



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
PÚBLICA

Gestión de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud
del Niño, Breña 2020

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

AUTOR:

Kaseng Veas, Leonardo Miguel (ORCID: 0000-0002-7068-6074)

ASESOR:

Dr. Córdova García, Ulises (ORCID: 0000-0002-0931-7835)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Públicas

LIMA — PERÚ

2020

Dedicatoria

A mi hija Brenda por ser la persona que siempre me inspira y da fuerzas para lograr cada objetivo y sueño en este importante camino de la vida. A mi madre, por el apoyo eterno y amor incondicional para concretar mis objetivos.

Agradecimiento

Al Instituto Nacional de Salud del Niño, por brindarme las facilidades para desarrollar este trabajo y a cada uno de sus componentes que se encuentran comprometidos con el mejoramiento de la salud de los niños y adolescentes a través de una comunicación más asertiva, objetiva y humana.

Índice de contenidos

	Página
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenido	iv
Índice de tablas	vi
Resumen	viii
Abstract	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	14
3.1. Tipo y diseño de investigación	14
3.2. Variables y operacionalización	15
3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis	15
3.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	16
3.5. Procedimientos	18
3.6. Método de análisis de datos	19
3.7. Aspectos éticos	19
IV. RESULTADOS	20
V. DISCUSIÓN	27
VI. CONCLUSIONES	30
VII. RECOMENDACIONES	31
REFERENCIAS	32
ANEXOS	36
Anexo 1. Matriz de consistencia	
Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos	
Anexo 3. Certificados de validación de instrumentos	
Anexo 4. Operacionalización de la variable	
Anexo 5. Prueba de confiabilidad	
Anexo 6. Figuras de la variable, dimensiones e indicadores	
Anexo 7. Base de datos	

Anexo 8. Prueba de hipótesis

Índice de tablas

	Página
Tabla 1. Ficha técnica del instrumento para medir la variable Comunicación Interna	17
Tabla 2. Validez de contenido por juicio de expertos - Instrumento Comunicación Interna	17
Tabla 3. Escala y valores de la confiabilidad del coeficiente Alfa de Cronbach	18
Tabla 4. Fiabilidad de la variable Comunicación Interna.	18
Tabla 5. Frecuencias descriptivas de la variable Comunicación Interna y Dimensiones	20
Tabla 6. Frecuencias descriptivas de la Dimensión Comunicación Descendente y sus Indicadores	20
Tabla 7. Frecuencias descriptivas de la Dimensión Comunicación Ascendente y sus Indicadores	21
Tabla 8. Frecuencias descriptivas de la Dimensión Comunicación Horizontal y sus Indicadores	22
Tabla 9. La dimensión predominante de la Comunicación Interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño Breña	23
Tabla 10. El Indicador predominante de la dimensión Comunicación Descendente en el Instituto Nacional de Salud del Niño Breña	24
Tabla 11. El Indicador predominante de la dimensión Comunicación Ascendente en el Instituto Nacional de Salud del Niño Breña	25
Tabla 12. El Indicador predominante de la dimensión Comunicación Horizontal en el Instituto Nacional de Salud del Niño Breña	26

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general: Determinar la dimensión predominante en la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño Breña, 2020. Se utilizó el enfoque cuantitativo, cuyo paradigma fue positivista, de tipo básica, con un diseño no experimental de corte transversal descriptivo.

Se recogió la información de los servidores públicos a través de un cuestionario referente a la variable comunicación interna con sus respectivas dimensiones e indicadores, compuesto por 40 preguntas en escala tipo Likert (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre), cuyos resultados se presentaron haciendo un análisis descriptivo e inferencial.

Esta investigación estuvo conformada por una población de 355 servidores públicos, el muestreo fue probabilístico aleatorio simple y el tamaño de la muestra fue de 185 servidores públicos, a quienes se aplicó la encuesta, instrumento que fue sometido al juicio de expertos para su validez de contenido, cuyo resultado fue aplicable. Asimismo, para la confiabilidad se usó el alfa de Crombach obteniéndose el coeficiente de 0.967 indicando una muy alta confiabilidad.

Como conclusión general: Se determinó que la dimensión predominante en la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño Breña 2020 fue la comunicación descendente, esto se comprobó con la regresión lineal, donde el mayor peso con Beta fue de 0.352 y $p_valor < 0.05$. Es decir, los trabajadores reciben información e inducción para poder realizar su trabajo, mediante órdenes claras, directas y con lenguaje sencillo.

Palabras claves: Comunicación Interna, ascendente, descendente, horizontal.

Abstract

The present research had as general objective: To determine the predominant dimension in internal communication in the National Institute of Child Health Breña, 2020. The quantitative approach was used, whose paradigm was positivist, of a basic type, with a non-experimental design of transversal descriptive cut.

Information was collected from public servers through a questionnaire regarding the internal communication variable with its respective dimensions and indicators, composed of 40 questions on a Likert-type scale (never, almost never, sometimes, almost always and always), whose results were presented by making a descriptive and inferential analysis.

This research consisted of a population of 355 public servers, the sampling was simple random probabilistic and the sample size was 185 public servers, to whom the survey was applied, an instrument that was submitted to the judgment of experts for its content validity. Whose result was applicable. Likewise, for reliability, Crombach's alpha was used, obtaining the coefficient of 0.967, indicating a very high reliability.

As a general conclusion: It was determined that the predominant dimension in internal communication in the National Institute of Child Health Breña 2020 was descending communication, this was verified with the linear regression, where the greatest weight with Beta was 0.352 and p_value <0.05 . In other words, workers receive information and induction to be able to carry out their work, through clear, direct orders and in simple language.

Keywords: Internal Communication, ascending, descending, horizontal.

I. INTRODUCCIÓN

Dentro de las instituciones públicas y privadas la comunicación es de vital importancia con miras a cumplir las metas establecidas, crear y transmitir la cultura organizacional, generar identificación y mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores. En el caso particular de instituciones hospitalarias, caracterizadas por el contacto directo de los pacientes con un gran número de trabajadores, la comunicación interna no solo colabora con los puntos señalados líneas arriba, sino que se ha convertido en una acción estratégica para el adecuado funcionamiento de los hospitales (Medina & Del Río, 2015, p. 2).

Pese a que la conjunción salud y comunicación es un tema relevante, en Latinoamérica y Estados Unidos, su estudio en las facultades de comunicación y salud pública es bastante endeble (Busse & Godoy, 2016, p. 10). A nivel mundial las instituciones sanitarias se caracterizan por una escasa tradición en la gestión profesional de la comunicación interna y por enfrentar constantemente retos logísticos y financieros. En Argentina, muchos hospitales públicos no cuentan con estrategias de comunicación organizadas y sistematizadas (Pelitti, 2016, p. 9). En España, desde hace poco más de 10 años cada vez más hospitales vienen implementando un departamento de comunicación con la finalidad de promover la identidad, misión, visión, cultura e imagen, elementos clave para establecer el posicionamiento estratégico de los hospitales en un contexto de creciente interés y mayor exposición social de este tipo de organizaciones. Sin embargo, ningún centro hospitalario aparece en el ranking *Reputation Institute* (2019) de marcas con mejor reputación a nivel mundial debido a que no llegan al nivel óptimo de profesionalización, lo que trae problemas de imagen y reputación (Medina & González, 2017, p. 16). Por otro lado, si bien autores como Costa inciden en la necesaria integración entre medicina y comunicación, no solo para fines organizacionales sino también como para mejorar el servicio que se brinda a los pacientes, existe cierta resistencia del personal sanitario a incorporar y adaptarse a los cambios (Costa, 2013, p. 11).

En el Perú, además de las barreras comunes a nivel internacional se agregan la alta jerarquización de las instituciones sanitarias públicas y la idea que la comunicación hospitalaria concierne únicamente al departamento de comunicación. Las constantes protestas, plantones o manifestaciones realizadas

por grupos de trabajadores sanitarios y administrativos de diferentes hospitales a nivel nacional sugieren una comunicación interna poco fluida, insatisfacción del personal que puede reflejarse en la atención y se convierte en uno de los factores por los cuales la calidad de servicio en los hospitales del Ministerio de Salud es considerada como baja (Soto, 2019, p. 7). La comunicación deficiente dentro de las instituciones hospitalarias genera la percepción de poca transparencia en las decisiones de las gestiones de turno y provoca desconfianza en los trabajadores.

A nivel local, se observa la carencia de recursos destinados a la comunicación interna, el uso de canales de comunicación, pero sin estrategia acompañada de gestiones hospitalarias con un enfoque vertical. Además de la falta de herramientas para medir la eficacia de los canales informativos y falta de confianza en las comunicaciones formales (Ostos, 2015, p. 94). Ello, fortalece el sistema informal de comunicación, es decir, comentarios y rumores que no necesariamente se acercan a las versiones oficiales y eventualmente generan serios conflictos entre los directivos y los trabajadores. Estos enfrentamientos generan climas laborales hostiles que debilitan el liderazgo, afectan directamente la productividad y el rendimiento, además de verse reflejados en la mala atención a los pacientes.

En el Instituto Nacional de Salud del Niño Breña, institución del Ministerio de Salud con 91 años de creación, los más de tres mil servidores públicos que laboran en dicha institución y la diversidad de sus perfiles complican la transmisión de la información, a pesar de contar con canales de comunicación interna tradicionales y digitales. El empoderamiento de los gremios sindicales de los diversos grupos ocupacionales genera limitación en los avances de gestión, publicando información distorsionada acorde a intereses particulares y promoviendo situaciones hostiles. Por otro lado, los escasos recursos asignados a la oficina de comunicaciones no permiten generar acciones comunicacionales que contrarresten la desinformación en una institución tan diversa. Además, los liderazgos débiles y la resistencia al cambio de algunos grupos no permiten la correcta transmisión de información necesaria para generar identificación y cumplir con los fines institucionales.

Conforme a lo expuesto, es relevante mencionar el **problema general** de la investigación: ¿Cuál es la dimensión predominante de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño Breña?

Asimismo, en cuanto a los **problemas específicos** podemos mencionar: ¿Cuál es el indicador predominante en la dimensión comunicación descendente, comunicación ascendente y en la dimensión comunicación horizontal de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño Breña?

Referente a la **justificación teórica**, se encuentra enmarcada en la ley N^o 27806 Ley de Transparencia y Acceso a la información pública que tiene como finalidad, promover la transparencia sobre los actos del estado y regular el derecho a la información pública en el sentido que se debe asegurar el flujo de la información a todos los niveles de la jerarquía institucional. Por otro lado, la ley N^o30057, Ley del Servicio Civil, estableció que entre los procesos que se consideran dentro del subsistema de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales, se encuentran las relaciones laborales individuales, colectivas y la comunicación interna. Además, la Directiva N^o 002-2014-SERVIR/GDRSH “Normas para la gestión del sistema administrativo de gestión de recursos humanos en las entidades públicas”, literal “e” del numeral 6.1.7 señala que la comunicación interna debe tener en consideración la medición de la efectividad de las acciones comunicacionales desarrolladas y los planes de acción de mejora del proceso de comunicación.

En cuanto a la **justificación práctica**, las conclusiones que se obtengan después de haber realizado la investigación permitirán al Instituto Nacional de Salud del Niño, establecer un plan estratégico comunicacional para tomar decisiones oportunas en cuanto al mejoramiento de la comunicación interna, es decir, podrán fortalecer las relaciones positivas entre trabajadores con la finalidad de cumplir con las metas y reforzar la imagen institucional. A su vez, los resultados podrán servir de base para futuras investigaciones sobre el tema.

Por último, se **justifica metodológicamente** porque se ha adaptado y mejorado el instrumento utilizado por Damián (2019) el cual mide las dimensiones de la comunicación interna y en este estudio se aplicó un cuestionario de 40 preguntas. Al ser un estudio válido y confiable, puede ser replicado en otras investigaciones. Por otro lado, los resultados dan respuesta a los problemas propuestos, brindando la posibilidad de presentar alternativas de solución a través de las conclusiones y recomendaciones.

En cuanto al **objetivo general** de la presente investigación fue: Determinar la dimensión predominante en la comunicación interna en el Instituto Nacional de

Salud del Niño Breña 2020. Y en los **objetivos específicos** señalamos: Determinar el indicador predominante en la dimensión comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño.

Asimismo, la **hipótesis general**: La dimensión predominante en la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño Breña – 2020 es la dimensión descendente. Mientras que, en las **hipótesis específicas** tenemos: El indicador predominante en la dimensión comunicación descendente de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño es lenguaje sencillo. El indicador predominante en la dimensión comunicación ascendente de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño – 2020 es la participación. El indicador predominante en la dimensión comunicación horizontal de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño es la resolución de problemas.

II. MARCO TEÓRICO

En relación a los **antecedentes internacionales** han tenido soporte en artículos científicos como el de Silveira, Eberle, Matte, Chais, Pelayo y Ganzer (2019), confirmaron la influencia de la comunicación interna en el compromiso y la estructura organizacional. También se afirmó que la comunicación interna alinea la información institucional. Sin embargo, se evidenció dificultades de comunicación entre las diversas áreas de la institución prestadora de servicios de salud analizada debido a los conflictos entre trabajadores y jefaturas. Además, Neiva (2018) concluyó que la comunicación es un fenómeno que constituye y reconstituye a las organizaciones ya que tiene el poder de cambiar el comportamiento y los pensamientos en pos de los objetivos institucionales. Asimismo, Oyarvide, Reyes y Montaña (2017) cuyo trabajo presentó a la comunicación interna como herramienta fundamental para la administración de empresas, ellos plantearon que los gerentes o directivos deben poner especial atención en esta variable y conocer los conceptos relacionados ya que ella tiene una conexión directa con el éxito empresarial.

Por otro lado, Medina y González (2017) en su artículo científico sobre las estrategias de comunicación corporativa en los hospitales, enfatizaron la idea que la comunicación interna es el elemento estratégico que ayuda a los hospitales a crear lazos sociales con sus trabajadores e influye en la satisfacción de los pacientes. Además, señalan que, hablar sobre comunicación hospitalaria es un tema relativamente nuevo, es necesario que este tipo de instituciones sanitarias se comprometan en crear y definir estrategias previas a la ejecución de acciones comunicacionales. Asimismo, Pelitti (2016) llegó a la conclusión que las relaciones interpersonales entre los trabajadores de salud son relevantes para la correcta atención de los pacientes. Además, demostró la falta de organización y sistematización de los planes de comunicación y advirtió la priorización de la comunicación externa sobre la interna y la resistencia del personal sanitario a la implementación de cambios debido a una cultura institucional arraigada.

Agudelo, Manosalva, Bustamante y Franco (2015) concluyeron que la comunicación interna en este tipo de instituciones era incipiente, que los equipos de comunicación no tenían la experiencia suficiente trabajando con temática sanitaria, mostraban falta de interés por capacitarse y que los esfuerzos de las áreas encargadas de su desarrollo y planificación estaban enfocados hacia la

comunicación externa, es decir la relación con los medios, dejando de lado la comunicación interna. Finalmente, Medina y Del Río (2015) manifestaron en su artículo científico sobre la comunicación interna hospitalaria que la credibilidad y la reputación de un hospital dependen de la calidad de comunicación interpersonal entre los trabajadores e insistieron que el objetivo de las oficinas de comunicaciones de las organizaciones tienen el propósito de crear cultura corporativa que incentive el cumplimiento de metas. Además señalaron que las estrategias de comunicación interna deben utilizar los recursos creativos de la publicidad para transmitir los mensajes con mayor eficacia.

Los **antecedentes nacionales** han tenido soporte en tesis y artículos científicos como el de Charry (2018) esta investigación obtuvo como resultado la existencia de una correlación significativa positiva muy fuerte de $r=0.959$ entre la comunicación interna y el clima organizacional a nivel del 0.01 y una probabilidad de error menor al 5.0%. Además, se determinó un clima organizacional desfavorable y predominio de una comunicación interna ineficaz basados en la percepción de los propios trabajadores. Otro punto interesante que anotó Charry es la existencia de micro climas laborales negativos que no permiten el correcto desempeño de los trabajadores y por ende de la institución y afirmó que no es posible el adecuado desarrollo del talento humano y el cumplimiento de metas institucionales sin una óptima comunicación interna. Igualmente Quino (2017) quien trabajó una investigación sobre la comunicación interna y ambiente laboral donde en un ambiente laboral deteriorado el 1.8% de los trabajos percibía una comunicación interna baja, en un ambiente laboral regular el 36.4% de los trabajadores percibía una comunicación interna regular, por lo cual llegó a la conclusión que estas dos variables se encontraban directamente relacionadas y recomendó fomentar las relaciones entre los trabajadores, mejorar el sistema de capacitaciones e inducciones, difundir a todo el personal el plan estratégico institucional y la puesta en marcha del plan comunicacional para mejorar la calidad de la información entregada a los trabajadores.

Conjuntamente con Ostos (2016) llegando a la conclusión mediante el coeficiente de correlación de Spearman que las estrategias de comunicación interna no tenían relación significativa con la filosofía corporativa percibida por los trabajadores. Además, que existían canales de comunicación interna pero se

caracterizan por ser deficientes. El 74.55% de los encuestados manifestó que las autoridades utilizaban palabras difíciles de entender mientras que el 59.82% consideró que no existían canales de comunicación para hacer llegar sus dudas o comentarios y el 50% no conocía los valores institucionales.

Por otro lado, Bobadilla (2016), su investigación arrojó que el 43.1% de los colaboradores de una institución pública se informaban a través del rumor en vez de los canales formales de comunicación, además 26.1% aseguró que la comunicación descendente es la que tenía más peso. Este estudio concluye que la puesta en marcha de herramientas de comunicación interna es necesaria para aumentar los estándares de identificación de los servidores públicos, importante porque son ellos los portadores primigenios de la imagen institucional. Finalmente, Elías (2015), quien estudió la relación entre comunicación interna y administración pública, donde 53.3% de los entrevistados aseguró que la información proveniente de las altas direcciones no llegaba de manera oportuna a los trabajadores, 40% mencionó que no recibía información institucional de interés y que los mensajes que recibían eran de difícil acceso. Además, 56.7% consideraba que la institución no prestaba atención a las necesidades de los mensajes y que los servidores no tenían identificación con las políticas institucionales. Concluyendo que la falta de información objetiva y diálogo enfocado en los intereses de los trabajadores (comunicación ascendente) reduce la identificación y disminuye las relaciones colaborativas entre los trabajadores.

En referencia al fundamento teórico de la **comunicación**, tenemos a Guzmán (2012) quien manifestó que es la actividad esencial del ser humano porque gracias a ella reconocemos a la sociedad y obtenemos conocimiento de todo lo que nos rodea (p. 15). Por otro lado, su influencia sobre los otros es un tema que ha llamado la atención de gran cantidad de teóricos como Aristóteles por ejemplo, quien definió a la comunicación como la búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos al alcance. Asimismo, para McLuhan (2015) la comunicación significa algún tipo de cambio, idea que puede complementarse con la concepción de Berlo (2003) que la considera un proceso cuya finalidad es afectar e influir en el otro, pero también es el medio por el cual los hombres se organizan para acciones conjuntas (pp.7-8). Guardia (2019) amplía esta idea considerando que el proceso es interactivo e interpersonal y en esa misma línea

(p.43). Pedrati (2011) amplía el concepto asegurando que, a través de la comunicación, la realidad cobra sentido durante el canje de información simbólica en común (p.10). Desde una perspectiva sistémica social, Aguado (2004) asegura que la comunicación es el fenómeno que logra desencadenar conductas coordinadas entre dos o más personas debido a ello se consideraba como base de las relaciones humanas y la herramienta por excelencia mediante la cual las sociedades se organizan, conocen, crean y transmiten su cultura (p.12).

En resumidas cuentas, la comunicación es un proceso dinámico inherente al ser humano e indispensable en la creación de sistemas sociales que tiene la capacidad de modificar conductas y pensamientos. Según el modelo funcionalista de Berlo (2003) la comunicación cuenta con seis elementos básicos 1. La fuente de la comunicación, 2. El codificador, 3. El Mensaje, 4. El Canal, 5. El decodificador y 6. El receptor de la comunicación (pp.25 -30). Donde: (a) La fuente, es una persona o grupo de personas con un objetivo que los moviliza a iniciar una comunicación, (b) El codificador, es el encargado de tomar las ideas de la fuente y traducirlas en un código en forma de mensaje, (c) El mensaje, es un código, un conjunto sistemático de símbolos, (d) El canal, es el portador del mensaje, (e) El receptor, es la persona que se encuentra al otro lado del canal, (f) El decodificador, se encarga de traducir el mensaje de modo que pueda ser usado por el receptor, (g) Feedback, es el mecanismo que brinda a la fuente información con respecto al éxito o fracaso que obtuvo al cumplir su objetivo. La ausencia de alguno de estos elementos hace imposible que se cumpla el objetivo final, la transmisión de información.

En términos funcionalistas la **comunicación interna (CI)** según Berceruelo (2011) es el proceso elemental de la comunicación, es decir, el recorrido de un mensaje desde un determinado origen/codificador hasta un destinatario/decodificador, pero mucho más complejo debido a que en el caso de las organizaciones todos sus miembros son al mismo tiempo origen y destino de esa información (p.19). Por otro lado, Lucas (1997) señaló que la CI son todos los procesos comunicativos que se dan dentro del sistema organizativo de una institución que busca la estabilidad y cumplimiento de las metas, además de crear, transmitir la cultura organizacional y lograr la socialización entre los trabajadores (pp. 163-165). Pone su foco en los subprocesos que deben realizarse para que los

trabajadores cumplan con las tareas asignadas y en los resultados de los canales de comunicación. Donde, la institución se convierte en un área de convergencia de experiencias diversas (Apolo, Murillo & García, 2014, p. 40).

Es también la mejor herramienta de gestión para generar nuevas competencias, potenciar los talentos y afianzar el vínculo emotivo hombre – organización (García, 1998, p. 30). Además, Berceruelo (2011) afirmó que es primordial para mantener alta la motivación de los trabajadores por los esfuerzos del día a día y mejorar su rendimiento (p.19). Asimismo, Almenara, Romeo & Roca (2005); Chiavenato (2009); Cornelissen (2014) y Olcina & Jiménez (2018) mencionaron que este tipo de comunicación ofrece todos los instrumentos para la coordinación eficaz con la finalidad de conseguir una reputación favorable (p. 25). Según Kreps (1995) es la serie de mensajes compartidos por los miembros de una organización, la interacción humana que se da dentro de instituciones por los miembros de las mismas, el proceso a través del cual los trabajadores recolectan información acerca de su organización y los cambios que ocurren en ella (p.130). Por tanto, se debe tener en cuenta las afirmaciones de Brandolini, Gonzales, Hopkins (2008) y Elías (2015) quienes aseguraron que las organizaciones se encuentran en constante comunicación, es decir, emite mensajes e información en todo momento hasta cuando callan.

Las gestiones modernas reconocen su importancia y autores como García (1998) aseguran que el valor de la comunicación interna es que está íntimamente ligada con la ética ya que se basa en la convicción que todos somos iguales y tenemos la misma dignidad y derechos a la información (p.9). En la misma línea, Formanchuck (2010) aseguró que las nuevas tecnologías debería facilitar el acceso a la información acortando la distancia entre emisores y receptores (p.10).

Para Tessi (2012) la máxima coherencia de una institución se logra cuando la organización, los directivos y todos los trabajadores piensan, sienten y hacen lo mismo y para lograr esto es necesario constantes intercambios comunicativos que reduzcan el riesgo de conflictos y contradicciones. Señala también que es siempre profunda, amplia y multidimensional es por eso que para conseguir mejoras sustanciales en su aplicación es obligatorio abarcar diferentes enfoques (pp.100 - 105). En ese sentido, Andrade (2013) menciona que esa labor de generar vínculos y mantener actualizados a los trabajadores se lleva a cabo mediante el correcto uso

de diferentes medios de comunicación, tarea que debería recaer sobre los profesionales de la comunicación quienes son los llamados a generar planes y estrategias comunicativas orientadas hacia el cambio o la mejora (Brandolini *et al.*, 2008, p. 20).

Enlazando las diferentes ideas de los autores podemos decir que la comunicación interna es una importante herramienta de gestión a través de la cual se equilibra la interacción de los miembros de una organización, se transmiten mensajes, valores e información valiosa que forman parte de la cultura y estrategias organizacionales y que todos los trabajadores deben conocer para dejar de ser un grupo y convertirse en un equipo con metas comunes. Además, es el medio para generar nuevas competencias, potencialidades y reforzar vínculos emocionales o de confianza con los compañeros y la institución (Diez, 2010, p.32).

Diversos autores han descrito las funciones de la comunicación interna. Sin embargo, Kreps (1990) y Brandolini (2008) las sintetizaron en cuatro puntos cada uno que consideramos complementarios. Para Kreps (1990) la primera función es diseminar las metas, reglas y regulaciones, la segunda es coordinar las actividades de los miembros de la organización en relación a las encargadas por la misma, la tercera es proporcionar retroalimentación a los líderes sobre la comunicación que ellos realizan y la cuarta es socializar a los trabajadores con la cultura organizacional (pp.50-58). Mientras que para Brandolini (2008) las funciones se resumen en 1. Implicar a los colaboradores, involucrar el compromiso de todos el equipo 2. Conciliar acciones en la empresa, motivar a la participación 3. Propiciar cambios de conductas, para conseguir trabajadores con actitudes positivas y 4. Aumentar la productividad, comunicación clara entre jefes y colaboradores para el correcto desarrollo de sus funciones (pp.73-78).

En el caso específico de la **comunicación interna hospitalaria** Cuesta, Menéndez & Ugarte (2011) y Bustamante, Peñafiel, Cuesta, Terrón & Gaspar (2017) resaltaron la importancia de políticas coherentes de comunicación en este tipo de instituciones que se caracterizan por la diversidad de perfiles e insistieron en que deben promoverse mecanismos de comunicación interna para que la información institucional y operativa bajo la consigna de que la comunicación no es tarea exclusiva de los especialistas en el tema sino que involucra a todos los trabajadores (p.40). Asimismo, Costa (2011) señaló que la comunicación interna en

instituciones hospitalarias repercute de manera directa con la comunicación externa debido a que los pacientes mantienen contacto con el personal sanitario y no sanitario de manera constante por ese motivo los servidores públicos se convierten en una especie de embajadores, lo que significa que al medir su satisfacción se mide en buena parte la calidad del servicio brindado (p.96).

La comunicación interna puede realizar tres recorridos distintos dentro de una institución, dependiendo el sentido de dirección en los niveles jerárquicos puede ser: de arriba abajo (descendente), de abajo hacia arriba (ascendente) y en el mismo nivel (horizontal) (Lucas,1997, pp.175-176).

En base a Lucas (1997), se tiene las siguientes dimensiones: **comunicación descendente** es la que va desde la dirección, mando más alto de la institución, a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica, suele ser considerada como la forma natural de transmitir la información en una organización ya que es más fácil que el subordinado esté atento a la información del jefe que lo contrario (p.175). En esta misma línea Brandolini et al. (2008) afirmaron que su uso se basa en generar credibilidad, confianza y fortalecer los roles jerárquicos (p.32). A esta definición Berceruelo (2011) añadió que la información proporcionada está relacionada a la ejecución de trabajos puntuales o mensajes institucionales variados (p.79). Los indicadores de esta dimensión son: (a) **Información**, según Aguado (2004) es un conjunto de datos que tiene como característica principal transmitir un mensaje ya sea por medios orales, escritos, audiovisuales o digitales. En el caso de la información proporcionada durante la comunicación descendente está dirigida hacia temas institucionales (p.15). Además, Costa (2011) mencionó que el objetivo de las instituciones debe ser satisfacer la necesidad informativa de cada uno de los públicos internos (p.85), (b) **Claridad en las órdenes**, Aguado (2004) señaló que las órdenes son expresiones performativas que presuponen el ejercicio del poder, el enunciador se presenta como una figura de autoridad y se genera todo un sistema social entorno a roles que desencadenan acciones en una circunstancia dada (p.30). En el caso de las instituciones hospitalarias altamente jerarquizadas las órdenes sirven para mantener y legitimizar a las autoridades pero también para dar indicaciones sobre el trabajo diario por eso es necesario que sean directas, claras y precisas, (c) **Adoctrinamiento**, Apolo, Murillo & García (2014) definieron el como un conjunto

de elementos que tienen la finalidad de dar nuevas oportunidades de capacitación para ampliar el conocimiento de los trabajadores ya sea de información institucional como de información para mejorar sus habilidades laborales (p.35). Esto permite que el compromiso y la confianza de los trabajadores con las instituciones eleven sus niveles, (d) **Lenguaje** a través de este construimos las representaciones de las cosas y podemos desenvolvernos en el mundo (Santos, 2012, p.16). Según Sandoval (2004) el **lenguaje sencillo** es el código ya sean palabras escritas, orales o símbolos que tengan un significado común y sean fáciles de entender para los trabajadores (p.46).

En cuanto a la dimensión **comunicación ascendente** es la que va desde los miembros que se encuentran más abajo en el organigrama hasta el nivel más alto. Que tan libre se encuentre la vía de acceso para este tipo de comunicación depende de una adecuada planificación, la existencia de métodos de selección de información de interés y una filosofía participativa en la dirección (Lucas, 1997, p.176). Ongallo (2007) señaló que la comunicación ascendente asegura que el personal exprese sus satisfacciones y aspiraciones (p.35). Sin embargo, Berceruelo (2011) añadió que la información que circula de esta manera, lo hace por canales preconcebidos para la función específica de hacer llegar quejas, sugerencias o inquietudes de los trabajadores en referencia con el desempeño de sus labores asignadas (p.79). Los indicadores de esta dimensión son: (a) **Feedback o retroalimentación**, Sarries y Casares (2008) afirmaron que la comunicación en dos direcciones es posible gracias al Feedback o retroalimentación pues indica si la decodificación fue adecuada, aceptada y empleada (p.216). Para Andrade (2005) es el factor básico en la comunicación con públicos internos (p.102). Mientras que Tessi (2012) explicó que si se necesitan objetivos a largo plazo es imprescindible medir el feedback (p.20), (b) **Participación**, definida por Costa (2011) como el involucramiento de todos los trabajadores en el proyecto institucional, el diálogo contante entre los diferentes niveles de la jerarquía organizacional valorando las sugerencias y propuestas de mejoras (p.85), (c) **Compromiso**, Allen y Meyer (1996) definieron el **compromiso**, como un vínculo psicológico entre el trabajador y su centro de labores, un empleado comprometido se siente parte de la institución y por lo tanto hace suyos los objetivos propuestos, es por ello que Costa (2011) consideró que las instituciones deben fomentar el orgullo de pertenencia para

consolidar la identidad (p.85), (d) **Apertura en las vías de comunicación**, Ongallo (2007) se refirió a que debe generarse un clima de confianza propicio para la participación además de poner a disposición de los trabajadores diferentes canales de comunicación que faciliten el diálogo y el intercambio de ideas como buzones de sugerencias, reuniones o juntas periódicas, encuestas, asambleas, entre otros (p.35).

Para Lucas (1997) La **comunicación horizontal**, se da entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización, puede darse a distintos niveles y necesita de buenas relaciones informales para conseguir la eficacia ya que pequeños detalles pueden alterar profundamente el sentido de la información (p.176). Asimismo García (1998) encontró que los retos a los que se enfrenta la comunicación horizontal radican en la complejidad y diversidad de funciones y especializaciones del personal (p.72). A esta definición Berceruelo (2011) añadió que es el soporte entre profesionales y departamentos del mismo nivel y requiere mayor dedicación para que llegue a funcionar de manera correcta, también aseguró que los trabajadores de menor edad están encontrando vías más ágiles de comunicación horizontal gracias a la tecnología (p.80). Este tipo de comunicación tiene las siguientes funciones: 1. Facilita la **coordinación de tareas**; 2. Proporciona un medio para **compartir información**; 3. Canal adecuado para la **resolución de problemas**; y 4. Permite que los **colegas se apoyen mutuamente**. Los indicadores de esta dimensión son: (a) La **coordinación** para Ongallo (2007) es la generación de redes y el establecimiento de dinámicas de cooperación entre los trabajadores de un área determinada dentro de la institución para conseguir los resultados esperados (p.36). También es importante la transparencia en la información, desterrando actitudes como ocultar datos importantes para el buen desarrollo del trabajo. (b) El **apoyo entre colegas** fue definido por Costa (2011) como la promoción del sentido de equipo a todos los niveles (p.84). Es decir, dejar los comportamientos individualistas pensando en el bien común institucional. (c) **Resolución de problemas**, según Costa (2011) y Martínez (2012) la **resolución de problemas** se basa en una actitud dialogante entre compañeros de trabajo, la capacidad de identificar dificultades, apertura para aceptar las opiniones y evaluar opciones de manera respetuosa.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

Esta investigación se realizó bajo el **paradigma positivista**, según Ramos (2015), este paradigma objetivista y explicativo proporciona soporte a investigaciones que tienen como finalidad verificar hipótesis a través de herramientas estadísticas para delimitar variables con datos establecidos como en las ciencias exactas, es decir, datos verificables y medibles sobre el tema investigado (p.10). En lo que respecta al **enfoque**, el estudio fue de tipo **cuantitativo**, que según Hernández, Fernández y Baptista (2014) recaba datos con la finalidad de responder a las preguntas planteadas en la investigación y comprobar la hipótesis general del estudio basándose en datos numéricos y métodos estadísticos. Además, no solo mide los resultados, sino que brinda recomendaciones (pp. 12-14).

Tipo de investigación, este estudio fue de tipo **básico** ya que, de acuerdo con Hernández *et al.*, (2014) tiene como objetivo primordial aumentar el conocimiento científico sobre un tema específico, el mismo que puede ser empleado para crear nuevas concepciones teóricas o científicas.

Diseño de investigación, fue **no experimental** de corte transversal descriptivo, es no experimental porque según Hernández *et al.*, (2014) se refiere al hecho de que el investigador no manipula las variables de manera intencional solo recolecta y analiza datos de fenómenos que están ocurriendo en la realidad, nada es armado; es transversal porque según Hernández *et al.*, (2014) se trata de un estudio donde la recolección de datos se realiza en un instante específico de tiempo; con transversal descriptiva, Hernández *et al.*, (2014) se refieren a un diseño que indaga la incidencia de las modalidades, niveles o categorías de la variable en un grupo humano durante un momento específico del tiempo y que pretende que se conozca más sobre el fenómeno en cuestión (p.216). Por otro lado, el **método** empleado fue **hipotético – deductivo** ya que las hipótesis derivaron de una teoría general y fueron validadas con la posterior observación del fenómeno en un contexto real para explicar situaciones particulares (Sánchez, 2019, p.108).

3.2 Variable y operacionalización

Variable

Hernández *et al.*, (2014) definieron la variable como un elemento que puede modificarse, cuyo cambio es capaz de ser observado y medido.

Operacionalización

Por otro lado, Hernández *et al.*, (2014), respecto a la operacionalización mencionaron que es la disociación de la variable en indicadores medibles que suministren la mayor cantidad de información sobre ella (p.114).

Variable: Comunicación interna

Definición conceptual

Lucas (1997), como una serie de procesos comunicacionales realizados dentro de una organización orientados a conseguir estabilidad y lograr sus fines institucionales (p.166).

Definición operacional

Se establece en tres dimensiones, 12 indicadores y 40 ítems que miden la comunicación interna distribuidos en un instrumento con opciones de respuesta politómicas (ver anexo 4).

3.3. Población, muestra y muestreo

Población, según Hernández *et al.*, (2014) una población es la agrupación de elementos, personas u objetos con características comunes (p.96). En este caso la población está constituida por los 355 trabajadores del Instituto Nacional de Salud del Niño Breña.

Criterios de inclusión: personal profesional y técnico, administrativos y asistenciales, CAS y nombrados.

Criterios de exclusión: personal profesional y técnico, administrativo y asistencial que se encuentren de vacaciones, licencia o en la modalidad de teletrabajo. También se excluyó al director general de la institución, directores de línea y jefes de oficinas y personal contratado por terceros.

Muestra: Hernández *et al.*, (2014) la definieron como un subgrupo representativo de la población a través de la cual se consiguen los datos necesarios para la investigación (p.238). Para el presente estudio se estableció una muestra de 185 servidores públicos. Se utilizó la fórmula:

Variable cuantitativa y Población Conocida

DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE MUESTRA

$$n = \frac{z^2 \sigma^2 N}{e^2 (N - 1) + z^2 \frac{\sigma^2}{2}}$$

Donde:

N : Tamaño de la población.
 σ^2 : Varianza de la Población (o utilizar el estimador de la varianza S2)
e : Error de tolerancia (Error máximo tolerado en la estimación del parámetro)
 $Z_{1-\alpha/2}$: Valor de la distribución normal, para un nivel de confianza de (1 - α).

Valores:

N =	355
$\sigma^2 = S2 =$	0.50
e =	0.05
$Z_{1-\alpha/2} =$	1.96
e =	0.05

⇒ **n ≈ 185**
Tamaño de muestra

Muestreo: Fue **probabilístico** de tipo **aleatorio simple**, según Hernández *et al.*, (2014) este tipo de muestreo se realiza cuando todos los miembros una población tienen la misma posibilidad de ser elegidos para conformar la muestra, ser aleatorio simple significa que los elementos de la muestra se seleccionan totalmente al azar (p.245).

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica: Arias (2016) definió las técnicas de investigación como el conjunto de herramientas, instrumentos o estrategias que sirven para recolectar datos pertinentes para un estudio (p.66). La técnica que se utilizó en este caso fue la **encuesta** que según Arias (2016) es una técnica que tiene como objetivo conseguir datos que provee una muestra particular de personas sobre un acontecimiento, situación o hecho específico (p.66).

Instrumento: Según Arias (2016) es cualquier dispositivo en papel o digital que se usa para adquirir y consignar información (p.67). El instrumento que se utilizó en este estudio fue el cuestionario definido por Hernández *et al.*, (2014) como una agrupación de interrogantes sobre una o más variables (p. 43).

Tabla 1

Ficha técnica del instrumento para medir la variable comunicación interna

Nombre del instrumento	Encuestas sobre comunicación interna
Autor	Ángela Damián Espín
Adaptado	Leonardo Kaseng Veas
Lugar	Instituto Nacional de Salud del Niño -Breña
Fecha de aplicación	15/10/2020
Objetivo	Determinar la dimensión predominante de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño Breña
Administrado a	323 servidores públicos
Tiempo	15 a 20 minutos
Margen de error	0.5
Observación	Escala de Likert

Nota: Cuestionario adaptado (2020).

Validez:

Por otro lado, según Hernández *et al.*, (2014) la validez es uno de los elementos indispensables de los instrumentos de captación de datos y alude a que tanto un instrumento puede medir de manera real la variable que se propone medir durante la investigación, es decir, las preguntas que conforman el cuestionario deben ser relevantes para la variable. Para acreditar que un instrumento es válido es necesario que sea revisado por investigadores expertos en la materia. En el caso de este estudio, el instrumento que se aplicó a los servidores públicos del Instituto Nacional de Salud del Niño Breña fue evaluado y validado por especialistas (p.274).

Tabla 2

Validez de contenido por juicio de expertos – Instrumento comunicación interna

Nº	Experto	Especialidad	Opinión
1	Dr. Ulises Córdova García	Metodólogo	Aplicable
2	Mg. Martín González Rodríguez	Metodólogo	Aplicable
3	Dr. Carlos Del Águila Villar	Gestión Pública	Aplicable

Nota: Certificado de validez de contenido (2020).

Confiabilidad:

La confiabilidad fue explicada por Hernández *et al.*, (2014) como otro de los requisitos indispensables de un instrumento y se refiere a que la aplicación repetida de este, al mismo sujeto debe producir los mismos resultados (p.274).

Tabla 3

Escala y valores de la confiabilidad del coeficiente Alfa de Cronbach

Valores	Escala
-1 a 0	No es confiable
0.01 – 0.49	Baja confiabilidad
0.50 – 0.75	Moderada confiabilidad
0.76 – 0.89	Fuerte confiabilidad
0.90 – 1	Alta confiabilidad

Nota: Tomado de Gonzáles & Pazmiño (2015).

Para esta investigación la confiabilidad del instrumento se determinó a través del coeficiente alfa de Cronbach durante una prueba piloto con 20 servidores públicos. Este estadístico es el indicado para ser usado en cuestionarios elaborados con escala politómica tipo Likert.

Tabla 4

Fiabilidad de la variable comunicación interna

Variable	Alfa de Cronbach	Nº de elementos
Comunicación interna	0.967	20

Nota: Teorías relacionadas a la variable (2020).

Los resultados obtenidos fueron los siguientes: La variable comunicación interna obtuvo un 0.967 lo cual confirma un nivel de alta confiabilidad.

3.5 Procedimientos

Primera fase, se articuló toda la base teórica del estudio considerando la realidad problemática, las investigaciones realizadas anteriormente y el marco teórico, elementos que dan soporte a este trabajo.

Segunda fase, se definió la parte metodológica del estudio que comprende el diseño de investigación, población, muestra y muestreo. Además, se especificó la técnica y elaboró el instrumento.

Tercera fase, se envió la solicitud de permiso para realizar las encuestas al personal del Instituto Nacional de Salud del Niño Breña, se encuestó a los servidores públicos de manera presencial, digital y de forma anónima.

Cuarta fase, se realizó el vaciado de los datos al programa estadístico SPSS donde se procesó y analizó la información recabada en la fase anterior para llegar a los resultados de la investigación de manera descriptiva. Se redactaron las conclusiones o recomendaciones.

3.6 Método de análisis de datos

Al encontrarse la investigación bajo un enfoque cuantitativo, se utilizó el software estadístico SPSS que se encarga del procesamiento de la información, determinando lo siguiente:

La estadística descriptiva, organizando y presentando los datos numéricos, frecuencias y porcentajes a través de gráficos y tablas para facilitar la comprensión y uso de los mismos.

La estadística inferencial, conlleva comprobar la hipótesis a través de la Regresión lineal que se usa en variables politómicas. Donde, si $p > 0.05$ se admite la hipótesis nula y si $p < 0.05$ se valida la hipótesis alterna.

3.7 Aspectos éticos

Todos los servidores públicos que participaron en el estudio fueron informados acerca del objetivo de la investigación, las encuestas se realizaron de manera anónima y con el consentimiento de cada participante. La información y resultados de este estudio se han reunido de manera ética y concienzuda para que puedan ser utilizados en futuras investigaciones sobre comunicación interna en entidades públicas.

V. RESULTADOS

4.1 Análisis descriptivo: De la variable y sus dimensiones

Tabla 5

Frecuencias descriptivas de la Variable: Comunicación Interna y Dimensiones en el Instituto Nacional de Salud del Niño Breña, 2020.

Variable y dimensiones	Buena		Regular		Mala		Total	
	N	%	n	%	n	%	n	%
Comunicación descendente	36	19.5	127	68.6	22	11.9	185	100
Comunicación ascendente	36	19.5	126	68.1	23	12.4	185	100
Comunicación horizontal	70	37.8	96	51.9	19	10.3	185	100
Comunicación interna	42	22.7	125	67.6	18	9.7	185	100

Nota: Análisis estadístico SPSS _v.23(2020).

En los resultados observados se distingue una mayor frecuencia en el nivel “Regular” para la variable “Comunicación Interna”, la cual tuvo un 67.6% de los encuestados. Asimismo, para la mayoría de las dimensiones se observó algo similar, destacando la dimensión “Comunicación Descendente” que obtuvo un 68.6% del mismo total. La “Comunicación Horizontal” fue la que menor proporción presentó en este nivel (51.9%). El siguiente nivel más frecuente fue “Buena” en donde la “Comunicación Horizontal” obtuvo un 37.8% del total, mientras que la variable tuvo un 22.7%. Finalmente, en el nivel “mala” los porcentajes de frecuencias fueron los menores para la variable y sus dimensiones. Sin embargo, se puede observar que la dimensión “Comunicación Ascendente” fue la que tuvo mayor proporción con un 12.4% del total de encuestados.

De la dimensión Comunicación Descendente y sus indicadores:

Tabla 6

Frecuencias descriptivas de la Dimensión Comunicación Descendente y sus Indicadores en el Instituto Nacional de Salud del Niño Breña, 2020.

Niveles	Información proporcionada		Claridad de las órdenes		Adoctrinamiento		Lenguaje sencillo		Comunicación Descendente	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Mala	52	28.1	52	28.1	47	25.4	60	32.4	22	11.9
Regular	97	52.4	102	55.1	108	58.4	82	44.3	127	68.6
Buena	36	19.5	31	16.8	30	16.2	43	23.2	36	19.5
Total	185	100.0	185	100.0	185	100.0	185	100.0	185	100.0

Nota: Análisis estadístico SPSS _v.23(2020).

Según los resultados que se muestran en cuanto a los niveles de la dimensión “Comunicación Descendente” se observó que 19.5% de los encuestados consideraron que la comunicación descendente es buena, 68.6% regular y 11.9%

mala. En esa misma línea, todos los indicadores obtuvieron un alto porcentaje en el nivel regular, el indicador “Adoctrinamiento” con 58.4%, “Claridad en las órdenes” con 55.1%, “Información proporcionada” con 52.4% y “Lenguaje sencillo” con 44.3%. Por otro lado, en cuanto al indicador “Lenguaje sencillo” con el 32.4% de los trabajadores, el 28.1% en los indicadores “Claridad de las órdenes” e “Información proporcionada” y el 25.4% de los trabajadores en el indicador “Adoctrinamiento” consideró un nivel malo. Un escaso porcentaje coincidió en que los indicadores presentan un buen nivel. En conclusión, los encuestados consideraron que la comunicación descendente es de nivel regular.

De la dimensión Comunicación Ascendente y sus indicadores:

Tabla 7

Frecuencias descriptivas de la Dimensión Comunicación Ascendente y sus Indicadores en el Instituto Nacional de Salud del Niño Breña, 2020.

Niveles	Participación		Feedback		Compromiso		Apertura de las vías de comunicación		Comunicación Ascendente	
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%
Mala	48	25.9	63	34.1	48	25.9	44	23.8	23	12.4
Regular	98	53	86	46.5	119	64.3	102	55.1	126	68.1
Buena	39	21.1	36	19.5	18	9.7	39	21.1	36	19.5
Total	185	100.0	185	100.0	185	100.0	185	100.0	185	100.0

Nota: Análisis estadístico SPSS _v.23(2020).

De los resultados que se muestran en cuanto a los niveles de la dimensión “Comunicación Ascendente” se observó que 19.5% de los encuestados consideraron que la comunicación ascendente es buena, 68.1% regular y 12.4% mala. En esa misma línea, todos los indicadores tienen un alto porcentaje en el nivel regular, el indicador “Compromiso” con 64.3%, “Apertura de las vías de la comunicación” con 55.1%, “Participación” con 53% y “Feedback” con 46.5%. Por otro lado, en cuanto al indicador “Feedback” el 34.1% de los trabajadores, el 25.9% en los indicadores “Participación” y “Compromiso” y el 23.8% de los trabajadores en el indicador “Adoctrinamiento” consideraron un nivel malo. Un escaso porcentaje coincidió en que los indicadores presentan un buen nivel. En conclusión, los encuestados consideraron que la comunicación ascendente es de nivel regular.

De la dimensión Comunicación Horizontal y sus indicadores:

Tabla 8

Frecuencias descriptivas de la Dimensión Comunicación Horizontal y sus Indicadores en el Instituto Nacional de Salud del Niño Breña, 2020.

Niveles	Coordinación		Información compartida		Apoyo entre colegas		Resolución de problemas		Comunicación horizontal	
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%
Mala	40	21.6	37	20.0	36	19.5	42	22.7	19	10.3
Regular	110	59.5	115	62.2	123	66.5	116	62.7	96	51.9
Buena	35	18.9	33	17.8	26	14.1	27	14.6	70	37.8
Total	185	100.0	185	100.0	185	100.0	185	100.0	185	100.0

Nota: Análisis estadístico SPSS _v.23(2020).

En los resultados que se muestran en cuanto a los niveles de la dimensión “Comunicación Horizontal” se observó que 51.9% de los encuestados consideraron que la comunicación horizontal es regular, 37.8% buena y 10.3% mala. En esa misma línea, todos los indicadores tienen un alto porcentaje en el nivel regular, el indicador “Apoyo entre colegas” con 66.5%, “Resolución de problemas” con 62.7%, “Información compartida” con 62.2% y “Coordinación” con 59.5%. Por otro lado, en cuanto al indicador “Resolución de problemas” el 22.7% de los trabajadores, el 21.6% en el indicador “Coordinación”, el 20% en el indicador “Información compartida” y el 19.5% de los trabajadores en el indicador “Apoyo entre colegas” consideraron un nivel malo. Un escaso porcentaje coincidió en que los indicadores presentan un buen nivel. En conclusión, los encuestados consideraron que la comunicación horizontal es de nivel regular.

4.1 Análisis Inferencial

Nivel de significancia:

El nivel de significación teórica " $\alpha=0.05$ " que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%

Regla de decisión:

Si $p_valor < 0,05$, rechazar H_0 ; Si $p_valor \geq 0,05$, aceptar H_0

Hipótesis general

H_0 : La dimensión predominante en la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño Breña – 2020 no es la dimensión comunicación descendente.

H_a : La dimensión predominante en la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño Breña – 2020 es la dimensión comunicación descendente.

Tabla 9

La dimensión predominante de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño Breña.

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	95.0% intervalo de confianza para B	
	B	Error estándar	Beta			Límite inferior	Límite superior
(Constante)	.051	.082		.616	.538	-.112	.213
Comunicación Descendente	.352	.050	.352	7.096	.000	.254	.450
Comunicación ascendente	.344	.051	.347	6.749	.000	.243	.444
Comunicación horizontal	.278	.041	.319	6.694	.000	.196	.359

r cuadrado: 0.749

Nota: Análisis estadístico SPSS _v.23(2020).

En los resultados que se muestran en la tabla se identifica la incidencia de la dimensión predominante en la comunicación interna, al respecto la comparación se muestra asumiendo al valor de Beta (B) y la significancia estadística. El valor detectado en la dimensión comunicación descendente muestra mayor peso con Beta de 0.352 y $p_{\text{valor}} < 0.05$, lo que implica que esta dimensión es la que más influye, seguido por la dimensión comunicación ascendente y finalmente la dimensión comunicación horizontal. Además, la variabilidad o el comportamiento de la comunicación interna se debe al 74.9% de las dimensiones del estudio.

Hipótesis específica 1

Ho: El indicador predominante en la dimensión comunicación descendente de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño – 2020 no es lenguaje sencillo.

Ha: El indicador predominante en la dimensión comunicación descendente de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño – 2020 es lenguaje sencillo.

Tabla 10

El Indicador predominante de la dimensión Comunicación Descendente en el Instituto Nacional de Salud del Niño Breña.

Modelo	Coeficientes ^a							
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados			95.0% intervalo de confianza para B		
	B	Error estándar	Beta	t	Sig.	Límite inferior	Límite superior	
1 (Constante)	.151	.085		1.769	.079	-.017	.320	
Información proporcionada	.288	.045	.326	6.418	.000	.200	.377	
Claridad de las órdenes	.196	.044	.231	4.509	.000	.110	.282	
Adoctrinamiento	.188	.043	.220	4.418	.000	.104	.272	
Lenguaje sencillo	.293	.044	.308	6.654	.000	.206	.379	
r cuadrado: 0.726								

Nota: Análisis estadístico SPSS _v.23(2020).

En los resultados que se muestran en la tabla se identifica la incidencia del indicador predominante en la dimensión comunicación descendente, al respecto la comparación se muestra asumiendo al valor de Beta (B) y la significancia estadística. El valor detectado en el indicador lenguaje sencillo muestra mayor peso con Beta de 0.293 y $p_valor < 0.05$, lo que implica que este indicador es el que más influye. Además, la variabilidad o el comportamiento de la comunicación descendente se debe al 72.6% de los indicadores del estudio.

Hipótesis específica 2

Ho: El indicador predominante en la dimensión comunicación ascendente de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño – 2020 no es la participación.

Ha: El indicador predominante en la dimensión comunicación ascendente de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño – 2020 es la participación.

Tabla 11

El Indicador predominante de la dimensión Comunicación Ascendente en el Instituto Nacional de Salud del Niño Breña.

Coeficientes ^a							
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.	95.0% intervalo de confianza para B	
	B	Error estándar	Beta	t		Límite inferior	Límite superior
1 (Constante)	.116	.095		1.229	.221	-.071	.303
Participación	.330	.046	.336	7.178	.000	.239	.421
Feedback	.179	.036	.240	5.003	.000	.109	.250
Compromiso	.160	.041	.181	3.868	.000	.078	.242
Apertura de las vías de comunicación	.302	.044	.357	6.870	.000	.215	.388

r cuadrado: 0.699

Nota: Análisis estadístico SPSS _v.23(2020).

En los resultados que se muestran en la tabla se identifica la incidencia del indicador predominante en la dimensión comunicación ascendente, al respecto la comparación se muestra asumiendo al valor de Beta y la significancia estadística. El valor detectado en el indicador participación muestra mayor peso con Beta de 0.330 y $p_{\text{valor}} < 0.05$, lo que implica que este indicador es el que más influye, seguido por el indicador apertura de las vías de comunicación. Además, la variabilidad o el comportamiento de la comunicación ascendente se debe al 69.9% de los indicadores del estudio.

Hipótesis específica 3

Ho: El indicador predominante en la dimensión comunicación horizontal de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño – 2020 no es resolución de problemas.

Ha: El indicador predominante en la dimensión comunicación horizontal de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño – 2020 es resolución de problemas.

Tabla 12

El Indicador predominante de la dimensión Comunicación Horizontal en el Instituto Nacional de Salud del Niño Breña.

Modelo	Coeficientes ^a						
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.	95.0% intervalo de confianza para B	
	B	Error estándar	Beta	t		Límite inferior	Límite superior
1 (Constante)	-.145	.070		-2.077	.039	-.283	-.007
Coordinación	.316	.046	.301	6.853	.000	.225	.408
Información compartida	.210	.049	.211	4.252	.000	.113	.308
Apoyo entre colegas	.223	.048	.227	4.613	.000	.128	.319
Resolución de problemas	.331	.046	.325	7.125	.000	.239	.422

r cuadrado:0.821

Nota: Análisis estadístico SPSS _v.23(2020).

En los resultados que se muestran en la tabla se identifica la incidencia del indicador predominante en la dimensión comunicación horizontal, al respecto la comparación se muestra asumiendo al valor de Beta y la significancia estadística. El valor detectado en el indicador resolución de problemas muestra mayor peso con Beta de 0.331 y $p_valor < 0.05$, lo que implica que este indicador es el que más influye, seguido por el indicador coordinación. Además, la variabilidad o el comportamiento de la comunicación horizontal se debe al 82.1% de los indicadores del estudio.

V. DISCUSIÓN

De acuerdo a la hipótesis general, la dimensión predominante en la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño Breña – 2020 fue la dimensión comunicación descendente, dichos resultados quedaron demostrados con la regresión lineal, donde el mayor peso con Beta fue de 0.352 y $p_valor < 0.05$, lo que implica que esta dimensión es la que más influye, seguido por la dimensión comunicación ascendente y finalmente la dimensión comunicación horizontal. Asimismo, la comunicación interna en dicha institución estuvo en el nivel de regular con 67.6%. Dichos resultados concuerdan con el estudio realizado por Quino (2017) donde también se evidenció que la comunicación interna dentro de una institución pública peruana estaba en el nivel de regular con el 36.4%. También, concuerda con Bobadilla (2016) cuyo estudio aseguró que con un 26.1% la comunicación descendente era la de mayor peso. Por otro lado, no concuerda con los resultados obtenidos por Charry (2018), ya que su estudio concluyó que la comunicación interna en el sector público peruano es ineficiente o mala. El presente trabajo corroboró lo mencionado por Lucas (1997) quien definió a la comunicación interna como todos los procesos comunicativos que se dan dentro de una institución que busca la estabilidad, cumplimiento de las metas, crear y transmitir la cultura organizacional. Además, Lucas (1997) consideró a la comunicación descendente como la forma natural de transmitir la información en una organización ya que, según, afirmó es más fácil que el subordinado esté atento a la información del jefe que lo contrario. Estas afirmaciones coinciden con los resultados obtenidos en el presente estudio donde la comunicación descendente predomina frente a las otras dos dimensiones.

De acuerdo a la hipótesis específica 1, el indicador predominante en la dimensión comunicación descendente de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño fue lenguaje sencillo, dichos resultados quedaron demostrados con la regresión lineal, donde el mayor peso con Beta fue de 0.293 y $p_valor < 0.05$, lo que implica que este indicador es el que más influye. Asimismo, este indicador estuvo en el nivel de regular con 44.3%, del mismo modo la comunicación descendente estuvo en el nivel regular con 60.6%. Dichos resultados concuerdan con el estudio de Ostos (2016) sólo en la importancia que le da a este indicador. Sin embargo, esa misma investigación determinó que el nivel del

indicador era malo con 74.5%, esta clasificación difiere de los resultados obtenidos en esta investigación donde obtuvo el nivel regular. Finalmente, los resultados del presente estudio se enmarcan en la definición de Sandoval (2004) quien considera el lenguaje sencillo como una serie de códigos con un significado común y sean fáciles de entender para los trabajadores. En el caso de esta investigación se consideró como código la palabra hablada durante las interacciones y escrita en publicaciones oficiales impresas y digitales.

De acuerdo a la hipótesis específica 2, el indicador predominante en la dimensión comunicación ascendente de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño – 2020 fue la participación, dichos resultados quedaron demostrados con la regresión lineal, donde el mayor peso con Beta fue de 0.330 y $p_valor < 0.05$, lo que implica que este indicador es el que más influye, seguido por el indicador apertura de las vías de comunicación. Además, la variabilidad o el comportamiento de la comunicación ascendente se debe al 69.9% de los indicadores del estudio. Asimismo, este indicador estuvo en un nivel regular con 53% y la dimensión comunicación ascendente estuvo en el mismo nivel con 68.1%. Dichos resultados concuerdan con el estudio de Elías (2015) quien mencionó que una comunicación ascendente es regular debido al difícil acceso que tienen los trabajadores a información de interés. Finalmente, los resultados del presente estudio se enmarcan en lo que menciona Lucas (1997) la comunicación ascendente es la que va desde los miembros que se encuentran más abajo en el organigrama hasta el nivel más alto. Además, los resultados coinciden con la definición de participación de Costa (2011) quien la detalló como el involucramiento de todos los trabajadores en el proyecto institucional. En el caso puntual de esta investigación el involucramiento de los servidores públicos en los eventos académicos, de gestión y de integración propuestos por las jefaturas y la alta dirección.

De acuerdo a la hipótesis específica 3, el indicador predominante en la dimensión comunicación horizontal de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño – 2020 fue resolución de problemas, dicho resultado quedó demostrado con la regresión lineal, donde el mayor peso con Beta fue de 0.331 y $p_valor < 0.05$, lo que implica que este indicador es el que más influye, seguido por el indicador coordinación. Además, la variabilidad o el comportamiento de la comunicación horizontal se debe al 82.1% de los indicadores del estudio.

Asimismo, este indicador estuvo en un nivel regular con 62.7% y la dimensión comunicación horizontal estuvo en el mismo nivel con 51.9%. Dichos resultados concuerdan con el estudio realizado por Pelitti (2016) donde se afirmó la relevancia de la resolución de problemas entre trabajadores de salud para conseguir objetivos comunes. Finalmente, los resultados del presente estudio se enmarcan en lo mencionado por Lucas (1997) la comunicación horizontal, se da entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización, puede darse a distintos niveles y necesita de buenas relaciones interpersonales informales. Y concuerdan con las definiciones de Costa (2011) y Martínez (2012) quienes plantearon al indicador resolución de problemas como una actitud dialogante con la capacidad de identificar dificultades y apertura hacia diferentes opiniones. En el presente estudio se identificó que las dificultades pueden ser de índole personal e interpersonal.

VI. CONCLUSIONES

Primera:

De acuerdo al objetivo general, se determinó que la dimensión predominante en la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño Breña 2020 fue la comunicación descendente, esto se comprobó con la regresión lineal, donde el mayor peso con Beta fue de 0.352 y $p_valor < 0.05$. Es decir, los trabajadores reciben información e inducción para poder realizar su trabajo, mediante órdenes claras, directas y con lenguaje sencillo.

Segunda:

De acuerdo al objetivo específico 1, se determinó que el indicador predominante en la dimensión comunicación descendente fue lenguaje sencillo, esto se comprobó con la regresión lineal, donde el mayor peso con Beta fue de 0.293 y $p_valor < 0.05$. Es decir, los jefes directos y la alta dirección utilizan un lenguaje sencillo, claro y directo cuando se dirigen a los trabajadores a través de la oralidad y publicaciones oficiales impresas y digitales.

Tercera:

De acuerdo al objetivo específico 2, se determinó que el indicador predominante en la dimensión comunicación ascendente fue participación, esto se comprobó con la regresión lineal, donde el mayor peso con Beta fue de 0.330 y $p_valor < 0.05$. Es decir, los trabajadores participan en actividades académicas y eventos sociales, deportivos y artísticos organizados por la institución, sus servicios y oficinas.

Cuarta:

De acuerdo al objetivo específico 3, se determinó que el indicador predominante en la dimensión comunicación horizontal fue resolución de problemas, esto se comprobó con la regresión lineal, donde el mayor peso con Beta fue de 0.331 y $p_valor < 0.05$. Es decir, los trabajadores resuelven los problemas laborales e interpersonales de forma oportuna y se involucran activamente en la búsqueda de soluciones.

VII. RECOMENDACIONES

Primera:

Se recomienda a las autoridades de la institución fomentar actividades de integración para mejorar la comunicación horizontal entre los miembros de los servicios u oficinas. Además, organizar activaciones para fortalecer las habilidades comunicacionales de los trabajadores pertenecientes a los diferentes grupos ocupacionales.

Segunda:

Se recomienda a las autoridades de la institución fortalecer el indicador adoctrinamiento mediante la programación de un calendario de talleres y cursos de capacitación por servicio u oficina, donde los trabajadores puedan recibir inducción sobre aspectos generales del instituto como visión, misión, objetivos, valores e historia; y aspectos específicos de trabajo como protocolos, procesos, guías de atención, etc. Se deberá monitorear estas actividades con la finalidad de medir la efectividad, el interés de los trabajadores y asegurar su continuidad.

Tercera:

Se recomienda a las autoridades de la institución organizar activaciones de reconocimiento a la labor de los trabajadores por servicio u oficina y de manera mensual para fortalecer su compromiso con la institución. Además, asignar presupuesto a las oficinas de Comunicaciones y Bienestar de Personal a fin de organizar actividades recreativas y elaborar un conjunto de productos publicitarios para posicionar la marca de la institución, de manera favorable.

Cuarta:

Finalmente, se recomienda a las autoridades de la institución fortalecer el uso de herramientas tecnológicas como video conferencias y grupos de Whatsapp para mejorar la fluidez y calidad de la información compartida por todos los miembros del equipo de trabajo.

REFERENCIAS

- Aguado, J. (2004). *Introducción a las Teorías de la Información y Comunicación*. España: Universidad de Murcia.
- Agudelo, J., Manosalva, K., Bustamante, E. y Franco A. (2015). Comunicación organizacional en instituciones de salud de Medellín, Colombia. *Revista de comunicación y salud*, 5(1), 108 -124. Recuperado de: <https://bit.ly/2GIRGnG>
- Almenara, J., Romeo, M. y Roca, X. (2005). *Comunicación Interna en la empresa*. Barcelona: Editorial UOC.
- Allen, N. & Meyer, J. (1996). *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity*. Canada: Sage.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo S.L
- Apolo, D., Murillo, H. y García, G. (2014). *Comunicación 360: herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. Quito, Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación.
- Arias, F. (2016). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. (7ma. ed.). Caracas, República Bolivariana de Venezuela: Episteme.
- Berceruelo, B. (2011). *Comunicación interna en la empresa: Claves y desafíos*. (1ra. ed.). España: Wolters Kluwer.
- Berlo, D. (2003). *The communication process. Introduction to theory and practice*. Buenos Aires, Argentina: Iberoamericana.
- Bobadilla, P. (2016). Las relaciones públicas y la gestión de la comunicación. Caso Instituto del Mar del Perú (IMARPE). *Correspondencias & Análisis*, (6), 63 – 77. Recuperado de: <https://doi.org/10.24265/cian.2016.n6.04>
- Busse, P. & Godoy S. (2016). Comunicación y salud. *Cuadernos.info*, (38), 10 - 13. Recuperado de: <https://bit.ly/2HskUry>
- Bustamante, E., Peñafiel, C., Cuesta, U., Terrón, J. & Gaspar, S. (2017). *Communication and health*. Madrid, España: Dextra.
- Brandolini, A., Gonzales, M. y Hopkins, N. (2008). *Comunicación interna*. (1ra. ed.). Buenos Aires, Argentina: La Crujía.

- Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communication: A guide to theory and practice*. (5ta. ed.). Amsterdam, Netherlands: Sage.
- Costa, C. (2011). *La Comunicación en el Hospital: La gestión de la comunicación en el ámbito sanitario*. Zamora, España: Comunicación Social Ediciones.
- Cuesta U., Menéndez T. y Ugarte A. (2011) *Comunicación y salud: Nuevos escenarios y tendencias*. España: Editorial Complutense.
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25 -34. Recuperado de: <https://bit.ly/2J78RjM>
- Chiavenato, I. (2009). *Organizational Behavior: The Dynamics of Success in Organizations*. México: McGraw – Hill.
- Damián, A. (2019). *Estrategia de comunicación interna en una empresa de servicios de la provincia de Tungurahua*. (Tesis doctoral, Pontificia Universidad Católica, Ambato, Ecuador). Recuperada de: <https://bit.ly/3kqOhZk>
- Directiva 002 de 2014 [Autoridad Nacional del Servicio Civil]. Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas. 12 de noviembre del 2014.
- Diez, S. (2011). *Técnicas de Comunicación, La Comunicación en la Empresa*. Bogotá, Colombia: Ediciones la U.
- Elías, E. (2015). Relación entre la comunicación interna y la administración de la controversia pública. *Correspondencia & Análisis*, (5), 75-93. Recuperado de: <https://doi.org/10.24265/cian.2015.n5.04>
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación 2.0: Un desafío cultural*. Buenos Aires, Argentina: Edición Formanchuk & Asociados.
- García, J (1998). *La comunicación interna*. España: ediciones Díaz de santos, S.A.
- González, J. y Pazmiño M. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. *Revista Publicando*, 2(1), 62 – 77. Recuperado de: <https://bit.ly/3pdAcBu>
- Guardia, N. (2009). *Lenguaje y Comunicación*. San José, Costa Rica: Editorama S.A.
- Guzmán, V. (2012). *Comunicación Organizacional*. Tlalnepantla, México: Red Tercer Milenio S.C.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Kreps, G. (1990). *Types of Internal Communication*. México: Pearson.
- Ley 27806 de 2003. Ley de transparencia y acceso a la información pública. 7 de agosto del 2003. D.O.Nº. 249373.
- Ley 30057 de 2013. Ley de Servicio Civil. 4 de julio de 2013. D.O.Nº. 498585.
- Lucas, A. (1997). *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. Barcelona: Casa Bosch Editorial.
- MacLuhan, E. (2015). *Theories of Communication*. Canadá: NeoPoiesis.
- Martínez, M. (2012) *Análisis y Resolución de Problema*. Madrid, España: Diez de Santos.
- Medina, P. y Del Rio, J. (2015). Comunicación interna hospitalaria: una aproximación desde la creatividad. *Revista Mediterránea de comunicación*, 6(2),10-24. Recuperado de: <https://bit.ly/3oGw3ot>
- Medina, P., y González, A. (2017). Las estrategias de comunicación corporativa en los hospitales. *Austral Comunicación*, 6(1), 161–179. Recuperado de: <https://bit.ly/3e0bQpx>
- Neiva, F. (2018). Organizational Communication: The importance of Internal Communication. *Media & Jornalismo*, 18(33), 61-73. Recuperado de: <https://bit.ly/2TsWGje>
- Olcina, M. y Jiménez, I. (2018) *Manual de comunicación estratégica para la ciudadanía organizada*. Madrid, España: Libros en acción.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid, España: Dykinson S.L. Recuperado de: <http://cort.as/y7ev>
- Ostos, E. (2015). Comunicación interna en la identidad corporativa de los trabajadores de salud pública en la región Lima. *Correspondencia y Análisis*, (6), 79-98, Recuperado de <https://doi.org/10.24265/cian.2016.n6.05>
- Oyarvide, H., Reyes, E. y Montaña M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Revista Dominio de las Ciencias*, 3(4), 296 – 309. Recuperado de: <https://bit.ly/3pcJfCq>
- Pedraza, G. (2011). *Introducción a la comunicación*. Buenos Aires, Argentina: Maipe.

- Pelitti, Pamela. (2016). Estrategias de comunicación interna y externa de los hospitales públicos bonaerenses de la región sanitaria XI. *Questión*, 1(49), 368–379. Recuperado de: <https://bit.ly/2HwY1Tk>
- Quino, G. (2017). *Comunicación interna y ambiente laboral en el Reniec Santa Beatriz. Lima. 2016*. (Tesis doctoral, Universidad César Vallejo, Lima, Perú). Recuperada de: repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/6865
- Ramos, C. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Unifé* , 23(1), 9-17. Recuperado de: <https://bit.ly/3kx84pY>
- Reputation Institute. (2019). *Global Rep Trak 100*. Recuperado de: <https://bit.ly/2Tryaiw>
- Sánchez, F. (2018). Fundamentos epistémicos de la investigación cuantitativa: consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. Recuperado de: <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Sandoval, M. (2004). *Comunicación Organizacional*. Madrid, España.
- Santos, D. (2012). *Fundamentals of Communication*. Tlalnepantla, México: Red Tercer Milenio S.C.
- Sarries, L. y Casares, E. (2008). *Buenas prácticas de recursos humanos*. España: ESIC.
- Silveira, M., Eberle, L., Matte, C., Chais, C., Pelayo, O. & Ganzer, P. (2019). Internal Communication in a Healthcare Provider and its Influence on Organizational Engagement. *Brazilian Journal of Management and Innovation*, 7(3), 63-82. Recuperado de: <http://www.uces.br/etc/revistas/index.php/RBGI/index>
- Soto, A. (2019). Barreras para una atención eficaz en los hospitales de referencia del Ministerio de Salud del Perú: atendiendo pacientes en el siglo XXI con recursos del siglo XX. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica*, 36(2), 304-311. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.17843/rpmesp.2019.362.4425>
- Tessi, M. (2012). *Internal Communication in Practice*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Gestión de la Comunicación Interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño Breña - 2020

Autor: Br. Leonardo Miguel Kaseng Veas

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable e indicadores				
			Variable 1: Acceso a la información				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
Problema General: ¿Cuál es la dimensión predominante de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño Breña - 2020? Problemas Específicos: Problema específico 1 ¿Cuál es el indicador predominante en la dimensión comunicación descendente de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño – 2020? Problema específico 2 ¿Cuál es el indicador predominante en la dimensión comunicación ascendente de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño – 2020?	Objetivo general: Determinar la dimensión predominante en la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño Breña 2020. Objetivos específicos: Objetivo específico 1 Determinar el indicador predominante en la dimensión comunicación descendente en la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño – 2020 Objetivo específico 2 Determinar el indicador predominante en la dimensión comunicación	Hipótesis general: La dimensión predominante en la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño Breña – 2020 es la dimensión descendente. Hipótesis específicas: Hipótesis específica 1 El indicador predominante en la dimensión comunicación descendente de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño – 2020 es lenguaje sencillo. Hipótesis específica 2 El indicador predominante en la dimensión	1.-Comunicación descendente	Información proporcionada Claridad en las órdenes Adoctrinamiento Lenguaje sencillo	1,2,3,4 5,6,7 8, 9,10 11, 12,13	Escala politómica de Likert con los siguientes niveles de respuesta: (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Buena: 49 - 65 Regular: 31 - 48 Mala:13 -30 Buena: 49 - 65 Regular: 31 - 48 Mala:13 -30 Buena: 52- 70 Regular: 33 -51 Mala: 14 - 32
			2.-Comunicación ascendente	Participación Feedback Compromiso Apertura de las vías de comunicación	14, 15, 16, 17 18, 19, 20 21, 22, 23 24,25,26		
			3.-Comunicación horizontal	Coordinación Información compartida Apoyo entre colegas Resolución de problemas	27,28,29,30 31,32,33 34,35,36 37,38,39,40		

<p>Problema específico 3</p> <p>¿Cuál es el indicador predominante en la dimensión comunicación horizontal de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño – 2020?</p>	<p>ascendente de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño – 2020</p> <p>Objetivo específico 3</p> <p>Determinar el indicador predominante en la dimensión comunicación horizontal de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño – 2020.</p>	<p>comunicación ascendente de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño – 2020 es la participación.</p> <p>Hipótesis específica 3</p> <p>El indicador predominante en la dimensión comunicación horizontal de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño – 2020 es la resolución de problemas.</p>	
Nivel - diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
<p>Paradigma: Positivista Enfoque: Cuantitativo Tipo: Básica Diseño: No experimental Nivel: Descriptivo Corte: Transversal Método: Hipotético- deductivo</p>	<p>Población:355 servidores públicos del Instituto Nacional de Salud del Niño breña. Tipo de muestreo: Probabilístico aleatorio simple Tamaño de muestra: 185 servidores públicos</p>	<p>Variable: Comunicación Interna Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario Autor: Ángela Damián Espín (2019) Adaptado por: Leonardo Kaseng Veas Año: 2020 Monitoreo: Se aplicará a los servidores públicos en su centro de labores. Ámbito de Aplicación: Instituto Nacional de Salud del Niño Breña. Forma de Administración: Directa</p>	<p>DESCRIPTIVA: Se elaboró tablas y figuras con frecuencias y porcentajes de la variable y dimensiones</p> <p>INFERENCIAL: Regresión lineal</p> <p>Si $p_valor < 0,05$, rechazar H_0 ; Si $p_valor \geq 0,05$, aceptar H_0</p>

Anexo 2: Instrumento de recolección de datos



CUESTIONARIO SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA

Estimado (a) trabajador (a), este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre la gestión de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño – Breña (2020). La información que nos proporcione será tratada de forma confidencial y anónima.

Se agradece su colaboración.

Indicaciones: A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá Ud. responder marcando con una (X) la respuesta que considere correcta.

1	2	3	4	5
NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

N°	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
	DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN DESCENDENTE					
	INDICADOR: Información proporcionada					
01	Los trabajadores reciben información de su jefe sobre su desempeño funcional					
02	Los trabajadores reciben toda la información que necesitan para realizar su trabajo en forma eficiente					
03	Los jefes brindan información de manera oportuna					
04	La alta dirección brinda información del interés de los trabajadores					
	INDICADOR: Claridad en las órdenes					
05	Las instrucciones que reciben los trabajadores de su jefe inmediato son claras					
06	Las instrucciones que reciben los trabajadores de su jefe inmediato son directas					
07	Los trabajadores entienden con facilidad las indicaciones que recibe desde la alta dirección					
	INDICADOR: Adoctrinamiento					
08	Los trabajadores reciben inducción sobre aspectos generales de la institución					
09	Los trabajadores reciben inducción sobre aspectos específicos de trabajo					
10	Los trabajadores reciben capacitaciones para mejorar su desempeño laboral					
	INDICADOR: Lenguaje sencillo					
11	El jefe utiliza lenguaje sencillo cuando se dirige a los colaboradores					
12	La alta dirección utiliza un lenguaje claro en sus publicaciones oficiales impresas y digitales					
13	La alta dirección utiliza lenguaje directo en sus publicaciones oficiales impresas y digitales					
	DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN ASCENDENTE					
	INDICADOR: Participación					

14	La participación de los trabajadores en los eventos de su servicio u oficina es valorada					
15	Los trabajadores participan de manera activa en la elaboración del plan de gestión de su servicio u oficina					
16	Los trabajadores participan en las actividades académicas virtuales organizadas por la institución y/o jefatura respectiva					
17	Los trabajadores participan en los eventos de integración (sociales, deportivos y artísticos) organizados por la institución y/o jefatura respectiva					
INDICADOR: Feedback						
18	En la oficina o servicio se permite realizar comentarios o sugerencias					
19	En la oficina o servicio los comentarios o sugerencias de los trabajadores son tomados en cuenta por los superiores					
20	En la oficina o servicio se permite preguntar acerca de la información que reciben de sus superiores					
INDICADOR: Compromiso						
21	Los trabajadores se sienten comprometidos con la institución					
22	Los trabajadores sienten que su trabajo es valorado por la gestión					
23	Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a la institución					
INDICADOR: Apertura de las vías de comunicación						
24	Los jefes le brindan atención a los trabajadores cuando se comunican con ellos					
25	Los superiores le hacen sentir a los trabajadores confianza suficiente como para discutir problemas del trabajo					
26	Los trabajadores tienen acceso a medios de comunicación (buzón, correo electrónico, etc.) para hacer llegar sus sugerencias a la alta dirección					
DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN HORIZONTAL						VALORACIÓN
INDICADOR: Coordinación						
27	Existe una coordinación eficiente entre compañeros de trabajo					
28	La comunicación entre compañeros es abierta					
29	En su área existe trabajo en equipo					
30	Su servicio u oficina coordina con otras áreas de la institución					
INDICADOR: Información compartida						
31	El intercambio de la información entre compañeros es necesaria para la institución					
32	La información entre compañeros se comparte de manera oportuna					
33	La información que se comparte entre compañeros es relevante					
INDICADOR: Apoyo entre colegas						
34	Existe un clima armonioso entre compañeros					
35	Se cultiva el valor del respeto entre colegas					
36	Existe solidaridad entre compañeros en las funciones que realizan					
INDICADOR: Resolución de problemas						
37	Los problemas laborales entre compañeros se resuelven de forma eficiente					
38	Los problemas interpersonales entre compañeros se resuelven en forma oportuna					
39	Los trabajadores se sienten parte de la solución de problemas en su equipo de trabajo					
40	En la oficina o servicio todo el equipo de trabajo se involucra en buscar la solución a los problemas que se presentan					

Muchas gracias

Anexo 3: Certificados de validación de instrumento



“Gestión de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño, Breña 2020”

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable: Comunicación Interna



No.	DIMENSIONES / ítems	Pertinenci		Relevanci		Clarida		Sugerencias
		a ¹		a ²		d ³		
		Si	No	Si	No	Si	No	
Primera Dimensión: Comunicación descendente								
1	Los trabajadores reciben información de su jefe sobre su desempeño funcional	x		x		x		
2	Los trabajadores reciben toda la información que necesitan para realizar su trabajo en forma eficiente	x		x		x		
3	Los jefes brindan información de manera oportuna	x		x		x		
4	La alta dirección brinda información del interés de los trabajadores	x		x		x		
5	Las instrucciones que reciben los trabajadores de su jefe inmediato son claras	x		x		x		
6	Las instrucciones que reciben los trabajadores de su jefe inmediato son directas	x		x		x		
7	Los trabajadores entienden con facilidad las indicaciones que recibe desde la alta dirección	x		x		x		
8	Los trabajadores reciben inducción sobre aspectos generales de la institución	x		x		x		
9	Los trabajadores reciben inducción sobre aspectos específicos de trabajo	x		x		x		
10	Los trabajadores reciben capacitaciones para mejorar su desempeño laboral	x		x		x		
11	El jefe utiliza lenguaje sencillo cuando se dirige a los colaboradores	x		x		x		
12	La alta dirección utiliza un lenguaje claro en sus publicaciones oficiales impresas y digitales	x		x		x		
13	La alta dirección utiliza lenguaje directo en sus publicaciones oficiales impresas y digitales	x		x		x		
Segunda Dimensión: Comunicación Ascendente								
		Si	No	Si	No	Si	No	
14	La participación de los trabajadores en los eventos de su servicio u oficina es valorada	x		x		x		
15	Los trabajadores participan de manera activa en la elaboración del plan de gestión de su servicio u oficina	x		x		x		
16	Los trabajadores participan en las actividades académicas virtuales organizadas por la institución y/o jefatura respectiva	x		x		x		
17	Los trabajadores participan en los eventos de integración (sociales, deportivos y artísticos) organizados por la institución y/o jefatura respectiva	x		x		x		
18	En la oficina o servicio se permite realizar comentarios o sugerencias	x		x		x		
19	En la oficina o servicio los comentarios o sugerencias de los trabajadores son tomados en cuenta por los	x		x		x		

	superiores							
20	En la oficina o servicio se permite preguntar acerca de la información que reciben de sus superiores	x		x		x		
21	Los trabajadores se sienten comprometidos con la institución	x		x		x		
22	Los trabajadores sienten que su trabajo es valorado por la gestión	x		x		x		
23	Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a la institución	x		x		x		
24	Los jefes le brindan atención a los trabajadores cuando se comunican con ellos	x		x		x		
25	Los superiores le hacen sentir a los trabajadores confianza suficiente como para discutir problemas del trabajo	x		x		x		
26	Los trabajadores tienen acceso a medios de comunicación (buzón, correo electrónico, etc.) para hacer llegar sus sugerencias a la alta dirección	x		x		x		
Tercera Dimensión: Comunicación Horizontal		Pertinencia^{a1}		Relevancia^{a2}		Claridad^s		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
27	Existe una coordinación eficiente entre compañeros de trabajo	x		x		x		
28	La comunicación entre compañeros es abierta	x		x		x		
29	En su área existe trabajo en equipo	x		x		x		
30	Su servicio u oficina coordina con otras áreas de la institución	x		x		x		
31	El intercambio de la información entre compañeros es necesaria para la institución	x		x		x		
32	La información entre compañeros se comparte de manera oportuna	x		x		x		
33	La información que se comparte entre compañeros es relevante	x		x		x		
34	Existe un clima armonioso entre compañeros	x		x		x		
35	Se cultiva el valor del respeto entre colegas	x		x		x		
36	Existe solidaridad entre compañeros en las funciones que realizan	x		x		x		
37	Los problemas laborales entre compañeros se resuelven de forma eficiente	x		x		x		
38	Los problemas interpersonales entre compañeros se resuelven en forma oportuna	x		x		x		
39	Los trabajadores se sienten parte de la solución de problemas en su equipo de trabajo	x		x		x		
40	En la oficina o servicio todo el equipo de trabajo se involucra en buscar la solución a los problemas que se presentan	x		x		x		

Nota: Adaptado por el investigador según las dimensiones de Lucas (1997)



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CERTIFICACION DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO: COMUNICACIÓN INTERNA

Observaciones (precisar si hay suficiencia): ~~Luego de revisar el instrumento propuesta del señor Kaseng, encuentro que los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión de la presente investigación.~~

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

Apellidos y nombres del juez validador ~~Mag.: Gonzalez Rodriguez Francisco Martin~~

Grado académico del juez validador: ~~Maestro | Master of Business Administration~~

Especialidad del validador: ~~Ingeniero Industrial.~~

El Documento Nacional de Identidad (DNI): ~~17805654.~~

27 de octubre de 2020.

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Juez Validador

Anexo 3: Certificados de validación de instrumento



“Gestión de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño, Breña 2020”
Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable: Comunicación Interna

No.	DIMENSIONES / ítems	Pertinenci a ¹		Relevanci a ²		Clarida d ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
		Primera Dimensión: Comunicación descendente						
1	Los trabajadores reciben información de su jefe sobre su desempeño funcional	x		x		x		
2	Los trabajadores reciben toda la información que necesitan para realizar su trabajo en forma eficiente	x		x		x		
3	Los jefes brindan información de manera oportuna	x		x		x		
4	La alta dirección brinda información del interés de los trabajadores	x		x		x		
5	Las instrucciones que reciben los trabajadores de su jefe inmediato son claras	x		x		x		
6	Las instrucciones que reciben los trabajadores de su jefe inmediato son directas	x		x		x		
7	Los trabajadores entienden con facilidad las indicaciones que recibe desde la alta dirección	x		x		x		
8	Los trabajadores reciben inducción sobre aspectos generales de la institución	x		x		x		
9	Los trabajadores reciben inducción sobre aspectos específicos de trabajo	x		x		x		
10	Los trabajadores reciben capacitaciones para mejorar su desempeño laboral	x		x		x		
11	El jefe utiliza lenguaje sencillo cuando se dirige a los colaboradores	x		x		x		
12	La alta dirección utiliza un lenguaje claro en sus publicaciones oficiales impresas y digitales	x		x		x		
13	La alta dirección utiliza lenguaje directo en sus publicaciones oficiales impresas y digitales	x		x		x		
Segunda Dimensión: Comunicación Ascendente								
		Si	No	Si	No	Si	No	
14	La participación de los trabajadores en los eventos de su servicio u oficina es valorada	x		x		x		
15	Los trabajadores participan de manera activa en la elaboración del plan de gestión de su servicio u oficina	x		x		x		
16	Los trabajadores participan en las actividades académicas virtuales organizadas por la institución y/o jefatura respectiva	x		x		x		
17	Los trabajadores participan en los eventos de integración (sociales, deportivos y artísticos) organizados por la institución y/o jefatura respectiva	x		x		x		
18	En la oficina o servicio se permite realizar comentarios o sugerencias	x		x		x		
19	En la oficina o servicio los comentarios o sugerencias de los trabajadores son tomados en cuenta por los	x		x		x		

	superiores							
20	En la oficina o servicio se permite preguntar acerca de la información que reciben de sus superiores	x		x		x		
21	Los trabajadores se sienten comprometidos con la institución	x		x		x		
22	Los trabajadores sienten que su trabajo es valorado por la gestión	x		x		x		
23	Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a la institución	x		x		x		
24	Los jefes le brindan atención a los trabajadores cuando se comunican con ellos	x		x		x		
25	Los superiores le hacen sentir a los trabajadores confianza suficiente como para discutir problemas del trabajo	x		x		x		
26	Los trabajadores tienen acceso a medios de comunicación (buzón, correo electrónico, etc.) para hacer llegar sus sugerencias a la alta dirección	x		x		x		
	Tercera Dimensión: Comunicación Horizontal	Pertinencia¹		Relevancia²		Claridad³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
27	Existe una coordinación eficiente entre compañeros de trabajo	x		x		x		
28	La comunicación entre compañeros es abierta	x		x		x		
29	En su área existe trabajo en equipo	x		x		x		
30	Su servicio u oficina coordina con otras áreas de la institución	x		x		x		
31	El intercambio de la información entre compañeros es necesaria para la institución	x		x		x		
32	La información entre compañeros se comparte de manera oportuna	x		x		x		
33	La información que se comparte entre compañeros es relevante	x		x		x		
34	Existe un clima armonioso entre compañeros	x		x		x		
35	Se cultiva el valor del respeto entre colegas	x		x		x		
36	Existe solidaridad entre compañeros en las funciones que realizan	x		x		x		
37	Los problemas laborales entre compañeros se resuelven de forma eficiente	x		x		x		
38	Los problemas interpersonales entre compañeros se resuelven en forma oportuna	x		x		x		
39	Los trabajadores se sienten parte de la solución de problemas en su equipo de trabajo	x		x		x		
40	En la oficina o servicio todo el equipo de trabajo se involucra en buscar la solución a los problemas que se presentan	x		x		x		

Nota: Adaptado por el investigador según las dimensiones de Lucas (1997)

Anexo 3: Certificados de validación de instrumento



“Gestión de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Salud del Niño, Breña 2020”

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable: Comunicación Interna

No.	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Primera Dimensión: Comunicación descendente								
1	Los trabajadores reciben información de su jefe sobre su desempeño funcional	x		x		x		
2	Los trabajadores reciben toda la información que necesitan para realizar su trabajo en forma eficiente	x		x		x	x	
3	Los jefes brindan información de manera oportuna	x		x		x	x	
4	La alta dirección brinda información del interés de los trabajadores	x		x		x	x	
5	Las instrucciones que reciben los trabajadores de su jefe inmediato son claras	x		x		x	x	
6	Las instrucciones que reciben los trabajadores de su jefe inmediato son directas	x		x		x	x	
7	Los trabajadores entienden con facilidad las indicaciones que recibe desde la alta dirección	x		x		x	x	
8	Los trabajadores reciben inducción sobre aspectos generales de la institución	x		x		x	x	
9	Los trabajadores reciben inducción sobre aspectos específicos de trabajo	x		x		x	x	
10	Los trabajadores reciben capacitaciones para mejorar su desempeño laboral	x		x		x	x	
11	El jefe utiliza lenguaje sencillo cuando se dirige a los colaboradores	x		x		x	x	
12	La alta dirección utiliza un lenguaje claro en sus publicaciones oficiales impresas y digitales	x		x		x	x	
13	La alta dirección utiliza lenguaje directo en sus publicaciones oficiales impresas y digitales	x		x		x	x	
Segunda Dimensión: Comunicación Ascendente								
		Si	No	Si	No	Si	No	Sugerencias
14	La participación de los trabajadores en los eventos de su servicio u oficina es valorada	x		x		x		

15	Los trabajadores participan de manera activa en la elaboración del plan de gestión de su servicio u oficina	x		x		x		
16	Los trabajadores participan en las actividades académicas virtuales organizadas por la institución y/o jefatura respectiva	x		x		x		
17	Los trabajadores participan en los eventos de integración (sociales, deportivos y artísticos) organizados por la institución y/o jefatura respectiva	x		x		x		
18	En la oficina o servicio se permite realizar comentarios o sugerencias	x		x		x		
19	En la oficina o servicio los comentarios o sugerencias de los trabajadores son tomados en cuenta por los superiores	x		x		x		
20	En la oficina o servicio se permite preguntar acerca de la información que reciben de sus superiores	x		x		x		
21	Los trabajadores se sienten comprometidos con la institución	x		x		x		
22	Los trabajadores sienten que su trabajo es valorado por la gestión	x		x		x		
23	Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a la institución	x		x		x		
24	Los jefes le brindan atención a los trabajadores cuando se comunican con ellos	x		x		x		
25	Los superiores le hacen sentir a los trabajadores confianza suficiente como para discutir problemas del trabajo	x		x		x		
26	Los trabajadores tienen acceso a medios de comunicación (buzón, correo electrónico, etc.) para hacer llegar sus sugerencias a la alta dirección	x		x		x		
Tercera Dimensión: Comunicación Horizontal		Pertinencia¹		Relevancia²		Claridad³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
27	Existe una coordinación eficiente entre compañeros de trabajo	x		x		x	x	
28	La comunicación entre compañeros es abierta	x		x		x	x	
29	En su área existe trabajo en equipo	x		x		x	x	
30	Su servicio u oficina coordina con otras áreas de la institución	x		x		x	x	
31	El intercambio de la información entre compañeros es necesaria para la institución	x		x		x	x	
32	La información entre compañeros se comparte de manera oportuna	x		x		x	x	
33	La información que se comparte entre compañeros es relevante	x		x		x	x	
34	Existe un clima armonioso entre compañeros	x		x		x	x	
35	Se cultiva el valor del respeto entre colegas	x		x		x	x	

36	Existe solidaridad entre compañeros en las funciones que realizan	x		x		x	x	
37	Los problemas laborales entre compañeros se resuelven de forma eficiente	x		x		x	x	
38	Los problemas interpersonales entre compañeros se resuelven en forma oportuna	x		x		x	x	
39	Los trabajadores se sienten parte de la solución de problemas en su equipo de trabajo	x		x		x	x	
40	En la oficina o servicio todo el equipo de trabajo se involucra en buscar la solución a los problemas que se presentan	x		x		x	x	

Nota: Adaptado por el investigador según las dimensiones de Lucas (1997)



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CERTIFICACION DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO: COMUNICACIÓN INTERNA

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **Existe suficiencia en la información**

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

Apellidos y nombres del juez validador **Dr.: Córdova García Ulises**

Grado académico del juez validador: **Doctor en Educación**

Especialidad del validador: **Metodología de la investigación científica**

El Documento Nacional de Identidad (DNI): **06658910**

27 de octubre del 2020

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Firma del Juez Validador

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Anexo 4: Operacionalización de la variable

Matriz de Operacionalización de la variable Comunicación interna

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Niveles o rangos
Comunicación descendente	Información proporcionada	1,2,3,4		
	Claridad en las órdenes	5,6,7		
	Adoctrinamiento	8, 9,10		Buena: 49 - 65
	Lenguaje sencillo	11, 12,13		Regular: 31 - 48
Comunicación ascendente	Participación	14, 15, 16, 17	1= Nunca	Mala:13 -30
	Feedback	18, 19, 20	2= Casi nunca	
	Compromiso	21, 22, 23	3= A veces	
	Apertura de las vías de comunicación	24,25,26	4= Casi siempre	Buena: 49 - 65
Comunicación horizontal	Coordinación	27,28,29,30	5= Siempre	Regular: 31 - 48
	Información compartida	31,32,33		Mala:13 -30
	Apoyo entre colegas	34,35,36		Buena: 52- 70
	Resolución de problemas	37,38,39,40		Regular: 33 -51
				Mala: 14 - 32

Nota: Teorías relacionadas a la variable (2020).

Anexo 5: Prueba de confiabilidad

➔ **Fiabilidad**

[ConjuntoDatos4]

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,967	40

Anexo 6: Figuras de la variable, dimensiones e indicadores

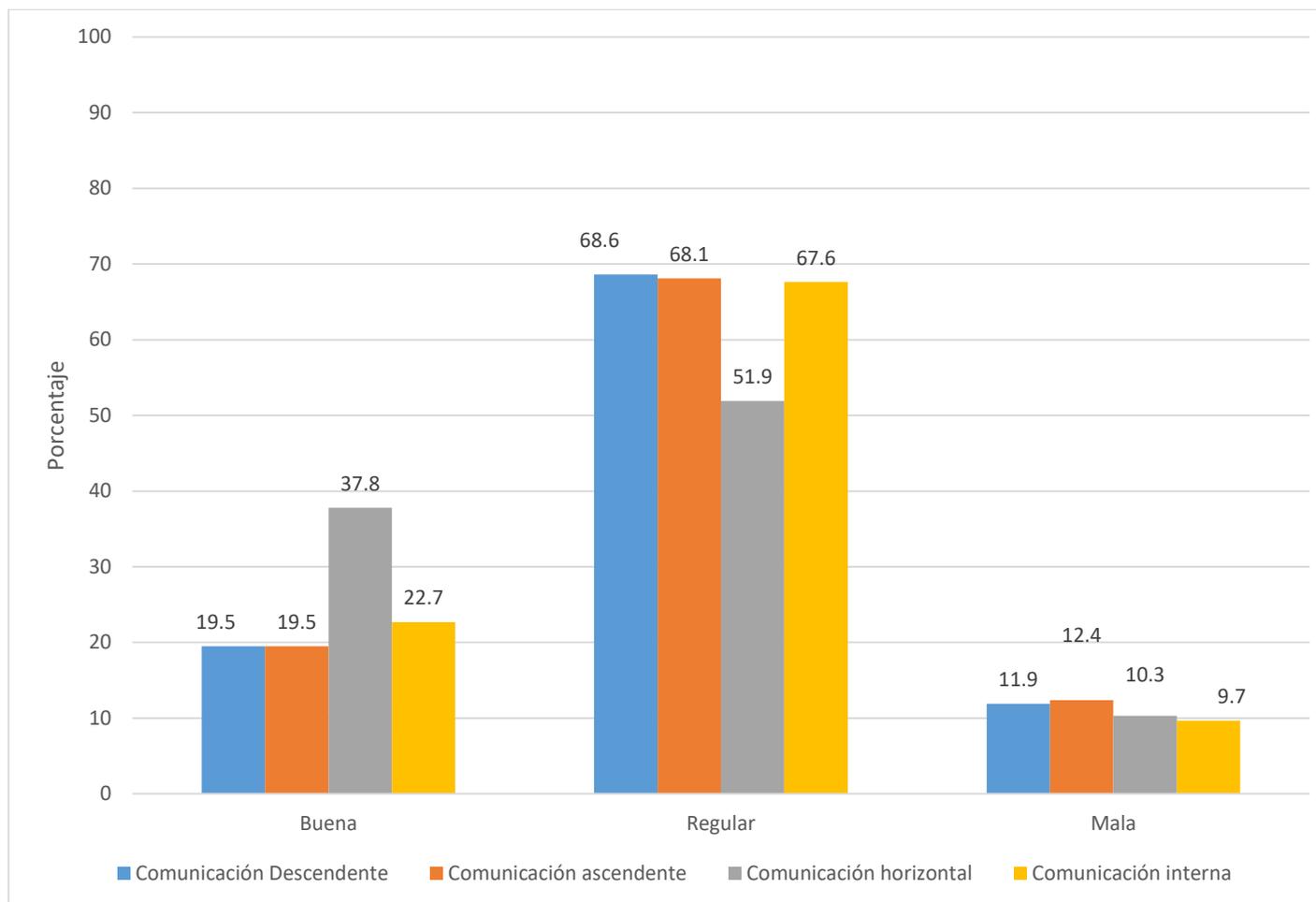


Figura 1. Frecuencias descriptivas de la variable Comunicación Interna y dimensiones.

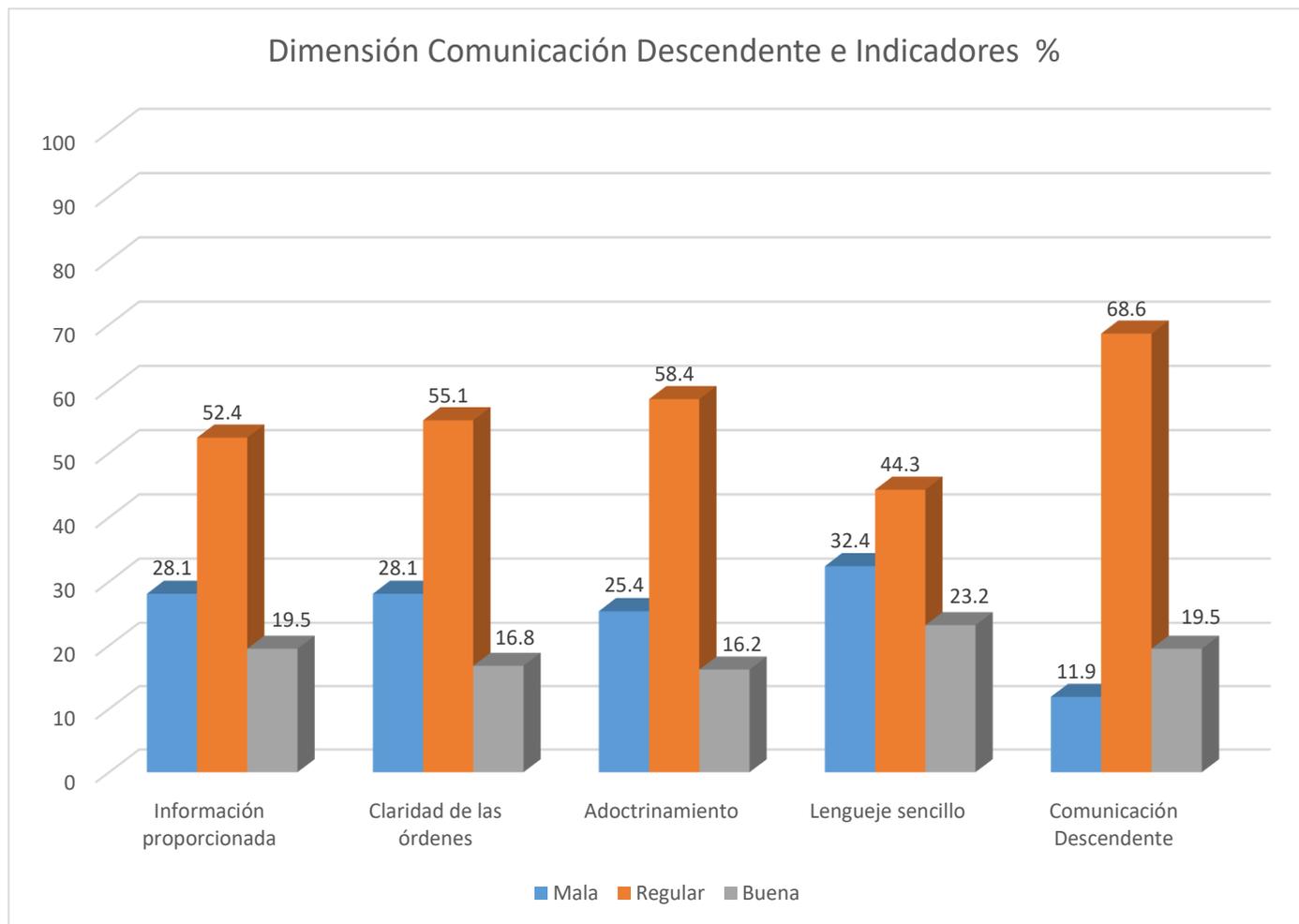


Figura 2. Frecuencias descriptivas de la Dimensión Comunicación Descendente y sus Indicadores.

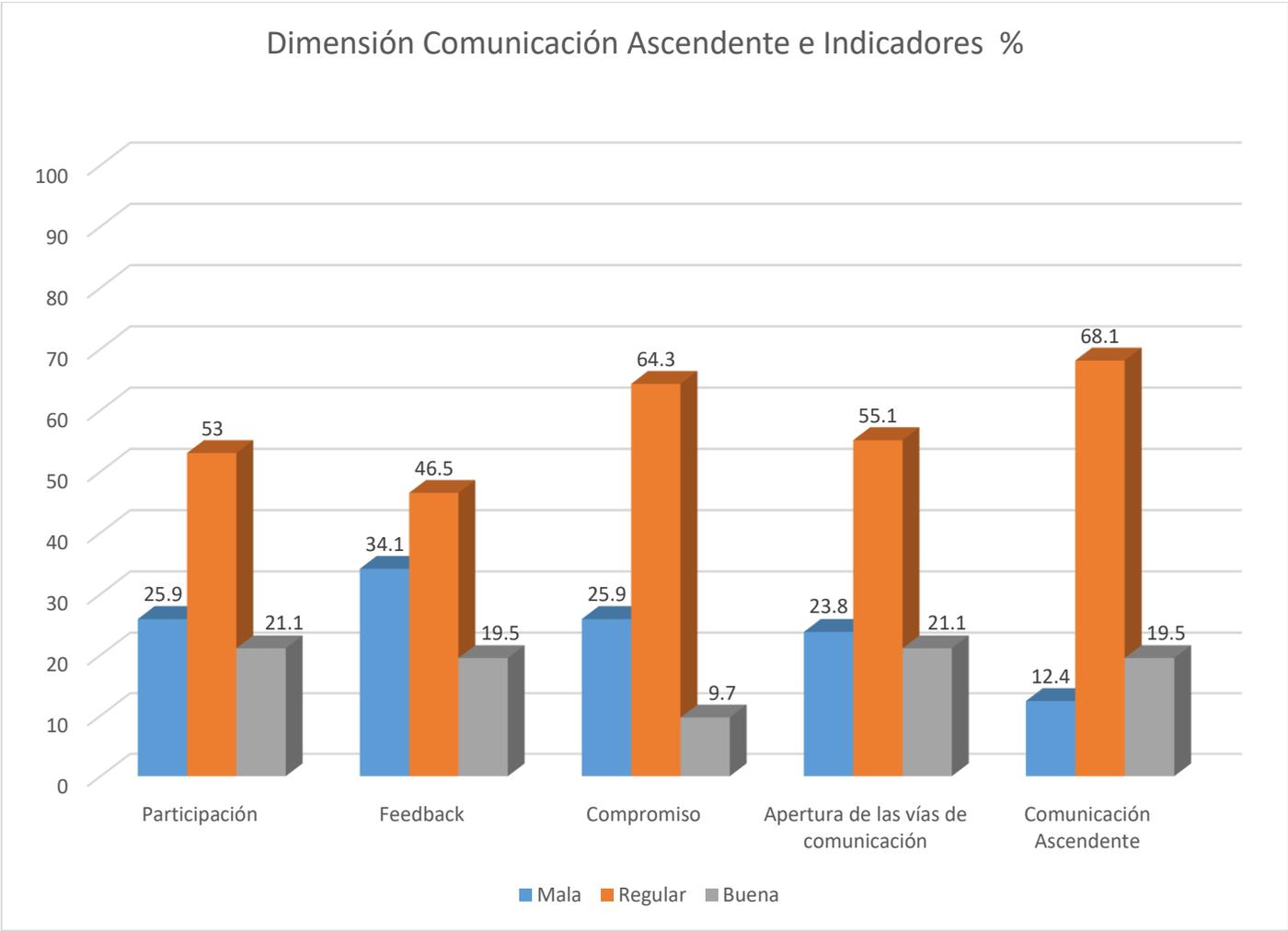


Figura 3. Frecuencias descriptivas de la Dimensión Comunicación Ascendente y sus Indicadores.

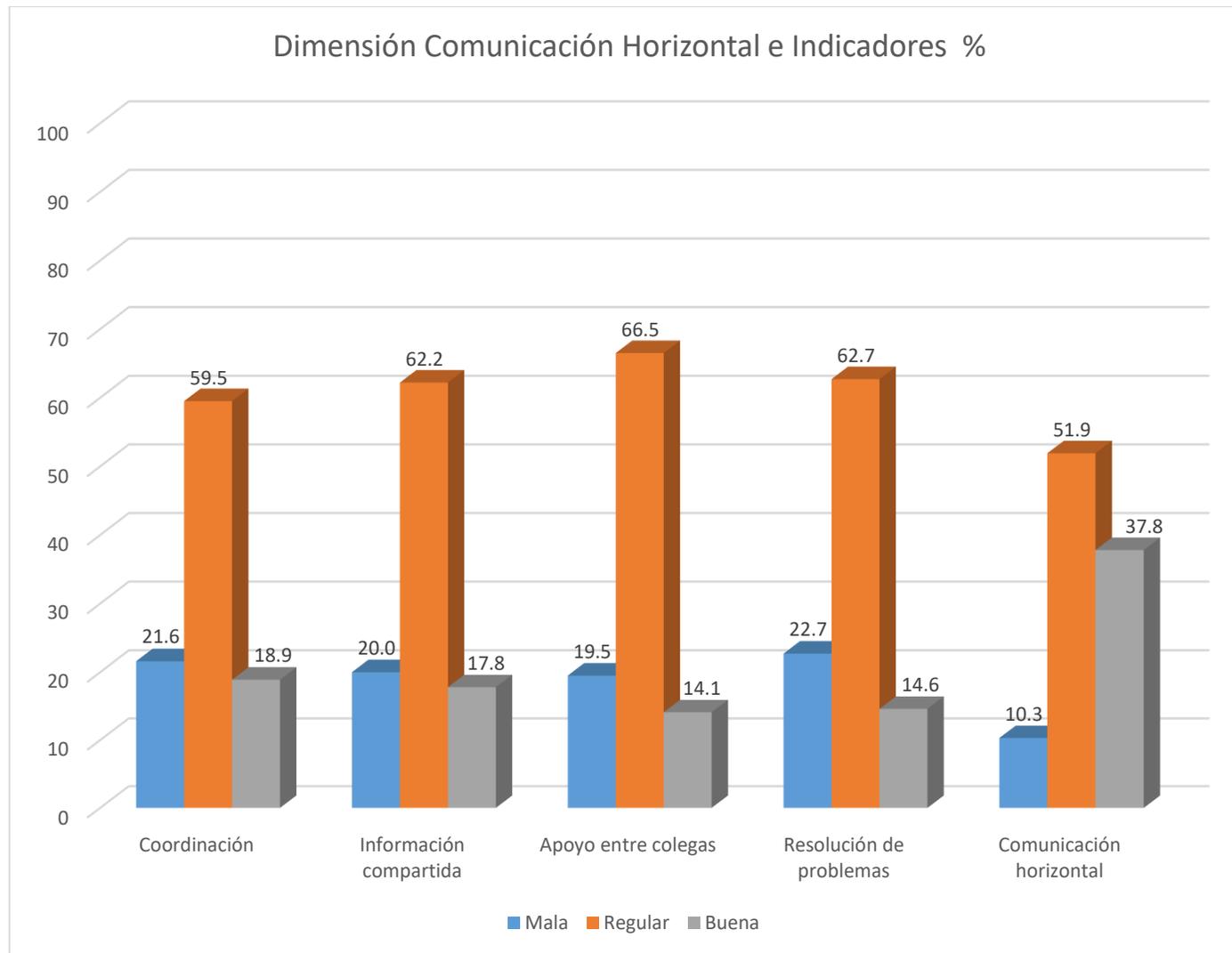


Figura 4. Frecuencias descriptivas de la Dimensión Comunicación Horizontal y sus Indicador.

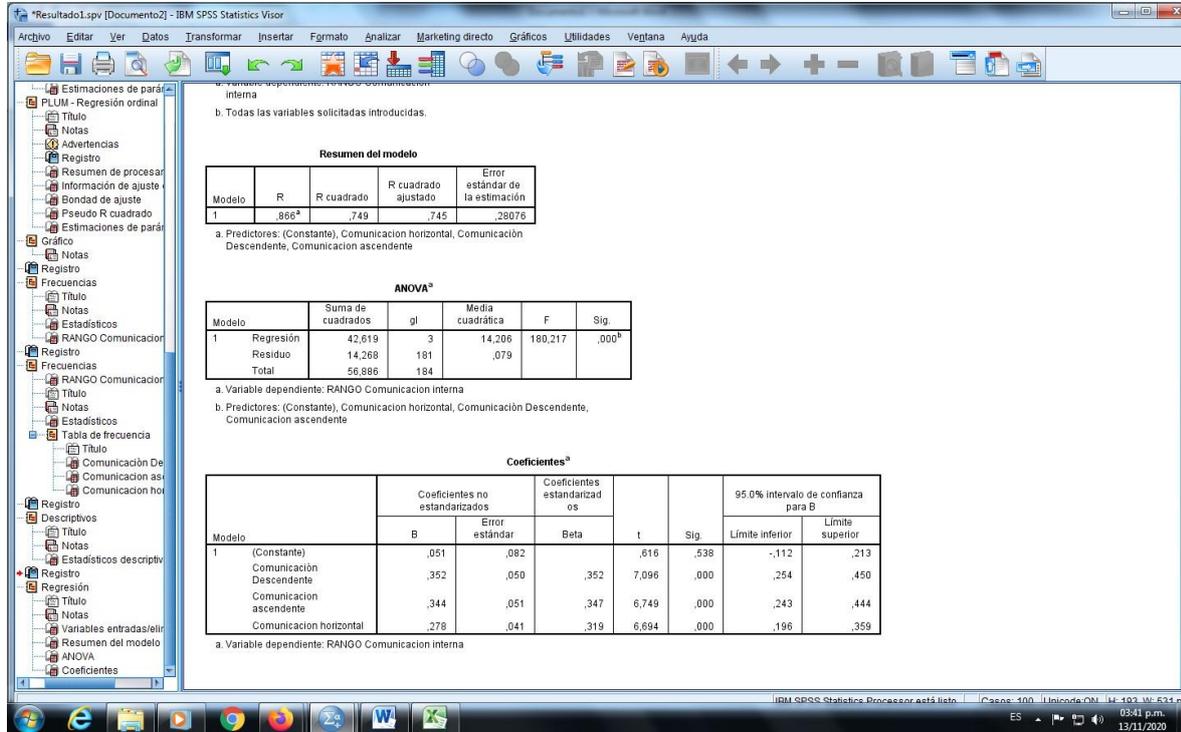
Anexo 7: Base de datos

		COMUNICACIÓN INTERNA																																												
		COMUNICACIÓN DESCENDENTE													COMUNICACIÓN ASCENDENTE														COMUNICACIÓN HORIZONTAL																	
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40					
		1		5	5	4	4	5	5	4	3	5	2	5	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5		
2		5	4	4	3	5	5	3	3	3	4	5	4	4	5	4	3	4	4	3	2	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3			
3		3	5	4	3	4	5	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
4		5	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
5		3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
6		4	5	3	3	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5		
7		3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4		
8		5	4	4	4	4	4	4	3	4	1	5	4	4	5	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5		
9		4	3	3	1	4	4	3	4	4	4	5	3	3	3	4	1	3	3	3	3	2	3	3	3	1	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
10		5	5	4	4	5	5	4	4	5	3	5	4	4	5	5	3	3	4	4	5	4	3	5	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
11		1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	3	2	1	2	1	1	2	2	1	1	3	3	3	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	
12		3	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
13		4	4	4	3	4	5	3	3	2	3	5	3	3	5	2	3	1	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	5	2	5	4	3	3	3	4	4	4	5	5	5		
14		3	5	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	3	2	4	3	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4		
15		2	3	2	2	3	3	2	3	2	1	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
16		1	1	2	1	5	5	1	3	2	1	5	1	3	1	1	2	3	3	2	5	5	1	5	5	3	1	5	3	1	3	5	3	2	3	1	1	3	3	3	3	3	3	2	2	
17		3	4	4	3	4	4	3	2	2	2	4	4	4	3	2	1	1	4	3	3	5	2	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
18		5	4	4	2	4	4	2	3	3	3	4	3	2	4	3	4	3	4	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
19		1	3	2	4	4	5	4	1	1	5	3	3	4	4	4	4	5	2	2	2	5	1	5	2	1	1	2	5	3	3	3	3	1	1	2	1	3	2	2	2	2	2	1	1	
20		4	4	3	2	4	4	5	3	3	3	5	4	4	4	5	3	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
21		4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	4	4	4	2	3	4	2	3	4	5	2	2	2	2	3	5	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	
22		3	3	3	4	5	4	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	5	4	5	4	2	4	2	1	1	1	4	3	2	4	2	5	2	3	3	4	3	4	3	4	3	
23		2	3	2	3	4	3	3	1	2	2	4	5	5	2	1	2	1	3	3	5	3	1	5	3	1	4	1	1	1	4	3	1	3	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	
24		3	4	3	3	4	4	5	3	5	3	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	

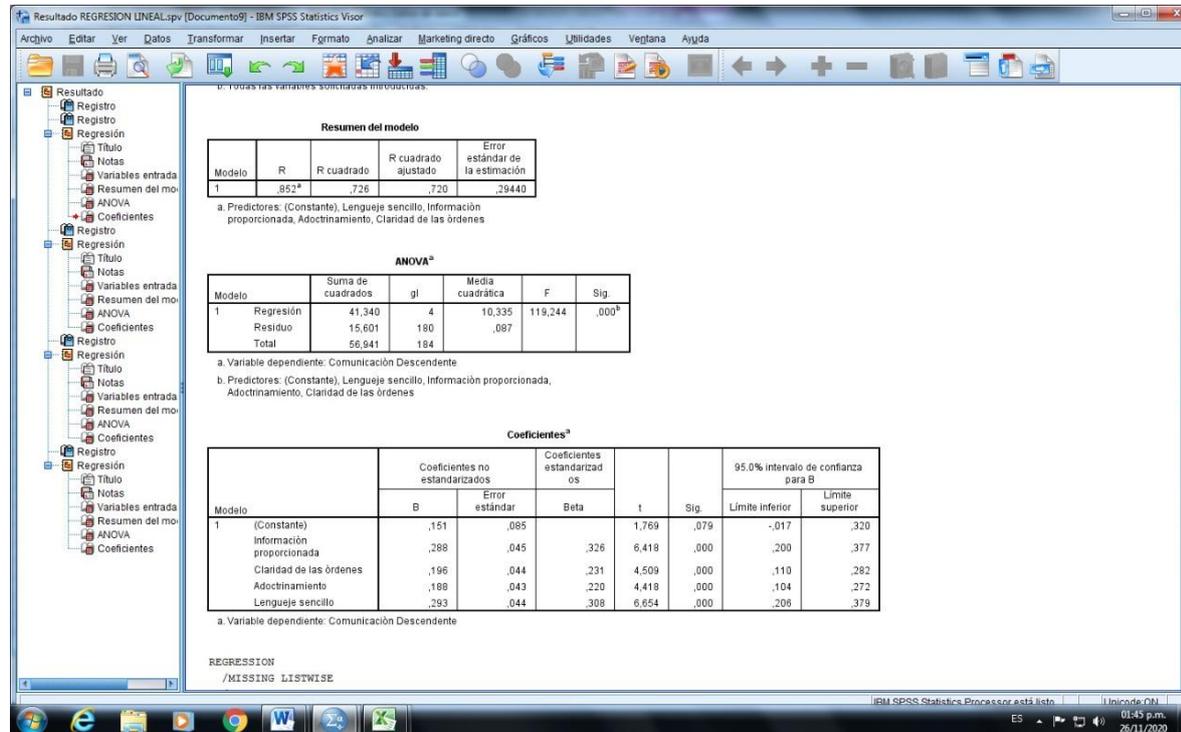
167	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	4	2	5	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2			
168	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3			
169	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	4	2	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2			
170	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	4	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
171	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	2	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
172	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	1	5	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2
173	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	1	3	3	2	2	2	4	1	5	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2		
174	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
175	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2		
176	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4			
177	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2		
178	3	3	4	3	4	5	3	4	3	3	4	4	4	4	2	3	3	4	3	2	4	3	5	4	3	2	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3		
179	2	2	3	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	3	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2		
180	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2		
181	3	4	3	3	4	5	2	2	4	2	2	1	2	3	3	1	2	2	1	2	3	4	5	1	1	2	1	2	1	2	1	3	4	1	2	3	3	2	3	3	3			
182	5	3	3	3	4	5	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	5	5	3	4	5	4	5	3	3	2	5	5	4	4	5	4	3	5	5	4	5	5	4	3	3			
183	3	3	2	3	4	4	3	4	4	2	4	4	4	3	1	1	2	4	3	4	5	3	5	5	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4			
184	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	4	3	3	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1		
185	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	4	3	2	2	3	4	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2			

Anexo 8: Prueba de hipótesis

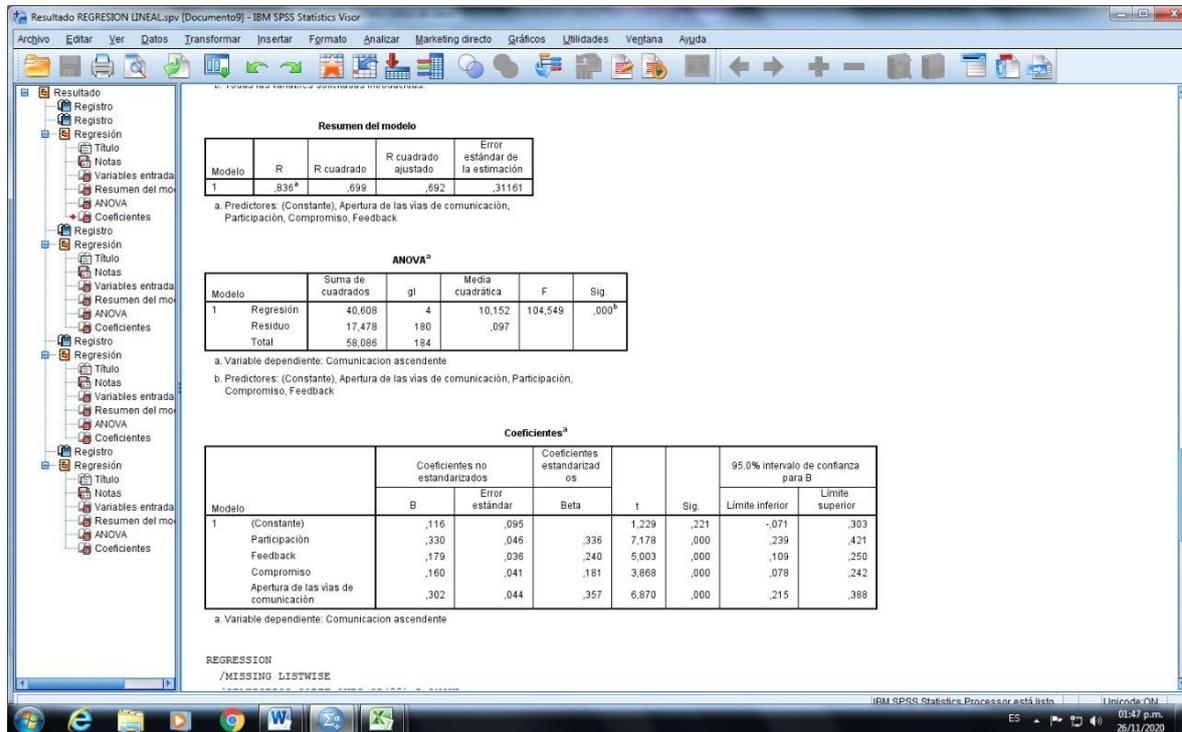
Hipótesis general:



Hipótesis específica 1:



Hipótesis específica 2:



Hipótesis específica 3:

