



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

Meritocracia y la comunicación organizacional en los trabajadores de  
una municipalidad distrital de Lima, 2023

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Gestión Pública

**AUTOR:**

Surca Leonardo, Brayan Paolo ([orcid.org/0000-0002-9854-0616](https://orcid.org/0000-0002-9854-0616))

**ASESORES:**

Dra. Rivera Arellano, Edith Gissela ([orcid.org/0000-0002-3712-5363](https://orcid.org/0000-0002-3712-5363))

Dr. Farfan Pimentel, Johnny Felix ([orcid.org/0000-0001-6109-4416](https://orcid.org/0000-0001-6109-4416))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Política Públicas.

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Fortalecimiento de la Democracia, Liderazgo y Ciudadanía

LIMA – PERÚ

2023

### **Dedicatoria**

Dedicado a mis padres, hermana, abuela, bisabuela y en especial a mi abuelo, Santos Leonardo Fernández, el ángel que nos cuida y protege desde el cielo.

Con todo cariño y amor para todos ustedes querida familia

### **Agradecimiento**

Para iniciar, a nuestro Dios que nos brinda la mayor bendición de despertar un día más con vida, mantenernos con bienestar para seguir adelante con nuestros proyectos y metas trazadas. Luego, agradecer a mi dedicada familia y amigos que me prodigaron su apoyo para el presente proyecto.

Agradecer a nuestra asesora Edith Gissela Rivera Arellano

Muchas gracias por sus enseñanzas y profesionalismo.



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, RIVERA ARELLANO EDITH GISSELA, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ESTE, asesor de Tesis titulada: "Meritocracia y la comunicación organizacional en los trabajadores de una municipalidad distrital de Lima, 2023", cuyo autor es SURCA LEONARDO BRAYAN PAOLO, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 17.00%, 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.

LIMA, 21 de Julio del 2023

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
RIVERA ARELLANO EDITH GISSELA <b>DNI:</b> 41154085 <b>ORCID:</b> 0000-0002-3712-5363	Firmado electrónicamente por: ERIVERA23 el 22-07- 2023 14:50:21

Código documento Trilce: TRI - 0607974



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**Declaratoria de Originalidad del Autor**

Yo, SURCA LEONARDO BRAYAN PAOLO estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ESTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Meritocracia y la comunicación organizacional en los trabajadores de una municipalidad distrital de Lima, 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
BRAYAN PAOLO SURCA LEONARDO <b>DNI:</b> 71242327 <b>ORCID:</b> 0000-0002-9854-0616	Firmado electrónicamente por: BPSURCAS el 21-07- 2023 15:00:59

Código documento Trilce: TRI - 0607975

## Índice de contenidos

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Declaratoria de Autenticidad del Asesor	iv
Declaratoria de Originalidad del Autor	v
Índice de contenidos	vi
Índice de Tablas	vii
Índice de Figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	7
III. METODOLOGÍA	25
3.1. Tipo y diseño de investigación	25
3.2. Variables y operacionalización	26
3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis	27
3.3.1 Población	27
3.3.2 Muestra	28
3.3.3 Muestreo	28
3.3.4 Unidad de análisis	29
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	29
3.6 Método de análisis de datos	31
3.7. Aspectos éticos	31
IV. RESULTADOS	32
V. DISCUSIÓN	46
VI. CONCLUSIONES	52
VII. RECOMENDACIONES	53
ANEXOS	

## Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1: Número de personal por género	28
Tabla 2: Nivel de meritocracia	32
Tabla 3: Nivel de la dimensión retribución	33
Tabla 4: Nivel de la dimensión competencia	34
Tabla 5: Nivel de la dimensión decisión personal de esfuerzo	35
Tabla 6: Nivel de la dimensión criterio de justicia	36
Tabla 7: Nivel de la dimensión buena administración	37
Tabla 8: Nivel de Comunicación Organizacional	38
Tabla 9: Nivel de contrastación de hipótesis	39
Tabla 10: Nivel de correlación de meritocracia y comunicación organizacional	40
Tabla 11: Correlación de la prueba de hipótesis específica 1	41
Tabla 12: Correlación de la prueba de hipótesis específica 2	42
Tabla 13: Correlación de la prueba de hipótesis específica 3	43
Tabla 14: Correlación de la prueba de hipótesis específica 4	44
Tabla 15: Correlación de la prueba de hipótesis específica 5	45

## Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1: Nivel de meritocracia	32
Figura 2: Nivel de retribución	33
Figura 3: Nivel de competencia	34
Figura 4: Nivel de decisión personal de esfuerzo	35
Figura 5: Nivel de criterio de justicia	36
Figura 6: Nivel de buena administración	37
Figura 7: Nivel de comunicación organizacional	38

## Resumen

El presente estudio denominado “Meritocracia y la comunicación organizacional en los trabajadores de una municipalidad distrital de Lima, 2023”, tuvo como objetivo principal determinar la relación que existe entre la meritocracia y la comunicación organizacional en los trabajadores en una municipalidad distrital de Lima, 2023. La metodología es tipo básica y se usó para la investigación un diseño no experimental correlacional; así mismo se realizó una muestra censal con la participación de 53 servidores públicos entre hombres y mujeres de las diversas áreas que cuenta una municipalidad distrital de Lima. El instrumento utilizado en el acopio de información requerida fue el cuestionario de Meritocracia y Comunicación Organizacional, ambas variables de la investigación. Los resultados determinan que existe una correlación positiva y significativa con un  $Rho = 0.709$  estableciéndose una relación entre las variables de manera directa y positiva.

**Palabras clave:** comunicación, organización, meritocracia, municipalidad, servidor público.

## **Abstract**

The present study entitled "Meritocracy and organizational communication in the workers of a district municipality of Lima, 2023", had as its main objective to determine the relationship between meritocracy and organizational communication in the workers of a district municipality of Lima, 2023. The methodology is basic type and a non-experimental - correlational design was used for the research; likewise, a census sample was carried out with the participation of 53 public servants among men and women from the different areas of a district municipality of Lima. The instrument used in the collection of the required information was the questionnaire of Meritocracy and Organizational Communication, both variables of the research. The results show that there is a positive and significant correlation with an  $Rho = 0.709$ , establishing a direct and positive relationship between the variables.

Keywords: communication, organization, meritocracy, municipality, public servant.

## **I. INTRODUCCIÓN**

La meritocracia es el sistema enfocado en el mérito de la persona, para ocupar los puestos de responsabilidad, siendo otorgados en función a su capacidad, habilidad y esfuerzo. De esta forma desarrolla un compromiso propio en el desempeño de sus funciones por la perspectiva de un proceso de ascenso y reconocimiento para el logro de la excelencia (Patroni, 2021).

Sin embargo, en la actualidad la meritocracia en la gestión pública se va implementando muy lentamente, impidiendo contar con servidores públicos idóneos para los puestos de la entidad, así como el descuido de los objetivos institucionales y la sustracción de la posibilidad de mejora continua para la calidad de la atención al usuario dejando de lado el valor público. En tal razón, la meritocracia desde el aspecto particular gubernamental, incentiva el fortalecimiento continuo de las competencias y crecimiento personal de los servidores de las diferentes instituciones gubernamentales para optimizar la gestión pública, para modernizar la atención del ciudadano y optimizar la calidad de los servicios de las entidades del Estado, permitiendo potenciar la eficiencia y efectividad de la administración pública, dándole una relevancia al sistema de méritos de los trabajadores, por ello este reconocimiento del mérito da un equilibrio de posibilidades y oportunidades en el proceso de selección, ascenso y reconocimiento por sus capacidades mediante una valoración (Da Silva-Souza & Gouveia-de Vasconcelos, 2021).

Al interiorizar a nivel del contexto de América Latina, varios países están realizando avances significativos en el reclutamiento meritocrático de servidores públicos, según su índice de mérito civil desde el 2004. Que evalúa los siguientes puntos: si la selección está abierta a todos, considerando calificaciones requeridas y de acuerdo a aspectos técnicos; si se contemplan mecanismos de salvaguarda apropiados contra la arbitrariedad e ilegalidad durante el proceso de selección y si los despidos de los puestos profesionales no están ocasionados por motivaciones o cambios políticos (OCDE, 2019).

Por otra parte, se puede notar que en la zona prevalece un descrédito institucional, una cuestionada meritocracia y una exigencia de la redistribución del ingreso del Estado a la ciudadanía. En el año de 2018 los ciudadanos declaraban un nivel un poco superior al medio sobre el orgullo al sistema político en Costa Rica de un 61%, en oposición en niveles menores como en el Perú con un rango del 26%, en Haití con un rango del 23% y Brasil con un rango de 24%. También se presenta en América Latina solo un 35% sobre la opinión de tener confianza en las instituciones y que sigue cayendo desde el año 2015 (CEPAL, 2021).

En el contexto nacional, se aprecia que la opinión pública de los peruanos conceptualizan que muchos que ingresan a los cargos públicos de posiciones de confianza y/o plazas laborales de las instituciones públicas no cumplen con el perfil, tienen limitadas capacidades para el cargo y poco o nula experiencia para ocupar el puesto, debido a que es visible, que muchos son otorgados por influencias o adeudos políticos en especial los cargos de confianza, observándose con mayor frecuencia en los gobiernos locales o regionales que ingresan a las instituciones públicas por apoyar campañas políticas, por relaciones amicales o familiares de los gobernadores o los alcaldes u otros funcionarios públicos. Tal como lo detalla en el año 2019 la Contraloría General de la República, registró que de 332 entidades públicas fiscalizadas (supervisadas 307 gobiernos locales y 25 gobiernos regionales), 289 instituciones (que es el 87%) tienen funcionarios de puestos determinados de confianza que no acreditan o cumplen con los perfiles determinados en el MOF y MPP de la institución pública (Salazar, 2022).

Por esta razón, en la realidad peruana se evidencia que la corrupción se propaga en la designación de cargos públicos de relevancia para el desarrollo local, regional y nacional, siendo ocupadas en su mayoría de veces, de personas sin perfil académico, ni suficientes años de experiencia y con denuncias o sentencias. Esta situación ocasiona que la credibilidad de las entidades públicas sea un problema latente, puesto que el ciudadano desconfía de todos los aspectos del Estado ya que constantemente los medios de comunicación muestran todos los niveles de corrupción por parte del funcionario, en especial, en la ocupación de cargos públicos por designación vinculadas a aspectos amicales, familiares o simplemente contactos (Henckell, 2021).

Como lo informó la evaluación del servicio civil en nuestro país, desde su reforma en 2008, con su implementación paulatina, en base a la Ley 30057; Ley del Servicio Civil en el Perú, permitió evaluar la relevante calidad de la gestión del talento humano del personal. Desde el año 2011 a 2015 revelaron progresos significativos en el índice del servicio civil. Sin embargo, en el 2022 la evaluación de este índice detalló que gradualmente ha retrocedido de 41 a 39 puntos, en una medida escalar de 0 hasta 100. Este atasco de la reforma iniciada y el debilitamiento de SERVIR ha deteriorado tan necesaria calidad de los servicios civiles (BID, 2022).

En este sentido, SERVIR dirige sus acciones para reformar el servicio civil centrada en los ejes de meritocracia y encaminada al servicio del ciudadano, permitiendo optimizar la marcha e impacto positivo del ejercicio de la función pública asentada como pilar de la igualdad de oportunidades y el mérito. Esto conlleva a la profesionalización, así como el desarrollo continuo del servidor público en los diferentes niveles del Estado, considerando desde el reclutamiento, promoción, ascenso y evaluación del sistema de meritocracia que provoque una adecuada gestión del capital humano, incorporando al personal más calificado, sin embargo; esta medida no está dando los resultados esperados. Por ello, la Ley N° 30057 Ley del Servicio Civil y su complementario reglamento, regula el modo de ingreso, la permanencia, la promoción y término de la relación laboral de las personas que prestan servicios en las entidades de la administración pública, además de los deberes, responsabilidades y derechos del servidor público (Pichón, 2022).

En tal sentido, un funcionario y/o trabajadores públicos que asumen un cargo en el Estado otorgado en base a su meritocracia desarrollará una adecuada comunicación organizacional en una entidad, se concibe como una gestión integral tanto en la comunicación al exterior e interior de las entidades que ayuda alcanzar los objetivos. Este modo de entender la comunicación de las organizaciones obedece a la necesidad de cohesionar la entidad que funcionan de manera inconexa mediante la gestión de la comunicación interna, externa y comercial desde una perspectiva multidisciplinar (Costa y Miguez, 2019).

En la corporación edil estudiada, durante varias gestiones, han colocado personal sin el apropiado perfil profesional, despidiendo al personal CAS y locador ante cambios de gestión municipal, no considerando la experiencia y perfeccionamiento ganado. Asimismo, solo conservan a los nombrados de la institución, aunque muy recientemente se ha tratado de contratar cargos de confianza en concordancia con el requerimiento del puesto; sin embargo, los demás trabajadores tienen una limitada formación y talento para las funciones que le asignan, mellando la meritocracia que debe existir. Además, que en el área municipal de recursos humanos no existe un profesional para implementar la dinámica de comunicación organizacional que promueva una comunicación estratégica, una cultura y clima organizacional entre los miembros de la institución, así como nuevas relaciones con los ciudadanos para dar calidad en el servicio.

Por ello, es relevante plantear la formulación del problema general: ¿Qué relación existe entre Meritocracia y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023? , y los problemas específicos: (i) ¿Qué relación existe entre la retribución y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023?, (ii) ¿Qué relación existe entre las competencias y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023?, (iii) ¿Qué relación existe entre la decisión personal de esfuerzo y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023?, (iv) ¿Qué relación existe entre el criterio de justicia y comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023?; (v) ¿Qué relación existe entre la buena administración y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023?.

El presente estudio, posee como justificación teórica, porque va a plantear la representación y reflexiones sobre las brechas de la meritocracia y la carencia de comunicación organizacional mediante los diferentes autores citados, buscando proporcionar conocimiento particular del mérito con relación a la dinámica de comunicación organizacional en la entidad pública.

Asimismo, este estudio cuenta con justificación metodológica, debido a que, por medio de la investigación desarrollada, permite sugerir estrategias metodológicas viables para la implementación de las variables mencionadas. Es por ello, que ruta metodológica para esta investigación de meritocracia con relación a la comunicación organización, se sitúa en un nivel correccional y de tipo básico, que, al utilizar, los instrumentos seleccionados se sistematicen y se examinara de una forma lógica la información de los aspectos de la meritocracia obtenidos del ejercicio público en un municipio, para disponer de las mejores estrategias metodológicas.

De igual forma, cuenta con una justificación práctica porque nos orienta a medir las variables de meritocracia y comunicación organizacional, así como sus dimensiones, teniendo un resultado para el desarrollo del análisis y recomendaciones, permitiendo mejorar la implementación de la Ley 30057 “Ley de servicio civil”, la comunicación organizacional y por ende el servicio al ciudadano. Finalmente, los resultados se obtendrán en base a los datos recopilados mediante una encuesta que se llevara a cabo en la entidad municipal de objeto de estudio, esto con el fin de brindar aportes a futuras investigaciones con relación al título de investigación.

En tal sentido, se planteó como objetivo general: Determinar la relación que existe entre la Meritocracia y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023, y los objetivos específicos son: (i) Determinar la relación que existe entre la retribución y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023; (ii) Determinar la relación que existe entre las competencias y el de comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023; (iii) Determinar la relación que existe entre la decisión personal de esfuerzo y de la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023; (iv) Determinar la relación que existe entre el criterio de justicia y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023, y (v) Determinar la relación que existe entre la buena administración y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023.

Finalmente se consideró las hipótesis de investigación, siendo la general: Existe relación significativa entre la Meritocracia y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023, así como se expone las hipótesis específicas: (i) Existe relación significativa entre la retribución y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023;(ii) Existe relación significativa entre las competencias y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023; (iii) Existe relación significativa entre la decisión de personal de esfuerzo y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023, (iv) Existe relación significativa entre criterio de justicia y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023; y (v) Existe relación significativa entre buena administración y la comunicación organizacional en los trabajadores de una municipalidad Distrital de Lima, 2023.

## II. MARCO TEÓRICO

Esta parte contiene sustento teórico y legal que se utilizó en el estudio realizado para estructurar el competente académico, dándole profundidad y las referencias requeridas.

Por otro lado, partiendo con los antecedentes nacionales tenemos a Pizarro (2022), cuyo objetivo fue poner en conocimiento la correlación entre la gestión de recursos humanos y la meritocracia en una red de salud de Amazonas, Yurimaguas en el 2022, teniendo como metodología empleada básico, teniendo un diseño no experimental, así como transversal y estudio descriptivo, con una muestra de 66 trabajadores, en los cuales las técnicas que empleo el autor son: la encuesta y cuestionario. Obteniendo los siguientes resultados; en relación a la variable gestión de recursos humanos, sus dimensiones evidenciaron lo siguiente; La visión estratégica arrojó un 68.2% siendo un nivel bueno; empowerment y liderazgo tiene ejecutivo arrojó un 60.6% siendo un nivel bueno, la condición de persona arrojó en un nivel bueno, y al manejo interpersonal arrojó un 51.5%, siendo un nivel bueno. Igualmente, las dimensiones de meritocracia, sobre el aspecto coherente con el nivel alto un 71.2 %; con la ética demostrado un nivel medio del 60.6% y con la eficacia y eficiencia un 57.6% considerado un nivel medio. concluyó que subsiste una relación positivamente moderadamente entre las variables gestión de recursos humanos y meritocracia en la Red de Salud de Yurimaguas, con un coeficiente de Pearson de un 0.455\*\* y un valor  $p=.000$ , (valor de  $p<.05$ ).

De la misma manera nos referimos el de Macedo (2022) donde su objetivo central fue establecer la relación entre la gestión del conocimiento y la meritocracia en el Gobierno Regional; su metodología realizada fue de tipo básico, diseño no experimental, transversal y un nivel descriptivo correlacional, con una muestra seleccionada de 59 trabajadores, la recopilación de datos fue mediante el cuestionario y la encuesta. Obteniendo como resultado; La gestión del conocimiento fue en un rango bajo del 34%, un nivel medio en 51%, y rango alto en 15%; Asimismo la meritocracia fue un rango bajo del 31%, un grado medio del 44%, y un nivel alto en 25%, igualmente se demostró una correlación significativa en ambas variables del estudio, siendo Rho de Spearman un 0.977 y un p valor igual

a .000, es decir; una correlación positiva muy alta. concluyó que hay relación significativa entre la gestión del conocimiento y la meritocracia en el Gobierno Regional de San Martín, ya que el Rho de Spearman fue de 0.977 "correlación positiva muy alta" y un p valor = .000 "p-valor  $\leq$  .01"; además, solo el 95.45 % de la gestión del conocimiento contribuye en la meritocracia.

Arauco (2022) que realizó un estudio teniendo como objeto central establecer la relación que coexiste entre la Gestión de la Meritocracia y Procesos de Contratación para Adquisición de Bienes, la metodología empleada fue explicativo y descriptivo correlacional, con una muestra de 48 personas, en los cuales se utilizó la encuesta. Obteniendo el siguiente resultado; Que la municipalidad mencionada ha generado una gestión meritocrática con una distribución del personal especializados en las diversas áreas para ejecutar las acciones y los servicios en pro de la comunidad conllevando a efectuar las metas programadas de manera anual, apreciando el progreso profesional y efectuando cambios de trabajadores al incumplimiento de los objetivos. Teniendo una significativa correlación entre ambas variables de un valor de 68.10%.

Seguidamente, Piedra (2020) quien realizó un estudio teniendo como objetivo central determinar si existe correlación entre la comunicación organizacional y sus tres dimensiones (ascendente, descendente y horizontal) y la motivación laboral en docentes de una mencionada universidad, la metodología empleada fue de tipo descriptivo correlacional y transeccional, con una población 80 personas, constituidos por docentes y coordinadores de 25 a 65 años, el cual se emplearon la Escala General de Satisfacción (War, Cook y Wall, 1979) y el Test de Comunicación Organizacional (Portugal, 2005). Obteniendo el siguiente resultado; que el Rho de Spearman fue de 0.809 entre las variables de estudio, existiendo una relación significativa entre ambas variables. Concluyendo que el objetivo general es comprobado; "a mayor comunicación organizacional, es mayor motivación laboral.

También, Grijalva (2019) quien realizó un estudio, teniendo como objetivo central la identificación de los factores que limitan la implementación del Servicio Civil meritocrático en una entidad estatal, la metodología fue mixta (cuantitativa y cualitativa) con estudio de casos de aspecto descriptivo, teniendo una muestra de 270 personas, aplicando la revisión documentaria, la entrevista y encuesta. Obteniendo el siguiente hallazgo; los trabajadores del Minsa están regulados por un conjunto de determinadas normas, dándose un frágil manejo en la ejecución de la ley por las autoridades, preexisten debilidad de la información y brechas en el conocimiento de los trabajadores. Obteniendo el siguiente resultado; Un plan de mejora: centrado la formulación de un cuadro normativo de carrera en salud, fortalecimiento de capacidades y un alto sistema de información para los usuarios.

Por último, Orbegoso (2018) que ejecutó un estudio, teniendo como objetivo central determinar la relación significativa entre la comunicación interna y la percepción de la organización de los empleados de una universidad pública, la metodología fue investigación básica, siendo correlacional y método analítico, teniendo una muestra de 160 personas, aplicando cuestionario. Obteniendo el siguiente hallazgo; aseverando que posee una evidencia de relación significativa entre las variables. Concluyendo que son importante los procesos comunicación ascendente, descendente y horizontal para los empleados. Sin embargo, se afirmó que se debe mejorar los procesos de comunicación al interno y externo de la institución para llegar al público objetivo.

Por otro lado, en los antecedentes internacionales tenemos: Arzuaga (2021) que realizó un estudio, donde su objetivo de estudio fue el rol de los comunicadores organizacionales en Uruguay, la metodología empleada no experimental descriptiva con una cadena de 9 entrevistas, como técnica la entrevistados cuentan con más de 10 años de experiencia. Obteniendo el siguiente hallazgo; La comunicación externa cumple una función informacional relevante para la diversas de las organizaciones donde labora u profesional de comunicación organizacional. Así como la comunicación interna en funciones de relaciones y la persuasión son importantes para la obtención de resultados. Concluyendo que el profesional desempeña una función estratégica, que contribuye a los objetivos de la organización, y la político-social del rol del experto.

Así mismo, hacemos referencia a Romero (2020) quién realizó un estudio cuyo objeto de estudio fue examinar la comunicación organizacional interna en el área administrativa de esta institución, su metodología empleada fue cuantitativa de tipo aplicada e investigación bibliográfica, se tomó una muestra representativa de 55 del personal. Se uso un cuestionario de comunicación interna empleado y validado de Di Nardo (2005). Obteniendo los siguientes hallazgos; la comunicación interna en el área administrativa de APE es muy buena y muestra la aprobación favorable de parte del personal del área, Asimismo, suelen mostrar barreras o escenarios que limitan que la comunicación no se dé correctamente como los diferentes enfoques y perspectivas que tienen el personal a recibir la información, siendo una barrera cultural, Concluyendo que a veces la información que necesita ser comunicada no es debidamente recibida o tomada por los receptores, y estos sean a los jefes, afectada porque no se comprende las asignaciones y las órdenes, debido a las malas y diferentes entendimientos de la información. Ya sea en la comunicación horizontal o la vertical.

Hernández (2020) realizó un estudio donde su objetivo principal fue analizar los aspectos del impacto de la comunicación organizacional y la gestión del conocimiento intervienen sobre la competitividad, la metodología fue estudio de revisión de literatura con un paradigma post-positivista , Obteniendo los siguiente hallazgo; que las empresas que emplean de modo activa la Comunicación Organizacional impulsan la causa de Gestión del Conocimiento impactando positivamente en la competitividad de la organización. El coeficiente estandarizado se ubica entre -1, +1, en el cual; la relación estructural entre comunicación organizacional y la competitividad su coeficiente estandarizado = 0.111 y calor t-Robusto =0.469. Asimismo, la relación estructural entre gestión del conocimiento y competitividad su coeficiente estandarizado = 0.915 y calor t-Robusto =3.109. También la relación estructural entre comunicación organizacional y gestión del conocimiento su coeficiente estandarizado = 0.915 y calor t-Robusto =3.109, por tal razón, el modelo tiene significancia estadística.

Yang (2018) hizo un estudio donde su objetivo presentado fue el análisis del valor de la meritocracia como característica principal de la carrera funcionaria de la administración pública y su aporte en la gestión económica en la República Popular China, teniendo como metodología empleada fue estudio de casos, con una revisión documentaria referentes al gobierno del presidente Xi Jinping, a un gobernador provincial, y a un alcalde de una ciudad provincial. Obteniendo el siguiente hallazgo; se confirmó que la gestión en el aspecto económico y planificado en China, tiene un pilar fundado en el sistema de administración del mérito, representado por una carrera de altos estándares de profesionalización de los funcionarios y cúmulo de experiencia, así como una estructura competitiva en la toma de decisiones descentralizada y eficiencia nivel medio. Concluyendo que sus funcionarios reúnen tres características 1) experiencia laboral en municipios en rangos diferentes, 2) experiencia laboral, así como nivel intelectual o científico antes de ser funcionario, y 3) experiencia laboral en entidades estatales. Estas experiencias establecen el alto nivel de reto y responsabilidad en el manejo las empresas públicas.

Finalmente, Salazar (2018) hizo un estudio donde su objetivo principal fue definir los procesos de comunicación institucionales tanto internos como externos y sus diferentes funciones del Departamento de Posgrados de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, la metodología empleada fue el estudio analítico del funcionamiento de la comunicación externa e interna, utilizando como técnicas; la observación directa no participante y entrevistas dirigidas focalizadas, así como instrumentos el diario de campo y la entrevista dirigida. Obteniendo el siguiente hallazgo; En la designación de trabajadores de confianza el 40% de los encuestados dijeron que la meritocracia no era valorada, el 50% aluden que no valoran el mérito de la persona, el 52% expresaron que no se evalúa las competencias, el 44% dijeron que no se aprecia la transparencia y el 48% indican que no se aprecia la igualdad. Concluyendo la valoración de la meritocracia tiene un nivel bajo, por lo cual; según la percepción no existe meritocracia en la designación de cargos de confianza.

Sobre la cimentación en relación al marco teórico se empezó con la meritocracia que es una propiedad necesaria en los procesos tecnocráticos y burocráticos para la gestión del gobierno, que orienta el ascenso al mérito y la jerarquía y la formación con experiencia, así como valores encaminados a la obtención de la excelencia. La meritocracia presenta la oportunidad de un progreso y ascenso en la organización en base al mérito a partir de la ejecución de sus competencias, así como la acumulación de su experiencia. Ya que las razones para gobernar, debe lograrse por la capacidad y el esfuerzo teniendo en cuenta que la forma de mérito es la suma de la inteligencia y el esfuerzo (Patroni, 2021).

La variable Meritocracia se sustenta en el principio de Jhon Rawls la Justa Igualdad o igualdad equitativa oportunidades, de la teoría de la justicia como imparcialidad "Justice as Fairness", donde hace mención a su discordancia con un tipo de jerarquía social meritocrático. El presente modelo de Rawls nace por parte de un acuerdo político entre los habitantes cooperantes, libres e iguales con la capacidad de pactar reflexivamente los principios fundamentales de justicia que gobernarán esencialmente la organización social básica (entidades sociales y económicas, así como la constitución política). En la actualidad viene tomando fuerza el mérito individual como juicio de retribución de oportunidades y recursos, con la consigna "cada uno debe corresponderle lo que se merece". Finalmente, en esta perspectiva el esfuerzo, la dedicación, las aptitudes y habilidades desarrollados por los habitantes en la sociedad; correspondería la materia de los indicadores válidos del mérito con el fin de determinar quién o quiénes tendrán mayores recursos y oportunidades (Eckert, 2020).

Cuando nos referimos a la siguiente pregunta ¿Meritocracia? ¿Para quienes? Por lo pronto parece que no es para todos. Para Piketty en su libro hace mención que no existe una evidencia empírica en los últimos tiempos para defender ningún avance demostrativo en lo que a meritocracia se refiere, así mismo ello no deja de ser un afán inherente a nuestra condición moderna y democrática. Para Young (1996) la técnica del éxito consiste en: Mérito = Talento + Esfuerzo, esto concluía traduciéndose en una elite de dirigentes, que si bien eran selectos por test de inteligencia y títulos académicos.

La interpretación de meritocracia ha variado desde su dilucidación en el texto, *The Rise of the Meritocracy* de M. Young donde manifiesta que una sociedad meritocrática indaga la importancia y consecuencias de su aplicación dado que el reconocimiento del ciudadano debe ser juzgado en base a la fórmula “I.Q. + Esfuerzo = Mérito”. Para ser exitosos los meritócratas en base desempeño son recompensas cada vez mayor, materializando su participación en el gobierno. Si bien su concepción a través del tiempo ha evolucionado adaptándose al contexto y cambios, conservase como una palabra clave para mejorar el funcionamiento de las instituciones, siendo más justas (Civil y Himsforth, J., 2020).

Por consiguiente, el mérito hoy en día se relaciona más con la eficiencia dentro de la institución que con la igualdad o justicia, a pesar de ello, se busca promover una sociedad más igualitaria y justa. Al estudiar los diversos significados de la meritocracia según Castillo et al (2019) los plantea en tres perspectivas:

- La perspectiva normativa, está relacionada a la filosofía política, que se fundamenta en los principios básicos de la justicia, donde Rawls (1971) y Sandel (1998), tocan el problema de los juicios y criterios distributivos. Aquí la meritocracia vinculada a la justicia es valorada como equidad.
- La perspectiva descriptiva, está ligado a aspectos sociológicos, donde la meritocracia está centrada en la movilidad social y los requeridos méritos educativos. Aquí el rol fundamental lo desempeña la educación.
- La perspectiva subjetiva, está asociado a cómo los individuos perciben las diferencias sociales en el contexto y esas diferencias afectan la ejecución o no de un sistema o evolución meritocrático. Esta postura es estudiada por Duru-Bellat y Tenret, Aquí la meritocracia se centra en las percepciones, interés personales y preferencias que permiten aplicar un sistema meritocrático (Patroni, 2021).

La meritocracia se puede tipificar en dos perspectivas; la meritocracia justa donde en la evaluación del profesionalismo, talento u otras cualidades personales procuran realizar sus funciones adecuadamente buscando el desarrollo personal o reconocimiento social y la meritocracia competitiva se centra en la medición en la formación o en la aptitud competitiva con el fin de mejorar sus ingresos (Duque, 2020).

Hay que tener presente que el mérito en donde solo se evalúa la capacidad o profesionalismo, sin considerar otros criterios integrales de la persona puede resultar un panorama sombrío para la calidad de los servicios o el alcance de los objetivos institucionales. Este profesional altamente formado no solo debe ejercer cargos públicos aplicando conocimiento, sino criterios prácticos y sepan empatizar con las personas para atenderlos apropiadamente buscando mejorar sus condiciones de vida de los ciudadanos (Dávila, 2022).

En la esfera pública la meritocracia se emplea un criterio distributivo alineada al desempeño y logro para facilitar el orden social. Este enfoque sobre el mérito pone en juego diferentes aspectos como el desarrollo de capacidades individuales, justicia distributiva y la movilidad social (Atria, 2019).

La variable meritocracia se dimensiona en cinco aspectos: retribución, competencias, decisión personal de esfuerzo, criterio de justicia y Buena administración (Mora, 2019).

En la dimensión retribución se toma aspectos relevantes que son; la característica del ascenso, la distinción y los mayores ingresos. Esta retribución es un componente que establece la dinámica entre el personal, la organización y su desempeño, permitiendo valorar el rendimiento, esfuerzo personal y conocimiento. Teniendo presente que retribución no involucra exclusivamente al salario (Sánchez, Carrasco y Madero, 2010).

En el indicador ascenso nos dice que es la manera, criterio y proceso de personal por medio el cual un servidor público es promovido a una plaza vacante de mayor remuneración y cargo mediante un concurso, que exige mayor calificación por tener funciones de notable responsabilidad (Littler, 2017).

Asimismo, este ascenso como promoción en la organización es el resultado a menudo deben ser la comparación del desempeño del personal que realizan el mismo trabajo en la organización, donde se evalúa diferentes aspectos del desempeño del empleado sobre cómo desarrolla las actividades asignadas, el perfeccionamiento personal, los aportes a la organización y los alcances de los objetivos. Estas promociones laborales deben estar vinculadas con el desempeño laboral como una herramienta de incentivos para ocupar cargos en el esquema de la institución, permitiendo fomentar que empleados con el mejor desempeño lleguen a niveles de pago más altos, siendo una manera que pueden ganar una recompensa si mejoran sus competencias (Jokinen y Pehkonen, 2021).

En el indicador distinción, es el acto consciente de reconocer a una persona, que refleja una diferencia positiva o mayor desempeño sobre los demás mediante un juicio objetivo (Pedraza et al.,2010).

Además, la distinción relacionada con las recompensas es una manera que aumenta la acción de un empleado, permitiendo mejorar la motivación y conduciendo a la satisfacción laboral. Estas recompensas ligadas a la distinción son el reconocimiento por su excelente labor, es así, que las entidades pueden ofrecer a los trabajadores beneficios financieros, no financieros y psicológicos (Chand et al.,2022).

Los mayores ingresos; es alcanzar un aumento o monto mayor de dinero que se obtiene por su trabajo prestado con relación a su desempeño y sistema organizacional. Sin embargo, un factor que afecta esto es la crisis distributiva donde la distribución de los ingresos en la gran mayoría es injusta, afectando la pertinencia del orden social. Siendo en la mayoría provocado con la corrupción (Campos y Rodas, 2019).

De esta manera, las prácticas salariales en las actuales décadas reciben mayores remuneraciones a los jefes ejecutivos y cargos de responsabilidad directiva a diferencia de los demás empleados de menor rango, suponiendo que los cargos ejecutivos y los empleados tienen diferentes tipos de trabajo y riesgo laboral. Sin embargo, deben ser tratados por igual, por tanto, el salario debe ser justo (Magnan y Martin, 2019).

La dimensión de competencia es una estrategia protagónica central en las organizaciones, dentro de los procesos y medios para obtener el desarrollo organizacional. Esta dimensión considera a las personas en su conocimiento y su desempeño, así como aumentar la motivación mediante incentivos establecidos en base al mérito. También se puede referir que las competencias son coherentes con el uso, el conocimiento en relación con la razón para producir soluciones a los desafíos que se presentan día a día, asimismo involucra también la habilidad y actitud personal (Souza y Vasconcelos, 2021).

Esta dimensión tiene aspectos notables que son; el conocimiento, el perfil Laboral, las competencias, técnicos – operativas y las habilidades blandas. Donde el conocimiento es un conjunto de datos, información o saberes relacionado con un tema, especialización o ciencia (Ari, 2021)

Las organizaciones que se dan cuenta de los diversos recursos de conocimiento tienen identificados aspectos claves y valiosos que pueden ser empleadas para obtener ventajas sostenibles y competitivas (Alavi y Leidner, 2001; Greiner et al., 2007). Este es una situación para hacer, mantener y adquirir un uso completo del conocimiento como recurso, lo que puede crecer el grado de éxito de una organización. Por lo tanto, la gestión del conocimiento beneficia todas las actividades para alcanzar las metas, enfrentar los desafíos y mantener su competitividad. Siendo relevante el conocimiento en la creciente globalización y el manejo de la información que facilita la dinámica de la innovación, así como el desarrollo de mejores competencias. La gestión del conocimiento es una pieza clave en las acciones de la organización y recurso indispensable para crear valor (Villasana, et al.,2021).

En el indicador gestión del conocimiento en esta era de transformación digital, presenta numerosas oportunidades y retos para el crecimiento de la entidad, así como el crecimiento del trabajador. Esta realidad evidencia que la falta de conocimiento y el conocimiento estático o desactualización es un riesgo en el entorno organizacional y en la ejecución de los objetivos. Además, el desenvolvimiento de ambidestreza del conocimiento proporciona la exploración y explotación del conocimiento (Shrestha, y Saratchandra, 2023).

El Perfil Laboral es detallada como un acopio de capacidades, destrezas y diversas competencias que requiere un puesto e identifican la formación o capacitación profesional o trabajo para asumir responsablemente las funciones. (Poquis et al., 2020).

Asimismo, el perfil profesional en el desempeño del trabajo fundamental, tanto en los aspectos relacionados con los factores productivos y sobre elementos conexo a ellos, como son, las habilidades, el conocimiento y las actitudes del futuro empleado. Sin embargo, existe un desajuste entre los requisitos laborales no son cumplidos, cualidades profesionales y el mercado laboral. Siendo necesario un análisis de los conductos de contratación para que reúnan las competencias necesarias y los conocimientos informáticos requeridos (Mariani, et al.,2021).

Las competencias son atributos y aptitud personales que manifiesta en la aplicación, conocimientos y habilidades, para las tareas y en la solución de problemas (Bonelli y Cabra, 2018).

De esta manera, la comprobación de las competencias profesionales es relevante mediante la valoración si presenta solidas habilidades técnicas-operativas, la comunicación efectiva, la preparación y el trabajo en equipo, así como destrezas analíticas y de resolución de problemas (Casquero, et al.,2021).

Los indicadores de la dimensión Gestión de conocimiento: Los técnicos – operativos; es el personal que tiene funciones relacionado con el cumplimiento de procesos, procedimientos y normatividad, con el fin de cumplir objetivos (Senati,2013).

Las habilidades blandas; Es conjunto de competencias del individuo para interactuar con otros, haciendo frente a diferentes situaciones mediante la toma de decisiones asertivas (Guerra-Báez, 2019)

Además, de existir un equilibrio entre las habilidades duras, que es el conocimiento y las habilidades interpersonales o blandas, dando énfasis en la comunicación efectiva (Richie, et al, 2022).

La dimensión de decisión personal de esfuerzo es una característica que establece un criterio de desarrollo personal y compromiso diferente a aquellos que no se esfuerzan tanto como pudieran, siendo un acto individual producto de la voluntad de la persona por superarse a sí mismo como a otros. Esta propiedad considerada en la meritocracia el valor del entusiasmo y acción de la persona para salir de su estatus mediante el desarrollo de sus capacidades individuales (Peña y Toledo, 2017).

Esta dimensión tiene aspectos meritorios que son; Adaptación al aprendizaje, imagen personal y contribución a la organización. Donde la adaptación al aprendizaje es una estrategia que se orienta a la asimilación de los requerimientos, o preferencias individuales según sus necesidades de capacitación (Salgado et al, 2021).

La imagen personal, es proyectar nuestra identidad propia, así como las aptitudes, habilidades y competencia que poseemos, generando impacto en la percepción de los demás (Caltagirone, 2020).

La contribución a la organización, son los aportes que el trabajador proporciona para alcanzar los objetivos y mejorar la entidad (Rodríguez y Mendoza, 2007).

La dimensión de Criterio de Justicia, funciona en la meritocracia como un factor de movilidad social, equidad y reconocimiento del talento para contrarrestar los avatares de las desiguales. La justicia como criterio dice Rawls la posición social se debe dar como indicador del mérito personal partiendo desde la perspectiva de la justicia. Asimismo, la crítica de Hayek sobre la justicia y el mérito, el cual en el sistema de distribución debe caracterizarse de justicia moral dentro de

la institución. Esto plantea que la distribución meritocrática se fundamenta en el reconocimiento del mérito por parte de las otras personas, es decir, los bienes sociales deben apropiarse en una esfera distributiva de justicia donde priman los criterios y neutralidad (Ouroujon, 2021).

Esta dimensión tiene aspectos importantes que son; Equilibrio de oportunidades, Gestión de talento responsable y Movilidad Social. Donde el equilibrio de oportunidades es la igualdad de posibilidades que permite a la persona tener acceder a un trabajo y avanzar en la institución en base a la calificación, sin que sus vínculos amicales, edad o su sexo afecten su selección (Pacheco, 2012).

La gestión del talento responsable es una secuencia de procesos que tiene la organización mediante el área de personal para promover e iniciar capacitación, incorporación y movilidad de los colaboradores en la entidad de manera objetiva (Pérez, Calixto y Gutiérrez, 2022).

Asimismo, la gestión del talento es un significativo promotor del desempeño de la organización y la competitividad. Siendo la base primordial del valor de servicios profesionales para establecer el excelente desempeño de los trabajadores, por ello es importante la facultad de contratar, desarrollar y retener talento en la organización, permitiendo el crecimiento e innovación de las capacidades del personal (Soewignyo, y Irianto, 2015).

La movilidad Social se entiende como el cambio de nivel en la estructura social que está relacionado a diversas recompensas y grado reconocimiento o prestigio (Espinoza, González y Uribe, 2009).

La dimensión de la buena administración, hace contar con burocracia competente mediante la gestión de talento o excelencia, gestión de calidad y cumplimiento de objetivos institucionales para establecer un sistema de designación de cargos basado en el mérito y en la objetividad de la administración pública, neutralidad y el fortalecimiento del sistema. Por esto, la buena administración debe garantizar la gestión de la competencia profesional, evaluación para la excelencia e integridad y la probidad para alcanzar los objetivos, es decir; la aptitud requerida para cumplir con la labor (Olavarría y Dockendorff, 2016).

Esta dimensión tiene aspectos importantes que son; gestión de calidad, excelencia y el cumplimiento de objetivos. en el cual la gestión de la calidad, promueve la creatividad, adaptación y mejora de los servicios, atenciones o productos de una organización, nuevos procesos o productos (Reyes, Cadena y Rivera, 2022).

La excelencia es la competitividad en la entidad, la alta calidad o alcanzar un mayor nivel. Además, está conexo con la firme actitud, compromiso y motivación de su personal (Jorge, 2013).

El cumplimiento de objetivos es lograr lo trazado teniendo en cuenta el tiempo, costo, calidad y alcance como indicadores (Ariza, 2017), así el logro de las metas requiere la retroalimentación que deben provenir de la reflexión de las acciones realizadas de las tareas y no solo de la supervisión. Por ello la observación de las situaciones, el desempeño y las conductas son insumos para la permanencia de metas y el monitorio de esta (Molina, 2000).

En cuanto a la variable comunicación organizacional se puede entender como aquel mecanismo, canales y estrategias comunicativas que se desarrolla en las instituciones públicas, entidades no gubernamentales, corporaciones y empresas para fomentar e intercambiar conocimientos, pensamientos, emociones entre las personas que componen la organización para contribuir al logro de los objetivos, establecer elementos simbólicos y sistemas de significación tanto al interior como al exterior. Por esta razón la comunicación organizacional, tiene cuatro principales funciones: ejercer control en el actitud y comportamiento de los colaboradores; fomentar la motivación para realizar los deberes mediante informar sobre los incentivos o correctivos estableciendo un compromiso laboral; así mismo promover un espacio apropiado donde expresen sus emociones y necesidades, y finalmente, mecanismo de acceso a datos e información para tomar decisiones que mejoren los procesos o gestiones de la organización (Valencia y Castaño, 2022).

Asimismo, en relación a la literatura se puede plantear que la gestión de la comunicación en la mayoría de casos esta obstaculizado por usurpación; es decir; la designación de cargos importantes en áreas de gestión de la comunicación por personas sin preparación o experiencia, siendo necesario que en la gestión de la

comunicación se ascienda en la escalera organizacional el más preparado. La comunicación organizacional esta moldeada por patrones como la estructura, lo formal, las redes y los lideres para establecer estrategias de compromiso, coordinación, control y satisfacción con todos, así como calidad de información para alcanzar los objetivos (Lasmina, et al., 2019).

Las dimensiones de la comunicación organizacional tienen como base la a la dirección de la comunicación, podemos tipificarlos cuatro dimensiones: la comunicación horizontal, ascendente y descendente (Diez, 2011). De las cuales se utilizaron para la elaboración de la presente investigación:

La comunicación descendente; es el flujo de la información regular que se da de los superiores a los empleados ante una toma decisiones o acciones planificadas. Este tipo de comunicación fluye desde el nivel alto de la organización hacia los niveles inferiores, es decir; hacia el personal de la organización. Teniendo como propósito garantizar una apropiada comprensión de las acciones, actividades y objetivos, mediante la transmisión de órdenes y directrices destinadas a la ejecución de una determinada tarea (Papic, 2019).

De esta manera; La comunicación descendente debe ser clara, abierta, directa y clara entre superiores y subordinados, siendo multidimensional que se da de diversas formas y respuesta al mensaje (McCallister,1983).

Información Clave: La comunicación descendente en el lugar de trabajo es esencial para crear un buen ambiente laboral; del mismo modo, por medio de esta comunicación se fomenta el acceso a información clave para mejorar el rendimiento de los empleados (Arévalo-Cordovilla, et al., 2020).

Inquietudes y Problemas: La comunicación descendente proporciona a los empleados las instrucciones, consejos y aclaraciones necesarias y precisas sobre cuestiones complejas para mejorar su rendimiento, subsanando así las inquietudes y problemas que puedan suscitarse (Papic, 2019).

Acciones encargadas: La autorización es más fácil si procede directamente de la estructura de comunicación del superior. Así podemos determinar las acciones y objetivos asignadas (Granillo-Macias, et al., 2022).

En la variable comunicación ascendente; es el flujo reverso de la información que se da de los empleados a los superiores, después de las acciones concebidas que se puedan dar ante circunstancias imprevistas o las desviaciones producidas que afectan el plan de trabajo de la organización (Lucas, et al., 2013).

La comunicación ascendente es el acto que manifiesta la percepción y la voz de los empleados en la dinámica de la comunicación, siendo un constructo de comportamiento conductual que se enfoca en el flujo de la comunicación informal de subordinados a los superiores, donde regularmente pueden anunciar problemas conexos con el trabajo dentro de la entidad. Esta comunicación es valiosa debido a que proporciona información, inquietudes, ideas, sugerencias sobre problemas u opiniones sobre aspectos vinculadas con el trabajo desde la perspectiva del empleado, que puedan permitir implementar y tomar medidas para producir mejoras, cambios e invocación en la organización (Kamal y Kumar, 2017).

También, la comunicación ascendente permite proporcionar retroalimentación a las áreas superiores sobre el avance de las metas y problemas actuales que se presentan en la organización, facilitando el flujo de comunicación en un sentido bidireccional e incluyen el diálogo social para que todos los trabajadores se perciban protagonistas de las actividades y objetivos institucionales (Papci, 2019).

En relación a los indicadores de la variable Comunicación Organizacional, tenemos los siguientes: Clara y precisa Una comunicación eficaz y clara garantiza que la información transmitida por parte del funcionario sea precisa y completa, evitando dudas, confusiones y malentendidos por parte del receptor (Charry-Condor, 2018).

Políticas Institucionales estas constituyen una decisión documentada que proporciona una orientación lógica y coherente a un marco de actuación; a su vez, definen las limitaciones dentro de las cuales se debe regir la institución (Vásquez-Rojas, 2021).

Satisfacer Necesidades: La comunicación organizacional es de gran relevancia para una correcta relación entre funcionarios y servidores estas sirven para satisfacer las necesidades que se puedan presentar al margen de una institución pública (Montoya-Robles, 2018,).

La comunicación horizontal es cuando la información fluye a través de las personas del mismo nivel dentro de la institución o nivel jerárquico, siendo indispensable para la planificación de las actividades, la articulación de las funciones y las coordinaciones de las tareas en otras, permitiendo evitar el proceso burocrático lento (Izquierdo, Jiménez y Viera, 2023). También es conocida como comunicación transversal, es cuando la información fluye entre las personas de las diferentes áreas sin considerar niveles jerárquicos. Esta comunicación permite incluir un manejo institucional más adaptable y flexible, no encerrando estrategias o mecanismos meramente instrumental (Charry, 2018).

Asimismo, La comunicación horizontal se da entre miembros del mismo nivel de trabajo o entre empleados de un nivel comparable, para establecer una apropiada coordinación y agrupación de las diferentes áreas estructurales de la organización permitiendo la articulación de funciones, actividades y optimización las relaciones o conexiones entre los miembros de las Institución. Esta comunicación facilita la armonía entre las personas y las unidades estructurales para reducir la superposición de funciones y poder compartir información al mismo nivel (Papic, 2019).

En el indicador Nivel jerárquico es un tipo de comunicación donde se desprende la equidad en la jerarquía que se da entre empleados y subordinados de una determinada institución (Hernández-Bonilla, et al., 2018).

Integración y Coordinación en esta comunicación suele implicar que los empleados coordinen su trabajo diario e intercambien información importante para el mejor desempeño de sus funciones (Rodríguez-Fernández y Vázquez-Sande, 2019).

Trabajo Individual: Céntrese en el trabajo en equipo y optimice el flujo de información para que tenga una sensación de logro colectivo más que individual (Contreras-Delgado y Garibay-Rendón, 2020).

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

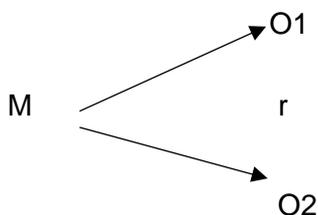
##### 3.1.1 Tipo de investigación

Es de tipo básica, debido a que trata de producir conocimiento para aportar a la brecha académica teórica sobre las variables estudiadas. Asimismo, es de enfoque cuantitativo debido a que estudio parte de la realidad objetivo y empleada la recopilación de datos del estudio para probar la hipótesis planteada, mediante la medición numérica de las variables, así como; su relación en un determinado contexto, sobre la base de un análisis estadístico y comprobación probatoria, utilizando el método deductivo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Se tomo en cuenta el método hipotético - deductivo, encontrar los datos ignotos a partir de la información conocida, por ello, los datos descubiertos son inferidos de lo general a datos específicos (Sánchez, Reyes y Mejía, 2018).

##### 3.1.2 Diseño de investigación

Es no experimental en la razón a que no hay una manipulación intensional de las variables, por lo cual, se realiza una observación del suceso, situación o fenómeno tal como se muestra en la realidad o natural contexto. Asimismo, es de alcance metodológico es correlacional porque posee como intención manifestar la relación entre las dos variables vinculadas en un específico contexto (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).



- M = Muestra
- O1 = Meritocracia
- O2 = Comunicación Organizacional
- r = Relación entre dos variables

### 3.2. Variables y operacionalización

#### Variable 1: Meritocracia

**Definición conceptual;** La meritocracia es un sistema que se basa en el ascenso en la organización mediante las capacidades y los méritos personales son primordiales para la gestión y promoción del desempeño en favor de la organización (Kim y Choi, 2017).

**Definición operacional:** Es la valoración del meritaje para el avance mediante los resultados obtenidos del instrumento con las siguientes dimensiones; retribución, competencias, decisión personal de esfuerzo, criterio de justicia, buena administración.

**Indicadores :** la dimensión retribución tiene indicadores como: (a) ascenso; (b) distinción; y (c) mayores ingresos; la dimensión competencia tiene como indicadores: (a) conocimientos; (b) perfil laboral; (c) competencias; (d) técnico-operativas; y (e) habilidades blandas; la dimensión decisión personal de esfuerzo tiene como indicadores: (a) adaptación al aprendizaje; (b) imagen personal, y (c) contribución a la organización; la dimensión criterio de justicia tienen como indicadores: (a) equilibrio de oportunidades; (b) gestión de talento responsable; y (c) movilidad social; y la dimensión buena administración tienen como indicadores: (a) gestión de calidad; (b) excelencia; y (c) cumplimiento de objetivos.

**Escala:** La escala ordinal con una valoración de: 1= Nunca, 2= Casi nunca, 3=A veces, 4=Casi siempre, 5=Siempre, con un rango de 74 -100 alto, 47-73 medio y 20-46 bajo.

## **Variable 2: comunicación organizacional**

**Definición conceptual:** Es un proceso dinámico y de intercambio que impulsa a las personas mediante estrategias comunicativas al éxito de la organización y alcance de los objetivos en correspondencia con el entorno de trabajo (Anggraeni,2020).

**Definición operacional:** Es la valoración y reconocimiento del conjunto de técnicas y actividades de la dirección de la comunicación en base instrumento con las siguientes dimensiones comunicación horizontal, comunicación ascendente, y comunicación descendente.

**Indicadores;** la dimensión comunicación ascendente tiene como indicadores: (a) clara y precisa; (b) políticas institucionales; (c) satisfacer necesidades; la dimensión comunicación descendente tienen como indicadores: (a) información clave; (b) inquietudes y problemas; (c) acciones encargadas; (d) comunicación cordial y respetuosa; y la dimensión comunicación horizontal tienen como indicadores, (a) nivel jerárquico; (b) integración y coordinación; (c) trabajo individual.

**Escala:** ordinal, 4 = Siempre, 3 = Ocasionalmente, 2 = Pocas veces y 1 = Nunca con un rango de 60 a 75 es Alto, 44 a 59 es Medio, y 01 a 44 es Bajo.

### **3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis**

#### **3.3.1 Población**

Estuvo constituida de 53 trabajadores. Teniendo presente que la población es la agrupación de todos los personas o elementos de la colectividad del estudio que comprende su universo previamente establecido (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

- **Criterio de inclusión**

En el estudio participaran los trabajadores que se encuentren en la situación de nombrados, contratados y locadores de la institución edil.

- **Criterio de exclusión**

En el estudio no se considerará la participación de los funcionarios públicos de las diversas áreas de la institución edil.

**Tabla 1**

*Número de personal por género*

Masculino	Femenino	Total
28	25	53

*Nota:* Datos de trabajadores que laboran en la municipalidad

### **3.3.2 Muestra**

La muestra censal, Según Zarcovich (2005) indica que “La muestra censal recae en el recojo de datos sobre todas las unidades del universo que componen el bloque del objetivo censal. En razón a que la población es pequeña y finita, los datos que se recopilen son representativas de todo el universo”. (Suárez Mendoza, et al, 2017). En este caso se trabajará con la participación de los 53 trabajadores de la institución considerando una muestra censal.

### **3.3.3 Muestreo**

Se trabajó con un muestreo no probabilístico, de tipo intencional y de interés para la investigación. En ese sentido, está dirigido cuando la selección de individuos o elementos no se basa en la probabilidad, sino en razonamientos coherentes con las características o propósitos del estudio. (Hernández, Fernández y Mendoza, 2014).

### **3.3.4 Unidad de análisis**

La unidad de análisis en la investigación está constituida por los participantes que prestan servicio a la institución edil.

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

### **Técnica**

Las técnicas de recolección de los datos en una investigación cuantitativa pueden ser variadas con los cuestionarios cerrados, pruebas estandarizadas registros de datos estadísticos, aparatos de precisión, entre otros. (Hernández, Fernández y Mendoza, 2014). La técnica para el estudio fue la encuesta, son consideradas por muchos autores como un método muy utilizado en diferentes estudios no experimentales transversales o descriptivos o correlacionales.

### **Instrumentos**

Es un cuestionario, que concibe como una herramienta de recolección de datos administrado en las investigaciones científica. Siendo estructurado en una serie de preguntas enumeradas en una estructura para determinar la medición y comprobación de una variable y sus dimensiones, llevando a un resultado en base a los repuestos de los administrados (Arias, 2020). Así mismo, es un instrumento de recopilación de datos más empleada y es en un conjunto ordenada de preguntas sobre una medible variable o más variables. Siendo usada en encuestas de todo tipo de investigaciones (por ejemplo, calificar las actividades o desempeño gubernamentales, conocer las demandas o necesidades de una comunidad y evaluar la percepción de los ciudadanos sobre ciertas problemáticas) (Hernández, Fernández y Baptista,2014).

Se utilizó dos cuestionarios en escala tipo Likert, las cuales se compartieron mediante un formulario Google enviado por WhatsApp o correo a los servidores de una municipalidad.

### **Ficha Técnica del cuestionario de Meritocracia**

Nombre: Cuestionario de meritocracia

Autor: Moran Vargas, Rosario Raymunda

Año: 2022

Administración: Individual.

Ítems: 20 ítems con escala de Likert.

Tiempo: 20 min.

Estructuración: 5 dimensiones.

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

#### **Validez**

El autor realizó la validez por juicio de experto que analizaron el instrumento mediante un certificado de validez de contenido del instrumento (ver anexo 7).

#### **Confiabilidad**

Para el estudio se realizó una prueba piloto a 20 personas para determinar la confiabilidad del instrumento obteniéndose un alfa de 0.916 considerado como un valor muy alto (ver anexo 8).

### **Ficha Técnica del Test de comunicación organizacional**

Nombre: Test de comunicación organizacional

Autor: Maritza Graciela Piedra Amaya de Flores

(Adaptado de Test de Portugal)

Año: 2022

Administración: Individual

Ítems: 15 ítems con escala de Likert

Tiempo: 20 min.

Estructuración: 3 dimensiones.

Escala: 4 = Siempre, 3 = Ocasionalmente, 2 = Pocas veces y 1 = Nunca

#### **Validez**

El autor realizó la validez por juicio de experto que analizaron el instrumento mediante un certificado de validez de contenido del instrumento (ver anexo 7).

## **Confiabilidad**

Se aplicó una prueba piloto para determinar la confiabilidad del instrumento obteniendo un alfa de 0.902 considerado como muy alto (ver anexo 9).

### **3.5 Procedimientos**

El procedimiento seguido aquí comienza con solicitar el permiso al municipio para que emitan la autorización requerida para aplicar los dos instrumentos escala Likert, a los servidores públicos de una municipalidad, después se redactó los dos cuestionarios en el formulario de Google, así como se agregó el consentimiento informado, para enviarlos vía WhatsApp y correo electrónico, permitiendo la recolección de datos, luego se procedió a elaborar la base de datos.

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

Se organizó una base de datos a través de las hojas de cálculo de Excel para posteriormente realizar una prueba de normalidad que determine la distribución de los datos siendo esta que no se ajusta a una normalidad, por lo cual, mediante la prueba estadística no paramétrica de la medida en Rho de Spearman se realizara el análisis inferencial que se mostrara en tablas y figuras con los datos obtenidos

### **3.7. Aspectos éticos**

Sigue los principios respeto a la propiedad intelectual, búsqueda de la verdad y la confidencialidad de los encuestados. En tal sentido, se considera lo siguientes:

- Veracidad, quiere decir que la investigación es objetiva, no influye sus acciones las creencias y aspectos personales como los prejuicios e intereses.
- Consentimiento informado, se informa los aspectos de la investigación y todo lo referente al estudio en cuanto a los involucrados con el encuestado.
- Autenticidad de la Información, se respeta en fuentes o referencias de cada autor que brinda sus aportes científicos.

#### IV. RESULTADOS

**Tabla 2**

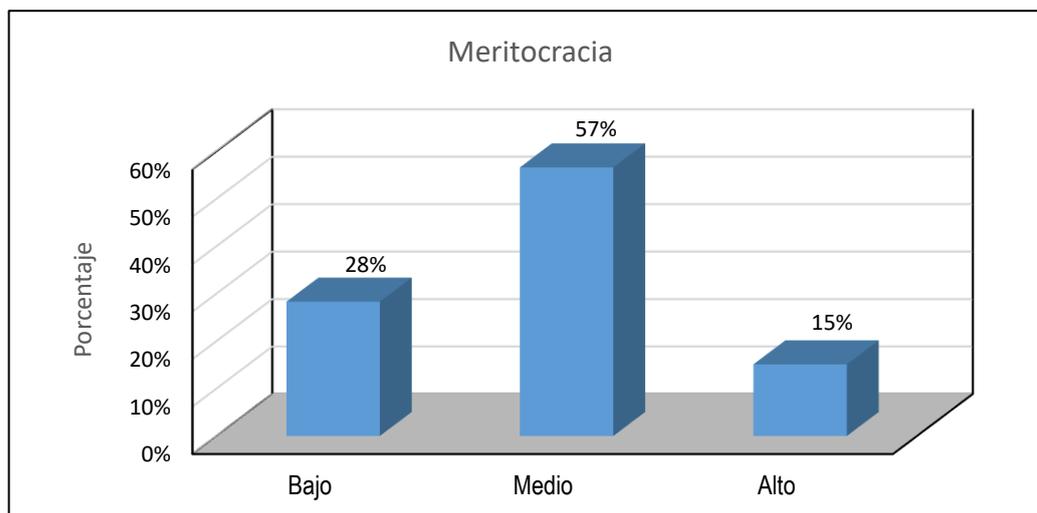
*Nivel de meritocracia*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	15	28 %
Medio	30	57 %
Alto	8	15 %
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 1**

*Nivel de meritocracia*



Nota. De acuerdo al análisis de la tabla y figura, el nivel medio en meritocracia se presentó en 57% de trabajadores, bajo en un 28% y alto en un 15%.

**Tabla 3**

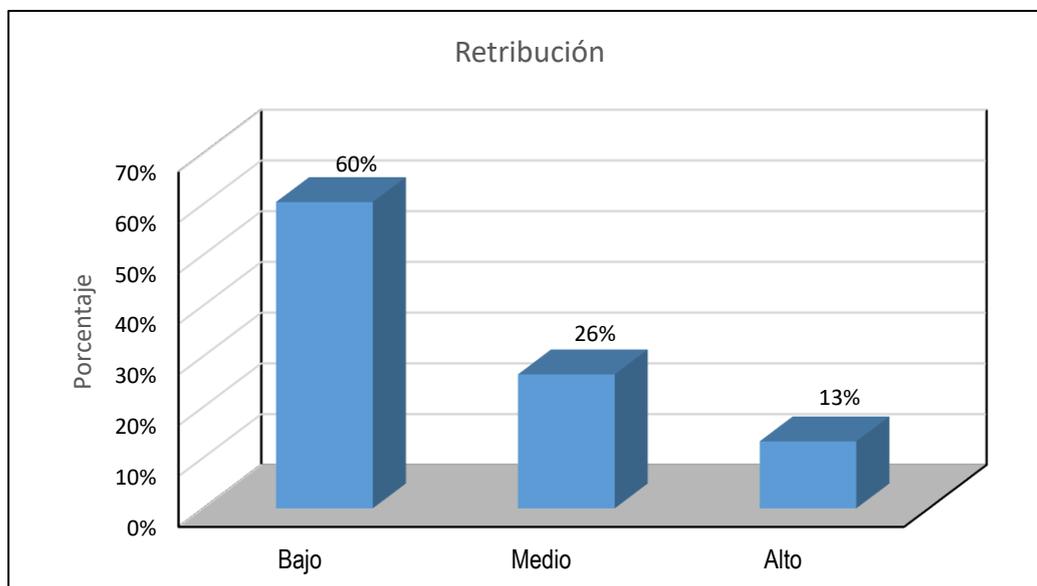
*Nivel de la dimensión retribución*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	32	60 %
Medio	14	26 %
Alto	7	13 %
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 2**

*Nivel de retribución*



Nota. De acuerdo al análisis de la tabla y figura, el nivel bajo en retribución se presentó en 60% de trabajadores, medio en un 26% y alto en un 13%.

**Tabla 4**

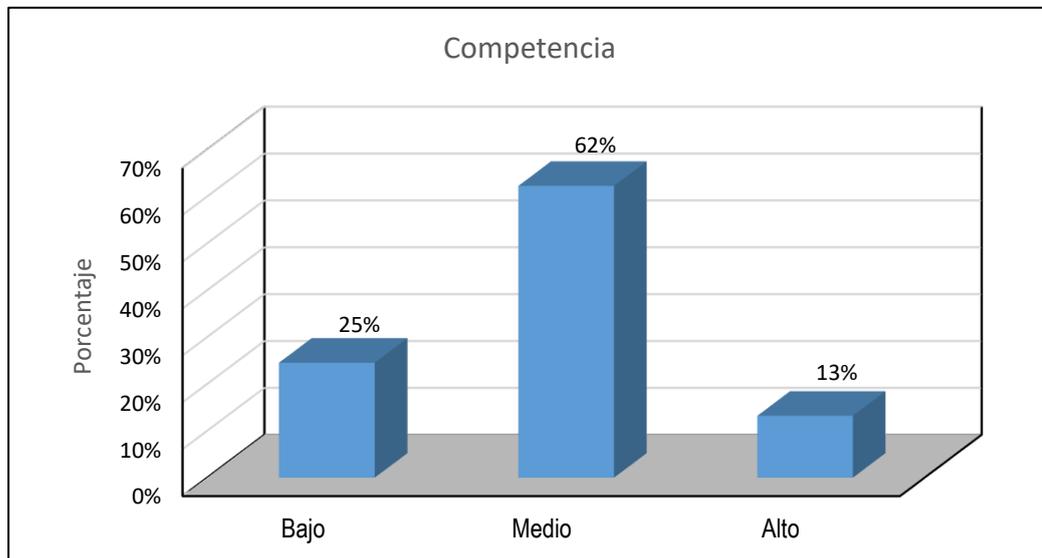
*Nivel de dimensión competencia*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	13	25 %
Medio	33	62 %
Alto	7	13 %
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 3**

*Nivel de competencia*



Nota. De acuerdo al análisis de la tabla y figura, el nivel medio en competencia se presentó en 62% de trabajadores, bajo en un 25% y alto en un 13%.

**Tabla 5**

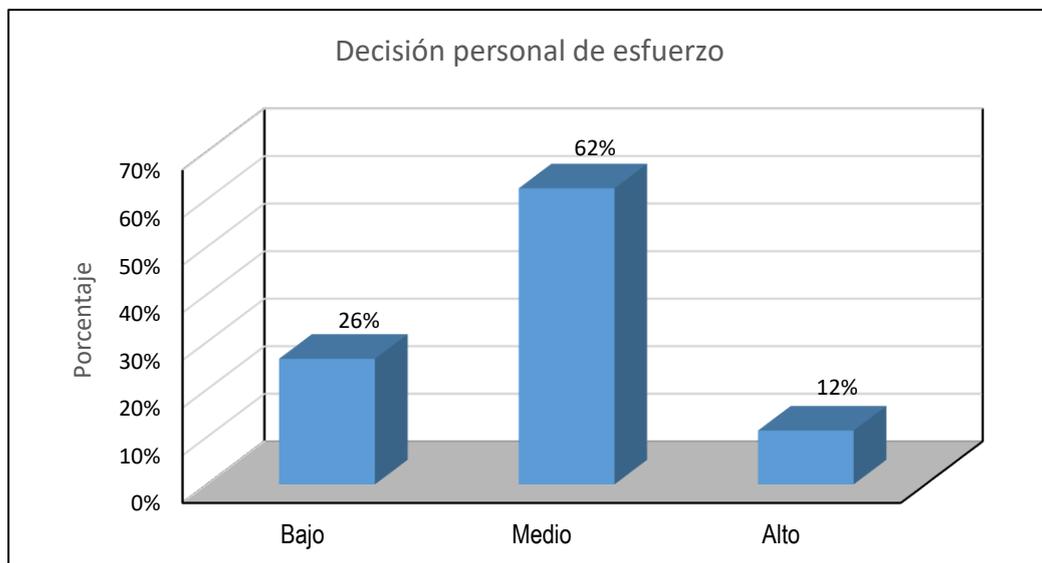
*Nivel de la dimensión decisión personal de esfuerzo*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	14	26 %
Medio	33	62 %
Alto	6	12 %
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 4**

*Nivel de decisión personal de esfuerzo*



Nota. De acuerdo al análisis de la tabla y figura, el nivel medio en competencia se presentó en 62% de trabajadores, bajo en un 26% y alto en un 12%.

**Tabla 6**

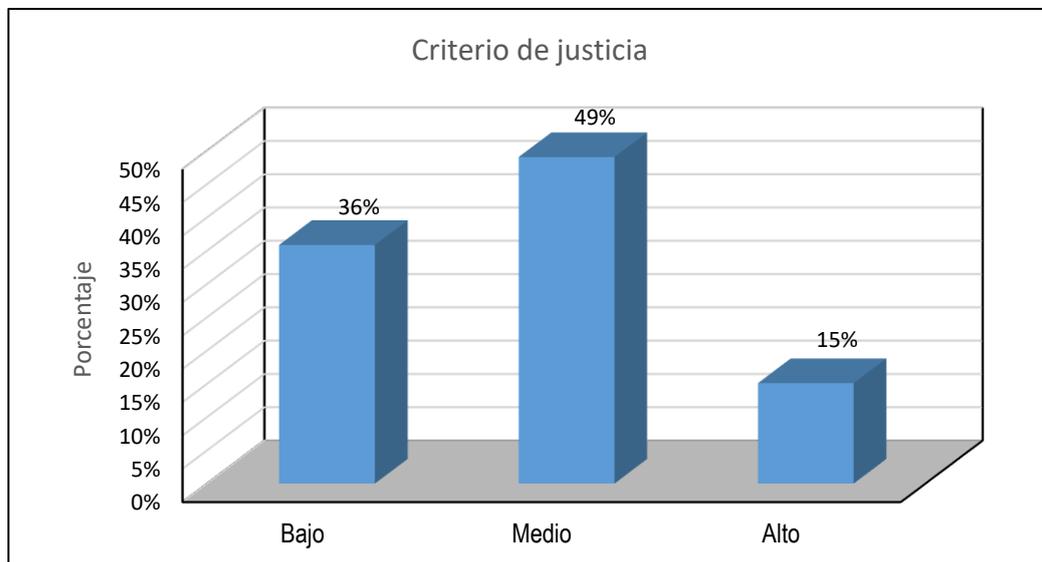
*Nivel de la dimensión criterio de justicia*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	19	36 %
Medio	26	49 %
Alto	8	15 %
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 5**

*Nivel de criterio de justicia*



Nota. De acuerdo al análisis de la tabla y figura, el nivel medio en criterio de decisión se presentó en 49% de trabajadores, bajo en un 36% y alto en un 15%.

**Tabla 7**

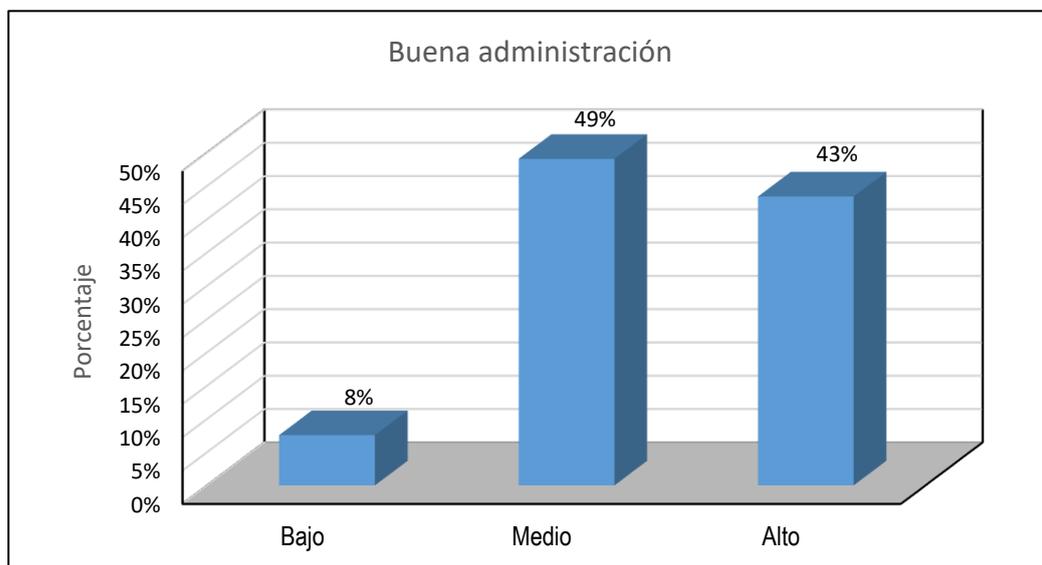
*Nivel de la dimensión buena administración*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	4	8 %
Medio	26	49 %
Alto	23	43 %
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 6**

*Nivel de buena administración*



Nota. De acuerdo al análisis de la tabla y figura, el nivel medio en buena administración se presentó en 49% de trabajadores, alto en un 43% y bajo en un 8%.

## Variable 2: comunicación organizacional

**Tabla 8**

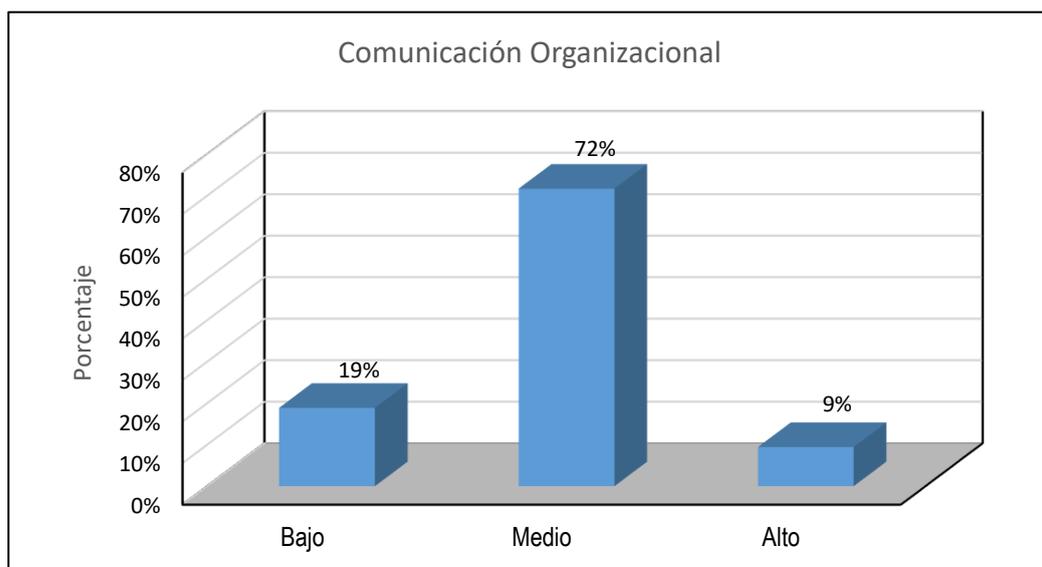
*Nivel de comunicación organizacional*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	10	19 %
Medio	38	72 %
Alto	5	9 %
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 7**

*Nivel de comunicación organizacional*



Nota. De acuerdo al análisis de la tabla y figura, el nivel medio en comunicación organizacional se presentó en 72% de trabajadores, bajo en un 19% y alto en un 9%.

## Prueba (contrastación) de hipótesis

Antes de realizar la contrastación de las hipótesis o pruebas de hipótesis, se determinó si los datos siguen una distribución normal o no.

**Tabla 9**

*Contrastación de hipótesis*

	Kolmogórov-Smirnov		
	Estadístico	GI	Sig.
Meritocracia	,211	53	,000
Comunicación Organizacional	,236	53	,000

Se usa la prueba de Shapiro Wilk cuando  $n < 50$

Se usa la prueba de Kolmogorov Smirnov  $n > 50$

Siendo el tamaño de muestra  $n = 53 > 50$ , entonces se utilizó la Prueba de Normalidad de Kolmogorov Smirnov.

En el presente caso:  $p = 0.000 < 0.05$  en ambas variables.

Por lo tanto, los datos no siguen una distribución normal, y se utilizara la prueba no paramétrica rho de Spearman.

### Hipótesis general:

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre la Meritocracia y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023

H<sub>1</sub>: Existe relación significativa entre la Meritocracia y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023.

**Tabla 10**

*Correlaciones de meritocracia y comunicación organizacional*

			Meritocracia	Comunicación Organizacional
Rho de Spearman	Meritocracia	Coeficiente de correlación	1,000	,709**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	53	53
	Comunicación Organizacional	Coeficiente de correlación	,709**	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
		N	53	53

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

Observando los resultados;  $p = 0.000 < 0.05$ , existe correlación significativa. Así mismo, se puede ver que el Rho = 0.709 en la tabla, está en el rango de 0.7 a 0.89, es decir: Existe una correlación positiva alta.

## Prueba de hipótesis específica

### Hipótesis específica 1

H<sub>0</sub> : No existe relación significativa entre las retribución y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023.

H<sub>1</sub> : Existe relación significativa entre las retribuciones y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023.

**Tabla 11**

*Correlaciones de la prueba de hipótesis específica 1*

			Retribución	Comunicación organizacional
Rho de Spearman	Retribución	Coeficiente de correlación	1,000	,670**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	53	53
	Comunicación organizacional	Coeficiente de correlación	,670**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	53	53

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

De los resultados;  $p = 0.000 < 0.05$ , existe correlación significativa. Además, siendo el Rho de Spearman = 0.670 se puede señalar que existe una correlación positiva moderada entre las variables retribución y comunicación organizacional.

## Hipótesis específica 2

H<sub>0</sub> : No existe relación significativa entre las competencias y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023

H<sub>1</sub> : Existe relación significativa entre las competencias y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023.

**Tabla 12**

*Correlaciones de la prueba de hipótesis específica 2*

			Competencia	Comunicación organizacional
Rho de Spearman	Competencia	Coeficiente de correlación	1,000	,611**
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	53	53
	Comunicación organizacional	Coeficiente de correlación	,611**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	53	53

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

De los resultados;  $p = 0.002 < 0.05$ , existe correlación significativa. Además, siendo el Rho de Spearman = 0.611

Se puede señalar que existe una correlación positiva moderada entre las variables competencia y comunicación organizacional.

### Hipótesis específica 3

H<sub>0</sub> : No existe relación significativa entre la decisión personal de esfuerzo y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023.

H<sub>1</sub> : Existe relación significativa entre la decisión personal de esfuerzo y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023.

**Tabla 13**

*Correlaciones de la prueba de hipótesis específica 3*

			Decisión personal de esfuerzo	Comunicación organizacional
Rho de Spearman	Decisión personal de esfuerzo	Coefficiente de correlación	1,000	,687**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	53	53
	Comunicación organizacional	Coefficiente de correlación	,687**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	53	53

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

Dado el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , existe correlación significativa. Además, siendo el coeficiente de correlación Rho de Spearman = 0.687, existe una correlación positiva moderada entre las variables decisión personal de esfuerzo y comunicación organizacional.

#### Hipótesis específica 4

H<sub>0</sub> : No existe relación significativa entre el criterio de justicia y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023.

H<sub>1</sub> : Existe relación significativa entre el criterio de justicia y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023.

**Tabla 14**

*Correlaciones de la prueba de hipótesis específica 4*

			Criterio de justicia	Comunicación organizacional
Rho de Spearman	Criterio de justicia	Coefficiente de correlación	1,000	,679**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	53	53
	Comunicación organizacional	Coefficiente de correlación	,679**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	53	53

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

De los resultados que se observan en la presente tabla; se observa que  $p = 0.000 < 0.05$ , existe correlación significativa. Con un Rho de Spearman = 0.679, existe una correlación positiva moderada entre las variables criterio de justicia y comunicación organizacional.

### Hipótesis específica 5

H<sub>0</sub> : No existe relación significativa entre la buena administración y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023

H<sub>1</sub> : Existe relación significativa entre la buena administración y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023

**Tabla 15**

*Correlaciones de la prueba de hipótesis específica 5*

			Buena administración	Comunicación organizacional
Rho de Spearman	Buena administración	Coefficiente de correlación	1,000	,698**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	53	53
	Comunicación organizacional	Coefficiente de correlación	,698**	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
		N	53	53

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

De los resultados que se observan en la presente tabla; se observa que  $p = 0.000 < 0.05$ , existe correlación significativa. Con un Rho de Spearman = 0.698, existe una correlación positiva moderada entre las variables buena administración y comunicación organizacional.

## V. DISCUSIÓN

Basado en los objetivos de la investigación, los antecedentes, conceptualización teórica y los resultados del estudio, se establecen formulaciones que enmarcan los aportes de la investigación; por lo que en primer lugar, aquí haremos referencia a lo que es meritocracia, que queda entendido como una gestión basada en los méritos que demuestra la persona en el cumplimiento de sus funciones en la asunción de un cargo, ello debido a que existe una desigualdad actual de oportunidades, por la burocracia latente, por el poder del que se valen algunos funcionarios para colocar en ciertos puestos a sus familiares y conocidos, a la que muchos llaman cuestión de suerte y no se valora el conocimiento ni el esfuerzo constante por salir adelante por los méritos propios.

El presente estudio según el objetivo general fue determinar la relación que existe entre la Meritocracia y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023, en los resultados obtenidos se evidencia que existe un nivel de correlación positiva alta ( $Rho = 0.709$ ), entre las variables meritocracia y la comunicación organizacional, reflejando que los procesos de meritocracia en la entidad edil tiene una relación directa con la comunicación organizacional ambos reforzándose y sustentándose, datos que al ser comparados con lo encontrado por Pizarro (2022), quien concluyó que subsiste una relación positiva moderada entre las variables gestión de recursos humanos y meritocracia en la Red de Salud de Yurimaguas, con un coeficiente de Pearson de un  $0,455^{**}$  y un valor  $p=0,000$ , (valor de  $p<0,05$ ). Asimismo, Orbegoso (2018), quien concluyó que son importante los procesos comunicación ascendente, descendente y horizontal para los empleados. Sin embargo, se afirma que debe mejorar los procesos de comunicación al interno y externo de la Institución para llegar los objetivo, con estos resultados la meritocracia debe fortalecer aspectos de la comunicación organizacional y a su vez esta contribuir en los procesos meritocracia.

Estos resultados se sustentan en lo planteado por Civil y Himsforth (2020) quienes consideran que la elucidación de las diferentes interpretaciones de meritocracia se centra el valor y las consecuencias del reconocimiento del mérito, que se debe evaluar con base el esfuerzo, conocimiento y el desempeño. Se establece una estructura dinámica y con posibilidades de movilidad de los trabajadores en la organización basadas en el mérito son cada vez más recompensadas por el éxito al optimizar las instituciones y lograr que marchen de manera más justa.

Igualmente, la Meritocracia es un medio que trata de ser justo en las oportunidades de equidad e igualdad en la designación de cargos en base al mérito de cada trabajador que ayudará a la administración pública a dar un buen servicio y alcanzar sus objetivos. Eckert (2020) quien establece que la meritocracia es una mediada del mérito individual para que de forma justa se pueda redistribuir los recursos y las oportunidades de ascensos teniendo como consideración el esfuerzo, la dedicación, talentos y habilidades del trabajador siendo indicadores de desempeño para cumplir óptimamente sus funciones y mejorar la calidad organizacional.

Con respecto según el objetivo específico 1, Determinar la relación que existe entre la retribución y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023, los resultados obtenidos evidencia un nivel de correlación positiva moderada ( $Rho = 0.670$ ), entre la retribución y la comunicación organizacional, reflejando que la redistribución de los puestos está ligado con la dinámica de la comunicación organización que se dan en la corporación edil, para que estén informados, distribuyen los puestos y tengas posibilidades de accenso, datos que al ser comparados con lo encontrado por Arzuaga (2021), quien concluyó que el profesional que desempeña en la comunicación organizacional y en las relaciones públicas sus funciones principales: la función estratégica, que contribuye a los objetivos de la organización, y la político-social del rol del experto.

También, Salazar (2018), quien concluyó que en la designación de trabajadores de confianza el 40% de los encuestados dijeron que no era la meritocracia valora, el 50% aluden que no valoran el mérito de la persona, el 52%

expresaron que no se evalúa las competencias, el 44% dijeron que no se aprecia la transparencia y el 48% indican que no se aprecia la igualdad. Asimismo, hay escases de una estrategia apropiada de comunicación, así como un personal específico que tenga a cargo la debida implementación, dar el seguimiento, hacer el monitoreo y evaluar comunicación de la parte interna y externa de la organización, con estos resultados se afirma que la redistribución es colaborada por la comunicación organizacional para que se dé adecuadamente. Lo evidenciado tiene un soporte teórico en lo planteado por Sánchez, Carrasco y Madero (2010) indicando que retribución promueve el dinamismo entre el trabajador, la organización y el desempeño, debiendo reconocer el rendimiento, esfuerzo personal y conocimiento del empleado.

Asimismo, Vélez (2018) quien considera que el Estado parece estar apoyando a una minoría de personas de una clase privilegiada, no beneficiado de técnica ni de las personas calificadas, por lo tanto, la retribución adecuada permite que quienes lo merecen sean considerados en el puesto que se merecen de una manera igualitaria, según lo determinen un tribunal justo, de acuerdo con el principio de neutralidad, y redistribuyendo del estatus y los premios.

Igualmente, Atria (2019) concluye que esta redistribución en el sector público se empela como un discernimiento distributivo alineada al nivel profesional, al desempeño y los logros alcanzados para garantizar el más adecuado funcionamiento y ordenamiento organizacional. Para ello, este sistema del mérito considera como elementos de asignación diferentes aspectos como el desarrollo de capacidades individuales, desarrollo profesional, experiencia ganada y criterios justo de elección.

Se aprecia según el objetivo específico 2, Determinar la relación que existe entre las competencias y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023, se evidencia que existe un nivel de correlación positiva moderada ( $Rho = 0.611$ ), entre las variables entre las competencias y la comunicación organizacional, reflejando que los sistema de valoración de las competencias laborales de las funciones, tareas o actividades asignadas para lograr las metas, tiene una relación directa con el suministro de información mediante la comunicación organizacional del municipio. Lo evidenciado

tiene un soporte teórico en lo planteado por Macedo (2022), quien concluyó que hay relación significativa entre la gestión del conocimiento y la meritocracia en el Gobierno Regional de San Martín, ya que el Rho de Spearman fue de 0,977 "correlación positiva muy alta" y un p valor = 0,000 "p-valor  $\leq$  0.01"; además, solo el 95.45 % de la gestión del conocimiento contribuye en la meritocracia.

Asimismo, Hernández (2018) quien concluyó que las empresas que emplean de modo activa la comunicación organizacional que impulsan la causa de Gestión del Conocimiento impactando positivamente en la competitividad de la organización. Con estos resultados se afirma que las competencias laborales son expuestas mediante el flujo de información de la comunicación organizacional. Lo evidenciado tiene un soporte teórico planteado por Souza y Vasconcelos (2021) la competencia es una estrategia de gestión centrada en la organización, procesos y medios mediante el conocimiento para lograr el desarrollo organizacional. También se puede decir que la competencia corresponde a la aplicación de conocimientos relacionados con la resolución de problemas e incluye también las habilidades y actitudes personales.

Se contempla según el objetivo específico 3, determinar la relación que existe entre la decisión personal de esfuerzo y de la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023, los resultados obtenidos se evidencia un nivel de correlación positiva considerable (Rho = 0.687"), entre las variables, reflejando que el esfuerzo personal está relacionado con la comunicación organizacional teniendo como base dar cuenta y comunicar los logros del personal de la entidad edil, datos que al ser comparados con lo encontrado por Piedra (2020) quien concluyó que el objetivo general es comprobado; "a mayor comunicación organizacional, es mayor motivación laboral". Asimismo se comprobó que los enunciados de los objetivos específicos; OE1: "donde a mejor comunicación ascendente mejor motivación", OE2: "donde a mejor comunicación descendente, mayor motivación laboral, es decir, si hay canales de comunicación apropiados de los cabezas hacia los empleados, los subordinados podrían sentirse más estimulados para realizar las tareas", OE3: "que a mejor comunicación horizontal, mayor motivación laboral, es decir, si los empleados intercambian información de manera apropiada y se comunican de manera habitual,

es probable que cumplan con compromiso. Con estos resultados se afirma que el reconocimiento del esfuerzo se puede visibilizar y valorar por medio de la comunicación organización. Lo evidenciado tiene un soporte teórico planteado por Peña y Toledo (2017) el esfuerzo es una cualidad que da pauta al desarrollo y compromiso personal, para dar lo mejor de sí y desarrollarse, siendo la voluntad que permite mejorarse así mismo para dar lo mejor. En la meritocracia, tiene un valor de la pasión y la acción.

De esta forma, según el objetivo específico 4, Determinar la relación que existe entre el criterio de justicia y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023, los resultados obtenidos se evidencia un nivel de correlación positiva considerable ( $Rho = 0.679$ ), entre ambas variables, reflejando que un juicio justo que se realiza en el sistema de meritocracia tiene una relación dinámica con la comunicación organizacional generando corrientes de opción positivas o negativas que afectan la imagen y acciones de la corporación. Lo evidenciado tiene un soporte teórico planteado por Salazar (2018) quien concluyó que la valoración de la meritocracia tiene un nivel bajo, por lo cual; según la percepción no existe meritocracia en la designación de cargos de confianza, con estos resultados se afirma que el criterio de justicia de los funcionarios y recursos que evalúan el desempeño de personal debe ser por canales fortalecidos de una dinámica comunicación organizacional además Ouroujon, (2021) la función de la justicia en la movilidad social, igualdad y reconocimiento del talento debe radicar como un indicador del mérito personal para un sistemas distributivos imparcial.

Al respecto según el objetivo específico 5, Determinar la relación que existe entre la buena administración y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023, los resultados obtenidos se evidencia un nivel de correlación positiva moderada ( $Rho = 0.679$ ), entre las variables, reflejando que la buena administración está fundada en el perfil del funcionario, competencias profesionales y su experiencia que se relaciona con promover la comunicación organizacional apropiada, ya sea descendente, ascendente y horizontal dentro de municipalidad, datos que al ser comparados con lo encontrado por Romero (2020) quien concluyó que a veces la información comunicada no es

bien recibida o tomada por los receptores, esta se puede afectar porque no se comprende las asignaciones y las órdenes, debido a las malas y diferentes interpretaciones de la información. Lo evidenciado tiene un soporte teórico planteado por Yang (2018) que los funcionarios reúnen tres características 1) experiencia laboral en municipios en rangos diferentes, 2) experiencia laboral, así como nivel intelectual o científico antes de ser funcionario, y 3) experiencia laboral en entidades estatales. Estas experiencias establecen el alto nivel de reto y responsabilidad en el manejo las empresas públicas, con estos resultados se afirma una buena administración favorece a la mejora de la comunicación organizacional además Olavarría y Dockendorff (2016). La buena administración depende de una burocracia competente, utilizando la gestión del talento, la experiencia gerencial, la gestión de la calidad y el logro de los objetivos institucionales para crear un sistema de designación basado en el mérito para el fortalecimiento de la administración pública. Por lo tanto, una buena gestión administrativa de los jefes debe proporcionar dirección, competencia, experiencia, honestidad e integridad para lograr los objetivos.

Igualmente, Reyes, Cadena y Rivera (2022). Sostiene que dar una buena administración se basa en la excelencia profesional, gestión de calidad y el cumplimiento de objetivos, así como el impulso a la mejora e innovación continua de los servicios, atenciones o productos de una organización como función de los responsables de la administración.

## VI. CONCLUSIONES

Finalizando con el análisis estadístico de coeficiente de correlación de Spearman entre las variables de meritocracia y la comunicación organizacional, se alcanzó a las siguientes conclusiones:

**Primera:** Según los resultados respectivos al objetivo general, se demostró que la meritocracia y la comunicación organizacional se relacionan significativamente, con un Rho de Spearman = 0.709 siendo esta una relación directa y positiva.

**Segunda:** Según los resultados respectivos al objetivo específico 1; Retribución y la comunicación organizacional existe una correlación significativa, siendo Rho de Spearman = 0.670.

**Tercera:** Según los resultados respectivos al objetivo específico 2; la competencia y la comunicación organizacional existe una correlación significativa, siendo Rho de Spearman = 0.611.

**Cuarta:** Según los resultados respectivos al objetivo específico 3; la decisión personal de esfuerzo y la comunicación organizacional existe una correlación significativa, siendo Rho de Spearman = 0.687.

**Quinta:** Según los resultados respectivos al objetivo específico 4; el criterio de justicia y la comunicación organizacional existe una correlación significativa, siendo Rho de Spearman = 0.679.

**Sexta:** Según los resultados respectivos al objetivo específico 5; buena administración y la comunicación organizacional existe una correlación significativa, siendo Rho Spearman = 0.698.

## VII. RECOMENDACIONES

Sustentado en los resultados y análisis de la investigación, se establecieron las recomendaciones siguientes:

**Primera:** Se recomienda al área de recursos humanos adoptar procedimientos de reclutamiento y ascenso a través selección meritocrática de un responsable de comunicación organizacional que contribuya a la difusión de la meritocracia y al fortalecimiento de comunicación organizacional para que ambas áreas se retroalimenten uno del otro, siendo necesario el mejor uso de la TICs y los nuevos enfoques de gestión pública, así como; gestión de talentos, gestión del conocimiento , gestión administrativa y un programa de crecimiento profesional que garantice la reconocimiento y promoción de los trabajadores.

**Segunda:** Se recomienda a la Sub gerencia de recursos humanos lograr un objetivo, perfil de puesto y profesional apropiado para las áreas de la entidad, y un sistema de mérito que fortalezca la retribución del personal usando los canales de comunicación organizacional para recabar, sustentar, implementar y sostener el proceso monitorio y promoción del personal.

**Tercera:** Se recomienda a la Sub gerencia de recursos humanos implementar un sistema gestión del talento visible y dirigido a todos mediante los convenios interinstitucionales con universidades, instituciones de formación-capacitación e intercambio experiencias profesionales con otras instituciones públicas, así como un mecanismo de evaluación y seguimiento del desarrollo y aplicación de sus competencias laborales.

**Cuarta:** Se recomienda a la Sub gerencia de recursos humanos implementar un programa de distinción a los trabajados que demuestran su esfuerzo para la mejora continua mediante eventos, reconocimientos o premisos a su voluntad por su desarrollo personal y profesional, que se dé por cada nivel y acción alineado a las metas, objetivos y atención al ciudadano.

**Quinta:** Se recomienda a la Sub gerencia de recursos humanos implementar plan de capacitaciones sobre ética, justicia, equidad y otros temas relacionados. Así como talleres de sensibilización y concientización sobre la responsabilidad pública y laboral.

**Sexta:** Se recomienda a la Sub gerencia de recursos humanos implementar un mecanismo de seguimiento y medición de desempeño administrativo y ejecutivo de funciones como responsable de un área. Asimismo, como programa e intercambio de experiencias entre funcionarios de la misma entidad, así como otras instituciones para fomentar la eficiencia y eficacia en acción administrativa.

## REFERENCIAS

- Al-Azzam, Z., Al-Qeed, M., Amineh-Abdul, H. K. & Khalid-Abd El, F. A. (2018, October). The effect of talent management and emotional intelligence on organizational performance: Applied study on pharmaceutical industry in Jordan. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(1), 1-14. <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V13IS01/ART-01>
- Amaro-Suárez, L., Salgado-Cruz, M. y Suárez-Rodríguez, L. (2021, octubre-diciembre). Modelo de gestión para la capacitación dirigido a Entidad en Aprendizaje Permanente. *Folletos Gerenciales*, 25(4), 261–274. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=155989646&lang=es&site=ehost-live>
- Amaya, G., Conde, M. y Pedraza, E. (2010, septiembre). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493-505. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182010000300010&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010&lng=es&tlng=es)
- Ambardar, A., Chand, M. & Kusum, M. G. (2022, December). Impact of reward, recognition and welfare on employee engagement. *International Journal of Hospitality and Tourism Systems*, 15(2), 79-88. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/impact-reward-recognition-welfare-on-employee/docview/2831286533/se-2>
- Angraeni, A. I. (2020, October). Organizational Communication, Organizational Learning, and Attitude toward Change: Mediating Effect of Organizational Commitment of Public Sector Employees: Acces la Success. *Calitatea*, 21(178), 15-19. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/organizational-communication-learning-attitude/docview/2442967469/se-2>
- Arauco, A. (2022). *Gestión de la meritocracia y procesos de contratación para adquisición de bienes. Municipalidad Distrital de Magdalena del Mar 2020* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo Universidad]. Repositorio Digital Institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/102858>

- Arceluz-Vives, D. y Dávila-Lorenzo, M. (2018, enero-marzo). El proceso de comunicación interna en la oficina del conservador de la ciudad de Cienfuegos. *Conrado*, 14(61), 133-140. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442018000100020&lng=es&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000100020&lng=es&tlng=pt)
- Arévalo-Cordovilla, F., Castillo-Salvatierra, L., D'Armas-Regnault, M. y Zamora-Chusan, M. (2020, 31 de diciembre). La comunicación organizacional: un caso de estudio en una universidad ecuatoriana. *Journal of Science and Research*, 5, 856–872. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/1043>
- Arias, J. L. (2020, diciembre). Técnicas e instrumentos de investigación científica, ENFOQUES CONSULTING.pp 173 <https://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/2238>.
- Ariza, D. A. (2017, diciembre). Eficacia de la gestión de proyectos: una perspectiva constructivista. *Obras y proyectos*, (22), 75-85. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-28132017000200075>
- Arzuaga, M. (2021). *Los profesionales de la comunicación organizacional en Uruguay. Situación del desempeño del rol, tareas y funciones* [tesis doctoral, Universidad de Málaga]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/10630/21796>
- Atria, J., Castillo, J. C., Maldonado, L. y Ramírez, S. (2019, diciembre). Estudiando la meritocracia en un contexto desigual: perspectivas de académicos chilenos. *Universum (Talca)*, 34(2), 127-145. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762019000200127>
- Bonelli, F. & Cabra, S. (2018, July-August). Efeitos das Competências no Desempenho de Contratos de Serviços no Setor Público. *RAC: Revista de Administração Contemporânea*, 22(4), 487–509. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170152>
- Bowyer, S., Pragman, C. & Richie, K. (2022, December). Comparison of Perceived Needed Soft Skills of Undergraduate, Non-Traditional, Online Business Students to Employers' Desired Soft Skills of Employees. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 22(17).

<https://doi.org/10.33423/jhetp.v22i17.5667>

- Buendia-Vila, G. R., Cadenillas-Albornoz, V., Chumacero-Calle, J. C., Nuñez-Vara, F. E., Palacios-Garay, J. P. & Poquis-Velasquez, E. (2020, 27 de octubre). Análisis del perfil profesional en la empleabilidad de estudiantes de Enfermería de un Instituto Superior Tecnológico Público. *Propósitos Y Representaciones*, 8(3), 1-10. <https://doi.org/10.20511/pyr2020.v8n3.785>
- Cadena-López, A., Reyes-Chacón, D. A. y Rivera-González, G. (2022, enero-abril). El Sistema de Gestión de Calidad y su relación con la innovación. *Inter disciplina*, 10(26), 217-240. <https://doi.org/10.22201/ceiich.24485705e.2021.25.80975>
- Caltagirone, A. (2020, noviembre). La imagen personal y profesional en el ámbito médico-social. *Cuadernos Del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación*, 22(97), 65–75. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db-asu&AN-138690838&lang=es&site=ehost-live>
- Campos-Vázquez, R. M. y Rodas-Milian, J. A. (2019, enero-abril). Desigualdad en el ingreso: posibilidades de acción pública. *Economía UNAM*, 16(46), 251-261. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-952X2019000100251](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-952X2019000100251)
- Cárdenas-Gutiérrez, N. J., Cely-Calixto, N. J. & Dávila-Perez, M. V. (2022, December). Evaluation And Management Of Human Talent Performance Through The Use Of Indicators. *Webology*, 19(6), 1390–1397. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=lih&AN=161072669&lang=es&site=ehost-live>
- Casquero-Modrego, N., Iniesto-Alba, M. J. & Núñez-Andrés, M. A. (2022, January). Effects of small-group learning on the assessment of professional skills through a PBL activity. *Transactions in GIS*, 26(4), 1735–1753. <https://doi.org/10.1111/tgis.12897>
- Castaño-González, E. J. y Valencia-Franco, E. J. (2022, febrero). Comunicación organizacional y felicidad en el trabajo. *Investigación & Desarrollo*, 30(2), 191–218. <https://doi.org/10.14482/INDES.30.2.658.45>

- Castro, S. (2018). *Diagnóstico y Estrategia de Comunicación Organizacional Interna y Externa de la Unidad de Acceso a la Información Pública del Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación (MAGA)* [tesis de maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala]. Repositorio Institucional. [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16\\_1510.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_1510.pdf)
- Cea, C., Maldonado, C., Suárez, J. y Tromben, V. (2021). *Panorama de la cohesión social en América Latina y el Caribe*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47667/3/S2100860\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47667/3/S2100860_es.pdf)
- Charry-Condor, H. O. (2018, enero-junio). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?%20script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?%20script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&tlng=es)
- Choi, Y. & Kim, C. (2017, August). How meritocracy is defined today?: Contemporary aspects of meritocracy. *Economics & Sociology*, 10(1), 112-121. <https://doi.org/10.14254/2071789X.2017/10-1/8>
- Civil, D. & Himsworth, J. J. (2020, April-June). Introduction: Meritocracy in Perspective. The Rise of the Meritocracy 60 Years On. *The Political Quarterly*, 91, 373-378. <https://doi.org/10.1111/1467-923X.12839>
- Contreras-Delgado, O. E. y Garibay-Rendón, N. G. (2021, 10 de mayo). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70. <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>
- Córdova-Rodas, N. A., Cruz-Tarrillo, J. J., Santa Cruz-Malon, A. y Villegas-Carmelino, A. (2021, 26 de diciembre). Gestión del conocimiento y efectividad organizacional en municipalidades de la provincia de San Martín, Perú. *Revista Gobierno Y Gestión Pública*, 9(1), 43 - 56. <https://doi.org/10.24265/iggp.2022.v9n1.02>
- Costa-Sánchez, C. y Míguez-González, M. I. (2019, 10 de enero). Tendencias de investigación sobre comunicación organizacional: la autoría española en revistas indexadas (2014-2018). *Revista Profesional De La información*,

28(5), 1-14. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.10>

- Da Silva-Souza, A. R. & Gouveia-de Vasconcelos, I. F. F. (2021, January-March). Meritocracy and competency-based people management model: utopia or organizational reality?. *Cadernos EBAPE.BR*, 19(1), 190–202. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190100>
- Dávila, J. A. (2021, mayo-agosto). Meritocracia y daños sociales. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 66(242), 521-526. <https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2021.242.77421>
- Díez, S. (2006). *Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa*. España: Ideaspropias Editorial.
- Dockendorff, A. & Olavarría-Gambi, M. (2016, August). Implementing Meritocracy in Senior Public Administration: the Dilemma for Chilean Politicians. *Public Organization Review*, 16(4), 561–582. <https://doi.org/10.1007/s11115-016-0360-4>
- Duque-Daza, J. (2020, 28 de julio). MERITOCRACIA Libertad, igualdad de oportunidades y competencia. *Dictamen Libre*, (27), 157–173. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.27.6650>
- Echeverría-Jara, J. F., Jiménez-Boggio, D. J. y Suárez-Mendoza, G. E., (2017, 30 de diciembre). Estrategias de diferenciación para la exportación de palta Hass (Persea Americana Mill) de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. con destino a Alemania – 2016. *UCV Hacer*, 6(2), 8–19. <http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/ucv-hacer/article/view/754>
- Eckerdt, M. (2020, 16 de noviembre). La meritocracia en la teoría de la justicia de John Rawls. *Divulgatio. Perfiles académicos De Posgrado*, 5(13), 140–154. <https://doi.org/10.48160/25913530di13.152>
- Espinoza, O., González, L. E. y Uribe, D. (2009, diciembre). Movilidad social en Chile: El caso del gran Santiago urbano. *Revista de Ciencias Sociales*, 15(4), 586-606. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182009000400003&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182009000400003&lng=es&tlng=es)
- Granillo-Macias, R., González-Romero, R. E., Piedra-Mayorga, V. M., Rodríguez-

- Moreno, R. y Vázquez-Alamilla, M. A. (2022, 05 de enero). La comunicación organizacional: Un factor para elevar la productividad en las organizaciones. *Ingenio Y Conciencia Boletín Científico De La Escuela Superior Ciudad Sahagún*, 9(17), 23-29. <https://doi.org/10.29057/escs.v9i17.7886>
- Grijalva, T. (2020). *Factores que limitan la implementación del servicio civil meritocrático en el Ministerio de Salud del Perú, período 2017 – 2018* [tesis de maestría, Universidad Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/15866>
- Guerra-Báez, S. P. (2019, enero). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Psicología Escolar e Educativa*, 23, 1–10. <https://doi.org/10.1590/2175-35392019016464>
- Henckell-Sime, C. L. del C. (2021, julio). Reflexiones sobre la meritocracia. *Saber Servir: Revista De La Escuela Nacional De Administración Pública*, (5), 169–175. <https://doi.org/10.54774/ss.2021.05.10>
- Hernández, D. (2020). *Impacto de la comunicación organizacional y la gestión del conocimiento en la competitividad de las PYMES* [tesis doctoral, Universidad Autónoma de Aguascalientes]. Repositorio Bibliográfico. <http://hdl.handle.net/11317/2003>
- Hernández R., Fernández C., Baptista M. Metodología de la Investigación. ( 2014) 6a ed. México: McGraw-Hill;P. 632. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Hernández-Bonilla, B. E., Méndez-Guevara, L. C., Ramírez-Cortés, V., Ruiz-Reynoso, A. M. y Sandoval-Trujillo, S. J. (2018, 19 de junio). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 820-846. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.370>
- Hernández-García, P., Ramírez-Flores, É. R. F. y Villasana-Arreguín, L. M. (2021, 24 de agosto). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. *TRASCENDER, CONTABILIDAD Y GESTIÓN*, 6(18), 53–78. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.128>

- Iosim, I., Popescu, G. & Vuici, A. (2019). Communication Management in Hierarchical Structures. *Lucrari Stiintifice*, XXI(1), 33–40. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=136949075&lang=es&site=ehost-live>
- Izquierdo, F., Jiménez, A. y Viera, L. (2023). *Técnicas de recepción y comunicación*. Málaga: IC Editorial.
- Jokinen, J. & Pehkonen, J. (2021, September). The role of personal and relative job performance in promotion decisions. *LABOUR: Review of Labour Economics & Industrial Relations*, 35(4), 485–499. <https://doi.org/10.1111/labr.12209>
- Kamal-Kumar, K. & Kumar-Mishra, S. (2016, October). Subordinate-Superior Upward Communication: Power, Politics, and Political Skill. *Human Resource Management*, 56(6), 1015–1037. <https://doi.org/10.1002/hrm.21814>
- Littler, J. (2017). *Against Meritocracy: Culture, power and myths of mobility*. Taylor & Francis Group. <http://library.oapen.org/handle/20.500.12657/25903>
- Lucas, A., García, P. y Llano, S. (2013). *Sociología de las Organizaciones Influencia de las Tecnologías de la Información y la comunicación*. España: Editorial Fragua. <https://biblioteca.uenicmlk.edu.ni/public/pdf/libro%20sociologia%20de%20las%20organizaciones.pdf>
- Macedo, C. (2022). *Gestión del conocimiento y meritocracia en el Gobierno Regional de San Martín, Moyobamba – 2022* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo Universidad]. Repositorio Digital Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/95012>
- Magnan, M. & Martin, D. (2019, November). Executive Compensation and Employee Remuneration: The Flexible Principles of Justice in Pay. *Journal of Business Ethics*, 160(1), 89–105. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3786-5>
- Mariani, P., Marletta, A., Mussini, M. & Zenga, M. (2021, June). Professional Profiles and Job Requirements in Labour Demand: An Analysis of the Italian Information Technology Sector. *Social Indicators Research*, 156(2), 651–667. <https://doi.org/10.1007/s11205-020-02394-9>

- Medina, R. y Mendieta, J. (2017). *La lógica jurídica y las éticas del mundo viviente: Aproximación*. Universidad de Cienfuegos. <https://repositorio.umet.edu.ec/handle/67000/115>
- Mendoza, H. y Rodríguez-Pérez, M. C. (2007, mayo-agosto). Sistemas productivos y organización del trabajo: Una visión desde Latinoamérica. *Gaceta Laboral*, 13(2), 218-241. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-85972007000200004&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-85972007000200004&lng=es&tlng=es)
- Molina, H. (2000, abril-junio). Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño. *Estudios Gerenciales*, 16(75), 23-33. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232000000200002&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232000000200002&lng=en&tlng=es)
- Montoya-Robles, M. J. (2018, 06 de enero). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Razón Y Palabra*, 22(1), 778–795. <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1134>
- Mora, L. (2019) ¿Qué es la meritocracia? significado y elementos. <https://contrapeso.info/que-es-meritocracia-sus-elementos/>.
- Moran, R. (2022). *Meritocracia y desempeño laboral de los fiscales en un distrito fiscal de Lima, 2021* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo Universidad]. Repositorio Digital Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/111602>
- Orbegoso, F. (2018). *Comunicación interna y percepción de la organización de los trabajadores de una universidad pública de Huánuco, 2018* [tesis doctoral, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio Académico. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/8326>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2019). *La Integridad Pública en América Latina y el Caribe 2018-2019*. Departamento de Gobernanza Pública de la OCDE. <https://www.oecd.org/gov/ethics/integridad-publica-america-latina-caribe-2018-2019.pdf>

- Oyarce, J. A. (2013, julio). Excelencia empresarial y competitividad: ¿una relación fructífera?. *Panorama Socioeconómico*, 31(46),58-63. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39929212006>
- Pacheco-Zerga, L. (2012, enero-junio). La igualdad de oportunidades y el derecho al trabajo de la mujer: un esfuerzo internacional de protección social. *Revista IUS*, 6(29), 108-129. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-21472012000100008&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-21472012000100008&lng=es&tlng=es)
- Papic-Domínguez, K. (2019, 05 de julio). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos De Investigación Educativa*, 10(1), 63 - 83. <https://doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>
- Patroni-Marinovich, A. (2021, enero-diciembre). Los avatares de la meritocracia. *Cultura: Revista de La Asociación de Docentes de La USMP*, 35, 35–57. <https://doi.org/10.24265/cultura.2021.v35.03>
- Pichón, J. (2022). *Faltas disciplinarias en el servicio civil peruano: compendio de criterios jurisprudenciales*. Editorial UPC. <http://hdl.handle.net/10757/667310>
- Piedra, M. (2020). *Comunicación organizacional y la motivación laboral en el docente de la facultad de ciencias de la comunicación de una universidad privada peruana* [tesis de maestría, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/3541>
- Pizarro, F. (2022). *Gestión de recursos humanos y la meritocracia en la red de Salud Alto Amazonas, Yurimaguas-2022* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo Universidad]. Repositorio Digital Institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/97668>
- Rodríguez-Fernández, L. y Vázquez-Sande, P. (2019, 14 de septiembre). Retos y perspectivas en la comunicación organizacional. *Profesional De La información*, 28(5), 1-7. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.01>
- Romero, G. (2020). *Análisis de la comunicación organizacional interna en el área administrativa de Autoridad Portuaria de Esmeraldas* [tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Digital.

<https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/2215>

- Salazar-Taipe, D. (2022, 07 de diciembre). Meritocracia en la designación de empleados de confianza en una municipalidad provincial. *ZHOECOEN*, 14(1), 115–124. <https://doi.org/10.26495/tzh.v14i1.2146>
- Saratchandra, M. & Shrestha, A. (2023, March). A Conceptual Framework toward Knowledge Ambidexterity Using Information Systems and Knowledge Management. *Journal of Information Systems*, 37(1), 143–167. <https://doi.org/10.2308/ISYS-2021-013>
- Sánchez H, Reyes C. y Mejía K. (2018, junio). Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística. *Universidad Ricardo Palma*. <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>
- Sánchez G., Carrasco A. J, Madero, S M. Retribución De Los Empleados En La Empresa Familiar: Un Análisis Comparativo Regional España-México., 23(41), 37-59 <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a03.pdf>
- SENATI. (2017, 23 de noviembre). *Niveles de formación*. <https://www.senati.edu.pe/nosotros/programa-de-formacion>
- Si, Y. (2018). *Meritocracia de la carrera funcionaria de la administración pública en la República Popular China y su contribución a una gestión económica estable y planificada* [tesis de maestría, Universidad del Desarrollo]. Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/11447/2227>
- Souroujon, G. (2021, 18 de marzo) Las trampas de la meritocracia: Un recorrido por los problemas más significativos que esconde el merecimiento. *Revista de Estudios Políticos*, 191, 59–80. <http://dx.doi.org/10.18042/cepc/rep.191.03>
- Strazza, L. (2022). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Perú 2022*. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0004660>
- Vásquez-Rojas, D. E. (2021, 30 de junio). Derecho fundamental del acceso a la justicia y políticas institucionales del Poder Judicial en la lucha contra la corrupción en el Perú. *Revista Oficial Del Poder Judicial*, 13(15), 127-161.

<https://doi.org/10.35292/ropj.v13i15.392>

Vélez, F. (2018, abril). ¿Meritocracia? ¿para quiénes?. *Isonomía*, (48), 147-167.

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-02182018000100147&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-02182018000100147&lng=es&tlng=es)

## ANEXOS

**Anexo 1: Matriz de operacionalización de la variable meritocracia**

Variable de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Meritocracia	<p>La meritocracia es el sistema enfocado en el mérito de la persona, para ocupar los puestos de responsabilidad, siendo otorgados en función a su capacidad, habilidad y esfuerzo. De esta forma desarrolla un compromiso propio en el desempeño de sus funciones por la perspectiva de un proceso de ascenso y reconocimiento para el logro de la excelencia (Patroni, 2021).</p>	<p>Es la valoración del meritaje para el avance mediante los resultados obtenidos del instrumento con las siguientes dimensiones; retribución, desarrollo de competencias, desarrollo de personal, criterio de justicia, buena administración y funcionalidad</p>	Retribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ascenso</li> <li>- Distinción</li> <li>- Mayores ingresos</li> </ul>	<p>Escala Ordinal (1) Nunca. (2) Casi nunca. (3) A veces. (4) Casi siempre. (5) Siempre</p>
			Competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos.</li> <li>- Perfil laboral.</li> <li>- Competencias.</li> <li>- técnico-operativas.</li> <li>- Habilidades blandas</li> </ul>	
			Decisión personal de esfuerzo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptación al aprendizaje.</li> <li>- Imagen personal.</li> <li>- Contribución a la organización.</li> </ul>	
			Criterio de justicia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equilibrio de oportunidades.</li> <li>- Gestión de talento responsable.</li> <li>- Movilidad social</li> </ul>	
			Buena administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de calidad.</li> <li>- Excelencia.</li> <li>- Cumplimiento de objetivos</li> </ul>	

**Anexo 2:** Matriz de operacionalización de la variable comunicación organizacional

<b>Variable de estudio</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>
Comunicación organizacional	Es un proceso dinámico y de intercambio que impulsa a las personas mediante estrategias comunicativas al éxito de la organización y alcance de los objetivos en correspondencia con el entorno de trabajo (Anggraeni,2020).	Es la valoración y reconocimiento del conjunto de técnicas y actividades de la dirección de la comunicación en base instrumento con las siguientes dimensiones comunicación horizontal, comunicación ascendente, y comunicación descendente.	Comunicación ascendente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clara y precisa</li> <li>- Políticas Institucionales</li> <li>- Satisfacer Necesidades</li> </ul>	Escala Ordinal Nunca (1). Pocas veces (2). Ocasionalmente (3). Siempre (4).
			Comunicación descendente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información clave</li> <li>- Inquietudes y problemas</li> <li>- Acciones encargadas</li> <li>- Comunicación cordial y respetuosa</li> </ul>	
			Comunicación horizontal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel Jerárquico</li> <li>- Integración y coordinación</li> <li>- Trabajo individual</li> </ul>	

**Anexo 3: Matriz de consistencia**

TÍTULO: <i>Meritocracia y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023.</i>							
AUTOR: <i>Brayan Paolo Surca Leonardo</i>							
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
GENERAL	GENERAL	GENERAL	Variable 1: Servicio Civil Meritocrático				
¿Qué relación existe entre Meritocracia y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023?	Determinar la relación que existe entre la Meritocracia y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023.	Existe relación significativa entre la Meritocracia y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023.	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles de logro
			Retribución	Ascenso Distinción. Mayores ingresos.	1, 2, 3,4	Ordinal (1) Nunca. (2) Casi nunca. (3) A veces. (4) Casi siempre. (5) Siempre	Bajo  Medio  Alto
			Competencias	Conocimientos. Perfil laboral. Competencias. técnico- operativas. Habilidades blandas	5,6,7,8		
			Decisión personal de esfuerzo	Adaptación al aprendizaje. Imagen personal. Contribución a la organización.	9,10,11. 12		
			Criterio de justicia	Equilibrio de oportunidades. Gestión de talento responsable. Movilidad social	13,14,15 ,16		
			Buena administración	Gestión de calidad. Excelencia. Cumplimiento de objetivos.	17,18,19 ,20		

ESPECÍFICOS	ESPECÍFICOS	ESPECÍFICOS	Variable 2: Comunicación organizacional				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles de logro
<b>PE1</b> ¿Qué relación existe entre la retribución y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023?	<b>OE1</b> Determinar la relación que existe entre la retribución y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023.	1. Existe relación significativa entre la Meritocracia y la comunicación organizacional en la retribución en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023	Comunicación Ascendente	Clara y precisa Políticas Institucionales Satisfacer Necesidades	1,2,3,4,5	Nunca (1) Pocas veces (2) Ocasionalmente (3) Siempre (4)	Bajo  Medio  Alto
			Comunicación Descendente	Información clave Inquietudes y problemas Acciones encargadas Comunicación cordial y respetuosa	6,7,8,9,10		
<b>PE2</b> ¿Qué relación existe entre las competencias y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023?	<b>OE2</b> Determinar la relación que existe entre las competencias y el sistema de comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023.	2. Existe relación significativa entre las competencias y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023	Comunicación Horizontal	Nivel Jerárquico Integración y coordinación Trabajo individual	11,12,13,14,15		

<p><b>PE3</b> ¿Qué relación existe entre la decisión personal de esfuerzo y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023?</p> <p><b>PE4</b> ¿Qué relación existe entre el criterio de justicia y la comunicación organizacional en</p>	<p>Municipalidad Distrital de Lima, 2023.</p> <p><b>OE3</b> Determinar la relación que existe entre la decisión personal de esfuerzo y el sistema de comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023</p> <p><b>OE4</b> Determinar la relación que existe entre el criterio de justicia y el sistema de</p>	<p>Distrital de Lima, 2023.</p> <p>3. Existe relación significativa entre la decisión personal de esfuerzo y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023.</p> <p>4. Existe relación significativa entre el criterio de justicia y la comunicación</p>					
---	---	---	--	--	--	--	--

<p>los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023?</p> <p><b>PE5</b> ¿Qué relación existe entre la buena administración y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023?</p>	<p>comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023</p> <p><b>OE5</b> Determinar la relación que existe entre la buena administración y el sistema de comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023.</p>	<p>organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023.</p> <p>5. Existe relación significativa entre la buena administración y la comunicación organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Lima, 2023.</p>					
---	---	--	--	--	--	--	--

#### Anexo 4: Cuestionario de meritocracia

*Estimado/a señor/a servidores públicos, le agradecemos por su participación y le pedimos que conteste con la mayor sinceridad posible, ya que sus respuestas aportaran al avance de la gestión pública, siendo lo datos de carácter anónimo y no hay respuestas correctas o incorrectas.*

*Para contestar solo marca con una "X" las alternativas que considere la más adecuada según tu opinión.*

Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)				
<b>Dimensión 1: Retribución</b>				1	2	3	4	5
1	En la institución donde trabaja se recompensa al personal administrativo y operativo en base a sus méritos profesionales							
2	La retribución que se otorga al personal administrativo y operativo es acorde a la productividad realizada							
3	Considera usted que se ha establecido como política en la institución percibir mayores ingresos cuando el personal administrativo como operativo ascienden por méritos logrados.							
4	Considera que el personal tiene un ingreso mensual acorde a su labor diaria							
<b>Dimensión 2: Competencias</b>								
5	Considera que el personal que labora en la institución edil son competentes en su cargo							
6	Se designa al personal según sus habilidades comunicativas							
7	Se toma en cuenta los años de experiencia para designar cargos administrativos y operativos							
8	Considera que se valora el conocimiento del personal en la institución edil							
<b>Dimensión 3: Decisión personal del esfuerzo</b>								
9	Se capta personal administrativo para que asuma otros cargos superiores.							
10	Considera usted que se designa un cargo a quien gozan de una intachable imagen personal.							
11	Cree usted que el personal operativo son los que se esfuerzan más para lograr ascender.							

12	Se valora el desempeño laboral del personal en la institución.					
	<b>Dimensión 4: Criterio de justicia</b>					
13	Existe equilibrio de oportunidades en la institución que labora.					
14	Considera usted que en la institución se gestiona al talento responsable.					
15	Creer usted que en la institución donde labora se ha establecido la oportunidad de mejorar de posición en base a las capacidades y habilidades.					
16	Considera usted que el personal actúa con criterio de justicia.					
	<b>Dimensión 5: Buena administración</b>					
17	Creer usted que la institución donde labora debería implementar la meritocracia.					
18	Considera que aplicándose la meritocracia se cumplirá con los objetivos de la institución.					
19	Considera usted que la administración en la institución es idónea para implementar la meritocracia.					
20	Considera que existe una buena administración en la institución donde labora, que aporte a la meritocracia.					

Validez;

La validez fue por juicio de experto que analizaron el instrumento mediante un certificado de validez de contenido del instrumento que mide la meritocracia

Confianza:

Se muestra una fiabilidad por Alfa de Cronbach de 0,977 mediante la prueba piloto.

## **Anexo 5:** Cuestionario de comunicación organizacional

Adaptado de: Test de Portugal.

Por: Maritza G. Piedra Amaya de Florez

*A continuación, encontrará una lista de preguntas que le permitirá a usted reflexionar sobre cómo se da la comunicación en su institución. No hay respuesta buena ni mala, solo interesa la forma como usted siente y percibe la comunicación.*

*Para contestar solo escriba una "X" en el casillero que mejor describa a su respuesta teniendo en cuenta las siguientes alternativas: nunca, pocas veces, ocasionalmente y siempre.*

---

<b>N°</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>NUNCA</b>	<b>POCAS VECES</b>	<b>OCASIONALMENTE</b>	<b>SIEMPRE.</b>
1	Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe				
2	Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta				
3	Sus superiores le brindan suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo				
4	Se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron				
5	Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales				
6	Recibe información de su jefe sobre su desempeño				
7	Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo				
8	Cree que su jefe utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige a usted				
9	Las instrucciones que recibe de su jefe son claras				
10	Su jefe le da la información de manera oportuna				
11	Existe un clima de confianza entre compañeros				

12	Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas				
13	Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta				
14	Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel				
15	El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro				

Validez;

La validez fue por juicio de juicio de expertos, mediante la V de Aiken obteniendo un valor de 0.60

Confiabilidad:

La prueba de confiabilidad con el Alfa de Cronbach obtuvo un 0.808 en un estudio en lima en 2017 a 102 profesores instituciones educativas realizado por Céspedes, demostrando que el instrumento es válido para la realidad peruana (Céspedes, 2017).

## Anexo 6: Consentimiento informado

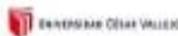


Sección 1 de 2

### Cuestionario Meritocracia

Estimado/a señor/a servidor público, le agradecemos por su participación y le pedimos que conteste con la mayor sinceridad posible, ya que sus respuestas aportaran al avance de la gestión pública, siendo lo datos de carácter anónimo y no hay respuestas correctas o incorrectas. Para contestar solo marca la alternativa que considere la más adecuada según tu opinión.

#### CONSENTIMIENTO INFORMADO



##### Anexo 3

##### Consentimiento informado

Título de la investigación: **Meritocracia y la comunicación organizacional en los trabajadores de una municipalidad distrital de Lima, 2023**  
Investigador (s): **María Leonor de Rojas Pardo**

##### Propósito del estudio

Se invita a participar en la investigación titulada "Meritocracia y la comunicación organizacional en los trabajadores de una municipalidad distrital de Lima, 2023" cuyo objetivo es determinar la relación que existe entre la meritocracia y la comunicación organizacional en los trabajadores de una municipalidad distrital de Lima, 2023. Esta investigación es promovida por el comité de personal del programa de posgrado Opción Posiva de la Universidad César Vallejo del campus de San Juan de Los Ríos, aprobado por la autoridad competente de la Universidad y con el permiso de la Institución Municipalidad Distrital de San Juan de Los Ríos.

Describir el impacto del problema de la investigación.

Con la presente investigación se podrá determinar la relación que existe entre la meritocracia y la comunicación organizacional en la institución.

##### Procedimiento

En caso de participar en la investigación se realizará el siguiente procedimiento:

1. Se realizará una encuesta o entrevista donde se recogerán datos personales y algunas preguntas sobre la investigación titulada "Meritocracia y la comunicación organizacional en los trabajadores de una municipalidad distrital de Lima, 2023".
2. Esta encuesta o entrevista tendrá un tiempo aproximado de 30 minutos y se realizará en el horario de los horarios de la institución Municipalidad Distrital de San Juan de Los Ríos. Las respuestas al cuestionario o guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas.

\*Cualquier duda de los términos



##### Participación voluntaria (principio de autonomía)

Puede tomar todas las decisiones para aceptar o no antes de decidir si desea participar o no, y su decisión será respetada. Deseñar a la institución no tiene consecuencias para usted si no acepta participar.

##### Riesgo potencial de la investigación

Al participar en la investigación que se le invita a participar en la investigación, no existen riesgos de que se pueda causar inconvenientes. Usted tiene la libertad de abandonar o no la institución (principio de autonomía).

Se le informará que los resultados de la investigación se le entregarán a la institución al término de la investigación. No se divulgarán los resultados de la investigación a los medios de comunicación ni a la prensa. El estudio no va a afectar a la salud individual de la persona, su trabajo, sus relaciones ni el estudio podrá convertirse en beneficio de la institución.

##### Confidencialidad (principio de autonomía)

Los datos recolectados serán confidenciales y no serán usados para fines de marketing o publicidad. El investigador garantiza que la información que contiene el estudio es confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos recolectados serán confidenciales y no serán usados para fines de marketing o publicidad.

##### Publicación o uso posterior

Si desea que los datos de la investigación sean utilizados por el investigador (s) investigador (s) Leonor de Rojas Pardo, email: leonor@ucv.edu.pe y Comité asesor ético: Instituto César Vallejo email: comite@ucv.edu.pe

##### Consentimiento

Después de haber leído los términos de la investigación, admito participar en la investigación antes mencionada.

##### Nombre y apellido

Fecha y hora

Para garantizar la confidencialidad de los datos, se le informará de que los datos de esta investigación serán utilizados para fines de investigación y no serán divulgados a los medios de comunicación ni a la prensa.



## Anexo 7: Evaluación por juicio de expertos

### Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “Cuestionario de Meritocracia”. 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 psicológico y de la educación. Agradezco su valiosa colaboración.

#### 1. Datos generales del juez

<b>Nombre del juez:</b>	Dra. Yolanda Josefina Huayta Franco
<b>Grado profesional:</b>	Maestría ( )      Doctor ( x )
<b>Área de formación académica:</b>	Clínica ( )    Social ( )    Educativa ( x )    Organizacional ( )
<b>Áreas de experiencia profesional:</b>	Educación; Ciencias Sociales; Docente de posgrado; Investigadora RENACYT; Redacción de artículos científicos
<b>Institución donde labora:</b>	Universidad César Vallejo
<b>Tiempo de experiencia profesional en el área:</b>	2 a 4 años ( )      Más de 5 años ( x )
<b>Experiencia en Investigación Psicométrica:</b> (si corresponde)	Docente de metodología de la investigación, construcción de instrumentos.

#### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

#### 3. Datos de la escala

<b>Nombre de la Prueba:</b>	Cuestionario de Meritocracia
<b>Autor(es)</b>	Moran Vargas Rosario Raymunda
<b>Procedencia:</b>	Lima, Perú 2022
<b>Adaptación al español:</b>	
<b>Administración:</b>	Individual o colectiva
<b>Tiempo de aplicación:</b>	20 minutos
<b>Ámbito de aplicación:</b>	Personal Administrativo y Operativo
<b>Significación:</b>	El instrumento Meritocracia está compuesto de 5 dimensiones con sus respectivas sub escalas: 1. Retribución; subescalas (a) ascenso, (b) distinción, (c) mayores ingresos; 2. Competencia; subescalas (a) conocimientos, (b) perfil laboral, (c) competencias, (d) técnico – operativas, (e) habilidades blandas; 3. Decisión Personal de esfuerzo; subescalas (a) adaptación al aprendizaje, (b) imagen personal, (c) contribución a la organización; 4. Criterio de Justicia; subescalas (a) equilibrio de oportunidades, (b) gestión de talento responsable, (c) movilidad social; 5. Buena Administración; (a) gestión de calidad, (b) excelencia, (c) cumplimiento de objetivos. Cuenta con 20 ítems con escala Likert, con cinco opciones de respuestas Nunca = 1; Casi Nunca = 2; A veces = 3; Casi Siempre = 4; Siempre =5 Tiene como objetivo evaluar y medir la percepción, atendiendo la relación entre los trabajadores y las oportunidades de la institución edil y la estructura organizacional.

#### 4. Soporte teórico

Escala/ÁREA	Dimensión	Subescala	Definición
<p><b>Meritocracia:</b> La meritocracia, es el sistema enfocado en el mérito de la persona, para ocupar los puestos de responsabilidad, siendo otorgados en función a su capacidad, y habilidad y esfuerzo. De esta forma, desarrolla un compromiso personal en el desempeño de sus funciones, por la perspectiva de un proceso de ascenso y reconocimiento para el logro de la excelencia (Patroni, 2021).</p>	<p><b>Retribución:</b> La retribución apropiada provoca que reciban los que lo merecen de acuerdo a un tribunal racional para demeritar en un juicio justo, imparcial e igualitario al margen de la posición social, partiendo de un principio de neutralidad, es decir un efecto real de distribución de los puestos y recompensas (Vélez, 2018).</p>	Ascenso	Es el proceso de personal por medio el cual un servidor público es promovido a una plaza vacante de mayor remuneración y cargo mediante un concurso, que exige mayor calificación por tener funciones de notable responsabilidad (Littler, 2017)
		Distinción	Acto consciente de reconocer a una persona, que refleja una diferencia positiva o mayor desempeño sobre los demás mediante un juicio objetivo. (Pedraza et al., 2010)
		Mayores Ingresos	Es alcanzar un aumento o monto mayor de dinero que se obtiene por su trabajo prestado con relación a su desempeño y sistema organizacional. (Campos et al., 2019).
	<p><b>Competencia:</b> La competencia, es una dimensión es una estrategia protagónica central en las organizaciones, dentro de los procesos y medios para obtener el desarrollo organizacional. Esta dimensión considerando a las personas, su conocimiento, y su desempeño, así como se le aumentar la motivación mediante incentivos establecidos en base al mérito (Souza y Vasconcelos, 2021).</p>	Conocimientos	Es un conjunto de datos, información o saberes relacionado con un tema, especialización o ciencia (Ari, 2021)
		Perfil Laboral	es la descripción detallada de un conjunto de capacidades, destrezas y competencias que requiere un puesto e identifican la formación o capacitación profesional o trabajo de una persona para encarar responsablemente las funciones y tareas de una determinada (Poquis et al., 2020)
		Competencias	Atributos y aptitud personales que manifiesta en la aplicación conocimientos y habilidades, para las tareas y en la solución de problemas. (Bonelli y Cabra, 2018)
		Técnicos – operativas	tiene funciones relacionado con el el cumplimiento de procesos, procedimientos y normatividad, con el fin de cumplir objetivos. (SENATI, 2013)
		Habilidades Blandas	Es conjunto de competencias del individuo para interactuar con otros, haciendo frente a diferentes situaciones mediante la toma de decisiones asertivas (Guerra-Báez, 2019)
		Adaptación al aprendizaje	Es un estrategia que se orienta a la asimilación de los requerimientos, o preferencias individuales según sus necesidades de capacitación (Salgado et al, 2021)
	<p><b>Decisión personal de esfuerzo:</b> Es una característica que establece un criterio de desarrollo personal y compromiso diferente a aquellos que no se esfuerzan tanto como pudieran, siendo un acto individual producto de la de la voluntad de la persona por superarse a sí</p>	Imagen Personal	es proyectar nuestra identidad propia, así como las aptitudes, habilidades y competencia que poseemos, generando impacto en la percepción de los demás. (Caltagirone, 2020)
		Contribución a la organización	Son los aportes que el trabajador proporciona para alcanzar los

	mismo como a otros (Peña y Toledo, 2017).		objetivos y mejor la entidad. (Rodríguez y Mendoza, 2007)
	<b>Criterio de Justicia:</b> Funciona en la meritocracia como un factor de movilidad social, equidad y reconocimiento del talento para contrarrestar los avatares de las desigualdades (Oroujon, 2021).	Equilibrio de oportunidades	Es igualdad de posibilidades que permite a la persona a tener acceder a un trabajo y avanzar en la institución en base a la calificación, sin que sus vínculos amicales, edad o su sexo afecten su selección (Pacheco, 2012)
		Gestión de talento responsable	Es una secuencia de procesos que tiene la organización mediante el área de personal para promover e iniciar capacitación, incorporación y movilidad de los colaboradores en la entidad de manera objetiva. (Pérez, Calixto y Gutiérrez, 2022)
		Movilidad Social	Es el cambio de nivel en la estructura social que está relacionado a diversas recompensas y grado reconocimiento o prestigio (Espinoza, González y Uribe, 2009)
	<b>Buena Administración:</b> La buena administración debe garantizar la gestión de la competencia profesional, evaluación para la excelencia e integridad y la probidad para alcanzar los objetivos, es decir; la aptitud requerida para cumplir con la labor (Olavarría y Dockendorff, 2016).	Gestión de Calidad	promueve la creatividad, adaptación y mejora de los servicios, atenciones o productos de una organización nuevos procesos o productos (Reyes, Cadena y Rivera, 2022)
		Excelencia	Es la competitivas en la entidad, así como la alta calidad de sus servicios o productos o alcanzar un mayor nivel. Además, está conexas con la firme actitud, compromiso y motivación de su personal. (Jorge, 2013)
		Cumplimiento de Objetivos	Es lograr lo trazado teniendo en cuenta el tiempo, costo, calidad y alcance como indicadores. (Ariza, 2017)

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

A continuación, a usted le presento el cuestionario "Meritocracia" Realizado por la Autora Moran Vargas Rosario Raymunda, 2022 De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> 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.
<b>COHERENCIA</b> 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	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.

<b>RELEVANCIA</b> 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 (4)	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 (1)
2. Bajo Nivel (2)
3. Moderado nivel (3)
4. Alto nivel(4)

**Dimensiones del instrumento:**

- Primera dimensión: **Retribución**
- Objetivos de la Dimensión: Medir la percepción de la distribución racional de los puestos, beneficios y recompensas mediante un juicio justo de valor, que lo coloque en la posición que le corresponde.

Subescalas	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Ascenso	3. Considera usted que se ha establecido como política en la institución percibir mayores ingresos cuando el personal administrativo como operativo ascienden por méritos logrados	4	4	4	
Distinción	1. En la institución donde trabaja se recompensa al personal administrativo y operativo en base a sus méritos profesionales	4	4	4	
Mayores Ingresos:	2. La retribución que se otorga al personal administrativo y operativo es acorde a la productividad realizada	4	4	4	
	4. Considera que el personal tiene un ingreso mensual acorde a su labor diaria	4	4	4	

- Segunda dimensión: **Competencias**
- Objetivos de la Dimensión: Medir la percepción sobre las capacidades, desempeño, conocimiento y logros que ostentan los trabajadores dentro de una organización.

Subescalas	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Conocimientos:	7. Se toma en cuenta los años de experiencia para designar cargos administrativos y operativos	4	4	4	
Perfil Laboral:	7. Se toma en cuenta los años de experiencia para designar cargos administrativos y operativos	4	4	4	
Competencias	5. Considera que el personal que labora en la institución edil son competentes en su cargo	4	4	4	
Técnico	8. Considera que se valora el conocimiento del personal en la institución edil	4	4	4	
Habilidades Blandas	6. Se designa al personal según sus habilidades comunicativas	4	4	4	

- Tercera dimensión: **Decisión personal del esfuerzo**
- Objetivos de la Dimensión: Medir la percepción en cuanto al esfuerzo y voluntad que tiene la persona para desarrollarse en el aspecto personal y profesional.

Subescalas	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Adaptación de	12. Se valora el desempeño laboral del personal en la institución	4	4	4	

Imagen Personal:	10. Considera usted que se designa un cargo a quien gozan de una intachable imagen personal.	4	4	4	
Contribución a la Organización:	9. Se capta personal administrativo para que asuma otros cargos superiores	4	4	4	
	11. Cree usted que el personal operativo son los que se esfuerzan más para lograr ascender	4	4	4	

- Cuarta dimensión: **Criterio de Justicia**
- Objetivos de la dimensión: Medir la percepción sobre el desenvolvimiento de la persona en su organización laboral considerando la valoración justa del trabajador.

Subescalas	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Equilibrio de oportunidades:	13. Existe equilibrio de oportunidades en la institución que labora.	4	4		
Gestión de Talento Responsable	14. Considera usted que en la institución se gestiona al talento responsable.	4	4		
	15. Crees usted que en la institución donde labora se ha establecido la oportunidad de mejorar de posición en base a las capacidades y habilidades.	4	4		
Movilidad Social	16. Considera usted que el personal actúa con criterio de justicia.	4	4		

- Quinta Dimensión: **Buena Administración**
- Objetivo de la Dimensión: Medir la percepción en cuanto a la gestión de las competencias profesionales para el logro de la excelencia de la entidad.

Subescalas	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Gestión de Calidad:	17. Crees usted que la institución donde labora debería implementar la meritocracia.	4	4	4	
	20. Considera que existe una buena administración en la institución donde labora, que aporte a la meritocracia	4	4	4	
Excelencia	19. Considera usted que la administración en la institución es idónea para implementar la meritocracia	4	4	4	
Cumplimiento de Objetivos	18. Considera que aplicándose la meritocracia se cumplirá con los objetivos de la institución.	4	4	4	

FIRMA

Dra. Yolanda Josefina Huayta Franco

N° DNI: 09333287

Investigadora RENACYT

Código: P0128932

Pd.: el presente formato debe tomar en cuenta: Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de 2 hasta 20 expertos, Hyrkäs et al. (2003) manifiestan que 10 expertos brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkäs et al. (2003). Ver: <https://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-23.pdf> entre otra bibliografía.

## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “Cuestionario de Meritocracia”. 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 psicológico y de la educación. Agradezco su valiosa colaboración.

### 1. Datos generales del juez

<b>Nombre del juez:</b>	Mag. Pedro Pablo Siguas Pizarro
<b>Grado profesional:</b>	Maestría ( X )      Doctor ( )
<b>Área de formación académica:</b>	Clínica ( )    Social ( X )    Educativa ( X )    Organizacional ( )
<b>Áreas de experiencia profesional:</b>	Personal de subgerencia desarrollo social en Gobierno local, Educación de adultos mayores en programas sociales, y educación Básica para niños.
<b>Institución donde labora:</b>	Institución Educativa Carmelitas
<b>Tiempo de experiencia profesional en el área:</b>	2 a 4 años ( )      Más de 5 años ( X )
<b>Experiencia en Investigación Psicométrica:</b> (si corresponde)	

### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

### 3. Datos de la escala

<b>Nombre de la Prueba:</b>	Cuestionario de Meritocracia
<b>Autor(es)</b>	Moran Vargas Rosario Raymunda
<b>Procedencia:</b>	Lima, Perú 2022
<b>Adaptación al español:</b>	
<b>Administración:</b>	Individual o colectiva
<b>Tiempo de aplicación:</b>	20 minutos
<b>Ámbito de aplicación:</b>	Personal Administrativo y Operativo
<b>Significación:</b>	El instrumento Meritocracia está compuesto de 5 dimensiones con sus respectivas sub escalas: 1. Retribución; subescalas (a) ascenso, (b) distinción, (c) mayores ingresos; 2. Competencia; subescalas (a) conocimientos, (b) perfil laboral, (c) competencias, (d) técnico – operativas, (e) habilidades blandas; 3. Decisión Personal de esfuerzo; subescalas (a) adaptación al aprendizaje, (b) imagen personal, (c) contribución a la organización; 4. Criterio de Justicia; subescalas (a) equilibrio de oportunidades, (b) gestión de talento responsable, (c) movilidad social; 5. Buena Administración; (a) gestión de calidad, (b) excelencia, (c) cumplimiento de objetivos. Cuenta con 20 ítems con escala Likert, con cinco opciones de respuestas Nunca = 1; Casi Nunca = 2; A veces = 3; Casi Siempre = 4; Siempre =5 Tiene como objetivo evaluar y medir la percepción, atendiendo la relación entre los trabajadores y las oportunidades de la institución edil y la estructura organizacional.

#### 4. Soporte teórico

Escala/ÁREA	Dimensión	Subescala	Definición	
<p><b>Meritocracia:</b> La meritocracia, es el sistema enfocado en el mérito de la persona, para ocupar los puestos de responsabilidad, siendo otorgados en función a su capacidad, habilidad y esfuerzo. De esta forma, desarrolla un compromiso personal en el desempeño de sus funciones, por la perspectiva de un proceso de ascenso y reconocimiento para el logro de la excelencia (Patroni, 2021).</p>	<p><b>Retribución:</b> La retribución apropiada provoca que reciban los que lo merecen de acuerdo a un tribunal racional para demeritar en un juicio justo, imparcial e igualitario al margen de la posición social, partiendo de un principio de neutralidad, es decir un efecto real de distribución de los puestos y recompensas (Vélez, 2018).</p>	Ascenso	Es el proceso de personal por medio el cual un servidor publico es promovido a una plaza vacante de mayor remuneración y cargo mediante un concurso, que exige mayor calificación por tener funciones de notable responsabilidad (Littler, 2017)	
		Distinción	Acto consciente de reconocer a una persona, que refleja una diferencia positiva o mayor desempeño sobre los demás mediante un juicio objetivo. (Pedraza et al.,2010)	
		Mayores Ingresos	Es alcanzar un aumento o monto mayor de dinero que se obtiene por su trabajo prestado con relación a su desempeño y sistema organizacional. (Campos et al., 2019).	
	<p><b>Competencia:</b> La competencia, es una dimensión es una estrategia protagónica central en las organizaciones, dentro de los procesos y medios para obtener el desarrollo organizacional. Esta dimensión considerando a las personas, su conocimiento, y su desempeño, así como se le aumentar la motivación mediante incentivos establecidos en base al mérito (Souza y Vasconcelos, 2021).</p>	<p><b>Decisión personal de esfuerzo:</b> Es una característica que establece un criterio de desarrollo personal y compromiso diferente a aquellos que no se esfuerzan tanto como pudieran, siendo un acto individual producto de la de la voluntad de la persona por superarse a sí mismo como a otros (Peña y Toledo, 2017).</p>	Conocimientos	Es un conjunto de datos, información o saberes relacionado con un tema, especialización o ciencia (Ari, 2021)
			Perfil Laboral	es la descripción detallada de un conjunto de capacidades, destrezas y competencias que requiere un puesto e identifican la formación o capacitación profesional o trabajo de una persona para encarar responsablemente las funciones y tareas de una determinada (Poquis et al., 2020)
			Competencias	Atributos y aptitud personales que manifiesta en la aplicación conocimientos y habilidades, para las tareas y en la solución de problemas. (Bonelli y Cabra, 2018)
			Técnicos – operativas	tiene funciones relacionado con el el cumplimiento de procesos, procedimientos y normatividad, con el fin de cumplir objetivos. (SENATI,2013)
			Habilidades Blandas	Es conjunto de competencias del individuo para interactuar con otros, haciendo frente a diferentes situaciones mediante la toma de decisiones asertivas (Guerra-Báez, 2019)
			Adaptación al aprendizaje	Es un estrategia que se orienta a la asimilación de los requerimientos, o preferencias individuales según sus necesidades de capacitación (Salgado et al, 2021)
			Imagen Personal	es proyectar nuestra identidad propia, así como las aptitudes, habilidades y competencia que poseemos, generando impacto en la percepción de los demás. (Caltagirone, 2020)
Contribución a la organización	Son los aportes que el trabajador proporciona para alcanzar los objetivos y mejor la entidad. (Rodriguez y Mendoza, 2007)			

	<b>Criterio de Justicia:</b> Funciona en la meritocracia como un factor de movilidad social, equidad y reconocimiento del talento para contrarrestar los avatares de las desiguales (Ouroujon, 2021).	Equilibrio de oportunidades	Es igualdad de posibilidades que permite a la persona a tener acceder a un trabajo y avanzar en la institución en base a la calificación, sin que sus vínculos amicales, edad o su sexo afecten su selección (Pacheco, 2012)
		Gestión de talento responsable	Es una secuencia de procesos que tiene la organización mediante el aérea de personal para promover e iniciar capacitación, incorporación y movilidad de los colaboradores en la entidad de manera objetiva. (Pérez, Calixto y Gutiérrez, 2022)
		Movilidad Social	Es el cambio de nivel en la estructura social que está relacionado a diversas recompensas y grado reconocimiento o prestigio (Espinoza, González y Uribe, 2009)
	<b>Buena Administración:</b> La buena administración debe garantizar la gestión de la competencia profesional, evaluación para la excelencia e integridad y la probidad para alcanzar los objetivos, es decir; la aptitud requerida para cumplir con la labor (Olavarría y Dockendorff, 2016).	Gestión de Calidad	promueve la creatividad, adaptación y mejora de los servicios, atenciones o productos de una organización nuevos procesos o productos (Reyes, Cadena y Rivera, 2022)
		Excelencia	Es la competitivas en la entidad, así como la alta calidad de sus servicios o productos o alcanzar un mayor nivel. Además, está conexo con la firme actitud, compromiso y motivación de su personal. (Jorge, 2013)
		Cumplimiento de Objetivos	Es lograr lo trazado teniendo en cuenta el tiempo, costo, calidad y alcance como indicadores. (Ariza, 2017)

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

A continuación, a usted le presento el cuestionario "Meritocracia" Realizado por la Autora Moran Vargas Rosario Raymunda, 2022 De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> 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.
<b>COHERENCIA</b> 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	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> 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 (4)	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 (1)
2. Bajo Nivel (2)
3. Moderado nivel (3)
4. Alto nivel(4)

**Dimensiones del instrumento:**

- Primera dimensión: **Retribución**
- Objetivos de la Dimensión: Medir la percepción de la distribución racional de los puestos, beneficios y recompensas mediante un juicio justo de valor, que lo coloque en la posición que le corresponde.

Subescalas	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Ascenso	3. Considera usted que se ha establecido como política en la institución percibir mayores ingresos cuando el personal administrativo como operativo ascienden por méritos logrados	4	4	4	
Distinción	1. En la institución donde trabaja se recompensa al personal administrativo y operativo en base a sus méritos profesionales	4	4	4	
Mayores Ingresos:	2. La retribución que se otorga al personal administrativo y operativo es acorde a la productividad realizada	4	4	4	
	4. Considera que el personal tiene un ingreso mensual acorde a su labor diaria	4	4	4	

- Segunda dimensión: **Competencias**
- Objetivos de la Dimensión: Medir la percepción sobre las capacidades, desempeño, conocimiento y logros que ostentan los trabajadores dentro de una organización.

Subescalas	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Conocimientos:	7. Se toma en cuenta los años de experiencia para designar cargos administrativos y operativos	4	4	4	
Perfil Laboral:	7. Se toma en cuenta los años de experiencia para designar cargos administrativos y operativos	4	4	4	
Competencias	5. Considera que el personal que labora en la institución edil son competentes en su cargo	4	4	4	
Técnico	8. Considera que se valora el conocimiento del personal en la institución edil	4	4	4	
Habilidades Blandas	6. Se designa al personal según sus habilidades comunicativas	4	4	4	

- Tercera dimensión: **Decisión personal del esfuerzo**
- Objetivos de la Dimensión: Medir la percepción en cuanto al esfuerzo y voluntad que tiene la persona para desarrollarse en el aspecto personal y profesional.

Subescalas	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Adaptación de	12. Se valora el desempeño laboral del personal en la institución	4	4	4	

Imagen Personal:	10. Considera usted que se designa un cargo a quien gozan de una intachable imagen personal.	4	4	4	
Contribución a la Organización:	9. Se capta personal administrativo para que asuma otros cargos superiores	4	4	4	
	11. Cree usted que el personal operativo son los que se esfuerzan más para lograr ascender	4	4	4	

- Cuarta dimensión: **Criterio de Justicia**
- Objetivos de la dimensión: Medir la percepción sobre el desenvolvimiento de la persona en su organización laboral considerando la valoración justa del trabajador.

Subescalas	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Equilibrio de oportunidades:	13. Existe equilibrio de oportunidades en la institución que labora.	4	4		
Gestión de Talento Responsable	14. Considera usted que en la institución se gestiona al talento responsable.	4	4		
	15. Crees usted que en la institución donde labora se ha establecido la oportunidad de mejorar de posición en base a las capacidades y habilidades.	4	4		
Movilidad Social	16. Considera usted que el personal actúa con criterio de justicia.	4	4		

- Quinta Dimensión: **Buena Administración**
- Objetivo de la Dimensión: Medir la percepción en cuanto a la gestión de las competencias profesionales para el logro de la excelencia de la entidad.

Subescalas	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Gestión de Calidad:	17. Crees usted que la institución donde labora debería implementar la meritocracia.	4	4	4	
	20. Considera que existe una buena administración en la institución donde labora, que aporte a la meritocracia	4	4	4	
Excelencia	19. Considera usted que la administración en la institución es idónea para implementar la meritocracia	4	4	4	
Cumplimiento de Objetivos	18. Considera que aplicándose la meritocracia se cumplirá con los objetivos de la institución.	4	4	4	



FIRMA

Mag. Pedro Pablo Sigvas Pizarro

N° DNI: 40054304

Investigadora Renacyt

Código:

Pd.: el presente formato debe tomar en cuenta: Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de 2 hasta 20 expertos, Hyrkäs et al. (2003) manifiestan que 10 expertos brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkäs et al. (2003). Ver: <https://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-23.pdf> entre otra bibliografía.

### Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Cuestionario Comunicación Organizacional". 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 psicológico y de la educación. Agradezco su valiosa colaboración.

#### 1. Datos generales del juez

<b>Nombre del juez:</b>	Dra. Yolanda Josefina Huayta Franco
<b>Grado profesional:</b>	Maestría ( )      Doctor ( x )
<b>Área de formación académica:</b>	Clínica ( )    Social ( )    Educativa ( x )    Organizacional ( )
<b>Áreas de experiencia profesional:</b>	Educación; Ciencias Sociales; Docente de posgrado; Investigadora RENACYT; Redacción de artículos científicos
<b>Institución donde labora:</b>	Universidad César Vallejo
<b>Tiempo de experiencia profesional en el área:</b>	2 a 4 años ( )      Más de 5 años ( x )
<b>Experiencia en Investigación Psicométrica:</b> (si corresponde)	Docente de metodología de la investigación, construcción de instrumentos.

#### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

#### 3. Datos de la escala

<b>Nombre de la Prueba:</b>	Cuestionario de Comunicación Organizacional
<b>Autor(es)</b>	Portugal
<b>Procedencia:</b>	2005
<b>Adaptación al español:</b>	Adaptado por Cespedes Correa Fiorella Johanna
<b>Administración:</b>	Individual o colectiva
<b>Tiempo de aplicación:</b>	20 minutos
<b>Ámbito de aplicación:</b>	Personal Administrativo y Operativo
<b>Significación:</b>	El instrumento Comunicación Organizacional está compuesto de 3 dimensiones con sus respectivas sub escalas: 1. Comunicación Ascendente; subescalas (a) clara y precisa, (b) políticas institucionales, (c) satisfacer necesidades; 2. Comunicación Descendente; subescalas (a) información clave, (b) inquietudes y problemas, (c) acciones encargadas; 3 Comunicación Organizacional; subescalas (a) nivel jerárquico, (b) integración y coordinación, (c) trabajo individual. Cuenta con 15 ítems con escala de Likert, con cinco opciones de respuesta Siempre =4, Ocasionalmente = 3, Pocas veces =2 , Nunca = 1. Tiene como objetivo evaluar y medir la percepción de los trabajadores de una institución edil sobre la comunicación organizacional.

#### 4. Soporte teórico

Escala/ÁREA	Dimensión	Subescala	Definición
<p><b>Comunicación Organizacional:</b></p> <p>se puede entender como aquel mecanismo, canales y estrategias comunicativas que se desarrolla en las instituciones públicas, entidades no gubernamentales, corporaciones y empresas para fomentar e intercambiar conocimientos, pensamientos, emociones entre las personas que componen la organización para contribuir al logro de los objetivos mediante darle sentidos a las acciones, establecer elementos simbólicos y sistemas de significación tanto al interior como al exterior.</p>	<p><b>Comunicación Ascendente:</b> Es el flujo reverso de la información que se da de los empleados a los superiores, después de las acciones concebidas que se puedan dar ante circunstancias imprevistas o las desviaciones producidas que afectan el plan de trabajo de la organización (Lucas, et al., 2013).</p>	Clara y precisa	Una comunicación eficaz y clara garantiza que la información transmitida por parte del funcionario sea precisa y completa, evitando dudas, confusiones y malentendidos por parte del receptor (Charry-Condor, 2018, p. 29).
		Políticas Institucionales	Las políticas institucionales constituyen una decisión documentada que proporciona una orientación lógica y coherente a un marco de actuación; a su vez, definen las limitaciones dentro de las cuales se debe regir la institución (Vásquez-Rojas, 2021, p. 130)
		Satisfacer Necesidades	La comunicación organizacional es de gran relevancia para una correcta relación entre funcionarios y servidores estas sirven para satisfacer las necesidades que se puedan presentar al margen de una institución pública (Montoya-Robles, 2018, p. 780).
	<p><b>Comunicación Descendente:</b> Es el flujo de la información regular que se da de los superiores a los empleados ante una toma de decisiones o acciones planificadas (Lucas, et al., 2013).</p>	Información Clave	La comunicación descendente en el lugar de trabajo es esencial para crear un buen ambiente laboral; del mismo modo, por medio de esta comunicación se fomenta el acceso a información clave para mejorar el rendimiento de los empleados (Arévalo-Cordovilla, Castillo-Salvatierra, D'Armas-Regnault y Zamora-Chusan, 2020, p. 860).
		Inquietudes y problemas	La comunicación descendente proporciona a los empleados las instrucciones, consejos y aclaraciones necesarias y precisas sobre cuestiones complejas para mejorar su rendimiento, subsanando así las inquietudes y problemas que puedan suscitarse (Papic-Domínguez, 2019, p. 66).
		Acciones encargadas	La autorización es más fácil si procede directamente de la estructura de comunicación del superior (Granillo-Macias, González-Romero, Piedra-Mayorga, Rodríguez-Moreno y Vázquez-Alamilla, 2022, p. 27).
	<p><b>Comunicación Horizontal:</b> Es cuando la información fluye entre las personas del mismo nivel dentro de la institución o nivel jerárquico, siendo indispensable para la planificación de las actividades, la articulación de las funciones y las coordinaciones de las tareas en otras, permitiendo evitar el proceso burocrático lento (Izquierdo, Jiménez y Viera. (2023).</p>	Nivel Jerárquico	Mediante este tipo de comunicación se desprende la equidad en la jerarquía que se da entre empleados y subordinados de una determinada institución (Hernández-Bonilla, Méndez-Guevara, Ramírez-Cortés, Ruiz-Reynoso y Sandoval-Trujillo, 2018, p. 823).
		Integración y coordinación	Esta comunicación suele implicar que los empleados coordinen su trabajo diario e intercambien información importante para el mejor desempeño de sus funciones (Rodríguez-Fernández y Vázquez-Sande, 2019, p. 4).
		Trabajo Individual	Céntrese en el trabajo en equipo y optimice el flujo de información para que tenga una sensación de logro colectivo más que individual (Contreras-Delgado y Garibay-Rendón, 2020, p. 51).

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

A continuación, a usted le presento el cuestionario "Meritocracia" Realizado por la Autora Moran Vargas Rosario Raymunda, 2022 De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> 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.
<b>COHERENCIA</b> 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	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> 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(4)	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 (1)
2. Bajo Nivel (2)
3. Moderado nivel (3)
4. Alto nivel(4)

**Dimensiones del instrumento:**

• Primera dimensión: **Comunicación Ascendente**

• Objetivos de la Dimensión: Tiene como objetivo de formular preguntas, proporcionar retroalimentación y hacer sugerencias

Subescalas	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Clara y precisa	4. Se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron	4	4	4	
Políticas Institucionales	3. Sus superiores le brindan suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo	4	4	4	
Satisfacer Necesidades	1. Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe	4	4	4	
	2. Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta	4	4	4	
	5. Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales	4	4	4	

• Segunda dimensión: **Comunicación Descendente**

• Objetivos de la Dimensión: Tiene como objetivo llevar los mensajes concernientes a la responsabilidades, funciones y producción dentro de la organización

Subescalas	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Información Clave	9. Las instrucciones que recibe de su jefe son claras	4	4	4	
	10. Su jefe le da la información de manera oportuna	4	4	4	
Inquietudes y Problemas	6. Recibe información de su jefe sobre su desempeño	4	4	4	
	7. Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo	4	4	4	

Comunicación Cordial y respetuosa	8. Cree que su jefe utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige a usted	4	4	4	
-----------------------------------	---	---	---	---	--

- Tercera dimensión: **Comunicación Horizontal**
- Objetivos de la Dimensión: Tiene como objetivo el intercambio lateral de mensajes que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización

Subescalas	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Nivel Jerárquico	14. Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel	4	4	4	
Integración y Coordinación	11. Existe un clima de confianza entre compañeros	4	4	4	
	12. Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas	4	4	4	
Trabajo Individual	13. Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta	4	4	4	
	15. El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro	4	4	4	



FIRMA

Dra. Yolanda Joseфина Huayta Franco

N° DNI: 09333287

Investigadora RENACYT

Código: P0128932

Pd.: el presente formato debe tomar en cuenta: Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de 2 hasta 20 expertos, Hyrkäs et al. (2003) manifiestan que 10 expertos brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkäs et al. (2003). Ver: <https://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-23.pdf> entre otra bibliografía.

## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Cuestionario Comunicación Organizacional". 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 psicológico y de la educación. Agradezco su valiosa colaboración.

### 1. Datos generales del juez

<b>Nombre del juez:</b>	Mag. Pedro Pablo Sigvas Pizarro
<b>Grado profesional:</b>	Maestría ( )      Doctor ( )
<b>Área de formación académica:</b>	Clínica ( )    Social (X)    Educativa (X)    Organizacional ( )
<b>Áreas de experiencia profesional:</b>	Personal de subgerencia desarrollo social en Gobierno local, Educación de adultos mayores en programas sociales, y educación Básica para niños.
<b>Institución donde labora:</b>	Institución Educativa Carmelitas
<b>Tiempo de experiencia profesional en el área:</b>	2 a 4 años ( )      Más de 5 años (X)
<b>Experiencia en Investigación Psicométrica:</b> (si corresponde)	

### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

### 3. Datos de la escala

<b>Nombre de la Prueba:</b>	Cuestionario de Comunicación Organizacional
<b>Autor(es)</b>	Portugal
<b>Procedencia:</b>	2005
<b>Adaptación al español:</b>	Adaptado por Cespedes Correa Fiorella Johanna
<b>Administración:</b>	Individual o colectiva
<b>Tiempo de aplicación:</b>	20 minutos
<b>Ámbito de aplicación:</b>	Personal Administrativo y Operativo
<b>Significación:</b>	El instrumento Comunicación Organizacional está compuesto de 3 dimensiones con sus respectivas sub escalas: 1. Comunicación Ascendente; subescalas (a) clara y precisa, (b) políticas institucionales, (c) satisfacer necesidades; 2. Comunicación Descendente; subescalas (a) información clave, (b) inquietudes y problemas, (c) acciones encargadas; 3 Comunicación Organizacional; subescalas (a) nivel jerárquico, (b) integración y coordinación, (c) trabajo individual. Cuenta con 15 ítems con escala de Likert, con cinco opciones de respuesta Siempre =4, Ocasionalmente = 3, Pocas veces =2 , Nunca = 1. Tiene como objetivo evaluar y medir la percepción de los trabajadores de una institución edil sobre la comunicación organizacional.

#### 4. Soporte teórico

Escala/ÁREA	Dimensión	Subescala	Definición
<p><b>Comunicación Organizacional:</b></p> <p>se puede entender como aquel mecanismo, canales y estrategias comunicativas que se desarrolla en las instituciones públicas, entidades no gubernamentales, corporaciones y empresas para fomentar e intercambiar conocimientos, pensamientos, emociones entre las personas que componen la organización para contribuir al logro de los objetivos mediante darle sentidos a las acciones, establecer elementos simbólicos y sistemas de significación tanto al interior como al exterior.</p>	<p><b>Comunicación Ascendente:</b> Es el flujo reverso de la información que se da de los empleados a los superiores, después de las acciones concebidas que se puedan dar ante circunstancias imprevistas o las desviaciones producidas que afectan el plan de trabajo de la organización (Lucas, et al., 2013).</p>	Clara y precisa	Una comunicación eficaz y clara garantiza que la información transmitida por parte del funcionario sea precisa y completa, evitando dudas, confusiones y malentendidos por parte del receptor (Charry-Condor, 2018, p. 29).
		Políticas Institucionales	Las políticas institucionales constituyen una decisión documentada que proporciona una orientación lógica y coherente a un marco de actuación; a su vez, definen las limitaciones dentro de las cuales se debe regir la institución (Vásquez-Rojas, 2021, p. 130)
		Satisfacer Necesidades	La comunicación organizacional es de gran relevancia para una correcta relación entre funcionarios y servidores estas sirven para satisfacer las necesidades que se puedan presentar al margen de una institución pública (Montoya-Robles, 2018, p. 780).
	<p><b>Comunicación Descendente:</b> Es el flujo de la información regular que se da de los superiores a los empleados ante una toma decisiones o acciones planificadas (Lucas, et al., 2013).</p>	Información Clave	La comunicación descendente en el lugar de trabajo es esencial para crear un buen ambiente laboral; del mismo modo, por medio de esta comunicación se fomenta el acceso a información clave para mejorar el rendimiento de los empleados (Arévalo-Cordovilla, Castillo-Salvatierra, D'Armas-Regnault y Zamora-Chusan, 2020, p. 860).
		Inquietudes y problemas	La comunicación descendente proporciona a los empleados las instrucciones, consejos y aclaraciones necesarias y precisas sobre cuestiones complejas para mejorar su rendimiento, subsanando así las inquietudes y problemas que puedan suscitarse (Papic-Domínguez, 2019, p. 66).
		Acciones encargadas	La autorización es más fácil si procede directamente de la estructura de comunicación del superior (Granillo-Macias, González-Romero, Piedra-Mayorga, Rodríguez-Moreno y Vázquez-Alamilla, 2022, p. 27).
	<p><b>Comunicación Horizontal:</b> Es cuando la información fluye entre las personas del mismo nivel dentro de la institución o nivel jerárquico, siendo indispensable para la planificación de las actividades, la articulación de las funciones y las coordinaciones de las tareas en otras, permitiendo evitar el proceso burocrático lento (Izquierdo, Jiménez y Viera. (2023).</p>	Nivel Jerárquico	Mediante este tipo de comunicación se desprende la equidad en la jerarquía que se da entre empleados y subordinados de una determinada institución (Hernández-Bonilla, Méndez-Guevara, Ramírez-Cortés, Ruiz-Reynoso y Sandoval-Trujillo, 2018, p. 823).
		Integración y coordinación	Esta comunicación suele implicar que los empleados coordinen su trabajo diario e intercambien información importante para el mejor desempeño de sus funciones (Rodríguez-Fernández y Vázquez-Sande, 2019, p. 4).
		Trabajo Individual	Céntrese en el trabajo en equipo y optimice el flujo de información para que tenga una sensación de logro colectivo más que individual (Contreras-Delgado y Garibay-Rendón, 2020, p. 51).

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

A continuación, a usted le presento el cuestionario "Meritocracia" Realizado por la Autora Moran Vargas Rosario Raymunda, 2022 De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda

<b>Categoría</b>	<b>Calificación</b>	<b>Indicador</b>
<b>CLARIDAD</b> 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.
<b>COHERENCIA</b> 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	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> 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(4)	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 (1)
2. Bajo Nivel (2)
3. Moderado nivel (3)
4. Alto nivel(4)

**Dimensiones del instrumento:**

• Primera dimensión: **Comunicación Ascendente**

• Objetivos de la Dimensión: Tiene como objetivo de formular preguntas, proporcionar retroalimentación y hacer sugerencias

Subescalas	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Clara y precisa	4. Se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron	4	4	4	
Políticas Institucionales	3. Sus superiores le brindan suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo	4	4	4	
Satisfacer Necesidades	1. Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe	4	4	4	
	2. Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta	4	4	4	
	5. Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales	4	4	4	

• Segunda dimensión: **Comunicación Descendente**

• Objetivos de la Dimensión: Tiene como objetivo llevar los mensajes concernientes a la responsabilidades, funciones y producción dentro de la organización

Subescalas	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Información Clave	9. Las instrucciones que recibe de su jefe son claras	4	4	4	
	10. Su jefe le da la información de manera oportuna	4	4	4	
Inquietudes y Problemas	6. Recibe información de su jefe sobre su desempeño	4	4	4	
	7. Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo	4	4	4	

Comunicación Cordial y respetuosa	8. Cree que su jefe utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige a usted	4	4	4	
-----------------------------------	---	---	---	---	--

- Tercera dimensión: **Comunicación Horizontal**
- Objetivos de la Dimensión: Tiene como objetivo el intercambio lateral de mensajes que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización

Subescalas	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Nivel Jerárquico	14. Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel	4	4	4	
Integración y Coordinación	11. Existe un clima de confianza entre compañeros	4	4	4	
	12. Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas	4	4	4	
Trabajo Individual	13. Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta	4	4	4	
	15. El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro	4	4	4	



FIRMA

Mag. Pedro Pablo Sigwas Pizarro

N° DNI: 40054304

Pd.: el presente formato debe tomar en cuenta: Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de 2 hasta 20 expertos, Hyrkäs et al. (2003) manifiestan que 10 expertos brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkäs et al. (2003). Ver: <https://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-23.pdf> entre otra bibliografía.

### Anexo 8: Confiabilidad del instrumento de meritocracia

	VARIABLE 1																				TOTAL
	Dimensión 1				Dimensión 2				Dimensión 3				Dimensión 4				Dimensión 5				
	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20	
1	3	4	3	4	2	4	4	3	4	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	79
2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	3	2	42
3	1	3	1	3	3	3	2	2	2	1	4	1	2	2	2	2	5	5	5	2	51
4	3	3	2	1	5	5	3	3	3	1	1	2	1	1	1	4	2	2	2	1	46
5	4	4	4	2	4	2	2	4	4	4	2	3	3	3	3	4	5	5	5	5	72
6	1	3	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	5	4	5	2	65
7	1	1	1	1	3	3	1	1	2	2	2	1	1	2	1	3	5	4	4	1	40
8	1	1	1	1	3	3	2	2	3	3	4	2	2	2	2	4	5	5	3	2	51
9	1	1	1	1	3	3	2	2	2	3	4	1	1	1	2	2	3	4	2	2	41
10	1	1	1	2	3	1	2	3	2	1	2	2	2	2	2	3	5	5	2	2	44
11	3	3	1	1	3	3	3	5	3	3	5	3	4	4	5	3	5	5	5	5	72
12	3	1	3	3	5	3	3	2	3	2	5	3	1	5	5	5	5	5	5	5	72
13	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	4	3	2	1	33
14	3	5	5	2	3	2	3	2	4	2	1	2	2	3	5	4	3	3	3	5	62
15	4	4	4	3	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	87
16	1	2	1	5	1	1	2	1	3	3	3	5	5	5	2	3	4	1	4	1	53
17	1	1	1	4	5	4	2	1	5	4	3	3	3	3	3	4	3	5	3	2	60
18	1	1	1	1	3	3	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	5	5	3	1	38
19	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	5	1	1	36
20	1	1	1	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	2	2	45
	1.253	1.747	1.642	1.503	1.566	1.355	1.274	1.726	1.187	1.421	2.011	1.484	1.800	2.029	2.147	1.358	0.871	1.432	1.839	2.474	247.2

ENCUESTADOS

$$= \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i}{S_t} \right)$$

K: número de ítems

S<sub>i</sub>: varianza de cada ítem

S<sub>t</sub>: varianza de la suma de todos los ítems

K	INGRESE EL NUMERO DE ITEMS	20
	SUMA DE VARIANZAS INDIVIDUALES	32.118
	VARIANZA TOTAL	247.208

ALFA DE CRONBACH	0.916
------------------	-------

### Anexo 9: Confiabilidad del instrumento de comunicación organizacional

	VARIABLE 2															TOTAL
	Dimensión 1					Dimensión 2					Dimensión 3					
	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	
ENCUESTADOS 1	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	2	1	4	50
2	2	2	3	2	1	2	2	3	3	2	2	2	1	3	2	32
3	3	2	2	3	2	2	2	4	4	4	3	2	2	4	2	41
4	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	30
5	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	55
6	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4	56
7	3	2	2	2	3	2	2	4	4	2	4	2	2	2	4	40
8	3	2	3	3	3	1	2	4	4	3	3	4	4	3	3	45
9	4	3	3	3	1	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	51
10	3	3	3	2	3	1	2	3	2	2	3	3	3	3	4	40
11	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	2	3	4	2	51
12	4	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	3	35
13	4	2	2	3	2	2	2	4	4	4	1	2	2	2	4	40
14	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	56
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	4	2	53
16	4	2	1	4	3	2	1	2	2	4	4	4	3	4	4	44
17	2	3	1	3	1	2	3	1	3	2	4	2	3	4	3	37
18	4	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	38
19	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	4	1	21
20	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	35
	0.353	0.674	1.168	0.300	1.292	1.187	0.292	0.779	1.042	1.103	0.958	1.039	0.976	0.787	0.997	92.3

$$= \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i}{S_t} \right)$$

K: número de ítems

S<sub>i</sub>: varianza de cada ítem

S<sub>t</sub>: varianza de la suma de todos los ítems

K	INGRESE EL NUMERO DE ÍTEMS	15
SUMA DE VARIANZAS INDIVIDUALES		14.547
VARIANZA TOTAL		92.263

ALFA DE CRONBACH	0.902
------------------	-------



## Anexo 10: Carta de presentación

**POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

*Escuela de Posgrado*

"Año de la unidad, la paz y el desarrollo"

Lima SJL, 17 de mayo del 2023

N° Carta P.097 – 2023-1 EPG – UCV LE

**SEÑORA**  
**LIC. DELIA CASTRO PICHIHUA**  
Alcaldesa de la Municipalidad Distrital de San Juan de Miraflores.

**Asunto:** Carta de Presentación del estudiante **SURCA LEONARDO, BRAYAN PAOLO.**

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **SURCA LEONARDO BRAYAN PAOLO.** identificado con DNI N.°71242327 y código de matrícula N° 7002797644; estudiante del Programa de POSTGRADO quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

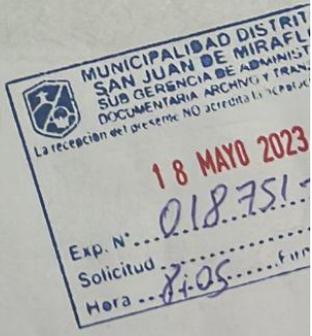
**MERITOCRACIA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE UNA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LIMA, 2023**

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar entrevistas y/o encuestas y poder recabar información necesaria.

Con este motivo, le saluda atentamente,

  
Dra. Teresita Narvaes Aranibar  
Jefa de la Unidad de Posgrado  
UCV-Lima Este

Cc. Interesado,  
Administrativo (MRCV)

  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL  
SAN JUAN DE MIRAFLORES  
SUB GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN  
DOCUMENTARIA ARCHIVO Y TRANSITO  
La recepción del presente NO acredita la recepción  
18 MAYO 2023  
Exp. N° 018751-  
Solicitud  
Hora 7:05

LIMA NORTE Av. Alfredo Mendiola 6232, Los Olivos. Tel.:(+511) 202 4342 Fax.:(+511) 202 4343  
LIMA ESTE Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.:(+511) 200 9030 Anx.:2510.  
ATE Carretera Central Km. 8.2 Tel.: (+511) 200 9030 Anx.: 8184  
CALLAO Av. Argentina 1795 Tel.:(+511) 202 4342 Anx.: 2650.