

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA



**Comunicación interna y satisfacción laboral en la Gerencia Regional
de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025**

TESIS para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Bach. Renzo Alexander Muñoz Rodriguez

Tumbes, 2026

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA



**Comunicación interna y satisfacción laboral en la Gerencia Regional
de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025**

Dr. Darwin Ebert Aguilar Chuquizuta (Presidente)

Mg. Emily Jandira Infante Carrasco (Secretario)

Dr. Anibal Mejía Benavides (Vocal)

Tumbes, 2026

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA



**Comunicación interna y satisfacción laboral en la Gerencia Regional
de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025**

**Los suscritos declaramos que la tesis es original en su contenido y
forma**

Bach. Renzo Alexander Muñoz Rodriguez (Autor)

Dr. Aníbal Mejía Benavides (Asesor)

Tumbes, 2026

Acta de sustentación



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
Licenciada
Resolución del Consejo Directivo N° 155-2019-SUNEDU/CD
ESCUELA DE POSGRADO
Tumbes – Perú

"Año de la Esperanza y el Fortalecimiento de la Democracia"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Tumbes, a los veintidós días del mes de julio del dos mil veintiséis, siendo las nueve horas y cero minutos en el aula N° 02 de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes se reunieron los miembros del jurado calificador constituidos con la **RESOLUCIÓN N° 0569-2025/UNTUMBES-EPG-D** del tres de octubre del dos mil veinticinco, presidido por el Dr. Darwin Ebert Aguilar Chuquizuta e integrado por la Mg. Emily Jandira Infante Carrasco Secretaria y el Dr. Aníbal Mejía Benavides (vocal y asesor).

Instalado el jurado, se procedió a la evaluación, deliberación y calificación del acto de la sustentación de la tesis titulada: **"Comunicación interna y satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025"**, presentada por el maestrante: **Renzo Alexander Muñoz Rodríguez**, del programa de Maestría en Gestión Pública.

Concluida la sustentación y absueltas las preguntas, por parte del sustentante y después de la correspondiente, deliberación el jurado, conforme a lo normado en el artículo N° 111 del Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes, declara al egresado **APROBADO** por **UNANIMIDAD** con el calificativo de **MUY BUENO**.

Por lo anterior, el sustentante está apto para iniciar los trámites correspondientes y conducentes a la obtención del grado académico de **Maestro en Gestión Pública**, en conformidad con lo normado en la Ley Universitaria N° 30220, el Texto Único Ordenado del Estatuto, El Reglamento General, el Reglamento General de Grados Títulos y el Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las diez horas y cero minutos, del mismo día, se dio por concluida la ceremonia académica, procediendo a firmar el acta en presencia de público asistente.

Tumbes, 21 de julio 2026


Dr. Darwin Ebert Aguilar Chuquizuta
(presidente)
DNI 43812687
<https://orcid.org/0000-0001-6721-620X>


Mg. Emily Jandira Infante Carrasco
(secretaria)
DNI 72174338
<https://orcid.org/0000-0002-1925-8533>


Dr. Aníbal Mejía Benavides
(vocal y asesor)
DNI 16442222
<https://orcid.org/0000-0003-2190-2647>

C.c.
Jurado de Tesis
Interesado
Unidad de Investigación
Archivo (Director EPG)

Informe de originalidad Turnitin



Página 2 de 91 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega: trnoid::3117594567242

4% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

Fuentes principales

- 3% Fuentes de Internet
- 1% Publicaciones
- 3% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)


Docente: Dr. Anibal Mejía Benavides
DNI N° 16442222
CÓDIGO ORCID N°: 0000-0003-2190-2647

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



Página 2 de 91 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega: trnoid::3117594567242

Fuentes principales

- 3% Fuentes de Internet
- 1% Publicaciones
- 3% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	repositorio.unjfsc.edu.pe	<1%
2	Internet	docta.ucm.es	<1%
3	Trabajos del estudiante	Universiti Teknologi MARA on 2015-06-30	<1%
4	Trabajos del estudiante	Universidad Privada Antenor Orrego on 2024-08-05	<1%
5	Internet	www.thieme-connect.com	<1%
6	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional Agraria de la Selva on 2026-05-12	<1%
7	Internet	aes.ucf.edu.cu	<1%
8	Internet	repositorio.uss.edu.pe	<1%
9	Internet	revista.uca-ct.edu.py	<1%
10	Internet	dspaceserver.ube.edu.ec	<1%
11	Trabajos del estudiante	Pontificia Universidad Javeriana Cali on 2025-02-20	<1%

Docente: Dr. Anibal Mejía Benavides
DNI N° 16442222
CÓDIGO ORCID N°: 0000-0003-2190-2647

12	Internet	www.uticvirtual.edu.py	<1%
13	Trabajos del estudiante	Universidad Tecnológica del Peru on 2025-07-19	<1%
14	Internet	ucocris.uco.es	<1%
15	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Educacion Enrique Guzm	<1%
16	Trabajos del estudiante	Universitat Oberta de Catalunya on 2026-05-09	<1%
 Docente: Dr. Anibal Mejia Benavides DNI N° 16442222 CÓDIGO ORCID N°: 0000-0003-2190-2647			
17	Publicación	Archon, Robert J.. "Relating Leadership Style to Communication Satisfaction: An E...	<1%
18	Internet	revistalajunta.jdccc.org.pe	<1%
19	Publicación	"Management, Tourism and Smart Technologies", Springer Science and Business ...	<1%
20	Trabajos del estudiante	Liberty University on 2026-02-20	<1%
21	Trabajos del estudiante	Amity University on 2014-03-26	<1%
22	Trabajos del estudiante	Universidad Privada del Norte on 2025-06-06	<1%
23	Internet	ir.avinuty.ac.in	<1%
24	Internet	wiredspace.wits.ac.za	<1%
25	Publicación	"Information Technology and Systems", Springer Science and Business Media LLC...	<1%

26	Publicación	Mario Roberto Olaya Reyes, Segundo Eloy Soto Abanto, Elmis Jonatan García Zare...	<1%
27	Trabajos del estudiante	Taylor's Education Group on 2014-09-29	<1%
28	Internet	repositorio.ucv.edu.pe	<1%
29	Internet	docplayer.net	<1%
30	Trabajos del estudiante	Universidad Rey Juan Carlos on 2022-11-14	<1%
31	Internet	www.abacademies.org	<1%


 Docente: Dr. Anibal Mejía Benavides
 DNI N° 16442222
 CÓDIGO ORCID N°: 0000-0003-2190-2647

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mi familia, especialmente a mi hijo Bastiam Yareht Muñoz Mateo quien, desde que supe de su existencia, ha desempeñado un rol fundamental de superación en mi vida personal y profesional. Su sonrisa y sus primeras palabras de decime papá, marcaron un precedente importante en mi existencia. Además, y de manera muy especial, dedico esta obra académica a mis padres: Zarella Maritza Rodriguez Laredo y Luis Alberto Muñoz Herrera, quienes son un pilar importante en mi formación profesional y por sus palabras de aliento que fraguaron mi existencia en la vida académica. Mi aprecio y amor siempre. Gracias, por tanto.

Renzo Alexander.

AGRADECIMIENTO

Mi especial agradecimiento al Dr. Aníbal Mejía Benavides y a la Mg. Yaritza Montero Oblea por las constates enseñanzas que he recibido durante el proceso que conllevó la realización de la investigación. Gracias por la dedicación y contribución hacia mi persona, lo cual hizo que el estudio siga el camino de la excelencia.

De la misma forma le expreso mi agradecimiento al Mg. Mario Fernando Arbulú Castañeda, por su valioso aporte durante el proceso del proyecto e informe de investigación. Sin su ayuda, no se hubiese concretado el presente estudio.

Finalmente, expreso mi gratitud a los usuarios de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes por la predisposición de colaborar con la investigación. Sin su ayuda, no hubiera sido posible obtener los resultados y, por tanto, las conclusiones y recomendaciones que aportan de manera significativa en la institución.

El autor.

ÍNDICE

Carátulas.....	i
Páginas preliminares.....	iv
Índice.....	xi
Índice de tablas.....	xii
Índice de anexos.....	xiv
Resumen (español e inglés).....	xv
1. Introducción.....	17
2. Revisión de la literatura.....	22
3. Materiales y métodos.....	31
4. Resultados y discusión.....	42
5. Conclusiones.....	54
6. Recomendaciones.....	55
7. Referencias bibliográficas.....	56
Anexos.....	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de las variables	34
Tabla 2: Total de la población conformada por los colaboradores de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025	39
Tabla 3: Distribución porcentual cruzada entre la comunicación interna y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025	42
Tabla 4: Distribución porcentual cruzada entre la comunicación ascendente y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025	43
Tabla 5: Distribución porcentual cruzada entre la comunicación descendente y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025	44
Tabla 6: Distribución porcentual cruzada entre la comunicación lateral y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025	45
Tabla 7: Correlación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025	46
Tabla 8: Correlación entre la comunicación ascendente y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025	47
Tabla 9: Correlación entre la comunicación descendente y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025	48

Tabla 10: Correlación entre la comunicación lateral y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.....	49
--	----

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia.....	63
Anexo 2: Instrumento de recolección de datos.....	67
Anexo 3: Evaluación del instrumento por juicio de expertos	72
Anexo 4: Nivel de confiabilidad de la variable comunicación interna con sus dimensiones mediante el Alfa de Cronbach.....	75
Anexo 5: Nivel de confiabilidad de la variable satisfacción laboral con sus dimensiones mediante el Alfa de Cronbach	76
Anexo 6: Nivel de confiabilidad de la variable comunicación interna con sus dimensiones mediante el Omega de McDonald.....	77
Anexo 7: Nivel de confiabilidad de la variable satisfacción laboral con sus dimensiones mediante el Omega de McDonald.....	78
Anexo 8: Prueba de validación de la V de Aiken.....	79
Anexo 9: Prueba de normalidad.....	81
Anexo 10: Autorización de ejecución de la investigación por parte del Gobierno Regional de Tumbes.....	82

RESUMEN

La presente investigación: “Comunicación interna y satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025”, tuvo como objetivo determinar el nivel de relación entre las variables de estudio; en ese orden de ideas, la investigación se realizó mediante el enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y diseño no experimental; asimismo, como técnica de recojo de información fue la encuesta y se aplicó un cuestionario a 90 colaboradores. Los resultados, correspondientes a la distribución conjunta de variables, evidenciaron que el 16% de los encuestados indicaron que la relación es “Excelente”; asimismo, el 13% refieren que la relación se ubica en los niveles de “Bueno” y “Regular”; el 9% calificaron que la relación es “Mala” y el 7% señalaron que la relación es muy mala. Los resultados inferenciales de la prueba de hipótesis de Rho de Spearman señalan que existe una correlación positiva alta (,784); su significancia bilateral fue 0.001, siendo inferior al nivel de significancia establecido ($p < 05$), por lo tanto, se aceptó la hipótesis de investigación. En esa línea, se concluye que sí existe relación entre las variables de estudio. Por lo tanto, se recomienda a la gerencia fortalecer la comunicación interna de la gerencia, logrando implementar canales de comunicación más efectiva, buenas prácticas de comunicación participativa y espacios de retroalimentación continua, a fin de fortalecer la comunicación y, por ende, la satisfacción de los colaboradores.

Palabras claves: Comunicación interna, comunicación ascendente, comunicación descendente, comunicación lateral, satisfacción laboral.

ABSTRACT

This research, "Internal Communication and Job Satisfaction in the Regional Infrastructure Management of the Regional Government of Tumbes, 2025," aimed to determine the level of relationship between the study variables. Accordingly, the research was conducted using a quantitative, correlational, and non-experimental design. Data was collected through a survey, and a questionnaire was administered to 90 employees. The results, corresponding to the joint distribution of variables, showed that 16% of respondents indicated that the relationship was "Excellent"; 13% reported that the relationship was at the "Good" or "Fair" levels; 9% rated the relationship as "Poor"; and 7% indicated that the relationship was very poor. The inferential results of Spearman's rank correlation coefficient test indicate a high positive correlation ($r_s = 0.784$). Its two-tailed significance was 0.001, which is lower than the established significance level ($p < 0.05$); therefore, the research hypothesis was accepted. Accordingly, it is concluded that a relationship exists between the study variables. Therefore, it is recommended that management strengthen internal communication by implementing more effective communication channels, best practices in participatory communication, and spaces for continuous feedback, in order to strengthen communication and, consequently, employee satisfaction.

Keywords: Internal communication, upward communication, downward communication, lateral communication, job satisfaction.

I. INTRODUCCIÓN

Es de vital importancia que las instituciones del Estado cuenten con una buena planificación de la comunicación; puesto que, ello contribuye de manera positiva en la mejora de la operatividad de los servicios públicos y la satisfacción laboral de los colaboradores. En ese sentido, resulta importante que la comunicación sea óptima, a fin de mejorar la productividad laboral y alcanzar los resultados institucionales en el sector público.

El Grupo Adecco (2022) reporta que el 27% de los trabajadores han renunciado a sus empleos debido a factores como la falta de liderazgo, una deficiente comunicación interna, bajos salarios y un clima laboral inadecuado. En 2023, la misma entidad señala que en España el 56 % de los directivos no identifican problemas de comunicación interna en sus organizaciones; sin embargo, solo el 14% recibe formación específica para abordarlas, evidenciando una escasa voluntad por mejorar esta dimensión crucial del entorno laboral. Por lo tanto, la comunicación interna y la satisfacción laboral son variables fundamentales en las organizaciones para mantener a los colaboradores informados, ayuda a combatir los rumores y al entendimiento de los objetivos y valores de la institución, optimizando las relaciones saludables en el contexto laboral.

En Ecuador, Cueva y Cueva (2024) señalan que en las entidades públicas se identificó que no existe un plan de comunicación interna que establezca los lineamientos y las políticas a seguir en torno a este aspecto. En ese contexto, los autores determinaron que al menos el 68% de las instituciones no cuentan con una planificación adecuada de la comunicación y el 54% de los colaboradores de las instituciones desconocen los objetivos institucionales. En ese contexto, el autor refiere que la ausencia de una adecuada planificación, lo cual limita los lineamientos organizacionales y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

En el contexto nacional, Curilla et al. (2023) manifiestan que en una Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) se logró determinar que el 53% de los trabajadores percibe un mal clima organizacional que produce insatisfacción laboral debido a la deficiente comunicación interna en la entidad; de la misma forma, el 49% de los colaboradores expresó que la ausencia de objetivos claros en la entidad genera conflictos internos laborales de manera frecuente. En ese contexto, los autores añaden que las deficiencias que se presentan en torno a la comunicación interna tienen un impacto negativo en las relaciones interpersonales y el ambiente laboral.

Chávez y Coronel (2023) señalan que una de las deficiencias de la comunicación interna en las instituciones surge porque la información no fluye de manera oportuna, clara y comprensible entre las distintas gerencias y oficinas existentes en el pliego institucional. En ese contexto, el 48.7% de los colaboradores de una institución señalan que los mensajes internos llegan de manera tardía, lo cual genera confusión entre los colaboradores. En ese orden de ideas, los autores refieren que el 56.4% refiere insatisfacción laboral en la entidad.

En el contexto local, SERVIR (2023) contextualiza a nivel global la difícil situación de los gobiernos regionales; en ese contexto, la entidad precisa que el 57% de los servidores públicos demuestran un malestar en la entidad, debido a que la información no llega de manera oportuna a las oficinas, retrasando las labores.

En el siglo de la modernidad, es importante que las empresas e instituciones tomen muy en cuenta el estado en el que los colaboradores desarrollan sus funciones y ayudan al cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos e institucionales; a la vez, las organizaciones deben considerar el nivel de motivación y satisfacción que sienten al formar parte de la empresa.

La investigación precisa el análisis de estudios previos que se han desarrollado en los diversos contextos: internacional, nacional, regional e institucional, con el propósito de conocer el nivel estudio en base al objeto de investigación.

Corona et al. (2023) evidencian que en la principal institución pública del sector salud en Hidalgo, México, la baja satisfacción laboral afecta gravemente la productividad, reflejada en un 62 % de trabajadores que manifiestan desconfianza, miedo e

indiferencia. Esta situación se relaciona con el clima organizacional negativo, la falta de reconocimiento y las escasas oportunidades de desarrollo. Por ende, es importante que las organizaciones fortalezcan sus indicadores de gestión del talento para elevar la satisfacción laboral y cumplir eficientemente sus objetivos institucionales.

Además, Carlos et al. (2025) manifiestan que en una entidad pública del Perú el 61% de los colaboradores reporta insatisfacción con los canales de comunicación interna que se emplea y el 57% manifiesta que recibe información incompleta o contradictoria. Es preciso mencionar que esta situación produce incertidumbre en los trabajadores y baja confianza en torno a la gestión institucional, lo cual afecta de manera negativa en el desempeño institucional.

De la misma forma, la realidad no es ajena en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes; puesto que, sea evidenciado retrasos a nivel de gestión debido a que la información no llega de manera oportuna y genera una deficiencia a nivel de gestión. Asimismo, la comunicación interna se refleja con debilidades que impacta de manera negativa en los colaboradores, lo que produce insatisfacción en los colaboradores.

Posterior a la revisión del fenómeno que engloba la problemática de las variables: comunicación interna y satisfacción laboral, surgieron las siguientes interrogantes de estudio: ¿Cuál es la relación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025? De la misma forma, se plantearon tres interrogantes específicas ¿Cuál es la relación entre la comunicación ascendente y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes?; ¿Cuál es la relación entre la comunicación descendente y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes? y ¿Cuál es la relación entre la comunicación lateral y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes?

A continuación, se exponen las razones que justifican el motivo por la cual se realizó la investigación: La utilidad teórica de la investigación se sustenta en la contribución a la literatura existente en base a la relación de las variables de comunicación interna y

satisfacción laboral en instituciones regionales del Estado, específicamente en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes. Aunado a ello y, en base a los resultados del estudio, la presente investigación permitió contrastar las teorías existentes de las variables y se constituye como un aporte conceptual útil para las futuras investigaciones.

La justificación práctica de la investigación se sustentó en la obtención de información precisa acerca de las prácticas, canales y estrategias de comunicación utilizados en la gerencia y su efectividad percibida por los trabajadores. A partir de ello, los resultados permitieron proponer recomendaciones de mejora en base a las necesidades de la institución, para lo cual se pueden implementar manuales de comunicación interna, capacitaciones, mejoras en el flujo de información y entre otros.

El aporte metodológico del estudio se sustenta en la aplicación de la investigación cuantitativa, correlacional y diseño no experimental, el mismo que tuvo como fin contribuir de manera eficaz en la obtención de resultados, posibilitando la obtención de datos que describen la relación de las variables. Asimismo, la elaboración de un cuestionario validado y confiable permitirá ser replicado para futuros estudios en entidades pública similares.

La utilidad social de la investigación se sustenta en la identificación de posibles deficiencias comunicativas que puede afectar la motivación y el bienestar personal de los colaboradores. Asimismo, el estudio posee relevancia social porque identificó factores importantes en la comunicación dentro de la institución, el cual contribuye en fortalecer las relaciones interpersonales, mejorar el desempeño de los colaboradores y promover un clima organizacional adecuado, ayudando a mejorar el nivel de atención hacia los usuarios (población).

La justificación económica de la investigación se sustenta mediante la evidencia empírica que permitió identificar factores claves en el proceso de comunicación interna y su relación con el desempeño laboral, el cual constituye un componente importante para optimizar el uso del recurso humano (eficiencia) y financiero de la gerencia y del Gobierno Regional de Tumbes (mejores resultados: eficacia).

Finalmente, se formuló el siguiente objetivo general: Determinar la relación entre la comunicación interna y satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025. También, se manifestaron tres objetivos específicos: establecer la relación entre la comunicación ascendente y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes; analizar la asociación entre la comunicación descendente y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes y determinar la relación entre la comunicación lateral y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Bases teórico – científicas

Comunicación interna. Es importante resaltar que, en el contexto actual, la comunicación interna ha tomado un rol importante en el desarrollo de las actividades diarias de las organizaciones, posicionándose como un aspecto fundamental para mantener buenas relaciones entre los colaboradores. En ese marco, Torres (2012) señala que la comunicación interna son las diversas acciones de comunicación que realiza la organización para mantener buenas relaciones entre los colaboradores con el fin de que ambiente laboral sea óptimo.

Asimismo, Benítez (2025) menciona que la comunicación interna se consolida en un proceso estratégico que nace como la finalidad de motivar al equipo humano e integrar a los colaboradores a los objetivos institucionales.

A la vez, Pérez y Pérez (2025) refieren que la comunicación interna contribuye al aumento de la productividad; asimismo, ayuda a evitar conflictos, mejora la relación entre los trabajadores y genera un ambiente de tranquilidad en la organización. Asimismo, permite integrar a los colaboradores para que se identifiquen con la entidad de la empresa u organización.

Teoría de la comunicación interna. Robbins (1999), quien plantea que el proceso de comunicación en una organización consta del intercambio y comprensión de significados, lo cual resulta sumamente importante para la operatividad institucional. En ese orden de ideas, el teórico plantea que la comunicación interna mantiene tres flujos importantes, los cuales se detallan a continuación: Comunicación lateral, descendente y ascendente. En ese contexto, resulta imprescindible la medición de la comunicación interna mediante las dimensiones antes planteadas; puesto que, en las organizaciones, la comunicación se desarrolla desde la alta dirección hacia los colaboradores de menor jerarquía (comunicación descendente); asimismo, los colaboradores tienen la necesidad de mantener

comunicación con sus superiores (comunicación ascendente) y la comunicación también fluye entre colaboradores (comunicación lateral).

Dimensión comunicación ascendente. Introini (2023) indica que este tipo de comunicación se dirige desde los colaboradores de nivel jerárquico bajo hasta el más alto. Es importante resaltar que la dimensión está compuesta por los siguientes indicadores:

Buzón de sugerencias. Vieira y Balestra (2024) mencionan que el buzón de sugerencias es un recurso que permite recoger inquietudes, opiniones y propuestas del personal, convirtiéndose en una herramienta estratégica para la gestión del cambio organizacional.

En el Gobierno Regional de Tumbes ha sido implementado de manera satisfactoria del buzón de sugerencia; en ese contexto, los colaboradores expresan sus quejas en ese medio de comunicación y los gerentes y jefes de oficina son los encargados de tomar las medidas correctivas.

Correo electrónico. Neyra (2023), el correo electrónico es un servicio que permite enviar y recibir a través de las plataformas de internet a múltiples usuarios que están en línea. Asimismo, el autor señala que esta red sirve para conectar a diversas personas sin importar la zona geográfica en la que se encuentren.

Reporte del cumplimiento. Mena et al. (2025) refieren que el reporte de cumplimiento permite a las organizaciones a evaluar el desempeño organizacional de los colaboradores mediante la información relacionada con la ejecución de diversas actividades.

Dimensión comunicación descendente. Sabrera y Sudario (2023) señalan que la comunicación descendente es aquel intercambio de información que se produce desde la alta dirección hacia los colaboradores de menor rango jerárquico. Es preciso indicar que la dimensión está compuesta por los siguientes indicadores:

Memorando. Saldaña et al. (2023) señalan que el memorando es un documento de gestión administrativa que tiene un mensaje en específico que se utiliza de manera frecuente en las empresas e instituciones públicas. Su finalidad es transmitir información de manera rápida en la organización.

Manual de funciones. Según Villacorta et al. (2023) precisan que el manual de funciones es el documento donde se plasman los diferentes cargos que existen a nivel estructural en la organización. A la vez, este documento se puntualizan los perfiles que deben de cumplir las personas que desempeñarán cargos específicos.

Difusión de actividades institucionales. Masseilot (2023) precisa que la difusión de actividades se sostiene como el proceso de comunicación, mediante el cual una organización difunde las acciones que se realizan en la institución, a fin de mantener informados a sus públicos objetivos y fortalecer la relación con los mismos.

Dimensión comunicación lateral. Según Gómez (2023), la comunicación horizontal, o lateral, en una empresa ocurre entre empleados del mismo nivel jerárquico, aunque pertenezcan a distintos departamentos. Su propósito es coordinar actividades e intercambiar información útil, facilitando la colaboración y eficiencia en las tareas diarias mediante un intercambio simétrico y fluido.

Es preciso indicar que la dimensión está compuesta por los siguientes indicadores:

Reuniones. Ccama y Pari (2024) señalan que una reunión es una congregación de personas que se realizan para intercambiar opiniones respecto a diversos temas en específico. Asimismo, su función principal es integrar al personal de la organización y mantenerse informados sobre las actividades que se realizan en las empresas e instituciones.

Redes sociales. Sanandres (2023) señala que las redes sociales son una estructura de comunicación digital que tienen como finalidad transmitir información; aunado a ello, estas plataformas posibilitan la interacción en los usuarios. Asimismo, las redes sociales tienen como objetivo facilitar el flujo masivo e inmediato de la información.

Sociabilidad entre colegas. Birmingham et al. (2024) refieren que la sociabilidad laboral se enmarca en las relaciones interpersonales establecidas entre los compañeros de trabajo mediante interacciones frecuentes, de sentido de pertenencia y relaciones de apoyo.

En un estudio realizado por Cuba (2018), el autor refiere que hay asociación entre las variables de “comunicación interna” y la “satisfacción laboral”; llegando a concluir que, en una organización, para que exista una óptima satisfacción laboral,

la comunicación interna debe ser óptima en sus tres niveles: comunicación lateral, ascendente y descendente.

Satisfacción laboral. En el contexto actual, las organizaciones a nivel mundial abordan la “satisfacción laboral” que tienen sus trabajadores a la hora de desempeñar funciones en la misma; en ese sentido, la satisfacción de los usuarios es un elemento importante para el desenvolvimiento de las empresas e instituciones. En ese marco, Morillo (2006) refiere que la satisfacción laboral es una perspectiva que el individuo tiene en relación a su trabajo. Aunado a ello, el autor refiere que las personas pueden tener una actitud positiva o desfavorable, en relación al trabajo.

Asimismo, Shaun (1988) indica que la variable “es el conjunto de sentimientos favorables que expresan los miembros de una organización con respecto a la visión, misión, objetivos y procesos de la institución, así como el orgullo que sienten los empleados por pertenecer a la organización”. A la vez, Robbins (1996) precisa que la satisfacción en el trabajo enmarca una actitud de las personas sobre su centro laboral, la misma que se sustenta en la carencia de valores que se desarrollan en el espacio laboral.

Cabe destacar la importancia que tiene la satisfacción laboral en las organizaciones, puesto que depende exclusivamente de los colaboradores para que las instituciones y empresas cumplan sus objetivos; en ese orden de ideas, Hernández (2023) señala que la satisfacción laboral está vinculada con la calidad del trabajo, la operatividad de la empresa, los niveles de rentabilidad y productividad de los colaboradores.

Teoría de la satisfacción laboral. Palma (2005) postula que la satisfacción laboral consiste a la predisposición total que posee una persona frente al puesto laboral que viene desempeñando, basado en la experiencia laboral y la rutina del día a día dentro de la jornada laboral. En ese sentido, el teórico manifiesta que la satisfacción laboral se expresa a través de las siguientes dimensiones:

Dimensión Significación de tareas. Martínez et al. (2021) señala que la significación de tareas como percepción del trabajo realizado impacta de manera positiva sobre otras personas y contribuye a mejorar la calidad de vida de las personas. Es preciso indicar que la dimensión está compuesta por los siguientes indicadores:

Trabajo justo. La Organización Internacional del Trabajo (2024) señala que el trabajo justo se basa en que las personas accedan a un empleo que genere un ingreso adecuado; asimismo, que exista seguridad en el centro de labores y que haya protección social para los colaboradores, sin importar la condición de contrato.

Satisfacción por la actividad realizada. Calderón et al. (2023), refieren que la satisfacción por las actividades realizadas en el trabajo es un estado de ánimo de complacencia con las actividades profesionales o empíricas que realiza de manera óptima en favor de la organización.

Responsabilidad. Crespo (2010) puntualiza que la responsabilidad está vinculada con el compromiso de las personas y organizaciones para responder a sus acciones y decisiones. De la misma forma, el autor señala que la responsabilidad implica actuar con ética generando el impacto sobre de los diferentes grupos de interés social.

Dimensión Condiciones de trabajo. Calderón et al. (2023) señalan que las condiciones laborales se basan en un conjunto de factores que interceden entre la relación que puede existir entre el colaborador con la empresa; en ese contexto, la autora precisa que estos elementos son horarios, remuneración, incentivos laborales, clima laboral entre otros. Es importante resaltar que la dimensión está compuesta por los siguientes indicadores:

Ambiente confortable. Para Rodríguez (2023) señala que el ambiente de trabajo es fundamental para aumentar la productividad, de las empresas y organizaciones; a la vez, estos espacios contribuyen a la motivación laboral de los colaboradores que está orientados a dar cumplimiento a los objetivos institucionales.

Buenas relaciones con sus superiores. Calderón et al. (2023) señalan que es de vital importancia mantener una relación óptima entre los colaboradores con sus superiores; puesto que contribuye con el buen ambiente laboral. En ese marco, el autor señala que es fundamental establecer un ambiente laboral adecuado donde los colaboradores se sientan cómodos y seguros de expresar sus opiniones.

Horario acorde a la jornada laboral. El horario laboral es el tiempo máximo que una persona desarrolla sus actividades diarias en favor de las entidades. En ese marco, la Constitución Política del Perú (1993), en su artículo 25, señala que el horario laboral en el Perú es de ocho horas diarias y 48 horas semanales.

Dimensión Reconocimiento personal y/o social. Palma (2023) expresa que el reconocimiento al personal es de vital importancia en la vida laboral de los colaboradores, el mismo que consiste en demostrar la gratitud por el trabajo realizado, el cual valora su esfuerzo y resultados obtenidos. Cabe destacar que la dimensión está compuesta por los siguientes indicadores:

Reconocimientos. Alfaro (2023) precisa que el reconocimiento es un componente fundamental dentro de las organizaciones, el cual se sustenta en la valoración que perciben los colaboradores por el desempeño de sus funciones. En ese sentido el autor precisa que el reconocimiento fortalece la satisfacción de los trabajadores e impulsa la motivación.

Motivación por las labores. Morales (2023) precisa que la motivación es un factor importante para lograr el éxito de las instituciones, dado que interfiere de manera directa en el compromiso, satisfacción y productividad del desempeño laboral.

Cumplimiento de metas. López et al. (2024) señalan que el cumplimiento de metas se constituye como un proceso enfocado en el logro de los objetivos y metas establecidas dentro de una institución. Los autores precisan que este cumplimiento se logra en función a la coordinación de esfuerzos.

2.2. Antecedentes

En el contexto internacional, Benítez (2025) en su investigación: “Comunicación interna y su relación con la satisfacción laboral”, [artículo científico]. El estudio se realizó con la finalidad de establecer la relación entre las variables de comunicación interna y satisfacción laboral desde el contexto literario de las variables de estudio. En ese contexto, el autor señala que la comunicación interna que se gestiona de manera eficiente tiene una repercusión positiva en el compromiso y satisfacción de los usuarios. Asimismo, el autor señala que es necesario que se empleen los canales de comunicación adecuados para lograr la satisfacción de los usuarios.

Igualmente, Cárdenas (2022) en su estudio: “impacto de la comunicación organizacional en los niveles de desempeño del personal de la empresa Fideos Paraíso, Periodo octubre 2021-marzo 2022”, [tesis de titulación]. La investigación se realizó con la finalidad de establecer relación entre las variables de estudio. Asimismo, la ejecución de la investigación se realizó mediante el enfoque

cuantitativo, de tipo correlacional y diseño no experimental. En el marco de los resultados, el autor concluye que en la empresa existe poco involucramiento por parte del personal con las acciones de la empresa; de la misma forma, la empresa utiliza canales de comunicación formal, sin embargo, existen rumores que dificultan el proceso de comunicación dentro de la organización; finalmente, el autor señala que es de vital importancia que se formule un plan de comunicación que le permita a la empresa mejorar el intercambio de mensajes.

Finalmente, Aragadvay (2022) en su investigación: “Influencia de la comunicación interna en el desempeño del personal en el Hospital Básico Moderno de Riobamba”, [investigación de maestría]. El estudio se realizó con el fin de establecer la relación entre las variables. La investigación se desarrolló con el enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y diseño no experimental. En el marco de las conclusiones, el autor establece que existe relación entre las variables de estudio (62.1%); también, la dimensión patrones se relaciona con la satisfacción laboral (62.5%); igualmente, los patrones de comunicación se relacionan con la satisfacción (67%); las barreras de comunicación se relacionan con la satisfacción (61.4%) y la retroalimentación mantiene relación con la satisfacción (56.3%).

En el contexto nacional, Pérez y Pérez (2025) en su investigación: “comunicación interna y la satisfacción laboral en los trabajadores de un Gobierno local del Perú”, [artículo científico]. El objetivo de la investigación es determinar la relación entre las variables de estudio. La investigación se realizó utilizando el enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y correlacional. La muestra del estudio se compone de 88 trabajadores administrativos de un gobierno local del Perú. En el marco de los resultados, los autores señalan que existe correlación directa entre las variables de estudio, con un coeficiente de Rho de Spearman de ,579; de la misma forma, existe correlación directa entre la dimensión comunicación descendente y la satisfacción laboral (,511); igualmente, la relación entre la dimensión comunicación ascendente y la satisfacción laboral es directa (,436) y existe relación directa entre la comunicación horizontal y la satisfacción laboral (,461).

Asimismo, Pizango (2025) en su investigación: “Comunicación interna y satisfacción laboral en las áreas de trabajo de una empresa, Lima”, [artículo científico]. El estudio se desarrolla con el propósito de determinar la relación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral. Es preciso hacer mención que la

investigación se desarrolla mediante el enfoque de estudio cuantitativo, de tipo correlacional y diseño no experimental. En el marco de los resultados, el autor concluye que existe correlación directa entre las variables de estudio, basado en el coeficiente de Rho de Spearman (0.709); finalmente, el autor precisa que es de vital importancia la buena comunicación interna dentro de la empresa; puesto que la misma tiene influencia directa en la satisfacción laboral.

Igualmente, Esquivel (2023) en su investigación: “Comunicación interna y satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023” [investigación de titulación]. La finalidad del estudio es determinar el nivel de relación entre las variables de estudio. Es importante hacer mención que el estudio se desarrolló empleando el enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y diseño no experimental. En el marco de los resultados, el autor determina que la comunicación formal se relaciona de manera directa con la satisfacción laboral según el coeficiente de correlación de Rho de Spearman (0.688); igualmente, la comunicación informal se relaciona con la satisfacción (0.625); también, el plan de comunicación se relaciona con la satisfacción (0.563); asimismo, los canales de comunicación se relacionan con la satisfacción (0.563) y la comunicación interna mantiene relación directa con la satisfacción (0.671).

De la misma forma, Díaz y Vásquez (2022) en su estudio: “Comunicación organizacional interna y satisfacción laboral en la municipalidad provincial de Huaygayoc - Bambar” [artículo científico]. El estudio se realizó con el propósito de establecer relación entre las variables de estudio. De igual forma, se ejecutó utilizando la metodología de investigación de enfoque cuantitativo, tipo correlacional y diseño no experimental en una muestra conformada por los colaboradores del municipio. En el marco de los resultados, los autores determinaron que la correlación entre las variables de estudio es significativa con un coeficiente de Rho de Spearman de 0,693 entre las variables; asimismo, la comunicación ascendente y la satisfacción laboral se relacionan directamente con un coeficiente de 0,594; igualmente, existe relación directa entre la comunicación descendente y la satisfacción laboral (0,799) y la relación entre la comunicación horizontal y la satisfacción laboral es significativa (0,513).

Finalmente, Campos (2021) en su estudio: “Comunicación interna y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital Buenaventura, Marañón,

Huánuco, 2021” [tesis de titulación]. El estudio se desarrolló con el propósito de establecer la relación entre las variables de estudio. Cabe señalar que la investigación se realizó utilizando el enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y diseño no experimental. Con referencia a los principales hallazgos, el autor establece que existe relación directa entre la comunicación interna y la satisfacción laboral, basado en el coeficiente de correlación de Pearson (0.538); de igual forma, se determinó que la comunicación transversal se relaciona con la satisfacción laboral (0.629); asimismo, la comunicación formal se relaciona con la satisfacción (0.519); de la misma forma, la comunicación informal se relaciona con la satisfacción (0.541) y las relaciones laborales también influyen en la satisfacción (0.655).

En el contexto local, Zarate (2024) en su estudio: “Comunicación interna y satisfacción laboral en trabajadores administrativos de vicerrectorado de investigación UNTUMBES, 2024”. [Estudio de titulación]. La investigación se realizó con el fin de establecer relación entre las variables. La metodología de la investigación es correlacional, de enfoque cuantitativo y diseño no experimental. En el marco de los resultados, el autor determina que la comunicación ascendente no se relaciona con la satisfacción laboral (0.101); no obstante, la comunicación descendente se relaciona de manera directa con la satisfacción (0.717); de la misma forma, la comunicación horizontal se relaciona de manera directa la con la satisfacción laboral (0.717) y las variables se relacionan directamente (0.759).

Asimismo, Mariñas y Bustamante (2024) en su investigación: “Clima organizacional y satisfacción laboral de la Agencia zorritos Caja Piura, Distrito Zorritos-Provincia Contralmirante Villar, Tumbes 2024”, [Tesis de titulación]. La investigación se ejecutó con el fin de establecer relación entre las variables de estudio. De la misma forma, el estudio se desarrolló utilizando la metodología de investigación cuantitativa, de diseño no experimental y de tipo correlacional. En el marco de los resultados, el autor concluye que existe correlación directa entre las variables de estudio en base a la correlación de Rho de Spearman (0.92); de la misma forma, el liderazgo se relaciona de manera directa con la satisfacción (0.76); también, la comunicación organizacional se relaciona de manera directa con la satisfacción (0.79); finalmente, las relaciones interpersonales también mantienen relación directa con la variable satisfacción (0.83).

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Variables de investigación

Variable 1: Comunicación interna

Definición conceptual

Torres (2012) define la comunicación interna como el flujo de información entre los miembros de una institución. En ese sentido, el autor refiere que los mensajes que circulan dentro de la organización (por múltiples canales de comunicación), tienen la finalidad de orientar a los colaboradores hacia el cumplimiento de las metas institucionales.

Definición operacional

La variable comunicación interna se midió tomando en cuenta la teoría de Robbins (1999), quien señala que la comunicación interna se clasifica a través de las dimensiones de comunicación lateral, comunicación descendente y comunicación ascendente. Cabe señalar que, para lograr la medición del fenómeno de estudio, la información se recogió mediante un cuestionario diseñado con la escala de Likert Ordinal, el cual fue elaborado teniendo en cuenta las dimensiones e indicadores de la variable.

Variable 2: Satisfacción laboral

Definición conceptual

Palma (2005) postula que la satisfacción laboral consiste en la predisposición total que posee una persona frente al puesto laboral que viene desempeñando, basado en la experiencia laboral y la rutina del día a día dentro de la jornada laboral.

Definición operacional

La variable satisfacción laboral se midió tomando en cuenta la teoría de Palma (2005), quien precisa que la variable se clasifica en las siguientes dimensiones: significación de tarea, condiciones de trabajo y reconocimiento personal y/o social. Cabe precisar que, para lograr la medición del fenómeno de estudio, la información se recogió mediante un cuestionario diseñado con la escala de Likert Ordinal, el cual fue elaborado teniendo en cuenta las dimensiones e indicadores de la variable.

3.2. Formulación de hipótesis

Hipótesis general

H_i: Sí existe relación significativa entre la comunicación interna y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

H_o: No existe relación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

H_i: Sí existe relación significativa entre la comunicación ascendente y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

H_o: No existe relación entre la comunicación ascendente y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

Hipótesis específica 2

H_i: Sí existe relación significativa entre la comunicación descendente y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

H_o: No existe relación entre la comunicación descendente y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

Hipótesis específica 3

H_i: Sí existe relación significativa entre la comunicación lateral y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

H_o: No existe relación entre la comunicación lateral y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

Tabla 1

Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES
Variable 1: Comunicación interna	Comunicación ascendente	▪ Buzón de sugerencias (1, 2, 3). ▪ Correo electrónico (4, 5, 6). ▪ Reporte del cumplimiento de metas (7, 8 y 9).	1. Utilizo el buzón de sugerencias para comunicar propuestas o necesidades relacionadas con mi trabajo. 2. Percibo que las autoridades o jefaturas brindan respuesta o retroalimentación respecto a las sugerencias enviadas mediante el buzón. 3. Creo que las sugerencias realizadas mediante el buzón han generado mejoras o cambios en los procesos internos de la Gerencia Regional de Infraestructura. 4. Considero que el correo institucional es un medio eficaz para transmitir mis sugerencias o aportes hacia los niveles superiores. 5. Envío correos electrónicos a mis superiores para comunicar necesidades, dificultades o avances relacionados con mis funciones. 6. Las autoridades o jefaturas atienden oportunamente los correos que envío con consultas o solicitudes laborales. 7. Mis superiores solicitan de manera clara y periódica reportes sobre el cumplimiento de las metas asignadas. 8. Informo a mis superiores sobre el avance de mis actividades y el cumplimiento de mis metas laborales. 9. Considero que los reportes de cumplimiento de metas que presento son tomados en cuenta para la toma de decisiones dentro de la Gerencia Regional de Infraestructura.
	Comunicación descendente	▪ Memorando (10, 11, 12). ▪ Manual de funciones (13, 14, 15). ▪ Difusión de actividades institucionales (16, 17 y 18).	10. Considero que los memorandos son un medio eficaz para comunicar decisiones y disposiciones de los superiores. 11. Recibo memorando con información clara sobre las tareas o responsabilidades que debo cumplir. 12. Los memorandos emitidos por la Gerencia Regional de Infraestructura se entregan oportunamente para realizar mis actividades laborales. 13. Considero que el manual de funciones contribuye a mejorar la organización y el cumplimiento de mis tareas diarias. 14. El manual de funciones de la Gerencia Regional de Infraestructura se encuentra disponible y accesible para su consulta cuando lo necesito. 15. Recibo información clara sobre mis funciones y responsabilidades a través del manual de funciones institucional. 16. Los canales de comunicación utilizados para difundir las actividades institucionales son adecuados y accesibles para los trabajadores. 17. Recibo información oportuna sobre las actividades institucionales que realiza la Gerencia Regional de Infraestructura. 18. El gerente y subgerente difunden de manera clara las actividades institucionales que se desarrollan dentro de la Gerencia.

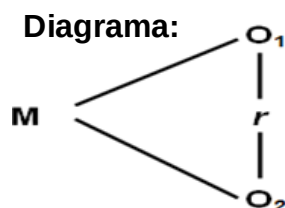
	Comunicación lateral	▪ Reuniones (19, 20, 21). ▪ Redes sociales (22, 23, 24). ▪ Sociabilidad entre colegas (25, 26 y 27).	19. Las reuniones realizadas entre trabajadores del mismo nivel jerárquico ayudan a mejorar la organización y el cumplimiento de los objetivos del área. 20. Las reuniones entre compañeros permiten resolver dudas y evitar errores en las tareas asignadas. 21. Participo en reuniones con mis compañeros de área para coordinar actividades relacionadas con nuestras funciones. 22. Utilizo redes sociales (como grupos de WhatsApp u otras plataformas internas) para comunicarme con mis compañeros de trabajo sobre actividades laborales. 23. A través de las redes sociales, recibo información actualizada de mis compañeros que contribuye al desarrollo de mis tareas. 24. Las redes sociales institucionales o grupales facilitan la coordinación diaria entre los trabajadores de mi área. 25. Mantengo relaciones cordiales con mis compañeros de trabajo durante la jornada laboral. 26. Converso con mis colegas para intercambiar ideas o comentarios relacionados con nuestras tareas diarias. 27. Siento que existe un ambiente de confianza que facilita la interacción entre los trabajadores de mi área.
Variable 2: Satisfacción laboral	Significación de tareas	▪ Trabajo justo (1, 2, 3). ▪ Satisfacción por la actividad (4, 5, 6). ▪ Responsabilidad (7, 8 y 9).	1. Considero que las tareas que realizo son asignadas de manera justa entre los trabajadores de mi área. 2. Siento que mi carga laboral es equilibrada en comparación con la de mis compañeros. 3. Creo que las tareas que me asignan corresponden adecuadamente a mi puesto y capacidades. 4. Me siento satisfecho con las actividades que realizo en mi puesto de trabajo. 5. Considero que las actividades que realizo son interesantes y aportan a mi desarrollo profesional. 6. Las tareas que realizo me generan una sensación positiva al cumplir con mis responsabilidades. 7. Cumpló mis tareas laborales con responsabilidad porque considero que contribuyen al funcionamiento de la Gerencia Regional de Infraestructura. 8. Percibo que mi responsabilidad en las actividades asignadas influye directamente en la calidad del trabajo realizado por la Gerencia. 9. Considero que las responsabilidades asignadas en mi puesto reflejan la importancia de mi labor dentro de la Gerencia Regional de Infraestructura.
	Condiciones de trabajo	▪ Ambiente confortable (10, 11, 12). ▪ Buenas relaciones con sus superiores (13, 14, 15). ▪ Horario acorde a la jornada laboral (16, 17, 18).	10. Percibo que el ambiente físico donde realizo mis labores es cómodo y adecuado para trabajar. 11. Las condiciones de iluminación en mi área de trabajo favorecen la realización de mis actividades. 12. La ventilación o temperatura del ambiente de trabajo es apropiada para desempeñar mis funciones. 13. Puedo comunicarme con mis superiores sin dificultad cuando necesito orientación o apoyo. 14. Percibo que mis superiores muestran disposición para escuchar mis inquietudes o sugerencias laborales. 15. Siento que existe confianza y apertura en el trato que recibo por parte de mis superiores. 16. El horario establecido en la Gerencia Regional de Infraestructura se ajusta adecuadamente a mi carga laboral diaria. 17. El horario de trabajo asignado favorece que organice mis tareas de manera eficiente. 18. Mi jornada laboral me permite cumplir con mis actividades sin necesidad de extender mi horario de manera frecuente.

	Reconocimiento personal y/o social	▪ Reconocimientos (19, 20, 21). ▪ Motivación por las labores (22, 23, 24). ▪ Cumplimiento de metas (25, 26 y 27).	19. Recibo felicitaciones o comentarios positivos cuando desempeño bien mis funciones. 20. Siento que mis superiores reconocen el esfuerzo que realizo en mis actividades laborales. 21. Me informan oportunamente cuando mi desempeño es destacado dentro de la institución. 22. El reconocimiento de mis superiores incrementa mi interés por cumplir adecuadamente mis funciones. 23. Me siento motivado(a) para realizar mis actividades diarias. 24. Me siento motivado(a) a seguir mejorando en mi trabajo cuando mis aportes son reconocidos. 25. Cuando se valora mi desempeño, me esfuerzo más por alcanzar los objetivos establecidos en mi puesto. 26. El reconocimiento de mis superiores influye positivamente en mi capacidad para lograr los resultados esperados. 27. La retroalimentación positiva que recibo contribuye a que cumpla las metas laborales de manera más efectiva.
--	---	---	--

3.3. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis

Tipo de investigación: La finalidad del estudio fue básica, de enfoque cuantitativo y de tipo correlacional. Para Vergara, et al. (2018), las investigaciones básicas tienen como finalidad incrementar el conocimiento, sin tener que aplicarlo; en ese contexto, los autores plantean que para adquirir el conocimiento es fundamental observar el comportamiento del fenómeno de estudio. Asimismo, Hernández, et al. (2014), refieren que las investigaciones de enfoque cuantitativo tienen como propósito emplear la estadística para obtener los resultados; puesto que, las investigaciones de este enfoque trabajan con datos que son numéricamente medibles. Finalmente, Carrera, et al. (2019) señalan que las investigaciones correlacionales tienen como principal propósito establecer correlación entre las variables de estudio.

Diseño de la investigación. El diseño del estudio corresponde a no experimental, de corte transversal y prospectivo. En ese contexto, Guisasola (2024) precisa que las investigaciones de diseño no experimental tienen como propósito obtener resultados sin manipular las variables. También, Manterola, et al. (2023) puntualizan que los estudios de corte transversal tienen como propósito investigar los fenómenos en un determinado momento; en ese contexto, el autor señala que la información se recoge una sola vez a lo largo de la investigación. Finalmente, Corona y Fonseca (2021) hacen mención que los estudios prospectivos tienen como propósito la recolección de datos desde que inicia la investigación; además, tienen la caracteriza de planificar el estudio antes de la recolección de la información.



Dónde:

M = La muestra se compone por los colaboradores de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes.

O₁ = Observación de la variable comunicación interna en la Gerencia Regional de Infraestructura.

O₂ = Observación de la variable satisfacción laboral de la Gerencia Regional de Infraestructura.

r = Relación entre las variables de estudio O₁ o O₂.

3.4. Población censal y muestreo

Población censal. Arias, et al. (2016) señalan que la población censal tiene como objetivo la recolección total de los datos de un grupo determinado, sin tener que elegir una muestra. Asimismo, los autores añaden que este tipo de estudio se realiza cuando la población es reducida.

El grupo poblacional que compone el presente estudio se basa en los trabajadores la Gerencia Regional de Infraestructura, incluyendo todo el personal de las tres subgerencias que conforman la misma, los cuales suman un total de 90 colaboradores, como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 2

Total de la población conformada por los colaboradores de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025

Colaboradores de la Gerencia de Infraestructura	
Personal	Total
Colaboradores de la gerencia	90

Nota: Elaboración propia.

3.5. Criterios de inclusión y exclusión de la población censal

Criterio de inclusión. Como parte de la investigación se consideró al personal que labora en la Gerencia Regional de Infraestructura, sin importar el régimen de contrato.

Criterio de exclusión. Se excluyeron a las personas que laboran en otras gerencias o direcciones regionales del pliego del Gobierno Regional de Tumbes.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Técnica. La técnica que se empleó en el estudio fue la encuesta. En ese contexto, Hernández et al. (2014) puntualizan que la encuesta es una metodología que se basa en la formulación de preguntas relacionadas a un tema específico, las mismas que se elaboran con el propósito de recoger información de un grupo determinado.

Instrumento. Para el recojo de datos se emplearon dos cuestionarios para medir cada una de las dos variables con sus dimensiones e indicadores. En esa línea, Hernández et al. (2014) precisan que el cuestionario es un instrumento que contiene un conjunto de preguntas estructuradas en base a una escala (Likert Ordinal), con el fin de recoger información que fue útil para una investigación.

3.7. Procedimiento de la recolección de datos

Para realizar la recolección de datos, se elaboró un cuestionario estructura en base a las variables de estudio con sus dimensiones e indicadores, el mismo que se alinea a recoger información en base a los objetivos de estudio. Posteriormente, se solicitó el permiso a la entidad, con el propósito de obtener el consentimiento para aplicar el instrumento de recojo de información. En paralelo, se coordinó con el gerente regional de Infraestructura para fijar el día y la hora prudente para la aplicación de los cuestionarios. Una vez recogida la información, los datos se organizaron en una matriz utilizando el Software Excel ver. 25, con el fin de ser procesados utilizando la estadística descriptiva e inferencial en el Programa SPSS ver. 25 y obtener los resultados.

Es importante hacer mención que la aplicación de los cuestionarios se realizó de forma anónima, asegurando la confidencialidad de las respuestas por parte de los colaboradores de la Gerencia Regional de Infraestructura.

3.8. Análisis y procesamiento de datos

Análisis descriptivo. Posterior al recojo de información, se realizó la organización de los datos de manera ordenada, tomando en cuenta las variables con sus dimensiones e indicadores; puesto que, esta información fue procesada para medir con exactitud el comportamiento de las variables por frecuencias y porcentajes. Estos datos se representaron en tablas y figuras estadísticas, lo que facilitó la comprensión e interpretación del fenómeno de estudio.

Análisis inferencial. Para llevar a cabo la estadística inferencial, fue importante realizar la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, detectando que los datos no siguen una distribución normal, razón por la cual se utilizó el estadístico de correlación de Rho de Spearman para contrastar la hipótesis de investigación y medir el grado de asociación entre las variables de estudio. Es importante hacer mención que para realizar la prueba de normalidad y de correlación se utilizó el software SPSS.

3.9. Validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de la información

Validez. Para realizar la medición del cuestionario, fue necesario acudir al juicio de tres expertos: metodólogo, lingüista y experto en gestión pública, quienes bajo su conocimiento y experiencia determinarán la coherencia y cohesión de las preguntas formuladas para el levantamiento de información. En ese contexto, Juárez y Tobón (2018) manifestaron que la validación por el juicio de expertos permite que el cuestionario se ponga en análisis de expertos, quienes con su solidez y experticia en la materia tienen el propósito de asegurar que los ítems midan de manera eficaz el fenómeno de estudio.

Confiabilidad. Carrillo, et al. (2018) hacen referencia que la confiabilidad del instrumento es la medición de la consistencia interna de un cuestionario, lo que permite obtener resultados fiables y consistentes de lo que se pretende investigar. Para efectos de la presente investigación, la consistencia interna del cuestionario se realizó mediante el Alfa de Cronbach mediante una prueba piloto compuesta por 30 integrantes de la unidad de análisis. Cabe destacar que este estadístico permitió medir el nivel de confiabilidad que proporciona el cuestionario para ser aplicado al total de la muestra. Es preciso mencionar que, para alcanzar un nivel óptimo de confiabilidad, el mismo debe obtener un puntaje mayor a 0.80. A continuación, se detalla el nivel de confiabilidad alcanzado en el presente estudio para ambas variables: comunicación interna (Alfa: 0.899 y Omega: 0.974) y satisfacción laboral (Alfa: 0.855 y Omega: 0.847).

Cabe señalar que, la confiabilidad mediante el Alfa de Cronbach hizo una evaluación general del instrumento, asumiendo que todas las preguntas tienen la misma importancia; sin embargo, el Omega de McDonald estima que algunas preguntas pueden tener diferencias en las cargas factoriales dentro de las dimensiones, puesto que los valores pueden variar. En ese sentido, la aplicación de dos coeficientes que miden la consistencia interna permitió darle mayor credibilidad y viabilidad al instrumento de recolección de datos.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

Tabla 3.

Distribución porcentual cruzada entre la comunicación interna y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

Variables / categoría			Variable 2: Satisfacción laboral					Total
			Muy mala	Mala	Regular	Buena	Excelente	
Variable 1: Comunicación interna	Muy mala	f	6	2	1	1	-	10
		%	7%	2%	1%	1%	-	11%
	Mala	f	1	8	3	2	1	15
		%	1%	9%	3%	2%	1%	17%
	Regular	f	-	2	12	6	5	25
		%	-	2%	13%	7%	6%	28%
	Buena	f	-	-	2	12	6	20
		%	-	-	2%	13%	7%	22%
	Excelente	f	-	-	1	5	14	20
		%	-	-	1%	6%	16%	22%
Total	f	7	7	12	19	26	90	
	%	7.8%	8%	13%	21%	29%	100%	

Nota: Elaboración propia.

La Tabla 3 muestra la distribución porcentual cruzada entre las variables comunicación interna y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, donde se observa que los mayores porcentajes se concentran en las categorías de “Excelente” (16%), “Buena” (13%) y “Regular” (13%). No obstante, se precisa que las categorías que menor puntaje alcanzaron fueron: “Mala” (9%) y “Muy mala” (7%). En resumen, los valores obtenidos mediante las tablas cruzadas reflejan una tendencia favorable en las variables de estudio.

Tabla 4.

Distribución porcentual cruzada entre la comunicación ascendente y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

Variables / categoría			Variable 2: Satisfacción laboral					Total
			Muy mala	Mala	Regular	Buena	Excelente	
Dimensión 1: Comunicación ascendente	Muy mala	f	5	2	2	1	-	10
		%	6%	2%	2%	1%	-	11%
	Mala	f	1	7	4	2	1	15
		%	1%	8%	4%	2%	1%	17%
	Regular	f	-	2	11	7	5	25
		%	-	2%	12%	8%	6%	28%
	Buena	f	-	-	2	11	7	20
		%	-	-	2%	12%	8%	22%
	Excelente	f	-	-	1	5	14	20
		%	-	-	1%	6%	16%	22%
Total	f	6	6	11	20	26	90	
	%	6.7%	7%	12%	22%	29%	100%	

Nota: Elaboración propia.

La Tabla 4 refleja la distribución porcentual cruzada entre la comunicación ascendente y la satisfacción laboral; donde, se evidencia que los porcentajes con alta puntuación se concentran en las categorías de “Excelente” (16%), “Buena” (12%) y “Regular” (12%). No obstante, se detallan los resultados que alcanzaron porcentajes menores en la intersección: “Mala” (8%) y “Muy mala” (6%). Por lo tanto, los valores obtenidos mediante las tablas cruzadas reflejan una tendencia favorable en la comunicación ascendente y la satisfacción laboral.

Tabla 5.

Distribución porcentual cruzada entre la comunicación descendente y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

Variables / categoría			Variable 2: Satisfacción laboral					Total
			Muy mala	Mala	Regular	Buena	Excelente	
Dimensión 2: Comunicación descendente	Muy mala	f	5	3	1	1	-	10
		%	6%	3%	1%	1%	-	11%
	Mala	f	1	7	4	2	1	15
		%	1%	8%	4%	2%	1%	17%
	Regular	f	-	2	10	8	5	25
		%	-	2%	11%	9%	6%	28%
	Buena	f	-	-	2	12	6	20
		%	-	-	2%	13%	7%	22%
	Excelente	f	-	-	1	5	14	20
		%	-	-	1%	6%	16%	22%
Total	f	6	6	12	18	28	90	
	%	6.7%	7%	13%	20%	31%	100%	

Nota: Elaboración propia.

La Tabla 5 muestra la distribución porcentual cruzada entre la comunicación descendente y la satisfacción laboral; donde, se evidencia que los porcentajes con alta puntuación se concentran en las categorías de “Excelente” (16%), “Buena” (13%) y “Regular” (11%). Sin embargo, se detallan los resultados que alcanzaron porcentajes menores en la intersección: “Mala” (8%) y “Muy mala” (6%). Por lo tanto, los valores obtenidos mediante las tablas cruzadas reflejan una tendencia favorable en la comunicación descendente y la satisfacción laboral.

Tabla 6.

Distribución porcentual cruzada entre la comunicación lateral y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

Variables / categoría			Variable 2: Satisfacción laboral					Total
			Muy mala	Mala	Regular	Buena	Excelente	
Dimensión 3: Comunicación lateral	Muy mala	f	4	3	2	1	-	10
		%	4%	3%	2%	1%	-	11%
	Mala	f	1	6	5	2	1	15
		%	1%	7%	6%	2%	1%	17%
	Regular	f	-	2	11	7	5	25
		%	-	2%	12%	8%	6%	28%
	Buena	f	-	-	2	12	6	20
		%	-	-	2%	13%	7%	22%
	Excelente	f	-	-	1	6	13	20
		%	-	-	1%	7%	14%	22%
Total	f	5	5	11	21	28	90	
	%	5.6%	6%	12%	23%	31%	100%	

Nota: Elaboración propia.

La Tabla 6 evidencia la distribución porcentual cruzada entre la comunicación lateral y la satisfacción laboral; donde, se puntualiza que los porcentajes con alta puntuación se concentran en las categorías de “Excelente” (14%), “Buena” (13%) y “Regular” (12%). Sin embargo, se detallan los resultados que alcanzaron porcentajes menores en el cruce de las tablas: “Mala” (7%) y “Muy mala” (4%). En ese sentido, los valores obtenidos mediante las tablas cruzadas reflejan una tendencia favorable en la comunicación lateral y la satisfacción laboral.

Tabla 7.

Correlación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

		Comunicación interna	Satisfacción laboral
Comunicación interna	Coeficiente de correlación	1	,784**
	Sig, (bilateral)		,001
	N	90	90
Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,784**	1
	Sig, (bilateral)	,001	
	N	90	90

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

Nota: Cuestionario aplicado para medir comunicación interna y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

Se realizó la prueba estadística de correlación de Rho de Spearman para medir el nivel de correlación entre las variables de comunicación interna y satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes. En ese sentido, se puede apreciar que el nivel de correlación es ,784; asimismo, la significancia bilateral es de 0.001, inferior a $p < .05$. En ese contexto, se determinó, con rigor estadístico suficiente, que existe relación positiva alta y significativa entre la comunicación interna y la satisfacción laboral; en ese sentido, se acepta la hipótesis de investigación: H_i : Sí existe relación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

Tabla 8.

Correlación entre la comunicación ascendente y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

		Comunicación ascendente	Satisfacción laboral
Comunicación ascendente	Coeficiente de correlación	1	,798**
	Sig, (bilateral)		,001
	N	90	90
Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,798**	1
	Sig, (bilateral)	,001	
	N	90	90

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

Nota: Cuestionario aplicado para medir comunicación ascendente y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

Se realizó la prueba estadística de correlación de Rho de Spearman para medir el nivel de correlación entre la comunicación ascendente y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes. En ese sentido, se puede apreciar que el nivel de correlación es ,798; asimismo, la significancia bilateral es de 0.001, inferior al $p < .05$. En ese contexto, se determinó, con rigor estadístico suficiente, que existe relación positiva alta y significativa entre la comunicación ascendente y la satisfacción laboral; en ese sentido, se acepta la hipótesis de investigación: H_i : Sí existe relación entre la comunicación ascendente y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

Tabla 9.

Correlación entre la comunicación descendente y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

		Comunicación descendente	Satisfacción laboral
Comunicación descendente	Coeficiente de correlación	1	,812**
	Sig, (bilateral)		,001
	N	90	90
Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,812**	1
	Sig, (bilateral)	,001	
	N	90	90

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

Nota: Cuestionario aplicado para medir comunicación descendente y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

Se realizó la prueba estadística de correlación de Rho de Spearman para medir el nivel de correlación entre la comunicación descendente y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes. En ese sentido, se puede apreciar que el nivel de correlación es ,812; asimismo, la significancia bilateral es de 0.001, inferior al $p < .05$. En ese contexto, se determinó, con rigor estadístico suficiente, que existe relación positiva alta y significativa entre la comunicación descendente y la satisfacción laboral; en ese sentido, se acepta la hipótesis de investigación: H_1 : Sí existe relación entre la comunicación descendente y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

Tabla 10.

Correlación entre la comunicación lateral y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

		Comunicación lateral	Satisfacción laboral
Comunicación lateral	Coeficiente de correlación	1	,796**
	Sig, (bilateral)		,001
	N	90	90
Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,796**	1
	Sig, (bilateral)	,001	
	N	90	90

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

Nota: Cuestionario aplicado para medir comunicación interna y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

Se realizó la prueba estadística de correlación de Rho de Spearman para medir el nivel de correlación entre la comunicación lateral y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes. En ese sentido, se puede apreciar que el nivel de correlación es ,796; asimismo, la significancia bilateral es de 0.001, inferior al $p < .05$. En ese contexto, se determinó, con rigor estadístico suficiente, que existe relación positiva alta y significativa entre la comunicación descendente y la satisfacción laboral; en ese sentido, se acepta la hipótesis de investigación: H_1 : Sí existe relación entre la comunicación lateral y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

4.2. Discusión

El objetivo general fue determinar la relación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral; los hallazgos demostraron que la distribución porcentual cruzada con mayor predominancia se concentra en “Excelente” (16%), “Bueno” (13%) y “Regular” (13%); de la misma forma, los niveles más bajos de la distribución cruzada se centraron en “Muy mala” (7%) y “Mala” (9%). También, se estableció un nivel de correlación de ,784 y la significancia bilateral es de 0.001, inferior a $p < .05$, lo cual permite determinar que existe relación positiva alta y significativa entre la comunicación interna y la satisfacción laboral. Estos hallazgos descriptivos e inferenciales evidencian un nivel favorable entre las variables de estudio. Al respecto, Aragadvay (2022) coincide en la investigación, puesto que determinó que existe una distribución porcentual favorable entre las variables de estudio en un contexto similar al Gobierno Regional de Tumbes, lo cual permite identificar que existe uniformidad en las estrategias de comunicación interna y la satisfacción laboral. De la misma forma, los hallazgos coinciden con la investigación de Esquivel (2023) quien manifiesta que el nivel de correlación de Rho de Spearman entre las variables de estudio es de ,671, poniendo en evidencia que la información llega a los colaboradores sin ningún tipo de barreras comunicativas. También, los resultados son similares a los de la investigación de Zárate (2024) quien señala que el nivel de relación es alto entre las variables de estudio con un valor de ,759, permitiendo evidenciar que los colaboradores se sienten satisfechos en la institución, debido a que la comunicación es efectiva. En el plano teórico, Robbins (1999) respalda los hallazgos con tendencia favorable en la comunicación interna y satisfacción laboral; puesto que, enfatiza que, en las organizaciones, la comunicación es parte fundamental para la operatividad y el cumplimiento de objetivos institucionales, permitiendo que los usuarios se sientan satisfechos en la empresa. Asimismo, Palma (2005) señala que la satisfacción laboral de los colaboradores se construye en base a las experiencias favorables dentro de la organización y al óptimo clima laboral.

En concordancia con el objetivo específico 1, orientado a establecer la relación entre la comunicación ascendente y la satisfacción laboral, los resultados demostraron que los niveles de la distribución porcentual cruzada con mayor predominancia se

concentran en las categorías de “Excelente” (16%), “Buena” (12%) y “Regular” (12%); no obstante, los niveles más bajos de la distribución se centraron en “Muy mala” (6%) y “Mala” (8%). Asimismo, se estableció un nivel de correlación de ,798 y la significancia bilateral es de 0.001, inferior a $p < .05$, lo cual permite determinar que existe relación positiva alta y significativa entre la comunicación ascendente y la satisfacción laboral. Los resultados descriptivos e inferenciales muestran un nivel favorable para la dimensión y la variable. En contraste, los hallazgos son diferentes a los de Cárdenas (2022) quien manifiesta que existe una tendencia negativa en los colaboradores; puesto que, señalan que no son involucrados en las actividades que realiza la organización y los canales de comunicación interna son inadecuados porque la información no llega a todas las áreas, lo cual permite evidenciar una deficiencia en la comunicación que afecta de manera directa en la satisfacción y el buen desempeño de los colaboradores. No obstante, Díaz y Vásquez (2022) coinciden con los resultados, puesto que establecieron que el nivel de relación entre la dimensión comunicación ascendente y la variable satisfacción laboral es directa con un coeficiente de ,594, evidenciando que los colaboradores tienen la facilidad de expresar sus opiniones e inquietudes a sus superiores. Asimismo, los hallazgos se relacionan con la investigación de Mariñas y Bustamante (2024), refieren que la relación entre la dimensión y la variable asciende a un nivel de correlación alto de ,927, evidenciando que los canales de comunicación interna en la institución son efectivos y permiten que los colaboradores se comuniquen con sus superiores de manera eficiente. En el plano teórico, Torres (2012) postula que la comunicación interna favorable tiene como propósito mantener buenas relaciones en la organización a fin de que los colaboradores mantengan una satisfacción laboral eficiente. En contraste, Palma (2005) manifiesta que la satisfacción del usuario se construye en base a buenas experiencias y un ambiente laboral favorable.

Con referencia al objetivo específico 2, el cual tuvo como finalidad determinar la relación entre la comunicación descendente y la satisfacción laboral; los resultados de la distribución porcentual cruzada entre la dimensión y la variable con mayor predominancia se concentran en “Excelente” (16%), “Buena” (13%) y “Regular” (11%); en ese orden de ideas, se evidenció que los hallazgos con menor predominancia se

concentran en “Muy mala” (6%) y “Mala” (8%). De la misma forma, se estableció un nivel de correlación de ,812 y la significancia bilateral es de 0.001, inferior a $p < .05$, lo cual permite determinar que existe relación positiva alta y significativa entre la comunicación descendente y la satisfacción laboral. En ese contexto, los resultados descriptivos e inferenciales permiten evidenciar una tendencia favorable para la dimensión 2 y la variable 2. Es importante mencionar que los resultados son similares los hallazgos de Benítez (2025), quien realizó una investigación en un contexto similar al Gobierno Regional de Tumbes, lo cual le permitió evidenciar que la optimización en la gestión de la comunicación interna contribuye en la satisfacción laboral de los usuarios y genera un clima laboral adecuado; en relación con lo manifestado, el autor señala que la comunicación es fundamental dentro de la organización. Asimismo, los resultados coinciden con la investigación de Pérez y Pérez (2025), refieren que la comunicación ascendente mantiene un nivel de relación directa con la satisfacción laboral de ,511, lo cual evidencia que la comunicación entre los jefes con sus colaboradores es eficiente. Igualmente, los hallazgos son similares a los de Pizango (2025), quien refiere que la comunicación interna mantiene un nivel de relación alto con la satisfacción laboral en un nivel de ,709, evidenciando que los canales de comunicación interna son favorables y permite que la comunicación entre los superiores con los colaboradores de menor jerarquía es eficiente. En el plano teórico, Sabrera y Sudario (2023) respaldan los hallazgos, puesto que mencionan que la comunicación descendente se basa en los mensajes que emiten los jefes superiores hacia los colaboradores con menor rango jerárquico, lo cual contribuye de manera favorable con la satisfacción del usuario. Al respecto, Palma (2005) puntualiza que, para lograr una satisfacción laboral, se debe gestionar espacios de trabajo favorable.

En base al objetivo específico 3, orientado a determinar la relación entre la comunicación lateral y la satisfacción laboral, los resultados evidencian que la distribución porcentual cruzada que tienen mayor predominancia se centra en los niveles de “Excelente” (14%), “Buena” (13%) y “Regular” (12%); también, se precisó que los resultados con menor predominancia se concentran en los niveles de “Muy mala” (4%) y “Mala” (7%). De igual forma, se estableció un nivel de correlación de ,796 y la significancia bilateral es de 0.001, inferior a $p < .05$, lo cual permite determinar que

existe relación positiva alta y significativa entre la comunicación lateral y la satisfacción laboral. Estos hallazgos descriptivos e inferenciales ponen en evidencia que existen niveles favorables entre la dimensión 3 y la variable 2. Los hallazgos guardan relación con la investigación de Aragadvay (2022) la misma que se desarrolló en un contexto similar al Gobierno Regional de Tumbes, quien enfatiza que existe una distribución porcentual favorable entre las variables de estudio, evidenciando que la comunicación entre los colaboradores es eficiente en la institución. De la misma forma, los hallazgos se asemejan a la investigación de Campos (2021) quien refiere que el nivel de relación entre la comunicación lateral y la satisfacción laboral es de ,629, haciendo énfasis que los canales de comunicación interna en la organización permite que la información en la institución sea fluida. También, los resultados guardan relación con la investigación de Zárate (2024) quien señala que el nivel de relación es alto entre las variables de estudio con un valor de ,759, lo cual evidencia un coeficiente de correlación favorable entre la dimensión y la variable. En ese contexto, Benítez (2025) respalda los resultados favorables antes mencionados, puesto que señala que la comunicación interna en las instituciones se basa en un proceso estratégico que tiene como finalidad integrar a los usuarios en los objetivos institucionales. En ese sentido, Gómez (2023) refiere que la comunicación que se desarrolla entre colaboradores de una organización tiene como finalidad intercambiar información, facilitar un espacio favorable de trabajo y unificar tareas para un mejor desempeño laboral.

V. CONCLUSIONES

- OG: Se estableció una correlación positiva alta y significativa de ,784 entre la comunicación interna y la satisfacción laboral; en ese contexto, la significancia bilateral es de ,001, menor a $p < .05$ de 0.05, lo que corrobora con rigor estadístico la correlación entre las variables de estudio. En ese contexto, se determina que existe asociación directa y significativa entre las variables.
- OE1: Se concluyó que existe una tendencia favorable en la comunicación ascendente; en ese contexto, se determinó una correlación positiva alta y significativa de ,798 entre la comunicación ascendente y la satisfacción laboral; en esa línea, la significancia bilateral es de ,001, menor a $p < .05$ de 0.05, lo que permite contrastar que existe correlación directa entre la dimensión y la variable de estudio.
- OE2: Se determinó que existe una tendencia favorable en la comunicación descendente; en ese orden de ideas, se estableció una correlación positiva alta y significativa de ,812 entre la comunicación descendente y la satisfacción laboral; en esa línea, la significancia bilateral es de ,001, menor a $p < .05$ de 0.05, lo que permite contrastar que existe correlación entre la dimensión y la variable de estudio.
- OE3: Se estableció que existe una tendencia favorable en la comunicación lateral; en esa línea, se determinó una correlación positiva alta y significativa de ,796 entre la comunicación lateral y la satisfacción laboral; en esa línea, la significancia bilateral es de ,001, menor a $p < .05$ de 0.05, lo que permite contrastar que existe correlación entre la dimensión y la variable de estudio.

VI. RECOMENDACIONES

1. En base al objetivo general, se recomienda a la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes a fortalecer la comunicación interna de la gerencia, logrando implementar canales de comunicación efectiva, buenas prácticas de comunicación participativa y espacios de retroalimentación continua, a fin de fortalecer la comunicación y, por ende, la satisfacción de los colaboradores.
2. Con referencia al objetivo específico 1, se sugiere al gerente regional de Infraestructura y a todos los directores de las diversas instituciones del Estado en la región Tumbes a promover una cultura organizacional que tenga como base la escucha activa por parte de los subgerentes y demás funcionarios, a fin de escuchar propuestas de mejora y el sentir de los colaboradores durante el desempeño de sus funciones.
3. En base al objetivo específico 2, se recomienda a las entidades públicas a capacitar a los gerentes, subgerentes y jefes de oficina en habilidades de comunicación efectiva, priorizando la importancia de brindar instrucciones relacionadas a la retroalimentación constructiva y lineamientos coherentes en la transmisión de información hacia el personal.
4. Finalmente, con referencia al objetivo específico 3 se sugiere a las gerencias de la sede central del Gobierno Regional de Tumbes y en las direcciones regionales a implementar actividades de integración con el personal, a fin de que puedan reforzar la confianza, la cooperación entre pares y el respeto mutuo; a fin de mejorar la comunicación interna, evitar posibles conflictos y mejorar la satisfacción de los colaboradores.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro, J. E. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores municipales de un centro poblado en temporada del Niño Costero, Trujillo, 2023. *Revista La Junta*, 6(2), 82–99. <https://doi.org/10.53641/junta.v6i2.119>
- Aragadvay, M. M. (2022). *Influencia de la comunicación interna en el desempeño del personal en el Hospital Básico Moderno de Riobamba*. [Tesis de titulación, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/17744/1/T-UCSG-POS-MGSS-324.pdf>
- Arias, J., Villasis, M. A. y Miranda, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206. https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2023). Diagnóstico del clima y la comunicación interna en el sector público peruano. SERVIR. <https://www.servir.gob.pe/servir-pre-publica-lineamientos-para-los-procesos-de-cultura-y-clima-y-organizacional-y-comunicacion-interna-en-el-sistema-administrativo-de-recursos-humanos-en-el/>
- Barzola, Y. (2023). La comunicación organizacional interna: Diferencias contextuales en los estudios realizados. *Socialium*, 7(1), 49-59. <https://pdfs.semanticscholar.org/e380/245d3ea3fc7ce26b91f5ff0909106c98d9b3.pdf>
- Benítez, C. (2025). Comunicación interna y su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 12(1), 1-8. <https://revistacientifica.uamericana.edu.py/index.php/academo/article/view/1045/745>
- Benítez, C. (2025). *Comunicación interna y su relación con la satisfacción laboral*. Revista *ACADEMO*, 12(1), 1–9. <https://doi.org/10.30545/academo.2025.n1.1045>
- Birmingham, W. C., Holt, J., Herr, R. M., y Barth, A. (2024). Social connections in the workplace. *American Journal of Health Promotion*, 38(6), 1025–1028. <https://doi.org/10.1177/08901171241255204b>

- Calderón, J., Pérez, L., y Hernández, R. (2023). Satisfacción laboral en el sector gastronómico: Caso destinos turísticos de Manabí, Ecuador. *Revista Calderón, J., Pérez, L., y Hernández, R. (2023). Satisfacción laboral en el sector gastronómico: Caso destinos turísticos de Manabí, Ecuador. Revista Venezolana de Gerencia, 28(103), 1139–1157. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.14>*
- Campos, E. (2021). Comunicación interna y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Buenaventura, Marañón, Huánuco, 2021. [Tesis de titulación, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/7103>
- Campos, E. (2021). *Comunicación interna y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Buenaventura, Marañón, Huánuco, 2021.* [Tesis de titulación, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/7103/TESIS_compressed.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cárdenas, M. J. (2022). Impacto de la comunicación organizacional en los niveles de desempeño del personal de la empresa Fideos Paraíso, Periodo octubre 2021-marzo 2022. [Tesis de titulación, Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23839/1/UPS-CT010204.pdf>
- Carlos, C. E., Jiménez, N., Carlos, J. A. y Grabados, R. J. (2025). Gestión de la comunicación interna en el sector público: una revisión de literatura (2020–2024). *Revista Espacios, 46(5), 324-337. <https://www.revistaespacios.com/a25v46n05/a25v46n05p29.pdf>*
- Carrera, F. M., Govea, F. K., Hurtado, G. E. y Freire, C. E. (2019). Estudio Correlacional de Factores como Desempleo e Índices de Delincuencia en Ecuador. *Revista Información tecnológica, 30(3), 287-294. <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v30n3/0718-0764-infotec-30-03-00287.pdf>*
- Carrillo, S. M., Rivera, D. A., Forgiony, J. O., Bonilla, N. J. y Montanez, M. L. (2018). Propiedades Psicométricas del Cuestionario de Inclusión Educativa (CIE) en Contextos Escolares Colombianos. *Revista Espacios, 39(23), 24-37. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n23/a18v39n23p24.pdf>*
- Carrillo, S. M., Rivera, D. A., Forgiony, J. O., Bonilla, N. J. y Montanez, M. L. (2018). Propiedades Psicométricas del Cuestionario de Inclusión Educativa. *Revista Espacios, 39(23), 24-37. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n23/a18v39n23p24.pdf>*

- Ccama, H. A., y Pari, D. K. (2024). *Efecto de las reuniones en el desempeño de proyectos de construcción*. *Revista Científica de la UCSA*, 11(3), 117–127. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2024.011.03.117>
- Chávez, L. E. y Coronel, R. P. (2023). Comunicación interna y su influencia en las empresas. *Revista Científica Horizonte Empresarial*, 10(1), 170-184. <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/2482/2926>
- Corona, L. A. y Fonseca, M. (2021). Acerca del carácter retrospectivo o prospectivo en la investigación científica. *Revista científica Medisur*, 19(2), 338-341. <https://www.redalyc.org/journal/1800/180068639021/180068639021.pdf>
- Crespo, F. (2010). Entre el concepto y la práctica: responsabilidad social empresarial. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 119–130. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70137-6](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70137-6)
- Cuba, P. (2018). Comunicación Interna y Satisfacción laboral de los trabajadores del CLAS de San Juan Bautista – Ayacucho 2017. [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/20449/cuba_gp.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Como%20resultado%20obtuvo%20que%20la,si%20no%20se%20genera%20
- Cueva, A. E. y Cueva, A. A. (2024). Importancia de la Comunicación Interna en el Plan Estratégico de Comunicación de Instituciones Públicas en el Ecuador: Revisión bibliográfica. *Polo del Conocimiento*, 9(4), 878-906. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/6970/pdf>
- Curilla, S., Morales, J., Poma, W. y Vicente, W. (2023). Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de una unidad de gestión educativa local en Perú. *Negocios: Teoría y Práctica*, 24(1), 93–101. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.16358>
- Díaz, R. E. y Vásquez, K. J. (2022). Comunicación organizacional interna y satisfacción laboral en la municipalidad provincial de Huaygayoc - Bambar. *Revista Compás Empresarial*, 13(34), 28-41. <https://revistas.univalle.edu/index.php/compas/article/view/223/283>
- Esquivel, K. A. (2023). *Comunicación interna y satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023*. [Tesis de titulación, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/10258/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fernández, J. (1999). *Dirigir personas en la empresa: enfoque conceptual y aplicaciones prácticas*. Madrid: Editorial Pirámide.

- Gobierno del Perú (1993). *Constitución Política del Perú*. Gobierno del Perú. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/198518/Constitucion_Politica_del_Peru_1993.pdf?v=1594239946
- Gómez, V. M. (2023). Comunicación organizacional y rendimiento laboral de los trabajadores del Centro de Salud San Joaquín, Ica. *Horizonte Empresarial*, 10(2), 190–201. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i2.2674>
- Grupo Adecco, (2022). Global Workforce of the Future 2022. The Adecco Group Institute. https://www.adeccoinstitute.es/wp-content/uploads/2022/10/TAG-HQ-whitepaper-09-2022-Reset-Normal-ES-2_compressed.pdf
- Guisasola, J. (2024). La investigación basada en el diseño: algunos desafíos y perspectivas. *Revista Eureka sobre Enseñanza y Divulgación de las Ciencias*, 21(2), 2081-2092. <https://revistas.uca.es/index.php/eureka/article/view/10581/11736>
- Hernández, G. (2023). “La satisfacción laboral es clave para el desarrollo de las organizaciones”. Universidad de Piura. <https://www.udep.edu.pe/hoy/2023/08/la-satisfaccion-laboral-es-clave-para-el-desarrollo-de-las-organizaciones/>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.
- Introini, E. (2023). La comunicación organizacional: construcción de sentidos posibles para acompañar los aprendizajes. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 14(especial). <https://doi.org/10.18861/cied.2023.14.especial.3345>
- Juárez, L. G. y Tobón, S. (2018). Análisis de los elementos implícitos en la validación de contenido de un instrumento de investigación. *Revista Espacios*, 39(53), 23-30. <http://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-23.pdf>
- López, J. D. D., García, A. D., y Suárez, R. (2024). El impacto del liderazgo en el cumplimiento de metas organizacionales. *Conocimiento, Investigación y Educación CIE*, 1(18), 27–35. <https://doi.org/10.24054/cie.v1i18.2885>
- Manterola, C., Hernández, M. J., Otzen, T., Espinosa, M. E., y Grande, L. (2023). Estudios de corte transversal: un diseño de investigación a considerar en ciencias morfológicas. *International Journal of Morphology*, 41(1), 146–155. <https://www.scielo.cl/pdf/ijmorphol/v41n1/0717-9502-ijmorphol-41-01-146.pdf>
- Mariñas, G. S. y Bustamante, J. C. (2024). *Clima organizacional y satisfacción laboral de la Agencia Zorritos Caja Piura, Distrito Zorritos- Provincia Contralmirante Villar, Tumbes 2024*. [Tesis de titulación, Universidad Nacional de Tumbes].

<https://repositorio.untumbes.edu.pe/server/api/core/bitstreams/758ba162-a1d6-410f-868d-dc966a8a83d5/content>

- Martínez, V., Estreder, Y., Tomás, I., Gracia, E., y Moliner, C. (2021). Coping with burnout symptoms through task significance in professionals working with individuals with intellectual disability. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 37(1), 50–57. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a2>
- Masseilot, B. (2023). La comunicación de conocimientos científicos en los Programas Interdisciplinarios de la Universidad de Buenos Aires: Un estudio sobre el rol de la institución como actor-red en el espacio público. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 18(53), 151–170. <https://doi.org/10.52712/issn.1850-0013-379>
- Mena, J. R., Mena, J. R., Villar, N. H., y Ezcurra, G. A. (2025). La influencia de los sistemas de control interno sobre el desempeño organizacional: Evidencia empírica del sector público peruano. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(5). <https://doi.org/10.56712/latam.v6i5.4651>
- Morales, C. D. (2023). Estrategias motivacionales en el desempeño laboral de los empleados en empresas de la Ciudad de Pilar 2023. *Revista Boaciencia. Educación y Ciencias Sociales*, 3(1), 1-15. <https://doi.org/10.59801/ecs.v3i1.90>
- Morillo, I. J. (2006). Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del Jefe del Departamento, las relaciones interpersonales de los miembros adscritos y el sistema de incentivo institucional. *SAPIENS*, 7(1), 43-58. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1317-58152006000100004&lng=es&tlng=es.
- Neyra, B. (2023). Análisis de la comunicación interna en entidades de salud. *Horizonte Empresarial*, 10(1), 80–90. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2474>
- Organización Internacional del Trabajo. (2024). *Trabajo decente*. Organización Internacional del Trabajo. <https://www.ilo.org/es/resource/news/que-es-el-trabajo-decente>
- Palma, S. (2005). Elaboración y Validación de una Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC.
- Palma, S. (2023). Motivación y satisfacción laboral en organizaciones contemporáneas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 39(2), 85–97. <https://doi.org/10.5093/jwop2023a8>

- Pérez, L. L. y Pérez, A. J. (2025). Comunicación interna y la satisfacción laboral en los trabajadores de un Gobierno local del Perú. *Revista Científica en Ciencias Sociales*, 7(1), 7-11. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10024236>
- Pérez, L. L., y Perez, A. J. (2025). Comunicación interna y la satisfacción laboral en los trabajadores de un Gobierno local del Perú. *Revista Científica en Ciencias Sociales*, 7(1), 1-11. https://revistascientificas.upacifico.edu.py/index.php/PublicacionesUP_Sociales/article/view/593/1118
- Pizango, P. C. (2025). Comunicación Interna y satisfacción laboral en las áreas de trabajo de una empresa, Lima. *Revista Científica: BIOTECH AND ENGINEERING - UNTELS*, 5(1), 201-213. <https://revistas.untels.edu.pe/index.php/files/article/view/221/132>
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice Hall.
- Rodríguez, L. M. (2023). Condiciones laborales y bienestar ocupacional en trabajadores del sector público. *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 11(3), 98–110. <https://doi.org/10.15649/2346030X.3521>
- Sabrera, L. A., y Sudario, A. I. (2023). *Tipos de comunicación organizacional interna en los trabajadores del Programa Juntos Unidad Territorial Lima, Huacho 2023* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio RENATI. <http://hdl.handle.net/20.500.14067/10041>
- Saldaña, E. I., Horna, R. F., y Troya, D. (2023). Comunicación interna y su relación en el compromiso organizacional en una empresa de consumo masivo en el nororiente peruano. *Economía y Negocios*, 5(1), 226–238. <https://doi.org/10.33326/27086062.2023.1.1542>
- Sanandres, E. (2023). Aplicación del Análisis de Redes Sociales para el estudio de las redes de comunicación en línea: evidencia empírica de Twitter. *Empiria. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, (57), 199–221. <https://doi.org/10.5944/empiria.57.2023.36434>
- Shaun, S. (1998) Satisfacción Laboral. México. Editorial Trillas.
- Torres L. (2012). Manual de Gestión de la Comunicación Organizacional. *s/e Venezolana de Gerencia*, 28(103), 1139–1157. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.14>
- Vergara, M., Gamboa, A. A. Y Hernández, C. A. (2018). Políticas de investigación en educación superior: imaginarios instituidos de una universidad pública en Norte

- de Santander, Colombia. *Revista Espacios*, 39(43), 1-10.
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n43/a18v39n43p35.pdf>
- Vieira, C., y Balestra, M. P. (2024). El rol de la comunicación interna en la gestión del cambio. *Comunica360°*, (2), 37–56.
<https://doi.org/10.26439/comunica360.2024.n2.7331>
- Villacorta, J. E., Colina, F. J., Pantigoso, N., y Valverde, W. E. (2023). *Habilidades directivas y comunicación organizacional interna*. Koinonía, 8(16), 32–49.
<https://doi.org/10.35381/r.k.v8i16.2516>
- Zarate, A. Y. (2024). Comunicación interna y satisfacción laboral en trabajadores administrativos de vicerrectorado de investigación UNTUMBES, 2024. [Tesis de titulación, Universidad Nacional de Tumbes].
<https://repositorio.untumbes.edu.pe/server/api/core/bitstreams/9224850c-21cb-4ee9-90a4-45cd4f8d5817/content>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título del proyecto: Comunicación interna y satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025

Problema	Objetivos	Hipótesis	Metodología		
Principal: ¿Cuál es la relación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025? Específicos: ¿Cuál es la relación entre la comunicación ascendente y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del	O. General: Determinar la relación entre la comunicación interna y satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025. O. Específicos: Establecer la relación entre la comunicación ascendente y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes. Analizar la asociación entre la comunicación	General Hi: Sí existe relación significativa entre la comunicación interna y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025. Ho: No existe relación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025. Hipótesis específicas Hipótesis específica 1	Variable 1: Comunicación interna		
			Dimensiones	Ítems	Instrumento de evaluación
			Comunicación ascendente	• Utilizo el buzón de sugerencias para comunicar propuestas o necesidades relacionadas con mi trabajo. • Percibo que las autoridades o jefaturas brindan respuesta o retroalimentación respecto a las sugerencias enviadas mediante el buzón. • Creo que las sugerencias realizadas mediante el buzón han generado mejoras o cambios en los procesos internos de la Gerencia Regional de Infraestructura. • Considero que el correo institucional es un medio eficaz para transmitir mis sugerencias o aportes hacia los niveles superiores. • Envío correos electrónicos a mis superiores para comunicar necesidades, dificultades o avances relacionados con mis funciones. • Las autoridades o jefaturas atienden oportunamente los correos que envío con consultas o solicitudes laborales. • Mis superiores solicitan de manera clara y periódica reportes sobre el cumplimiento de las metas asignadas. • Informo a mis superiores sobre el avance de mis actividades y el cumplimiento de mis metas laborales. • Considero que los reportes de cumplimiento de metas que presento son tomados en cuenta para la toma de decisiones dentro de la Gerencia Regional de Infraestructura.	Escala de Likert Ordinal
			Comunicación descendente	• Considero que los memorandos son un medio eficaz para comunicar decisiones y disposiciones de los superiores. • Recibo memorando con información clara sobre las tareas o responsabilidades que debo cumplir.	

Gobierno Regional de Tumbes? ¿Cuál es la relación entre la comunicación descendente y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes? ¿Cuál es la relación entre la comunicación lateral y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes?	descendente y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes. Determinar la relación entre la comunicación lateral y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes.	Hi: Sí existe relación significativa entre la comunicación ascendente y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025. Ho: No existe relación entre la comunicación ascendente y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025. Hipótesis específica 2 Hi: Sí existe relación entre la comunicación descendente y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025. Ho: No existe relación entre la comunicación descendente y la		• Los memorandos emitidos por la Gerencia Regional de Infraestructura se entregan oportunamente para realizar mis actividades laborales. • Considero que el manual de funciones contribuye a mejorar la organización y el cumplimiento de mis tareas diarias. • El manual de funciones de la Gerencia Regional de Infraestructura se encuentra disponible y accesible para su consulta cuando lo necesito. • Recibo información clara sobre mis funciones y responsabilidades a través del manual de funciones institucional. • Los canales de comunicación utilizados para difundir las actividades institucionales son adecuados y accesibles para los trabajadores. • Recibo información oportuna sobre las actividades institucionales que realiza la Gerencia Regional de Infraestructura. • El gerente y subgerente difunden de manera clara las actividades institucionales que se desarrollan dentro de la Gerencia.	
			Comunicación lateral	• Las reuniones realizadas entre trabajadores del mismo nivel jerárquico ayudan a mejorar la organización y el cumplimiento de los objetivos del área. • Las reuniones entre compañeros permiten resolver dudas y evitar errores en las tareas asignadas. • Participo en reuniones con mis compañeros de área para coordinar actividades relacionadas con nuestras funciones. • Utilizo redes sociales (como grupos de WhatsApp u otras plataformas internas) para comunicarme con mis compañeros de trabajo sobre actividades laborales. • A través de las redes sociales, recibo información actualizada de mis compañeros que contribuye al desarrollo de mis tareas. • Las redes sociales institucionales o grupales facilitan la coordinación diaria entre los trabajadores de mi área. • Mantengo relaciones cordiales con mis compañeros de trabajo durante la jornada laboral. • Converso con mis colegas para intercambiar ideas o comentarios relacionados con nuestras tareas diarias. • Siento que existe un ambiente de confianza que facilita la interacción entre los trabajadores de mi área.	
			Variable 2: Satisfacción laboral		
			Significación de tarea	• Considero que las tareas que realizo son asignadas de manera justa entre los trabajadores de mi área. • Siento que mi carga laboral es equilibrada en comparación con la de mis compañeros. • Creo que las tareas que me asignan corresponden adecuadamente a mi puesto y capacidades.	

		satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025. Hipótesis específica 3 H_i: Sí existe relación significativa entre la comunicación lateral y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025. H_o: No existe relación entre la comunicación lateral y la satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.		• Me siento satisfecho con las actividades que realizo en mi puesto de trabajo. • Considero que las actividades que realizo son interesantes y aportan a mi desarrollo profesional. • Las tareas que realizo me generan una sensación positiva al cumplir con mis responsabilidades. • Cumpro mis tareas laborales con responsabilidad porque considero que contribuyen al funcionamiento de la Gerencia Regional de Infraestructura. • Percibo que mi responsabilidad en las actividades asignadas influye directamente en la calidad del trabajo realizado por la Gerencia. • Considero que las responsabilidades asignadas en mi puesto reflejan la importancia de mi labor dentro de la Gerencia Regional de Infraestructura.	
			Condiciones de trabajo	• Percibo que el ambiente físico donde realizo mis labores es cómodo y adecuado para trabajar. • Las condiciones de iluminación en mi área de trabajo favorecen la realización de mis actividades. • La ventilación o temperatura del ambiente de trabajo es apropiada para desempeñar mis funciones. • Puedo comunicarme con mis superiores sin dificultad cuando necesito orientación o apoyo. • Percibo que mis superiores muestran disposición para escuchar mis inquietudes o sugerencias laborales. • Siento que existe confianza y apertura en el trato que recibo por parte de mis superiores. • El horario establecido en la Gerencia Regional de Infraestructura se ajusta adecuadamente a mi carga laboral diaria. • El horario de trabajo asignado favorece que organice mis tareas de manera eficiente. • Mi jornada laboral me permite cumplir con mis actividades sin necesidad de extender mi horario de manera frecuente.	
			Reconocimiento personal y/o social	• Recibo felicitaciones o comentarios positivos cuando desempeño bien mis funciones. • Siento que mis superiores reconocen el esfuerzo que realizo en mis actividades laborales. • Me informan oportunamente cuando mi desempeño es destacado dentro de la institución. • El reconocimiento de mis superiores incrementa mi interés por cumplir adecuadamente mis funciones. • Me siento motivado(a) para realizar mis actividades diarias. • Me siento motivado(a) a seguir mejorando en mi trabajo cuando mis aportes son reconocidos.	

				• Cuando se valora mi desempeño, me esfuerzo más por alcanzar los objetivos establecidos en mi puesto. • El reconocimiento de mis superiores influye positivamente en mi capacidad para lograr los resultados esperados. • La retroalimentación positiva que recibo contribuye a que cumpla las metas laborales de manera más efectiva.	
--	--	--	--	---	--

Anexo 2: Instrumento de recolección de datos

Título del proyecto: Comunicación interna y satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025

I. DATOS GENERALES:

Edad:

Sexo: (M) (F)

II. OBJETIVO:

Determinar el nivel de relación entre la comunicación interna y satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.

III. INDICACIONES:

El cuestionario mide las variables de investigación, conjuntamente con sus dimensiones e indicadores. En ese sentido, el presente instrumento de recolección de datos se compone por 54 ítems (preguntas), los cuales se estructuran en base a la Escala de medición de Likert Ordinal: 1= Nunca; 2= Casi nunca; 3= A veces; 4= Casi siempre y 5= Siempre.

Para el desarrollo del cuestionario, debe marcar en cada recuadro con una equis (X) o cruz (+) en la alternativa que corresponde pertinente. Cabe mencionar que su aporte es de vital importancia; puesto que, la información que se recolectará contribuye en la elaboración de los resultados. Asimismo, es importante mencionar que el presente cuestionario es anónimo y tiene fines académicos.

Gracias por su colaboración.

VARIABLE 1: COMUNICACIÓN INTERNA

DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN ASCENDENTE Escala valorativa: 1= Nunca; 2= Casi nunca; 3= A veces; 4=Casi siempre y 5= Siempre

INDICADOR / ÍTEMS		Escala valorativa				
		1	2	3	4	5
INDICADOR: BUZÓN DE SUGERENCIAS						
1	Utilizo el buzón de sugerencias para comunicar propuestas o necesidades relacionadas con mi trabajo.					
2	Percibo que las autoridades o jefaturas brindan respuesta o retroalimentación respecto a las sugerencias enviadas mediante el buzón.					
3	Creo que las sugerencias realizadas mediante el buzón han generado mejoras o cambios en los procesos internos de la Gerencia Regional de Infraestructura.					
INDICADOR: CORREO ELECTRÓNICO						
4	Considero que el correo institucional es un medio eficaz para transmitir mis sugerencias o aportes hacia los niveles superiores.					
5	Envío correos electrónicos a mis superiores para comunicar necesidades, dificultades o avances relacionados con mis funciones.					
6	Las autoridades o jefaturas atienden oportunamente los correos que envío con consultas o solicitudes laborales.					
INDICADOR: REPORTE DEL CUMPLIMIENTO DE METAS						
7	Mis superiores solicitan de manera clara y periódica reportes sobre el cumplimiento de las metas asignadas.					
8	Informo a mis superiores sobre el avance de mis actividades y el cumplimiento de mis metas laborales.					
9	Considero que los reportes de cumplimiento de metas que presento son tomados en cuenta para la toma de decisiones dentro de la Gerencia Regional de Infraestructura.					

DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN DESCENDENTE

INDICADOR / ÍTEMS		Escala valorativa				
		1	2	3	4	5
INDICADOR: MEMORANDO						
10	Considero que los memorandos son un medio eficaz para comunicar decisiones y disposiciones de los superiores.					
11	Recibo memorando con información clara sobre las tareas o responsabilidades que debo cumplir.					
12	Los memorandos emitidos por la Gerencia Regional de Infraestructura se entregan oportunamente para realizar mis actividades laborales.					
INDICADOR: MANUAL DE FUNCIONES						
13	Considero que el manual de funciones contribuye a mejorar la organización y el cumplimiento de mis tareas diarias.					
14	El manual de funciones de la Gerencia Regional de Infraestructura se encuentra disponible y accesible para su consulta cuando lo necesito.					
15	Recibo información clara sobre mis funciones y responsabilidades a través del manual de funciones institucional.					
INDICADOR: DIFUSIÓN DE ACTIVIDADES INSTITUCIONALES						
16	Los canales de comunicación utilizados para difundir las actividades institucionales son adecuados y accesibles para los trabajadores.					

17	Recibo información oportuna sobre las actividades institucionales que realiza la Gerencia Regional de Infraestructura.					
18	El gerente y subgerente difunden de manera clara las actividades institucionales que se desarrollan dentro de la Gerencia.					

DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN LATERAL

INDICADOR / ÍTEMS		Escala valorativa				
		1	2	3	4	5
INDICADOR: REUNIONES						
19	Las reuniones realizadas entre trabajadores del mismo nivel jerárquico ayudan a mejorar la organización y el cumplimiento de los objetivos del área.					
20	Las reuniones entre compañeros permiten resolver dudas y evitar errores en las tareas asignadas.					
21	Participo en reuniones con mis compañeros de área para coordinar actividades relacionadas con nuestras funciones.					
INDICADOR: REDES SOCIALES						
22	Utilizo redes sociales (como grupos de WhatsApp u otras plataformas internas) para comunicarme con mis compañeros de trabajo sobre actividades laborales.					
23	A través de las redes sociales, recibo información actualizada de mis compañeros que contribuye al desarrollo de mis tareas.					
24	Las redes sociales institucionales o grupales facilitan la coordinación diaria entre los trabajadores de mi área.					
INDICADOR: SOCIABILIDAD ENTRE COLEGAS						
25	Mantengo relaciones cordiales con mis compañeros de trabajo durante la jornada laboral.					
26	Converso con mis colegas para intercambiar ideas o comentarios relacionados con nuestras tareas diarias.					
27	Siento que existe un ambiente de confianza que facilita la interacción entre los trabajadores de mi área.					

VARIABLE 2: SATISFACCIÓN LABORAL

I.

Escala valorativa:

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

INDICADOR / ÍTEMS		Escala valorativa				
		1	2	3	4	5
INDICADOR: TRABAJO JUSTO						
1	Considero que las tareas que realizo son asignadas de manera justa entre los trabajadores de mi área.					
2	Siento que mi carga laboral es equilibrada en comparación con la de mis compañeros.					
3	Creo que las tareas que me asignan corresponden adecuadamente a mi puesto y capacidades.					
INDICADOR: SATISFACCIÓN POR LA ACTIVIDAD						
4	Me siento satisfecho con las actividades que realizo en mi puesto de trabajo.					
5	Considero que las actividades que realizo son interesantes y aportan a mi desarrollo profesional.					
6	Las tareas que realizo me generan una sensación positiva al cumplir con mis responsabilidades.					
INDICADOR: RESPONSABILIDAD						
7	Cumplo mis tareas laborales con responsabilidad porque considero que contribuyen al funcionamiento de la Gerencia Regional de Infraestructura.					
8	Percibo que mi responsabilidad en las actividades asignadas influye directamente en la calidad del trabajo realizado por la Gerencia.					
9	Considero que las responsabilidades asignadas en mi puesto reflejan la importancia de mi labor dentro de la Gerencia Regional de Infraestructura.					
DIMENSIÓN: CONDICIONES DE TRABAJO						
INDICADOR / ÍTEMS		Escala valorativa				
		1	2	3	4	5
INDICADOR: AMBIENTE CONFORTABLE						
10	Percibo que el ambiente físico donde realizo mis labores es cómodo y adecuado para trabajar.					
11	Las condiciones de iluminación en mi área de trabajo favorecen la realización de mis actividades.					
12	La ventilación o temperatura del ambiente de trabajo es apropiada para desempeñar mis funciones.					
INDICADOR: BUENAS RELACIONES CON SUS SUPERIORES						
13	Puedo comunicarme con mis superiores sin dificultad cuando necesito orientación o apoyo.					
14	Percibo que mis superiores muestran disposición para escuchar mis inquietudes o sugerencias laborales.					
15	Siento que existe confianza y apertura en el trato que recibo por parte de mis superiores.					
INDICADOR: HORARIO ACORDE A LA JORNADA LABORAL						
16	El horario establecido en la Gerencia Regional de Infraestructura se ajusta adecuadamente a mi carga laboral diaria.					
17	El horario de trabajo asignado favorece que organice mis tareas de manera eficiente.					

18	Mi jornada laboral me permite cumplir con mis actividades sin necesidad de extender mi horario de manera frecuente.					
----	---	--	--	--	--	--

DIMENSIÓN: RECONOCIMIENTO PERSONAL Y/O SOCIAL

INDICADOR / ÍTEMS		Escala valorativa				
		1	2	3	4	5
INDICADOR: RECONOCIMIENTOS						
19	Recibo felicitaciones o comentarios positivos cuando desempeño bien mis funciones.					
20	Siento que mis superiores reconocen el esfuerzo que realizo en mis actividades laborales.					
21	Me informan oportunamente cuando mi desempeño es destacado dentro de la institución.					
INDICADOR: MOTIVACIÓN POR LAS LABORES						
22	El reconocimiento de mis superiores incrementa mi interés por cumplir adecuadamente mis funciones.					
23	Me siento motivado(a) para realizar mis actividades diarias.					
24	Me siento motivado(a) a seguir mejorando en mi trabajo cuando mis aportes son reconocidos.					
INDICADOR: CUMPLIMIENTO DE METAS						
25	Cuando se valora mi desempeño, me esfuerzo más por alcanzar los objetivos establecidos en mi puesto.					
26	El reconocimiento de mis superiores influye positivamente en mi capacidad para lograr los resultados esperados.					
27	La retroalimentación positiva que recibo contribuye a que cumpla las metas laborales de manera más efectiva.					

Gracias por su participación.

Anexo 3: Evaluación del instrumento por juicio de expertos

Experto 1

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Mario Fernando Arbulú Castañeda, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 41650620, docente de la Universidad Nacional de Tumbes, con el grado de maestro.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento de recolección de datos (cuestionario) que tuvo como finalidad recoger información para la investigación titulada: **Comunicación interna y satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.**

Luego de hacer las observaciones pertinentes a los ítems, concluyo en las siguientes apreciaciones.

Criterios evaluados	Valoración positiva			Valoración negativa	
	MA (3)	BA (2)	A (1)	PA	NA
Calidad de redacción de los ítems.	✓				
Amplitud del contenido a evaluar.	✓				
Congruencia con los indicadores.	✓				
Coherencia con las dimensiones.	✓				

Apreciación total:

Muy adecuado (✓) Bastante adecuado () A= Adecuado () PA= Poco adecuado () No adecuado () No aporta: ()

Tumbes, a los 17 días del mes de noviembre de 2025.

Apellidos y nombres: Arbulú Castañeda, Mario Fernando **DNI:** 41650620 **Firma:** 
Código ORCID: 0000-0003-2754-6129
Docente de la Universidad Nacional de Tumbes

Experto 2

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Carmen Soledad Sotero Nole, identificada con Documento Nacional de Identidad N° 00246700, personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, con el grado de maestra.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento de recolección de datos (cuestionario) que tuvo como finalidad recoger información para la investigación titulada: **Comunicación interna y satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.**

Luego de hacer las observaciones pertinentes a los ítems, concluyo en las siguientes apreciaciones.

Criterios evaluados	Valoración positiva			Valoración negativa	
	MA (3)	BA (2)	A (1)	PA	NA
Calidad de redacción de los ítems.	✓				
Amplitud del contenido a evaluar.	✓				
Congruencia con los indicadores.	✓				
Coherencia con las dimensiones.	✓				

Apreciación total:

Muy adecuado (☒) Bastante adecuado (☐) A= Adecuado (☐) PA= Poco adecuado (☐) No adecuado (☐) No aporta: (☐)

Tumbes, a los 17 días del mes de noviembre de 2025.

Apellidos y nombres: Sotero Nole, Carmen Soledad **DNI:** 00246700

Firma: 

Código ORCID: 0009-0003-6908-242X

Personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes

Experto 3

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Wilfredo Barrientos Farías, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 06698660, docente de la Universidad Nacional de Tumbes, con el grado de doctor.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento de recolección de datos (cuestionario) que tuvo como finalidad recoger información para la investigación titulada: **Comunicación interna y satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025.**

Luego de hacer las observaciones pertinentes a los ítems, concluyo en las siguientes apreciaciones.

Criterios evaluados	Valoración positiva			Valoración negativa	
	MA (3)	BA (2)	A (1)	PA	NA
Calidad de redacción de los ítems.	✓				
Amplitud del contenido a evaluar.	✓				
Congruencia con los indicadores.	✓				
Coherencia con las dimensiones.	✓				

Apreciación total:

Muy adecuado (☒) Bastante adecuado () A= Adecuado () PA= Poco adecuado () No adecuado () No aporta: ()

Tumbes, a los 17 días del mes de noviembre de 2025.



Apellidos y nombres: Barrientos Farias, Wilfredo **DNI:** 06698660 **Firma:** _____
Código ORCID: 0000-0001-7155-9408
Docente de la Universidad Nacional de Tumbes

Anexo 4: Nivel de confiabilidad de la variable comunicación interna con sus dimensiones mediante el Alfa de Cronbach

Variable comunicación interna			
Denominación	Alfa de Cronbach	Número de elementos	Dictamen
Variable 1	0.899	27	Aceptable
Dimensión 1	0.834	9	Aceptable
Dimensión 2	0.849	9	Aceptable
Dimensión 3	0.978	9	Aceptable

Se realizó una prueba piloto con 45 integrantes de la unidad de análisis, con el fin de medir la consistencia interna del cuestionario que mide la variable comunicación interna y sus dimensiones en base al coeficiente de Alfa de Cronbach; en ese contexto, se estableció que la variable alcanzó un valor de 0.899, el cual demuestra que existe buena confiabilidad. Asimismo, las dimensiones alcanzaron los siguientes valores: dimensión 1 (0.834), dimensión 2 (0.849) y dimensión 3 (0.978). En ese orden de ideas, se establece que el cuestionario es confiable para su aplicación.

Anexo 5: Nivel de confiabilidad de la variable satisfacción laboral con sus dimensiones mediante el Alfa de Cronbach

Variable satisfacción laboral			
Denominación	Alfa de Cronbach	Número de elementos	Dictamen
Variable 1	0.885	27	Aceptable
Dimensión 1	0.879	9	Aceptable
Dimensión 2	0.814	9	Aceptable
Dimensión 3	0.845	9	Aceptable

Se realizó una prueba piloto con 45 integrantes de la unidad de análisis, con el fin de medir la consistencia interna del cuestionario que mide la variable satisfacción laboral y sus dimensiones en base al coeficiente de Alfa de Cronbach; en ese contexto, se estableció que la variable alcanzó un valor de 0.885 de confiabilidad, el cual demuestra buena confiabilidad en el instrumento. Asimismo, las dimensiones alcanzaron los siguientes valores: dimensión 1 (0.879), dimensión 2 (0.814) y dimensión 3 (0.845). En ese contexto, se establece que el cuestionario es confiable para su aplicación.

Anexo 6: Nivel de confiabilidad de la variable comunicación interna con sus dimensiones mediante el Omega de McDonald

Variable comunicación interna			
Denominación	Omega de McDonald	Número de elementos	Dictamen
Variable 1	0.974	27	Aceptable
Dimensión 1	0.895	9	Aceptable
Dimensión 2	0.827	9	Aceptable
Dimensión 3	0.839	9	Aceptable

Se realizó una prueba piloto con 45 integrantes de la unidad de análisis, con el fin de medir la consistencia interna del cuestionario que mide la variable comunicación interna y sus dimensiones en base al coeficiente de Omega de McDonald; en ese contexto, se estableció que la variable alcanzó un valor de 0.974 de confiabilidad. Asimismo, las dimensiones alcanzaron los siguientes valores: dimensión 1 (0.895), dimensión 2 (0.827) y dimensión 3 (0.839). En ese contexto, se establece que el cuestionario es confiable para su aplicación.

Anexo 7: Nivel de confiabilidad de la variable satisfacción laboral con sus dimensiones mediante el Omega de McDonald

Variable satisfacción laboral			
Denominación	Omega de McDonald	Número de elementos	Dictamen
Variable 1	0.847	27	Aceptable
Dimensión 1	0.865	9	Aceptable
Dimensión 2	0.872	9	Aceptable
Dimensión 3	0.858	9	Aceptable

Se realizó una prueba piloto con 45 integrantes de la unidad de análisis, con el fin de medir la consistencia interna del cuestionario que mide la variable satisfacción laboral y sus dimensiones en base al coeficiente de Omega de McDonald; en ese contexto, se estableció que la variable alcanzó un valor de 0.847 de confiabilidad. Asimismo, las dimensiones alcanzaron los siguientes valores: dimensión 1 (0.865), dimensión 2 (0.872) y dimensión 3 (0.858). En ese contexto, se establece que el cuestionario es confiable para su aplicación.

Anexo 8: Prueba de validación de la V de Aiken

Experto 1: Mg. Mario Fernando Arbulú Castañeda				
Claridad	Objetividad	Organización	Suficiencia	Coherencia
0.847	0.987	0.841	0.857	0.897

Se realizó la prueba de validación de la V de Aiken, con el fin de medir la consistencia del instrumento de recolección de datos a través del juicio de expertos; en ese contexto, los expertos evaluaron distintos criterios del cuestionario: claridad (0.847); objetividad (0.987); organización (0.841); suficiencia (0.857) y coherencia (0.897), determinando que el cuestionario es válido para su aplicación.

Experto 2: Mg. Carmen Soledad Sotero Nole				
Claridad	Objetividad	Organización	Suficiencia	Coherencia
0.974	0.910	0.867	0.832	0.874

Se realizó la prueba de validación de la V de Aiken, con el fin de medir la consistencia del instrumento de recolección de datos a través del juicio de expertos; en ese contexto, los expertos evaluaron distintos criterios del cuestionario: claridad (0.974); objetividad (0.910); organización (0.867); suficiencia (0.832) y coherencia (0.874), determinando que el cuestionario es válido para su aplicación.

Experto 3: Dr. Wilfredo Barrientos Farías				
Claridad	Objetividad	Organización	Suficiencia	Coherencia
0.789	0.896	0.836	0.874	0.907

Se realizó la prueba de validación de la V de Aiken, con el fin de medir la consistencia del instrumento de recolección de datos a través del juicio de expertos; en ese contexto, los expertos evaluaron distintos criterios del cuestionario: claridad (0.789);

objetividad (0.896); organización (0.836); suficiencia (0.874) y coherencia (0.907), determinando que el cuestionario es válido para su aplicación.

PRUEBA DE V DE AIKEN FINAL				
Claridad	Objetividad	Organización	Suficiencia	Coherencia
0.870	0.931	0.848	0.854	0.893

A nivel general, se realizó la prueba de validación de la V de Aiken mediante el juicio de expertos, en la cual se evaluaron distintos criterios de los cuestionarios; en ese contexto, se obtuvieron los siguientes datos: claridad (0.870); objetividad (0.931); organización (0.848); suficiencia (0.854) y coherencia (0.893), determinando que el cuestionario es válido para su aplicación.

Anexo 9: Prueba de normalidad

1. Planteamiento de hipótesis de normalidad

H_0 : Los datos siguen una distribución normal.

H_1 : Los datos no siguen una distribución normal.

2. Nivel de significancia

Nivel de confianza : 95%

Nivel de significancia: 5% - 0.05 (margen de error)

3. Prueba de normalidad

Si $n > 50$ participantes, se aplica Kolmogorov-Smirnov

Si $n \leq 50$ participantes, se aplica Shapiro Wilk

4. Estadístico de la prueba

Si $P < 05$ se rechaza la H_0 y se acepta H_1 .

Si $P > 05$ se acepta el H_0 y se rechaza la de H_1 .

5. Criterio de decisión

Kolmogorov-Smirnov			
	Estadístico	gl	Sig.
Comunicación interna.	0,278	90	0,001
Satisfacción laboral.	0,249	90	0,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Se realizó la prueba de normalidad utilizando el estadístico de Kolmogorov-Smirnov a las variables de comunicación interna y satisfacción laboral; donde, se estima que en ambas variables la significancia bilateral es inferior a $P < 05$. En ese contexto, se determina que los datos no siguen una distribución normal y, por tanto, se empleó una prueba de correlación no paramétrica para medir el nivel de correlación, mediante el coeficiente de Rho de Spearman.

**Anexo 10: Autorización de ejecución de la investigación por parte del
Gobierno Regional de Tumbes**



**GOBIERNO REGIONAL TUMBES
GERENCIA GENERAL REGIONAL
GERENCIA REGIONAL DE INFRAESTRUCTURA**



"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

Tumbes, 4 de diciembre de 2025

OFICIO N.º 022-2025/GOBIERNO REGIONAL TUMBES-GGR-GRI-GR

PARA : LIC. RENZO ALEXANDER MUÑOZ RODRIGUEZ
Asesor del proyecto de investigación

DE : ING. JAIRÓ GEAN MARCOS GUERRERO TRONCOS
Gerente regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes

ASUNTO : AUTORIZA EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN EN LA GERENCIA REGIONAL DE INFRAESTRUCTURA

Me dirijo a usted, para expresarle mi cordial saludo y, al mismo tiempo en mi condición de gerente regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, con funciones, atribuciones y derechos conferidos con la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales Ley N° 27867, y su modificatoria Ley N° 31433, en ese sentido, le informo lo siguiente:

Que, mediante la solicitud presentada respecto a la ejecución del proyecto de investigación, el cual se titula: Comunicación interna y satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025, para optar el grado académico de maestro en Gestión Pública.

En virtud de lo expuesto anteriormente, se le informa que se autoriza la ejecución de su investigación en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes y, por tanto, se le otorga las facilidades necesarias a efecto de que cumpla con la correcta y óptima ejecución de la investigación.

Aprovecho la oportunidad para expresarle a usted los sentimientos de mi especial consideración y estima personal.

Atte:


**GOBIERNO REGIONAL DE TUMBES
GERENCIA REGIONAL DE INFRAESTRUCTURA**
Ing. Jairo Gean Marcos Guerrero Troncos
GERENTE REGIONAL DE INFRAESTRUCTURA



“UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES”

“ESCUELA DE POSGRADO”

“MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA”

“Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana”

CERTIFICACIÓN

Dr. Aníbal Mejía Benavides, docente asesor adscrito a la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Tumbes.

CERTIFICA:

Que el proyecto de tesis titulado: **“Comunicación interna y satisfacción laboral en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tumbes, 2025”**, presentado por el egresado **Bach. Renzo Alexander Muñoz Rodriguez**, del programa de Maestría en Gestión Pública, ha sido asesorado y revisado por mi persona; por tanto, queda autorizada su presentación ante Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes.

Tumbes, diciembre del 2025.

.....
Dr. Aníbal Mejía Benavides
Asesor del proyecto de tesis
Código ORCID: 0000-0003-2190-2647