdo a los valores de la entidad.	4	4	4	
Ayudar en el trabajo	Ayuda en el trabajo cuando algún compañero lo pide.	4	4	4	

Actitud solidaria	La actitud solidaria está presente en el trabajo diario.	4	4	4	
Clima de confianza	Se mantiene un clima de confianza con los demás trabajadores.	4	4	4	
Resolución de problemas	Se mantiene una comunicación fluida con los demás trabajadores para resolver los problemas que se presentan en el trabajo.	4	4	4	
Comunicación con lenguaje sencillo	Se utiliza un lenguaje sencillo en la comunicación entre trabajadores.	4	4	4	
Comunicación clara	La comunicación entre trabajadores es clara.	4	4	4	

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PATAZ



Sofía Alejos Castillo

CPC. Sofía Alejos Castillo
JEFE DE OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACION

Firma del evaluador

DNI: *9176801*

Instrumento: Desempeño laboral



Evaluación por juicio de expertos

Respetado(a) juez(a): Usted ha sido seleccionado(a) para evaluar el instrumento a ser aplicado en la investigación titulada "Comunicación interna y desempeño laboral de los empleados administrativos en una entidad pública de La Libertad, 2023". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste, sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer académico. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Dra. Santa Ines Lezama Soto	
Grado profesional:	Maestría (X)	Doctor (X)
Área de formación académica:	Clínica ()	Social (X)
	Educativa ()	Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	Gestión Pública Municipal Gestión Administrativa Control Interno Asesoramiento en Proyectos de Investigación y Tesis de Pregrado y Posgrado	
Institución donde labora:	Municipalidad Provincial de Patate	
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ()	
	Más de 5 años (X)	
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	Trabajo(s) psicométricos realizados Título del estudio realizado.	



2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la Prueba:	Cuestionario de Desempeño Laboral
Autora:	Tavara, E. (2023).
Procedencia:	Escuela de Posgrado, Universidad César Vallejo (Trujillo - Perú)
Administración:	Individual, virtual o presencial
Tiempo de aplicación:	15 minutos aprox.
Ámbito de aplicación:	Perú
Significación:	El instrumento está constituido por 20 ítems agrupados en las dimensiones desempeño de la tarea, comportamientos contraproducentes y desempeño contextual. Tiene por finalidad medir el desempeño laboral de los trabajadores de la organización en el cumplimiento de sus fines.



4. Soporte teórico

(Describir en función al modelo teórico)

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Desempeño Laboral: Es el comportamiento del empleado en la consecución de sus objetivos; es una estrategia individual para lograr objetivos institucionales (Chiavenato 2011).	Desempeño de la tarea	Significa alcanzar metas de acuerdo con el conocimiento que contribuye directa o indirectamente a la organización (Campbell, 1990).
	Comportamientos contraproducentes	Acciones intencionales que se llevan a cabo voluntariamente y benefician al empleado (Campbell, 1990).
	Desempeño contextual	Comportamiento espontáneo e individual que va más allá de lo que se espera para el puesto, siendo importante para alcanzar los resultados organizacionales deseados (Bautista et al., 2020).

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario a ser aplicado en la investigación titulada: "Comunicación interna y desempeño laboral de los empleados administrativos en una entidad pública de La Libertad, 2023", elaborado por Elsa Beatriz Tavera Borrero el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.



Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1. No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Dimensiones del instrumento: Cuestionario de Desempeño Laboral

- Primera dimensión: Desempeño de la tarea
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel del desempeño de los trabajadores en la ejecución de las tareas del puesto que contribuyen directa o indirectamente al cumplimiento de los objetivos de la institución.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Calidad del trabajo	Ejecuto los trabajos encomendados para lograr los objetivos institucionales.	4	4	4	
Planificación y organización del trabajo	Planifico mi trabajo de manera que pueda ejecutarlo en el tiempo y forma exigida.	4	4	4	
	Organizo mi trabajo para cumplir con los objetivos institucionales.	4	4	4	
Orientación a resultados	El trabajo que realizo está orientado a resultados según las políticas de la entidad.	4	4	4	
Priorización del trabajo	Priorizo las actividades de mi trabajo para cumplirlas oportunamente.	4	4	4	
	Priorizo las actividades según los objetivos institucionales.	4	4	4	



Segunda dimensión: Comportamientos contraproducentes

Objetivos de la Dimensión: Medir el impacto de las acciones intencionales de los empleados hacia la organización y compañeros de trabajo.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Excesiva negatividad	Se percibe excesiva negatividad en el ambiente laboral.	4	4	4	
Daño a la organización	Se realizan cosas que dañan a la organización.	4	4	4	
Daño a los compañeros de trabajo o jefes	Se realizan cosas que dañan a los compañeros de trabajo.	4	4	4	
	Se fomentan acciones que dañan a los jefes inmediatos.	4	4	4	
	Se comentan aspectos negativos de los compañeros de trabajo fuera de la entidad.	4	4	4	
Errores intencionales	Se cometen errores de manera intencional, para dañar a la entidad o a los jefes inmediatos, afectando el proceso de los objetivos institucionales.	4	4	4	



- Tercera dimensión: Desempeño contextual
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de comportamiento espontáneo e individual de los empleados dentro de la organización a fin de alcanzar los objetivos institucionales deseados.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Iniciativa	Muestro iniciativa para solucionar los problemas que se presentan en el trabajo.	4	4	4	
Aceptación de la retroalimentación	Acepto y aprendo de la retroalimentación sin oposición alguna.	4	4	4	
Cooperación	Muestro cooperación para lograr los fines institucionales.	4	4	4	
Comunicación eficiente	La comunicación con mis compañeros y jefes es eficiente, para alcanzar los objetivos institucionales.	4	4	4	
Responsabilidad	Desarrollo mis funciones con responsabilidad.	4	4	4	
Orientación al ciudadano	Brindo orientación al ciudadano cuando lo solicita.	4	4	4	
Creatividad	Muestro creatividad para realizar las tareas encomendadas.	4	4	4	
Tareas desafiantes	Asumo las tareas desafiantes con naturalidad.	4	4	4	

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PIURA



Dra. Santa Inés Lezama Soto
GERENTE MUNICIPAL

Firma del evaluador
DNI N° 32873044

Evaluación por juicio de expertos

Respetado(a) juez(a): Usted ha sido seleccionado(a) para evaluar el instrumento a ser aplicado en la investigación titulada "Comunicación interna y desempeño laboral de los empleados administrativos en una entidad pública de La Libertad, 2023". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste, sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer académico. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Dra. LAURA BEATRIZ ALVAREZ FERNÁNDEZ		
Grado profesional:	Maestría (X)	Doctor	(X)
Área de formación académica:	Clínica ()	Social	(X)
	Educativa ()	Organizacional	()
Áreas de experiencia profesional:	RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIONES GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL		
Institución donde labora:	MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PATAZ		
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ()	Más de 5 años	(X)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	Trabajo(s) psicométricos realizados Título del estudio realizado.		



2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la Prueba:	Cuestionario de Desempeño Laboral
Autora:	Tavara, E. (2023).
Procedencia:	Escuela de Posgrado, Universidad César Vallejo (Trujillo - Perú)
Administración:	Individual, virtual o presencial
Tiempo de aplicación:	15 minutos aprox.
Ámbito de aplicación:	Perú
Significación:	El instrumento está constituido por 20 ítems agrupados en las dimensiones desempeño de la tarea, comportamientos contraproducentes y desempeño contextual. Tiene por finalidad medir el desempeño laboral de los trabajadores de la organización en el cumplimiento de sus fines.

4. Soporte teórico

(Describir en función al modelo teórico)

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Desempeño Laboral: Es el comportamiento del empleado en la consecución de sus objetivos; es una estrategia individual para lograr objetivos institucionales (Chiavenato 2011).	Desempeño de la tarea	Significa alcanzar metas de acuerdo con el conocimiento que contribuye directa o indirectamente a la organización (Campbell, 1990).
	Comportamientos contraproducentes	Acciones intencionales que se llevan a cabo voluntariamente y benefician al empleado (Campbell, 1990).
	Desempeño contextual	Comportamiento espontáneo e individual que va más allá de lo que se espera para el puesto, siendo importante para alcanzar los resultados organizacionales deseados (Bautista et al., 2020).

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario a ser aplicado en la investigación titulada: "Comunicación interna y desempeño laboral de los empleados administrativos en una entidad pública de La Libertad, 2023", elaborado por Elsa Beatriz Tavera Borrero el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.



Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Dimensiones del instrumento: Cuestionario de Desempeño Laboral

- Primera dimensión: Desempeño de la tarea
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel del desempeño de los trabajadores en la ejecución de las tareas del puesto que contribuyen directa o indirectamente al cumplimiento de los objetivos de la institución.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Calidad del trabajo	Ejecuto los trabajos encomendados para lograr los objetivos institucionales.	4	4	4	
Planificación y organización del trabajo	Planifico mi trabajo de manera que pueda ejecutarlo en el tiempo y forma exigida.	4	4	4	
	Organizo mi trabajo para cumplir con los objetivos institucionales.	4	4	4	
Orientación a resultados	El trabajo que realizo está orientado a resultados según las políticas de la entidad.	4	4	4	
Priorización del trabajo	Priorizo las actividades de mi trabajo para cumplirlas oportunamente.	4	4	4	
	Priorizo las actividades según los objetivos institucionales.	4	4	4	



- Segunda dimensión: Comportamientos contraproducentes
- Objetivos de la Dimensión: Medir el impacto de las acciones intencionales de los empleados hacia la organización y compañeros de trabajo.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Excesiva negatividad	Se percibe excesiva negatividad en el ambiente laboral.	4	4	4	
Daño a la organización	Se realizan cosas que dañan a la organización.	4	4	4	
Daño a los compañeros de trabajo o jefes	Se realizan cosas que dañen a los compañeros de trabajo.	4	4	4	
	Se fomentan acciones que dañan a los jefes inmediatos.	4	4	4	
	Se comentan aspectos negativos de los compañeros de trabajo fuera de la entidad.	4	4	4	
Errores intencionales	Se cometen errores de manera intencional, para dañar a la entidad o a los jefes inmediatos, afectando el proceso de los objetivos institucionales.	4	4	4	

- Tercera dimensión: Desempeño contextual
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de comportamiento espontáneo e individual de los empleados dentro de la organización a fin de alcanzar los objetivos institucionales deseados.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Iniciativa	Muestro iniciativa para solucionar los problemas que se presentan en el trabajo.	4	4	4	
Aceptación de la retroalimentación	Acepto y aprendo de la retroalimentación sin oposición alguna.	4	4	4	
Cooperación	Muestro cooperación para lograr los fines institucionales.	4	4	4	
Comunicación eficiente	La comunicación con mis compañeros y jefes es eficiente, para alcanzar los objetivos institucionales.	4	4	4	
Responsabilidad	Desarrollo mis funciones con responsabilidad.	4	4	4	
Orientación al ciudadano	Brindo orientación al ciudadano cuando lo solicita.	4	4	4	
Creatividad	Muestro creatividad para realizar las tareas encomendadas.	4	4	4	
Tareas desafiantes	Asumo las tareas desafiantes con naturalidad.	4	4	4	


MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PATAZ

 Dra. Laura Beatriz Álvarez Fernández
 Jefe de la Oficina de Recursos Humanos
 Firma del evaluador
 DNI:
 70543657

Evaluación por juicio de expertos

Respetado(a) juez(a): Usted ha sido seleccionado(a) para evaluar el instrumento a ser aplicado en la investigación titulada "Comunicación interna y desempeño laboral de los empleados administrativos en una entidad pública de La Libertad, 2023". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste, sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer académico. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Mg. SOFÍA ALEJOS CASTILLO	
Grado profesional:	Maestría (<input checked="" type="checkbox"/>)	Doctor ()
Área de formación académica:	Clínica ()	Social (<input checked="" type="checkbox"/>)
	Educativa ()	Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS PRESUPUESTO PÚBLICO	
Institución donde labora:	MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PATAZ	
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ()	Más de 5 años (<input checked="" type="checkbox"/>)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	Trabajo(s) psicométricos realizados Título del estudio realizado.	

2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la Prueba:	Cuestionario de Desempeño Laboral
Autora:	Tavara, E. (2023).
Procedencia:	Escuela de Posgrado, Universidad César Vallejo (Trujillo - Perú)
Administración:	Individual, virtual o presencial
Tiempo de aplicación:	15 minutos aprox.
Ámbito de aplicación:	Perú
Significación:	El instrumento está constituido por 20 ítems agrupados en las dimensiones desempeño de la tarea, comportamientos contraproducentes y desempeño contextual. Tiene por finalidad medir el desempeño laboral de los trabajadores de la organización en el cumplimiento de sus fines.



4. Soporte teórico

(Describir en función al modelo teórico)

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Desempeño Laboral: Es el comportamiento del empleado en la consecución de sus objetivos; es una estrategia individual para lograr objetivos institucionales (Chiavenato 2011).	Desempeño de la tarea	Significa alcanzar metas de acuerdo con el conocimiento que contribuye directa o indirectamente a la organización (Campbell, 1990).
	Comportamientos contraproducentes	Acciones intencionales que se llevan a cabo voluntariamente y benefician al empleado (Campbell, 1990).
	Desempeño contextual	Comportamiento espontáneo e individual que va más allá de lo que se espera para el puesto, siendo importante para alcanzar los resultados organizacionales deseados (Bautista et al., 2020).

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario a ser aplicado en la investigación titulada: "Comunicación interna y desempeño laboral de los empleados administrativos en una entidad pública de La Libertad, 2023", elaborado por Elsa Beatriz Tavera Borrero el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.



Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Dimensiones del instrumento: Cuestionario de Desempeño Laboral

- Primera dimensión: Desempeño de la tarea
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel del desempeño de los trabajadores en la ejecución de las tareas del puesto que contribuyen directa o indirectamente al cumplimiento de los objetivos de la institución.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Calidad del trabajo	Ejecuto los trabajos encomendados para lograr los objetivos institucionales.	4	4	4	
Planificación y organización del trabajo	Planifico mi trabajo de manera que pueda ejecutarlo en el tiempo y forma exigida.	4	4	4	
	Organizo mi trabajo para cumplir con los objetivos institucionales.	4	4	4	
Orientación a resultados	El trabajo que realizo está orientado a resultados según las políticas de la entidad.	4	4	4	
Priorización del trabajo	Priorizo las actividades de mi trabajo para cumplirlas oportunamente.	4	4	4	
	Priorizo las actividades según los objetivos institucionales.	4	4	4	



- Segunda dimensión: Comportamientos contraproducentes
- Objetivos de la Dimensión: Medir el impacto de las acciones intencionales de los empleados hacia la organización y compañeros de trabajo.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Excesiva negatividad	Se percibe excesiva negatividad en el ambiente laboral.	4	4	4	
Daño a la organización	Se realizan cosas que dañan a la organización.	4	4	4	
Daño a los compañeros de trabajo o jefes	Se realizan cosas que dañen a los compañeros de trabajo.	4	4	4	
	Se fomentan acciones que dañan a los jefes inmediatos.	4	4	4	
	Se comentan aspectos negativos de los compañeros de trabajo fuera de la entidad.	4	4	4	
Errores intencionales	Se cometen errores de manera intencional, para dañar a la entidad o a los jefes inmediatos, afectando el proceso de los objetivos institucionales.	4	4	4	

- Tercera dimensión: Desempeño contextual
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de comportamiento espontáneo e individual de los empleados dentro de la organización a fin de alcanzar los objetivos institucionales deseados.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Iniciativa	Muestro iniciativa para solucionar los problemas que se presentan en el trabajo.	4	4	4	
Aceptación de la retroalimentación	Acepto y aprendo de la retroalimentación sin oposición alguna.	4	4	4	
Cooperación	Muestro cooperación para lograr los fines institucionales.	4	4	4	
Comunicación eficiente	La comunicación con mis compañeros y jefes es eficiente, para alcanzar los objetivos institucionales.	4	4	4	
Responsabilidad	Desarrollo mis funciones con responsabilidad.	4	4	4	
Orientación al ciudadano	Brindo orientación al ciudadano cuando lo solicita.	4	4	4	
Creatividad	Muestro creatividad para realizar las tareas encomendadas.	4	4	4	
Tareas desafiantes	Asumo las tareas desafiantes con naturalidad.	4	4	4	

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PATAZ



Sofía Alejos Castillo

CPC. Sofía Alejos Castillo

JEFE DE OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACION

Firma del evaluador

DNI: 41716801

Anexo 4: Confiabilidad de ítems y dimensiones de las variables

Análisis de la confiabilidad de la Comunicación Interna

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,972	35

Confiabilidad por ítems de la Comunicación Interna

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ITEM 1	116,80	666,182	,518	,972
ITEM 2	117,06	658,946	,629	,972
ITEM 3	116,94	661,451	,658	,972
ITEM 4	117,01	656,414	,671	,972
ITEM 5	116,71	655,865	,744	,971
ITEM 6	116,99	664,333	,621	,972
ITEM 7	117,34	656,530	,640	,972
ITEM 8	116,91	660,345	,646	,972
ITEM 9	116,62	654,521	,801	,971
ITEM 10	116,67	666,951	,598	,972
ITEM 11	116,43	654,369	,763	,971
ITEM 12	116,49	659,727	,783	,971
ITEM 13	116,68	655,048	,756	,971
ITEM 14	116,79	653,885	,743	,971
ITEM 15	116,52	661,343	,702	,971
ITEM 16	116,50	664,030	,663	,972
ITEM 17	116,20	662,465	,646	,972
ITEM 18	116,45	660,351	,682	,972
ITEM 19	116,68	654,583	,719	,971
ITEM 20	117,00	658,949	,579	,972
ITEM 21	116,85	657,098	,714	,971
ITEM 22	116,55	654,492	,728	,971
ITEM 23	116,46	653,099	,784	,971
ITEM 24	116,66	653,661	,804	,971
ITEM 25	116,73	656,684	,717	,971

ITEM 26	116,66	659,742	,700	,971
ITEM 27	116,79	662,107	,668	,972
ITEM 28	116,45	659,361	,739	,971
ITEM 29	116,44	657,784	,748	,971
ITEM 30	116,22	659,769	,674	,972
ITEM 31	116,34	657,641	,712	,971
ITEM 32	116,37	655,892	,763	,971
ITEM 33	116,33	656,021	,737	,971
ITEM 34	116,17	659,981	,719	,971
ITEM 35	116,23	658,967	,738	,971

Análisis de la confiabilidad del Desempeño Laboral

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,793	20

Confiabilidad por ítems del Desempeño Laboral

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ITEM 1	68,25	65,745	,489	,777
ITEM 2	68,27	65,694	,566	,773
ITEM 3	68,20	65,838	,556	,774
ITEM 4	68,37	65,023	,563	,772
ITEM 5	68,14	67,051	,469	,779
ITEM 6	68,16	67,974	,411	,782
ITEM 7	69,52	69,181	,196	,796
ITEM 8	69,79	70,329	,124	,801
ITEM 9	69,93	68,793	,190	,798
ITEM 10	70,01	67,586	,264	,792
ITEM 11	69,86	66,829	,310	,788
ITEM 12	70,00	66,444	,292	,791
ITEM 13	68,45	66,492	,530	,776
ITEM 14	68,29	66,814	,479	,778
ITEM 15	68,21	67,602	,431	,781
ITEM 16	68,21	66,208	,540	,775
ITEM 17	68,02	67,515	,487	,779
ITEM 18	68,07	70,126	,209	,793
ITEM 19	68,15	70,230	,224	,792
ITEM 20	68,18	69,462	,243	,791

Anexo 5: Ficha técnica de los instrumentos de recolección de datos

Cuestionario: Comunicación Interna

1. Nombre:

Cuestionario de Comunicación Interna.

2. Autora:

Tavara Borrero, Elsa Beatriz

3. Objetivo:

El presente cuestionario tiene por objetivo recoger información para determinar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral en de los empleados administrativos en una entidad pública de La Libertad, 2023.

4. Normas:

El encuestado al contestar cada pregunta, debe ser objetivo, honesto y sincero con sus respuestas para tener una información real.

5. Muestra:

La muestra es de 100 empleados administrativos.

6. Unidad de análisis:

Empleado administrativo.

7. Modo de aplicación:

- El instrumento contiene 35 ítems, agrupadas en las dimensiones de la comunicación interna, con una escala valorativa de uno, dos, tres, cuatro y cinco puntos por ítem.
- Los empleados administrativos deben desarrollar el cuestionario en forma individual, consignando los datos requeridos según las instrucciones, en un tiempo aproximado de 15 minutos.

8. Estructura:

El cuestionario está estructurado en 35 ítems y consta de 3 dimensiones: comunicación descendente con 14 ítems, comunicación ascendente con 11 ítems y comunicación horizontal con 10 ítems.

Cada ítem incluye cinco alternativas de respuestas: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre.

9. Escala diagnóstica:

9.1. Escala general de la variable independiente: Comunicación interna

Intervalo	Nivel
36 – 88	Bajo
89 – 139	Medio
140 – 190	Alto

9.2. Escala específica (por dimensión):

Dimensiones	Intervalo	Nivel
Comunicación descendente	15 – 34	Bajo
	35 – 52	Medio
	53 – 70	Alto

Dimensiones	Intervalo	Nivel
Comunicación ascendente	12 – 27	Bajo
	28 – 41	Medio
	42 – 55	Alto

Dimensiones	Intervalo	Nivel
Comunicación horizontal	11 – 24	Bajo
	25 – 37	Medio
	38 – 50	Alto

9.3. Escala valorativa de las alternativas de respuesta de los ítems:

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

10. Validación y confiabilidad:

La validez del instrumento se realizó por juicio de 3 expertos y la confiabilidad, por el método de Alfa de Cronbach, determinado a través del SPSS V.26.

Cuestionario: Desempeño Laboral

1. Nombre:

Cuestionario de Comunicación Interna.

2. Autora:

Tavara Borrero, Elsa Beatriz

3. Objetivo:

El presente cuestionario tiene por objetivo recoger información para determinar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral en de los empleados administrativos en una entidad pública de La Libertad, 2023.

4. Normas:

El encuestado al contestar cada pregunta, debe ser objetivo, honesto y sincero con sus respuestas para tener una información real.

5. Muestra:

La muestra es de 100 empleados administrativos.

6. Unidad de análisis:

Empleado administrativo.

7. Modo de aplicación:

- El instrumento contiene 20 ítems, agrupadas en las dimensiones del desempeño laboral, con una escala valorativa de uno, dos, tres, cuatro y cinco puntos por ítem.
- Los empleados administrativos deben desarrollar el cuestionario en forma individual, consignando los datos requeridos según las instrucciones, en un tiempo aproximado de 15 minutos.

8. Estructura:

El cuestionario está estructurado en 20 ítems y consta de 3 dimensiones: desempeño de la tarea con 6 ítems, comportamientos contraproducentes con 6 ítems y desempeño contextual con 8 ítems.

Cada ítem incluye cinco alternativas de respuestas: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre.

9. Escala diagnóstica:

9.1. Escala general de la variable independiente: Desempeño laboral

Intervalo	Nivel
21 – 48	Bajo
49 – 74	Medio
75 – 100	Alto

9.2. Escala específica (por dimensión):

Dimensiones	Intervalo	Nivel
Desempeño de la tarea Comportamientos contraproducentes	7 – 14	Bajo
	15 – 22	Medio
	23 – 30	Alto

Dimensiones	Intervalo	Nivel
Desempeño contextual	9 – 20	Bajo
	21 – 30	Medio
	31 – 40	Alto

9.3. Escala valorativa de las alternativas de respuesta de los ítems:

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

10. Validación y confiabilidad:

La validez del instrumento se realizó por juicio de 3 expertos y la confiabilidad, por el método de Alfa de Cronbach, determinado a través del SPSS V.26.

Anexo 6. Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Estimado colaborador, solicito su participación en la presente encuesta que, tiene calidad, de anónimo; responda con objetividad, honestidad y sinceridad, a fin de lograr el objetivo de la presente investigación que, es netamente académica, y tiene por finalidad determinar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral en su entidad.

Instrucciones: Marque con una equis (x) en el recuadro que considere se aproxime a su realidad; cuántas veces ocurren las situaciones planteadas en su entidad.

- Si no ocurre jamás, marca la alternativa **NUNCA (1)**
- Si ocurre rara vez, marca la alternativa **CASI NUNCA (2)**
- Si ocurre pocas veces, marca la alternativa **A VECES (3)**
- Si ocurren muchas veces, marca la alternativa **CASI SIEMPRE (4)**
- Si ocurren continuamente, marca la alternativa **SIEMPRE (5)**

Ítems		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Dimensión 1: Comunicación descendente						
1	La entidad comunica al personal sobre la existencia del Manual de Funciones.					
2	Se comunica individualmente a los trabajadores las modificaciones que existen en el Manual de Funciones.					
3	La entidad realiza reuniones de trabajo para socializar las políticas de trabajo					
4	La entidad realiza reuniones de trabajo para fortalecer los valores de la cultura organizacional.					
5	Los jefes inmediatos refuerzan los conocimientos de los trabajadores.					
6	El Plan de Desarrollo de Personas contempla temas que refuerce los conocimientos de los trabajadores.					
7	La entidad otorga reconocimientos para motivar a los trabajadores, enmarcados en los valores institucionales.					
8	Los jefes motivan el trabajo de sus colaboradores.					
9	Los jefes inmediatos brindan información necesaria para el desarrollo de las funciones o actividades.					
10	La comunicación para el cumplimiento de las funciones es adecuada.					
11	Los jefes utilizan un lenguaje sencillo para comunicarse con los trabajadores.					
12	Las órdenes impartidas por los jefes son claras.					
13	La información que se brinda en la entidad es oportuna.					
14	Los jefes toman en cuenta las sugerencias de los trabajadores.					

Dimensión 2: Comunicación ascendente		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	La comunicación con los jefes es empática.					
16	La comunicación con los jefes inmediatos, referente a los valores de la cultura organizacional, es efectiva.					
17	Informa a sus superiores sobre el progreso del trabajo.					
18	Se informa oportunamente sobre problemas que se presentan en la institución.					
19	Se discuten en el trabajo los problemas que se presenten en el desarrollo de sus funciones.					
20	Los jefes inmediatos le permiten comunicar sobre sus problemas personales.					
21	Se siente protagonista de los objetivos de la entidad.					
22	Los jefes muestran atención cuando se quiere comunicar con ellos.					
23	Los jefes inmediatos le permiten preguntar sobre la información que recibe					
24	Los jefes absuelven sus inquietudes sobre órdenes que no han quedado claros.					
25	Los jefes estimulan el consenso con los trabajadores en la entidad.					
Dimensión 3: Comunicación horizontal		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	Los jefes se preocupan por mejorar el desarrollo organizativo de los trabajadores.					
27	Los jefes promueven la integración entre los trabajadores, enmarcado en los valores institucionales.					
28	Los jefes coordinan con las demás áreas de la entidad.					
29	Trata de ser empático con los demás empleados, de acuerdo a los valores de la entidad.					
30	Ayuda en el trabajo cuando algún compañero lo pide.					
31	La actitud solidaria está presente en el trabajo diario.					
32	Se mantiene un clima de confianza con los demás trabajadores.					
33	Se mantiene una comunicación fluida con los demás trabajadores para resolver los problemas que se presentan en el trabajo.					
34	Se utiliza un lenguaje sencillo en la comunicación entre trabajadores.					
35	La comunicación entre trabajadores es clara.					

Muy agradecida por su participación.

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL

Estimado colaborador, solicito su participación en la presente encuesta que, tiene calidad, de anónimo; responda con objetividad, honestidad y sinceridad, a fin de lograr el objetivo de la presente investigación que, es netamente académica, y tiene por finalidad determinar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral en su entidad.

Instrucciones: Marque con una equis (x) en el recuadro que considere se aproxime a su realidad; cuántas veces ocurren las situaciones planteadas en su entidad.

- Si no ocurre jamás, marca la alternativa **NUNCA (1)**
- Si ocurre rara vez, marca la alternativa **CASI NUNCA (2)**
- Si ocurre pocas veces, marca la alternativa **A VECES (3)**
- Si ocurren muchas veces, marca la alternativa **CASI SIEMPRE (4)**
- Si ocurren continuamente, marca la alternativa **SIEMPRE (5)**

Ítems		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Dimensión 1: Desempeño de la tarea						
1	Ejecuto los trabajos encomendados para lograr los objetivos institucionales.					
2	Planifico mi trabajo de manera que pueda ejecutarlo en el tiempo y forma exigida.					
3	Organizo mi trabajo para cumplir con los objetivos institucionales.					
4	El trabajo que realizo está orientado a resultados según las políticas de la entidad.					
5	Priorizo las actividades de mi trabajo para cumplirlas oportunamente.					
6	Priorizo las actividades según los objetivos institucionales.					
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Dimensión 2: Comportamientos contraproducentes						
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Se percibe excesiva negatividad en el ambiente laboral.					
8	Se realizan cosas que dañan a la organización.					
9	Se realizan cosas que dañen a los compañeros de trabajo.					
10	Se fomentan acciones que dañan a los jefes inmediatos.					
11	Se comentan aspectos negativos de los compañeros de trabajo fuera de la entidad.					
12	Se cometen errores de manera intencional, para dañar a la entidad o a los jefes inmediatos, afectando el proceso de los objetivos institucionales.					
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Dimensión 3: Desempeño contextual						
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Muestro iniciativa para solucionar los problemas que se presentan en el trabajo.					
14	Acepto y aprendo de la retroalimentación sin oposición alguna.					
15	Muestro cooperación para lograr los fines institucionales.					

16	La comunicación con mis compañeros y jefes es eficiente, para alcanzar los objetivos institucionales.					
17	Desarrollo mis funciones con responsabilidad.					
18	Brindo orientación al ciudadano cuando lo solicita.					
19	Muestro creatividad para realizar las tareas encomendadas.					
20	Asumo las tareas desafiantes con naturalidad.					

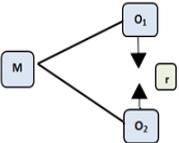
Muy agradecida por su participación.

Anexo 7. Tabla de escala de valores del coeficiente de correlación por jerarquías de Rho Spearman

RANGO	RELACIÓN
+0.90 a +0.99	Correlación positiva muy alta
+0.70 a +0.89	Correlación positiva alta
+0.40 a +0.69	Correlación positiva moderada
+0.20 a +0.39	Correlación positiva baja
+0.01 a +0.19	Correlación positiva muy baja
0.00	Correlación nula
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja

Nota. Hernández & Fernández, (1998)

Anexo 8. Matriz de consistencia interna de la investigación

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	METODOLOGÍA	VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL	INSTRUMENTOS
<p>¿Qué relación existe entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los empleados administrativos en una entidad de La Libertad, 2023?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>PE1. ¿Qué relación existe entre la comunicación descendente y el desempeño laboral?</p> <p>PE2. ¿Qué relación existe entre la comunicación ascendente y el desempeño laboral?</p> <p>PE3. ¿Qué relación existe entre la comunicación horizontal y el desempeño laboral?</p> <p>PE4. ¿Qué relación existe entre la comunicación interna y el desempeño de la tarea?</p> <p>PE5. ¿Qué relación existe entre la comunicación</p>	<p>Determinar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los empleados administrativos en una entidad pública de La Libertad, 2023.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>O1. Establecer la relación que existe entre la comunicación descendente y el desempeño laboral.</p> <p>O2. Establecer la relación que existe entre la comunicación ascendente y el desempeño laboral.</p> <p>O3. Establecer la relación que existe entre la comunicación horizontal y el desempeño laboral.</p> <p>O4. Establecer la relación que existe entre la comunicación interna y</p>	<p>Existe relación directa y significativa entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los empleados administrativos en una entidad pública de La Libertad, 2023.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>H1. Existe relación directa y significativa entre la comunicación descendente y el desempeño laboral.</p> <p>H2. Existe relación directa y significativa entre la comunicación ascendente y el desempeño laboral.</p> <p>H3. Existe relación directa y significativa entre la comunicación horizontal y el desempeño laboral.</p> <p>H4. Existe relación directa y significativa entre la comunicación interna y el desempeño de la tarea.</p>	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Descriptiva correlacional</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</p>  <p>POBLACIÓN</p> <p>100 empleados administrativos.</p> <p>MUESTRA</p> <p>Se trabajará con el total de la población por ser un grupo finito.</p>	<p>VARIABLE 1</p> <p>Comunicación Interna</p> <p>DIMENSIONES</p> <p>Comunicación descendente</p> <p>Comunicación ascendente</p> <p>Comunicación horizontal</p>	<p>CONCEPTUAL:</p> <p>Comunicación interna es una primordial actividad en una organización, porque con este proceso se coordinan acciones sustanciales que dan sentido a la organización, se realizan tareas, se establecen cambios, se conducen conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional (Trelles Rodríguez, 2001).</p> <p>OPERACIONAL</p> <p>La variable se evaluará teniendo en cuenta sus dimensiones, utilizándose un cuestionario, con escala de medición ordinal tipo Likert (Siempre, casi siempre, a veces, nunca, casi nunca)</p>	<p>FICHA TÉCNICA INSTRUMENTO 1</p> <p>Nombre: Comunicación Interna</p> <p>Validez: Por juicio de tres expertos</p> <p>Confiabilidad: Por el método de Alfa de Cronbach.</p>

<p>interna y los comportamientos contraproducentes?</p> <p>PE6. ¿Qué relación existe entre la comunicación interna y el desempeño contextual?</p>	<p>el desempeño de la tarea.</p> <p>O5. Establecer la relación que existe entre la comunicación interna y los comportamientos contraproducentes.</p> <p>O6. Establecer la relación que existe entre la comunicación interna y el desempeño contextual.</p>	<p>H5. Existe relación directa y significativa entre la comunicación interna y los comportamientos contraproducentes.</p> <p>H6. Existe relación directa y significativa entre la comunicación interna y el desempeño contextual.</p>		<p>VARIABLE 2</p> <p>Desempeño laboral</p> <p>DIMENSIONES</p> <p>Desempeño de la tarea.</p> <p>Comportamientos contraproducentes.</p> <p>Desempeño contextual.</p>	<p>CONCEPTUAL:</p> <p>Desempeño Laboral es el comportamiento del empleado en la consecución de sus objetivos; es una estrategia individual para lograr objetivos (Chiavenato 2011)</p> <p>OPERACIONAL</p> <p>La variable se evaluará teniendo en cuenta sus dimensiones, utilizándose un cuestionario, con escala de medición ordinal tipo Likert (Siempre, casi siempre, a veces, nunca, casi nunca).</p>	<p>FICHA TÉCNICA INSTRUMENTO 2</p> <p>Nombre: Desempeño Laboral.</p> <p>Validez: Por juicio de tres expertos</p> <p>Confiabilidad: Por el método de Alfa de Cronbach.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------