

INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA
UNIDAD DE POSGRADO

**LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL CLIMA
ORGANIZACIONAL COMO INFLUYEN PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE SERVICIOS DE
SANEAMIENTO – SUNASS, SEDE LIMA, 2022**



**PRESENTADO POR
MARIA YRMA CRIADO YSLA**

**ASESOR
JESUS RUITON CABANILLAS**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
POLÍTICAS PÚBLICAS**

**LIMA – PERÚ
2023**



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN

PÚBLICA SECCIÓN DE POSGRADO

**LA COMUNICACIÓN INTERNAY EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO INFLUYEN
PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO – SUNASS,
SEDE LIMA, 2022**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

PRESENTADA POR:

MARIA YRMA CRIADO YSLA

ASESOR:

MAG. JESUS RUITON CABANILLAS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: POLÍTICA PUBLICA

LIMA, PERÚ

2023

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicada a mis padres, que desde el cielo me daban fuerzas para lograr mis objetivos.

También a mi hijo y hermanos por el apoyo incondicional que me brindan.

Criado Ysla Maria Yrma

AGRADECIMIENTO

A mi asesor Mag. Jesús Ruiton Cabanillas, cuyo valioso apoyo permitió alcanzar mi objetivo.

A la señora: Rose Marie Medina De la Cruz, por compartir sus conocimientos.

Al señor Jorge Antonio Valverde Sáenz, Especialista de la Unidad de Recursos Humanos, a la señora Myriam Gamarra Cruz, Coordinadora de Recursos Humanos y a todos los colaboradores de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento por su valiosa contribución.

Criado Ysla Maria Yrma

ÍNDICE DE CONTENIDO

ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	20
1.1 Antecedentes de la investigación	20
1.1.1 Internacionales	20
1.2 Bases teóricas.....	24
1.2.1 Comunicación interna.....	24
1.2.1.1 Estilos de comunicación.....	28
1.2.1.2 Comunicación asertiva	29
1.2.1.3 Comunicación interna en tiempos de pandemia	30
1.2.2 Clima laboral.....	32
1.2.2.1 Identidad	35
1.2.2.2 Satisfacción laboral.....	35
1.2.2.3 Liderazgo	37
1.2.2.4 Cooperación.....	38
1.3 Definición de términos básicos	39
CAPÍTULO II: PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	41
2.1 Preguntas.....	41
2.2 Operacionalización de variables.....	41
2.2.1 Dimensiones.....	42
2.2.2 Indicadores	42
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.1 Diseño Metodológico.....	47
3.2 Diseño muestral	47
3.3 Técnicas de recolección de datos cuantitativos	48
3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información.	49
3.5 Aspectos éticos	51
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y PROPUESTA DE VALOR.....	53
4.1 Resultados de la variable Comunicación interna de acuerdo a la matriz de operacionalización de variables.....	53
4.1.1 Comunicación Interna.....	53

4.1.2	Dimensión Comunicación Asertiva.....	54
4.1.3	Dimensión Comunicación Vertical Ascendente	55
4.1.4	Dimensión Comunicación Vertical Descendente	56
4.1.5	Dimensión Comunicación Horizontal	57
4.2.1	Clima Laboral.....	59
4.2.3	Dimensión Liderazgo	62
4.2.4	Satisfacción Laboral.....	68
4.2.5	Dimensión Trabajo en Equipo	73
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....		88
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....		92
ANEXOS.....		104
	Anexo 1: Encuesta aplicada a 192 colaboradores con la escala de Likert	104
	Anexo 2: Encuesta aplicada a 192 colaboradores. respondieron 7 personas más. ...	109
	Anexo 3: Base de Datos	110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: <i>Variables que influyen en el clima de la organización</i>	34
Figura 2: <i>Factores que afectan la satisfacción laboral</i>	36
Figura 3: <i>Matriz de Operacionalización de Variable Comunicación Interna</i>	43
Figura 4: <i>Matriz de Operacionalización de Variable Clima Organizacional</i>	46
Figura 5: <i>Fórmula para el cálculo de la muestra</i>	48
Figura 6: <i>Formula para calcular el Alpha de Cronbach</i>	50
Figura 7: <i>Valoración del Alpha de Cronbach</i>	51
Figura 8: <i>Estadística de fiabilidad</i>	51
Figura 9: <i>Se promueve la comunicación interna</i>	54
Figura 10: <i>Se emplea la comunicación asertiva</i>	55
Figura 11: <i>Se emplea la comunicación vertical ascendente</i>	56
Figura 12: <i>Se emplea la comunicación vertical descendente</i>	57
Figura 13: <i>Se emplea la comunicación horizontal</i>	58
Figura 14: <i>Se emplea la comunicación horizontal</i>	59
Figura 15: <i>Se promueve el clima laboral</i>	60
Figura 16 <i>Se promueve la Identidad laboral</i>	61
Figura 17: <i>Se emplea la identidad laboral</i>	62
Figura 18: <i>Se emplea el Liderazgo</i>	63
Figura 19: <i>Se emplea el Liderazgo</i>	64
Figura 20: <i>Se emplea el liderazgo</i>	65
Figura 21: <i>Se emplea el liderazgo</i>	66
Figura 22: <i>Se emplea el liderazgo</i>	67
Figura 23: <i>Se emplea el liderazgo</i>	68
Figura 24: <i>Se promueve la satisfacción laboral</i>	69
Figura 25: <i>Se promueve la satisfacción laboral</i>	70
Figura 26: <i>Se promueve la satisfacción laboral</i>	71

Figura 27: <i>Se promueve la satisfacción laboral</i>	72
Figura 28: <i>Se promueve la satisfacción laboral</i>	73
Figura 29: <i>Se promueve el trabajo en equipo</i>	74
Figura 30: <i>Se promueve el trabajo en equipo</i>	75
Figura 31: <i>Se promueve el trabajo en equipo</i>	76
Figura 32: <i>Se promueve el trabajo en equipo</i>	77
Figura 33: <i>Se promueve el trabajo en equipo</i>	78
Figura 34: <i>Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov</i>	79
Figura 35: <i>Relación significativa Coeficiente de Correlación de Spearman</i>	80
Figura 36: <i>Coeficiente de correlación con Rho de Spearman</i>	80
Figura 37: <i>Prueba de normalidad de los datos</i>	81
Figura 38: <i>Coeficiente de correlación con Rho de Spearman</i>	81
Figura 39 <i>Prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnova</i>	82
Figura 40: <i>Coeficiente de correlación con Rho de Spearman</i>	82
Figura 41: <i>Prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnova</i>	83
Figura 42: <i>Coeficiente de correlación con Rho de Spearman</i>	83
Figura 43: <i>Prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnova</i>	84
Figura 44: <i>Coeficiente de correlación con Rho de Spearman</i>	84

RESUMEN

El estudio tiene por objetivo analizar en qué medida la comunicación interna influye en el clima organizacional de forma explicativa. La investigación alcanza a los colaboradores de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento – SUNASS, sede Lima, 2022. Por este motivo, se examina la influencia de la comunicación interna, que permiten reforzar las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo y la gestión interna y externa de la organización. La metodología tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo, basado en estudios científicos y académicos; e informes y políticas públicas. La investigación describe la realidad que experimentan los colaboradores de una entidad pública; además, entender el comportamiento de las variables de estudio. Para ello, se aplicó una encuesta a los colaboradores del ente regulador, para posterior análisis. Los resultados del estudio indican que, en la SUNASS, se debe seguir promoviendo y empleando los diversos tipos de comunicación, para mejorar el clima organizacional y lograr los objetivos institucionales. Además, se debe seguir fomentando la labor grupal con la finalidad de resaltar el compromiso de los colaboradores. Finalmente, la comunicación es primordial para que exista un buen ambiente laboral, el cual motive al personal a ejecutar satisfactoriamente su trabajo, optimizando los procesos y ofreciendo una mejor atención al usuario interno y externo.

Palabras claves: Comunicación Interna, Clima organizacional, Liderazgo, Satisfacción Laboral.

ABSTRACT

The study aims to analyze to what extent internal communication influences the organizational climate in an explanatory way. The investigation reaches the collaborators of the National Superintendency of Sanitation Services – SUNASS, Lima headquarters, 2022. For this reason, the influence of the various styles of internal communication is examined, which allow strengthening interpersonal relationships in the work environment and internal and external management of the organization. The methodology has a qualitative and quantitative approach, based on scientific and academic studies; and reports and public policies. The research describes the reality experienced by the collaborators of a public entity; In addition, understand the behavior of the study variables. For this, a survey was applied to the collaborators of the regulatory entity, for further analysis. The results of the study indicate that, at SUNASS, the various types of communication should continue to be promoted and used to improve the organizational climate and achieve institutional objectives. In addition, group work should continue to be encouraged in order to highlight the commitment of collaborators. Finally, communication is essential for a good work environment to exist, which motivates staff to perform their work satisfactorily, optimizing processes and offering better service to internal and external users.

Keywords: Internal Communication, Organizational Climate, Leadership, Job Satisfaction.

Similarity Report

PAPER NAME

LA COMUNICACION INTERNA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO INFLUYEN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA S UNASS SEDE LIMA 2022.docx

AUTHOR

MARIA YRMA CRIADO YSLA

Jesús RUIZ



WORD COUNT

20510 Words

CHARACTER COUNT

117535 Characters

PAGE COUNT

119 Pages

FILE SIZE

3.9MB

SUBMISSION DATE

Oct 4, 2023 7:40 PM GMT-5

REPORT DATE

Oct 4, 2023 7:46 PM GMT-5

● 16% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

- 13% Internet database
- 4% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 12% Submitted Works database

● Excluded from Similarity Report

- Bibliographic material
- Quoted material
- Cited material
- Small Matches (Less than 9 words)
- Manually excluded text blocks

INTRODUCCIÓN

Las instituciones requieren líderes que promuevan un buen desempeño laboral en sus trabajadores; es por ello, que la comunicación interna, es una herramienta fundamental para alcanzar un buen clima de trabajo. En esa línea, el presente estudio analiza en qué medida la comunicación interna influye en el clima organizacional para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento – SUNASS, sede Lima, 2022. Para lo cual, se revisó en diferentes papers con estudios similares, donde se precisa que diariamente todas las entidades enfrentan retos para lograr sus objetivos, como, por ejemplo, Sedalib S.A., ubicada en Trujillo, mediante una Investigación cuantitativa, se pudo evidenciar como impacta la comunicación interna en el clima organizacional. Para lo cual, se efectuó una encuesta a 218 colaboradores, y se comprobó que el 89% de colaboradores considera que el nivel de comunicación intermedia es medio y el 11% considera que es alto, este resultado demuestra que Sedalib S.A. está empleando los medios de comunicación para crear sentido de pertenencia. Además, que el ambiente laboral es bueno, y la relación entre los trabajadores está basada en el respeto y cordialidad. Vilca et al (2021),

Asimismo, para entender mejor la problemática del estudio, se estableció cuatro objetivos específicos. Primero comprobar cómo la comunicación interna vertical descendente influye en el clima organizacional; Del mismo modo, examinar la aplicación de la comunicación interna vertical ascendente influye en el clima organizacional. Al respecto, Montoya y De la Rosa (2014) en su estudio explica, que las organizaciones que practican la comunicación vertical ascendente consideran a sus trabajadores y valoran todos los aportes que ellos brindan. Además, que los directivos o mandos medios que practican la comunicación vertical descendente, informan, coordinan y motivan al personal a su cargo.

De igual forma, para comprobar cómo la comunicación interna asertiva influye en el clima organizacional; Rengifo, G (2014) en su estudio señala que la comunicación asertiva

es la cualidad que tiene una persona para comunicarse de manera clara y efectiva con otra persona, para mantener una buena relación con sus semejantes y crear un buen ambiente laboral. Por otro lado, comprobar como la comunicación interna horizontal influyen en el clima organizacional. Al respecto, Chiavenato (2009) señala que la comunicación horizontal, permite coordinar diversos temas entre los compañeros o colegas de diversas de la organización, para reducir el tiempo de los procesos, con el fin de lograr los objetivos organizacionales y mejorar el clima laboral.

La investigación toma relevancia, debido a que en los últimos años el clima laboral en las organizaciones públicas, presenta grandes debilidades que influye en los resultados de los colaboradores, Cubillos et al (2014), Camacho y Mayorga (2017) y Vilca et al (2021),

Asimismo, en el Perú, las instituciones del Estado han venido sufriendo cambios en función a las políticas del estado. Desde la creación de Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), ha dictado normas e implementado diversas herramientas para fortalecer de manera integral a los colaboradores que trabajan en las entidades del estado, para que brinden un servicio óptimo a la comunidad (Decreto Legislativo N° 1023, 2008).

En ese contexto, la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS), incorpora un Plan de Comunicación Interna, con el objetivo de cumplir lo dispuesto en la Ley (SERVIR, 2014).

La presente investigación se origina debido a los informes realizados de clima laboral por diferentes empresas consultoras en los años 2018 y 2021, mediante el cual, coinciden en que existe un desconocimiento del concepto y aplicación de la comunicación interna a todo nivel; y que esta debe ser revisada a fin de establecer una política interna que permita interactuar con las unidades orgánicas para mejorar el trabajo en equipo, Talent Consulting (2018) y Capitale (2021). En ese sentido, resulta relevante fomentar acciones de comunicación interna como herramienta estratégica, que contribuya con la satisfacción de los colaboradores, la identidad institucional y el logro de los objetivos organizacionales (Oyarvide et al., 2017).

Del mismo modo, Cubillos et al (2014) menciona en su investigación orientada a la mejora del clima organizacional, como los colaboradores del Estado de Colombia se encuentran desmotivados a pesar de contar con los recursos tecnológicos, infraestructura e insumos necesarios para ejecutar sus tareas; con lo cual, se evidencia una ausencia de compromiso laboral. En ese sentido, mediante una investigación descriptiva de la realidad existente, a través de entrevistas a grupos de funcionarios de una institución del Estado y encuestas de satisfacción dirigida a los colaboradores, se determinó que el ambiente laboral se refleja en el cumplimiento de las metas institucionales. Finalmente, los autores explican que las instituciones del Estado, deben generar las condiciones para mejorar el clima laboral y retener a sus talentos a través de reconocimientos que contribuyan a su línea de carrera.

Por otro lado, la ausencia de políticas, estrategias y falta de liderazgo, originan situaciones que van desde conflictos laborales hasta la rotación de personal; asimismo, el pésimo ambiente de trabajo combinado con la comunicación informal, contribuyen al incumplimiento de objetivos y generan insatisfacción en el personal. No obstante, las organizaciones conocen que la motivación es un factor relevante, y que el ser humano requiere de estas para estar cómodo y aceptar nuevos retos que a la larga exigen explotar sus máximas capacidades y satisfacción (Dennis, Jiménez-Bonilla & Edgar, Jiménez-Bonilla, 2016).

Del mismo modo, las empresas deben mantener especial cuidado, con aquellos factores que impactan el entorno laboral, puesto que, puede ser muy perjudicial si no se le da la importancia debida, tal y como mencionan Camacho y Mayorga (2017) "Cada organización tiene la labor de proteger a sus empleados, cuidar de su salud y garantizarles un ambiente adecuado para desempeñar sus funciones. Sin embargo, cuando en su interior sucede todo lo contrario, como ocasionar riesgos como el acoso laboral, estas se vuelven organizaciones tóxicas" (p. 145).

En ese contexto, Martínez et al (2021) a partir de su investigación descriptiva y encuestas a 30 colaboradores que realizan labores administrativas en una entidad pública de

México, indican que el clima laboral en las entidades, es necesaria para optimizar el trabajo y generar valor a los resultados. De esa forma, la entidad, colaboradores y la sociedad se benefician mutuamente. Asimismo, la comunicación asertiva es elemental para mejorar el clima laboral, y para ello se deben utilizar diversos métodos de comunicación, enviando información clara y oportuna a todos los colaboradores, para que puedan entender el mensaje.

Al respecto, las instituciones del Estado se ven en la necesidad de implementar planes de comunicación, que facilite unir a los trabajadores e involucrarlos en las actividades institucionales; tal como lo es el plan de comunicación interna de la Autoridad Portuaria Nacional (APN), que plantea reforzar las estrategias de comunicación interna orientada a lograr los objetivos organizacionales, produciendo una comunicación asertiva, transparente, directa, haciendo del trabajo remoto una experiencia diferente. Este plan está comprendido por políticas de comunicación, donde la alta dirección se involucra constantemente a toda la estructura organizacional. Asimismo, el Plan de Comunicación Interna también considera el compromiso social de los colaboradores; razón por la cual, se implementó un programa de voluntariado con los colaboradores con sus familias. Cabe señalar, que algunas de las mejoras de comunicación interna fueron sugeridas por los mismos colaboradores, mediante la “Encuesta online sobre comunicación interna y trabajo remoto” y entrevistas realizadas en el *Focus Group* en noviembre y diciembre de 2021 (APN, 2022).

De igual forma, en el trabajo de investigación de Propuesta de modelo de *engagement* laboral del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) para mejorar el clima organizacional, correspondiente al año 2020, se encuentra el Plan anual de bienestar OEFA, que indica cuales son los objetivos y acciones relacionadas a la comunicación interna y clima laboral, las mismas que se implementó para que los colaboradores de la entidad puedan trabajar eficientemente y lograr los objetivos organizacionales (Peña, 2021).

Al respecto, se puede apreciar que la OEFA deseaba fortalecer la comunicación interna mediante los diversos medios de comunicación y herramientas digitales, para mejorar

los procesos y la comunicación. Asimismo, en la memoria institucional (OEFA, 2020) señala que, antes de la declaratoria de Estado de Emergencia se inició una campaña de comunicación interna con información veraz y adecuada sobre el Covid-19. Asimismo, la institución desea mejorar el clima laboral, mediante actividades de esparcimiento e integración, para que los colaboradores se sientan cómodos, reducir conflictos y crear sentido de identidad con la entidad, los colaboradores podrán ser más eficientes, al final, se traducirá en una mejor reputación de la entidad, lo cual atraerá a personal con mejores habilidades y cualidades dispuestas a trabajar en una entidad de renombre.

Como parte del análisis de la situación problemática descrita, se presentan las preguntas de investigación del estudio.

Problema general

¿De qué manera la comunicación interna influye en el clima organizacional para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento – SUNASS, sede Lima, 2022?

Problemas específicos

PE1: ¿De qué manera la comunicación interna vertical descendente influye en el clima organizacional para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento – SUNASS, sede Lima, 2022?

PE2: ¿De qué modo la comunicación interna vertical ascendente influye en el clima organizacional para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento – SUNASS, sede Lima, 2022?

PE3: ¿De qué manera la comunicación interna asertiva influye en el clima organizacional para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento – SUNASS, sede Lima, 2022?

PE4: ¿De qué manera la comunicación interna horizontal influye en el clima organizacional para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento – SUNASS, sede Lima, 2022?

Objetivo general

Analizar en qué medida la comunicación interna influye en el clima organizacional para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento – SUNASS, sede Lima en el 2022.

Objetivos específicos

OE1: Comprobar cómo la comunicación interna vertical descendente influye en el clima organizacional para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento – SUNASS, sede Lima, 2022

OE2: Examinar la aplicación de la comunicación interna vertical ascendente influye en el clima organizacional para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento – SUNASS, sede Lima, 2022

OE3: Comprobar cómo la comunicación interna asertiva influye en el clima organizacional para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento – SUNASS, sede Lima, 2022

OE4: Comprobar cómo la comunicación interna horizontal influye en el clima organizacional para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento – SUNASS, sede Lima, 2022

La presente investigación se enfoca en el estudio de la comunicación interna y su influencia en el colaborador como cliente interno de una institución del Estado. En ese contexto, la comunicación interna permite mejorar las relaciones interpersonales, crear un grato ambiente laboral y promover el trabajo en equipo. Además, el estudio ofrece una visión holística de los procesos del Estado, y permite comprender como un buen clima organizacional se ve reflejado en el logro de las metas institucionales y en la mejora de la atención del cliente externo.

Asimismo, la presente investigación tiene una justificación teórica, Arias (2012); Baena (2017); Méndez (2011) y Ñaupas et al. (2014), precisan que la justificación teórica se enlaza con el interés del investigador, en ahondar en la teoría acerca de un evento, fenómeno,

que se enmarca en una línea de investigación; y permite desarrollar nuevos conocimientos y reducir las brechas existentes que se van identificando a lo largo de la redacción científica; con la finalidad de generar reflexión y discusión académica sobre un conocimiento.

De las fuentes revisadas acerca de la comunicación interna y clima organizacional en las instituciones del Estado, se identifican las necesidades y expectativas de los trabajadores; además, las medidas y políticas que adoptan las instituciones para un adecuado entorno laboral. Cabe precisar, que, en el periodo de la pandemia, el teletrabajo cambió las formas de comunicación de los colaboradores.

De otro lado, el estudio tiene una justificación metodológica, Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2018), precisan que una investigación se justifica metodológicamente, cuando se desarrollan nuevos métodos, estrategias, instrumentos que permitan obtener conocimiento confiable; además, que permita recolectar y analizar datos de una población.

La presente investigación aplica la escala de Likert a través de un balotario de preguntas. Asimismo, se mide la confiabilidad a través del alfa de Cronbach.

De igual forma, el estudio tiene una justificación práctica, Arias (2012) y Baena (2017), mencionan que generan aportes prácticos al problema de investigación con conceptos amplios y profundos que ayudan a resolver un problema con estrategias que permiten la solución práctica a través de la investigación.

En el estudio, se puede apreciar que el acercamiento y comunicación oportuna con los colaboradores, permite una cultura sólida a nivel interno en la institución, y a nivel externo posicionamiento de la institución y por consiguiente del Estado.

En ese contexto, la importancia de gestionar una cultura organizacional fortalece la institución, generando el cumplimiento de objetivos e identificación de los colaboradores con la institución.

Por otro lado, una cultura organizacional deseada, no solo involucra una comunicación asertiva dentro de la estructura organizacional, sino, también se consideran otros elementos como los valores, buenas prácticas, etc., que articulan con las políticas públicas planteadas

por las instituciones competentes como es el caso de SERVIR, quién establece las pautas que las instituciones del Estado deben cumplir (SERVIR, 2017). Cabe precisar, que los resultados tienen una relevancia social, y sirven de punto de partida para mejorar la gestión y el servicio de la SUNASS.

La presente investigación es viable, será desarrollada y financiada por el investigador; asimismo, se puede acceder a fuentes de interés, tales como revistas, artículos de investigación relacionadas con las variables del presente estudio.

Asimismo, se cuenta con acceso al regulador del agua potable SUNASS, por lo que facilita realizar las encuestas o entrevistas a profundidad.

En relación a las limitaciones del estudio, a nivel local, para profundizar el tema de investigación, basado en la influencia de la comunicación interna en el clima laboral para mejorar el desempeño de los colaboradores de la SUNASS, sede Lima, 2022, se tienen las siguientes limitaciones:

Se cuenta con información de las instituciones del Estado, sin embargo, se presentan algunas restricciones en el acceso a los resultados de las encuestas aplicadas a los trabajadores del Estado, puesto que, es información confidencial.

Asimismo, otra limitación es la falta de disponibilidad e interés de algunos colaboradores para desarrollar las encuestas del presente estudio.

Por último, se sugiere realizar trabajos de investigación sobre las dimensiones de comunicación interna y clima organizacional en entidades públicas a nivel nacional, con el objetivo de servir como fuente para futuras investigaciones sobre este tema.

El presente trabajo de investigación consta de cinco capítulos:

Capítulo I, Marco Teórico, donde se muestran los antecedentes nacionales e internacionales, bases teóricas y las definiciones de conceptos.

Capítulo II, Preguntas y operacionalización de variables, en la cual se presenta la matriz de las variables (dependiente e independiente), definición conceptual y operacional. Las dimensiones con sus definiciones, y los indicadores de cada uno de estos.

Capítulo III, Metodología de la investigación, es la descripción del diseño metodológico, diseño muestral, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, estadísticas para el procesamiento de la información y los aspectos éticos empleados en la investigación.

Capítulo IV, Resultados y propuestas de valor, se muestra los resultados obtenidos, el análisis y la propuesta de valor.

Capítulo V, Discusión, se realiza la discusión de los resultados obtenidos y la comparación de diferentes posturas de la información recogida.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones y anexos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la investigación

1.1.1 Internacionales

Quishpi (2022), efectuó una investigación en la Fundación de capacitación y desarrollo integral FUNCADI en Ecuador, con el fin de conocer los métodos que usan los directivos, para tener un agradable clima laboral y lograr los objetivos organizacionales. En ese sentido, se realizaron entrevistas y preguntas a 50 miembros de dicha entidad, entre alumnos, profesores y especialistas en la materia, para conocer sus impresiones y descubrir el tipo de comunicación que los directivos están empleando para mejorar el clima laboral y el desempeño de los colaboradores. Posteriormente, de la información obtenida, se pudo deducir que, en ocasiones, los directivos priorizan el trabajo y no socializan mucho con los colaboradores. Además, ignoran que, en la actualidad, las pequeñas y grandes entidades, están dando más importancia a la comunicación interna, con el fin de que los colaboradores se identifiquen con la entidad, mejore el clima laboral y como resultado logren los objetivos organizacionales.

Asimismo, Castro et al (2022), durante el estado de emergencia sanitaria por el COVID 19, realizó un estudio en España para establecer el papel que desempeña la comunicación interna con respecto a la activación del teletrabajo. Al respecto, el estudio comprendió la revisión de diversas fuentes de estudio relacionados al tema y se realizaron entrevistas a algunos especialistas en comunicación interna, gestión organizacional y administración, mediante plataformas virtuales. Los resultados mostraron que, a inicios de la pandemia muchas entidades públicas y privadas a nivel mundial, se vieron obligados a cerrar y/o implementar el teletrabajo, pero, la mayoría de estos, no estaban preparados para hacerlo, debido a que no se contaban con los insumos y equipos tecnológicos. Además, asumieron que los colaboradores no se comprometerían con el teletrabajo y que la entidad no lograría los objetivos de la organización; puesto que, las formas de comunicación eran diferentes. No obstante, en ese lapso de tiempo había que adaptarse a una nueva realidad, y gracias a la

comunicación interna y a los medios digitales, se pueden mantener una buena comunicación con los colaboradores que realizan teletrabajo, para que puedan trabajar sin problemas y la entidad logre los objetivos.

De otro lado, Tamayo (2020) en su estudio realizado en Cuba, para descubrir qué valor tiene la comunicación interna y su contribución en el logro de objetivos de la entidad y ser uno de los mejores en su rubro, acudió a varios estudios y artículos científicos, que demostraron que la comunicación interna es un elemento valioso para la entidad y que la buena aplicación de esta, permite lograr un buen clima laboral. Además, la comunicación interna influye en el desarrollo de la identidad y compromiso de los colaboradores. Cabe resaltar, que la implementación de la comunicación interna, debe ser constante y perdurable en el tiempo, mediante comunicados sencillos y claros, para crear un buen clima laboral y satisfacción entre los colaboradores. También, se debe tener en cuenta, que un comunicado confuso puede generar conflictos y dificultades en la entidad. El buen uso de la comunicación interna permite a los colaboradores tomar conocimiento de los objetivos de la entidad, integrarse y trabajar en equipo por el bien de la entidad y de la sociedad.

De igual forma, Pedraza (2020) en su investigación realizada en el estado de México, realizó preguntas a 80 colaboradores que laboran en entidades públicas y privadas, brindando servicios en diferentes rubros, como, por ejemplo: salud, educación, finanzas, hospedajes, entretenimiento, correspondencia, entre otros. Posteriormente, se realizó el análisis de las variables sin maniobra por parte de la autora, para conseguir la información en un tiempo determinado. En base a ello, se pudo determinar que los directivos no confían en el desempeño del personal a su cargo y asumen que estos están comprometidos con los objetivos organizacionales, por el hecho de recibir una remuneración por la labor que realizan. Asimismo, se puede apreciar que el problema del clima laboral, se debe a que los líderes no consideran a las personas como el activo más importante de la organización. Además, el rendimiento de los trabajadores se ve afectado por la ausencia de buenas relaciones

interpersonales. En ese sentido, los directivos deben cambiar su ideología y comprometerse con el equipo de colaboradores, por el bien del clima laboral y de la entidad.

Asimismo, Pacheco et al (2018) realizó su estudio en una universidad de Ecuador, para conocer las variables que afectan al clima laboral y cuál es la percepción que tienen los colaboradores y alumnos de dicho centro educativo. Al respecto, para llevar a cabo el estudio, se realizaron preguntas a los estudiantes y docentes de las facultades de Ciencias de Administración y Comunicación Social. Mediante el resultado de la investigación, se puede deducir que el clima laboral es muy importante y que influye directamente en el desempeño de los alumnos, docentes y en la imagen de la universidad, debido a que, si hay una mala gestión, eso se verá reflejado en el trabajo de los docentes, en el rendimiento de los alumnos y en el prestigio de la universidad. Sin embargo, si hay un buen clima laboral, la calidad de la docencia académica mejorará, los alumnos estarán más motivados para estudiar y el prestigio de la universidad crecerá. Para dar solución a ese problema, la universidad implementó el área de comunicación interna, como herramienta para mejorar el clima laboral e invitó a toda la comunidad educativa a participar activamente por un bien común.

1.1.2 Nacionales

En el Perú, el estado ha implementado diversas normas para modernizar la administración pública, un ejemplo de estas es la implementación del nuevo régimen del Servicio Civil que todas las entidades públicas deben acatar. Al respecto, Peña (2022) en su estudio a la Autoridad del Transporte Urbano (ATU), correspondiente a la comunicación interna y el cambio en la gestión organizacional en cumplimiento a la normativa de SERVIR; llevó a cabo un cuestionario a 80 colaboradores de la ATU, sede Lima, que fueron seleccionados aleatoriamente con el fin de reconocer los elementos que facilitarán el proceso de transición de un régimen a otro. Asimismo, como resultado del levantamiento de información, se pudo identificar que existe un alto grado de vínculo entre la comunicación interna y el cambio de gestión. En el estudio, también se detectó que son pocos los colaboradores que tenían conocimiento sobre el régimen de SERVIR, por tal motivo, se

recomendó al área de recursos humanos realizar una campaña permanente de comunicación interna, para que los colaboradores tomen conocimiento de ese tema y otros relacionados, con el fin de que el personal desarrolle el cambio esperado y se identifiquen con los objetivos organizacionales.

De igual modo, Contreras (2022) en su artículo de investigación, que tiene por objetivo establecer la correlación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una entidad pública, durante el periodo 2021-2022. A través de un muestreo probabilístico aleatorio simple, se aplicó encuestas a 33 colaboradores del Ministerio de desarrollo agrario y riego, que trabajan en el proyecto especial binacional Lago Titicaca, con el fin de conocer si se sienten a gusto laborando en dicha entidad. Los resultados mostraron, que el personal tiene buenas relaciones interpersonales y están bien alineados con los objetivos debido a la buena comunicación que mantienen todos los colaboradores; del mismo modo, trabajan en equipo y reciben un bono económico por el trabajo realizado. Además, los directivos de la entidad, saben que tienen que seguir trabajando en el desarrollo de habilidades blandas, para continuar fortaleciendo la comunicación, el clima laboral y la satisfacción de los colaboradores.

Por otro lado, Ruiz (2021), en su estudio elaborado en el Hospital Luis Hellen Incháustegui de ESSALUD, ubicado en Lambayeque, para establecer la correlación que existe entre el clima laboral y el desempeño de los colaboradores del hospital, tuvo que medir el clima y desempeño laboral a través de preguntas y entrevistas a 79 colaboradores que estaban vinculados a las metas señaladas en el plan operativo institucional (POI). Como resultado de dicho estudio, se pudo determinar que el clima laboral obtuvo el 69% y el desempeño laboral a nivel grupal alcanzó el 97%, y en el nivel individual 44%; los resultados relacionados al desempeño demostraron el logro de las metas establecidas en el POI. Finalmente, mediante los resultados se puede comprobar que el clima laboral influye en el desempeño de los colaboradores.

En esa línea, Peña (2020) en su investigación para evaluar la vinculación que tienen la comunicación interna y el clima laboral en los profesores de los colegios privados de Lurigancho, Chosica. A partir del muestreo no probabilístico y aplicación de un cuestionario a 60 profesores, se determinó que los profesores a causa del COVID-19, no tuvieron una comunicación continua, influyendo en su percepción de mayor recarga de trabajo, afrontar problemas tecnológicos, realizar clases y reuniones virtuales. Por lo cual, se pudo concluir, que, si existe la relación entre la comunicación interna y clima organizacional, y que, si no se aplican correctamente, pueden influenciar positiva o negativamente en el desempeño de los docentes y como consecuencia, puede beneficiar o perjudicar a los alumnos.

De igual forma, Charry (2018) en su estudio realizado en una entidad pública educativa, donde se aplicaron dos cuestionarios con temas relacionados a comunicación interna y clima laboral a 200 colaboradores, que fueron seleccionados aleatoriamente para evaluar la influencia que tienen dichas variables en la entidad, se puede apreciar en el resultado de la investigación, que hay relación entre la comunicación interna y el clima laboral. Además, se percibe que los colaboradores sienten que laboran en un clima hostil, debido a la falta de estímulos, motivación, reconocimientos, entre otros. Por otro lado, el estudio señala, que la comunicación en las entidades públicas debe ir acorde a la actualidad, debe ser constante, fluida, con capacidad de atender o prestar atención a los colaboradores; además, de motivar a los colaboradores a que se comuniquen y tengan buenas relaciones interpersonales. De esa manera, se podrá disminuir el riesgo de los rumores y chismes, que a la larga dañan el clima laboral y por ende a la entidad.

1.2 Bases teóricas

1.2.1 Comunicación interna

Se denomina a las diversas actividades internas que se realizan en una entidad, para enviar y recibir mensajes entre todos los miembros del organismo. Con el fin de intercambiar información entre todos los niveles jerárquicos. (SERVIR, 2017)

En los últimos tiempos la comunicación humana ha venido sufriendo cambios producto de la tecnología, las distancias se acortan, pero las personas ya no se comunican como antes. Lo mismo viene ocurriendo en las organizaciones, donde la comunicación es fundamental para el trabajo en equipo, intercambio de ideas, etc., pero a partir de la aplicación de herramientas tecnológicas la comunicación humana pasó a un segundo plano, originando impactos negativos en la productividad. En ese contexto, a partir de un profundo análisis que realizan los autores, señalan que la comunicación se divide en dos aspectos: verbal y no verbal, siendo el primero el 7% de la comunicación humana y el segundo 93%; pudiendo concluir que la comunicación no verbal donde se expresan sentimientos, emociones, valores humanos, etc., genera un sentido de pertenencia en el talento humano y mejora los niveles de productividad. Por último, los objetivos de la empresa siempre estarán orientados a la satisfacción de los clientes internos y externos en búsqueda del crecimiento empresarial y bienestar de toda la organización (Sandoval et al, 2018).

En ese contexto, Cuenca y Verazzi (2018) definen a la comunicación interna como a las actividades encaminadas a la buena relación entre las diferentes partes de una organización, que se soportan entre sus miembros y utilizan diversos medios para mantenerse informados, agrupados y unidos con un mismo fin. En ese contexto, el autor afirma que la comunicación interna es parte de la gestión que desarrolla la organización y busca conectar a cada uno de sus miembros a través de acciones determinadas. Asimismo, establece vínculos con cada integrante que genera motivación y satisfacción en las actividades que realizan, siendo un mecanismo de motivación constante y de información a todo nivel. No obstante, cada organización determina diferentes planes de comunicación en función de sus objetivos; sin embargo, todos coinciden en transmitir una buena imagen corporativa. En esa línea, el autor menciona que existe un público interno, que es uno de los grupos de interés relevante en toda comunicación, y no es homogéneo, no todos piensan y sienten igual, pero tienen un líder a su cargo que toma las decisiones definido como los mandos. Por otro lado, en una organización la comunicación puede salir de las fronteras de

la empresa, el alcance puede ser externo dependiendo del modelo de negocio o de la naturaleza de la empresa; razón por la cual, tiene una formalidad, canales, se establecen responsables del manejo de la comunicación a todo nivel y se definen flujos de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa que favorece el trabajo en equipo y permite rapidez en las tomas de decisiones, transparenta las acciones de los líderes de la organización y finalmente tiene un impacto positivo en el clima laboral.

Del mismo modo, Hombres et al (2015) en su estudio aplicado en los Estados Unidos acerca de la comunicación interna como herramienta indispensable para generar una corriente positiva en los empleados de la organización, precisan la importancia de una cultura emocional que proporciona orgullo e identificación con la empresa. Asimismo, el estudio enfatiza en la confianza, horizontalidad, información transparente centrada en los empleados, que busca demostrar cómo la comunicación interna y la cultura emocional positiva influyen en el ambiente laboral. En ese sentido, el entorno organizacional es un activo importante que genera gratitud y contagia al resto de los empleados, y a través de la comunicación asertiva definen el camino y liderazgo. Por otro lado, el estudio también examina cómo la comunicación interna influye emocionalmente en los empleados, los empodera generando satisfacción y confianza. Finalmente, el resultado del estudio concluyó, que una cultura positiva tiene implicaciones directas en la efectividad organizacional.

Por otra parte, Tkalac y Spoljaric (2020) identifican en su estudio, la relevancia que tiene para la comunicación interna la elección del medio de comunicación, si se quiere un impacto positivo en la satisfacción de los colaboradores. Una comunicación eficaz, lleva consigo un mensaje importante y se envía en el modo adecuado para que el receptor conecte con los objetivos de la organización. Al respecto, del estudio realizado a empleados y gerentes de grandes empresas privadas y estatales, los resultados resaltan la necesidad de comunicar lo suficiente, que no genere incertidumbre y manejar un lenguaje claro y directo que no ocasione ambigüedad. Cabe resaltar, que la satisfacción de la comunicación, está muy ligado a cómo perciben el mensaje los colaboradores y el medio por el cual se remite la

información; razón por la cual, comunicar en comités de trabajo, asambleas, videoconferencias, etc., tienen un mayor impacto en la satisfacción del personal que a través de boletines, mensajes en las pantallas de la computadora, etc. Por último, los medios digitales también han tomado mayor espacio en las comunicaciones, y estas deben ajustarse de acuerdo a las necesidades de los colaboradores considerando sus preferencias.

Asimismo, Tramontín et al. (2020) en la investigación realizada a un grupo de servidores públicos de una institución en Brasil, mencionan que la comunicación interna influye en el desempeño de las actividades y genera compromiso con la institución. En ese sentido, el estudio revela los efectos positivos que trae la implementación de determinadas estrategias que los responsables de la comunicación organizacional deben aplicar. Cabe precisar, que los servidores públicos contribuyen con la imagen y reputación de la institución; motivo por el cual, mantener una comunicación transparente con los empleados, estimula el compromiso en su trabajo diario. Los autores, mencionan que existe amplia literatura acerca del desempeño laboral; sin embargo, conocer el desempeño laboral de los servidores públicos es fundamental para orientar los esfuerzos de la institución.

De manera similar, Leijerholt et al. (2020) explica sobre los valores de la comunicación interna como una de las prácticas que posiciona la marca de la empresa. En general, la comunicación interna es una herramienta clave utilizada como mecanismo inspirador para los empleados, es un medio indispensable para reforzar la reputación de la empresa. En las instituciones públicas no es diferente, los empleados de igual forma tienen una fuerte identificación con la organización que se refleja en la calidad de la atención y satisfacción de quienes reciben el servicio. Con lo cual, se puede afirmar que, si los empleados no establecen un vínculo con la marca, podría impactar en el comportamiento afectivo hacia la empresa. Por otro lado, en el sector público existen distintos niveles jerárquicos, que originan diferentes escalas de identificación, que va desde lo profesional hasta lo estructural, generando una conexión con la profesión que ejercen en una determinada institución pública. Algunos estudios muestran que la comunicación interna en la gestión, es primordial en la gestión de

la marca, representa el compromiso de los empleados y los enorgullece en su rol de ayudar a los demás y contribuir con la sociedad. En ese sentido, el estudio determina “que la congruencia de valores en la comunicación interna y las prácticas organizacionales influyen en las percepciones de los empleados sobre la marca de su organización” (p. 458).

1.2.1.1 Estilos de comunicación

En los últimos tiempos, la gestión de la comunicación ha promovido diferentes estilos de conexión entre sus equipos de trabajo, como son la comunicación vertical ascendente y descendente que estimula una comunicación solidaria. En ese contexto, Kelly y MacDonald (2019) en sus estudios acerca del liderazgo, explican los efectos positivos y negativos de la comunicación solidaria entre los líderes y los subordinados. Es en esa línea, que a través del estudio realizado en redes sociales acerca de la comunicación en el centro laboral, se pudo evidenciar que, a mayor solidaridad entre el jefe y el subordinado, genera mayor satisfacción; entendiéndose que, “si bien la solidaridad no es en sí misma un tipo de comunicación, es el resultado psicológico de la comunicación interpersonal y la auto revelación, lo que desarrolla confianza y un sentido de sin cronicidad entre los comunicadores” (p. 5). Mientras los líderes mantengan una postura autoritaria y mínima comunicación, el resultado será menor satisfacción y por ende menor compromiso y solidaridad.

Por otro lado, Atouba et al. (2019) en su estudio orientado a la gestión y comunicación organizacional, describe la relación que existe entre la comunicación vertical descendente en toda la estructura organizacional, la participación de los empleados y la satisfacción laboral como mecanismo impulsor para que los trabajadores se sientan comprometidos con la organización; además, se sientan atraídos, se mantengan y trasladen su conocimiento. Es por ello, que la existencia de un diálogo entre los directivos y el personal, permite recoger inquietudes, intercambiar opiniones, mantener una comunicación transparente que fomente el sentido de pertenencia en la organización. El interés de ahondar sobre las prácticas comunicativas, es porque deriva en el desarrollo de la identidad que une a las personas en una organización.

1.2.1.2 Comunicación asertiva

Es una forma de comunicación que posibilita expresar lo que piensas en concordancia con los demás, tomando en cuenta tus propias carencias, manteniendo un ambiente de respeto, sinceridad sin dañar a nadie (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF], 2016).

De igual forma, Castellanos (2021) señala que la comunicación asertiva, es la manera que se transmiten los pensamientos e ideas, para comunicar o defender algún tema, sin herir o lastimar a nadie. Además, el asertividad es una destreza que se adquiere con el tiempo y con práctica, que se demuestra de manera verbal y no verbal, mediante las actitudes, expresión facial y el tono de voz.

Bajo ese contexto, Dasgupta et al. (2013) explican, que actualmente el estilo de comunicación que los gerentes aplican sobre sus subordinados, busca aumentar la satisfacción en sus empleados; puesto que, tiene una directa relación con los resultados positivos de la organización. Las relaciones interpersonales generan vida en la organización y aseguran su sostenibilidad. En ese sentido, las organizaciones llevan a cabo planes de capacitación, que estén orientados a desarrollar y mejorar las formas de comunicación, y que, además, fomente un vínculo afectivo con la organización. Mientras mejor se comunican, aumenta el desempeño laboral.

Asimismo, Hombres (2015) explica sobre los estilos de comunicación que utilizan con mayor frecuencia los directivos y obtienen resultados positivos por la facilidad y calidad de las respuestas. En esa línea, la comunicación asertiva permite generar vínculos entre los directivos y el resto de la estructura organizacional, bajo la ayuda de plataformas digitales, que facilitan la comunicación de ida y vuelta con todos los *stakeholders*. En estos tiempos donde las empresas son globales, son las redes sociales las que contribuyen a tener una fluidez en las comunicaciones, pero sobre todo reduce distancias y se acerca más a los CEOs con el resto de la organización. Una comunicación asertiva, es directa, clara, pero lleva una cuota del liderazgo de quienes dirigen la organización, generando empoderamiento en el

resto de los empleados. Por lo que el autor precisa “La comunicación asertiva, competitiva, dominante y contundente del CEO puede establecer al CEO como un líder fuerte, confiado y competente, lo que aumenta la confianza de los empleados hacia su líder y la organización” (p. 465).

Por otro lado, Lesmes et al. (2020) explica que la comunicación asertiva en un mundo competitivo, obliga a las empresas a establecer estrategias de intercambio de comunicación que considere varios aspectos, como culturales, raciales, educación, etc. todo ello dentro de un contexto de respeto y objetivo común, que motive y permita hacer frente a la competencia.

1.2.1.3 Comunicación interna en tiempos de pandemia

Sanders et al. (2020) señalan que la pandemia fue uno de los eventos inesperados que cambió las formas de operar de un día para otro con una gran incertidumbre. En ese sentido, ajustarse a la nueva normalidad, significaba que las organizaciones debían afrontar el desafío de llevar a cabo una comunicación interna apoyada en las tecnologías de la información transfiriendo mucha información y gestionando todos los procesos. Los autores refieren, que entender cómo las personas recogen la información a partir de situaciones críticas, es posible a partir de la “teoría de la atribución”, que afirma que las personas toman las cosas a pesar de las circunstancias dependiendo quién o cómo se las dicen (p. 290).

En esa línea, Claro et al. (2021) precisan que la pandemia marcó un antes y un después en las organizaciones privadas y públicas, siendo la comunicación interna, la herramienta estratégica para mantener cohesionado a los colaboradores, cruzar información y tomar decisiones a todo nivel. En esa línea, el estudio realizado en Chile a empresas certificadas por el *Great Place To Work®* (GPTW®), explica cómo la comunicación interna sufrió cambios encaminados a responder temas de seguridad laboral, balance entre la familia y el trabajo en casa, cuidados sobre el COVID, modificaciones en la estructura organizacional, etc.; además, atender los asuntos propios de las operaciones de la empresa. Asimismo, los autores señalan, que los canales de comunicación se apoyaron en las herramientas tecnológicas, siendo ahora una comunicación más digital que antes, abriendo el paraguas de

opciones y medios de comunicación. En ese contexto, el estudio realizado a través de encuestas a los colaboradores, muestra que una de las principales áreas que canaliza la comunicación interna, es el área de recursos humanos, y que este debe tener un rol facilitador promoviendo una identidad cultural, mejorar el clima laboral y encaminar a la organización al cumplimiento de la estrategia. Para ello, el plan de comunicaciones se mide con el cumplimiento del plan operativo, que implica el uso y frecuencia de los canales de comunicación más valorados, como es el correo electrónico corporativo y le siguen las aplicaciones digitales entre otros. En conclusión, se observa que la comunicación interna no es una tarea improvisada, sino planificada y medida a través de indicadores como una herramienta de gestión que es liderada por los directivos de la organización.

Por consiguiente, Bozas et al. (2021) afirman que la situación generada por la pandemia obligó que la comunicación interna se apoye en las redes sociales, a pesar, que muchas empresas no conocían cómo utilizar dichas herramientas o que la aplicación de estas funcione de la forma esperada. Si bien, las empresas tuvieron que reforzar sus procesos de comunicación interna en medios digitales y satisfacer las necesidades de sus colaboradores; por otro lado, existen algunas brechas que las organizaciones deben superar para garantizar una comunicación efectiva. En ese contexto, los resultados del estudio realizado en Chile y Perú mostraron, que las reuniones con los directivos de las empresas tienen una gran importancia, así como la presencia de un líder transformador basado en una comunicación bidireccional. Además, el compromiso con los colaboradores ha permitido que el distanciamiento social sea la oportunidad para incorporar estrategias innovadoras que mantengan informado al personal.

De lo anteriormente mencionado, se evidencia que la nueva normalidad, nos ha llevado a adaptarnos a nuevos entornos de trabajo y seguir medidas de seguridad que garanticen la salud de los colaboradores de las organizaciones. Aunque cambiar el comportamiento de los colaboradores en ambientes que no estaban contemplados, no fue una tarea fácil sin el diálogo o comunicación estratégica. Sin embargo, hay un regreso

paulatino a los centros de trabajo, que requiere de una comunicación interna que asegure el bienestar, seguridad y efectividad en el puesto de trabajo. En esa realidad, Lee (2022) explica cómo “la comunicación interna dialógica puede ayudar a los empleados a comportarse de manera segura en el lugar de trabajo cuando regresan al trabajo al mejorar la eficacia individual y la amenaza percibida del virus” (p. 2). Esta teoría menciona sobre el diálogo que existe entre el trabajador y el empleador, respetando las posturas que cada una de las partes mantiene. Existe una comprensión y buena disposición que permite una comunicación asertiva que genera un ambiente de confianza y reciprocidad. Por otro lado, el estudio también menciona que el intercambio de información con grupos estratégicos es favorable para la gestión de la comunicación. Finalmente, la investigación realizada confirma que la comunicación dialógica contribuye al clima laboral, generando una sensación de ayuda al trabajador.

Por lo tanto, la comunicación interna juega un papel fundamental en la organización, construyendo puentes entre empleados y directivos que tienen un mismo objetivo. Como consecuencia, al tener empleados motivados se generan sentimientos de pertenencia que crean buenos ambientes de trabajo.

1.2.2 Clima laboral

Se define como la percepción que tienes los miembros de un organismo sobre su lugar de trabajo y que influye directa o indirectamente en la conducta de los trabajadores. Chiavenato (2011).

Para las organizaciones, el clima laboral es tan importante como la satisfacción de los trabajadores. En esa línea Bordas N. (2016) define al clima laboral como el “conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización; y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización” (p. 26).

En esa línea, Gaunya (2016) describe en su investigación que el activo más importante son las personas, como eje elemental en la organización. Sin embargo, en los

últimos años las formas de hacer negocios han afectado a este recurso, puesto que, para que las empresas puedan sobrevivir ante la gran competencia, orientan sus procesos a mejorar el desempeño. En ese sentido, el clima organizacional tiene un papel elemental en las empresas, puesto que, buscan que el recurso se esfuerce y agregue valor en un ambiente tranquilo y de satisfacción. A partir de lo mencionado en el estudio, se desprende que un clima laboral genera satisfacción es el trabajo.

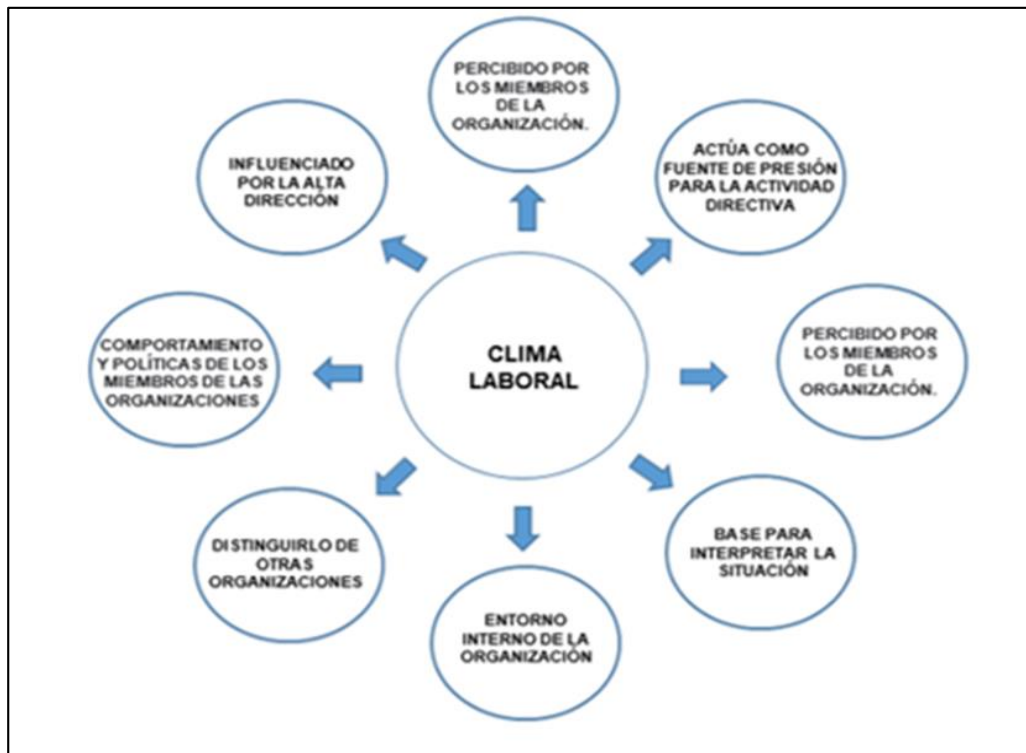
De acuerdo a lo antes mencionado, Villanueva et al. (2017) precisa, que el ambiente laboral debe ser positivo y agradable, debido a la cantidad de horas que los trabajadores permanecen y conviven en el lugar de trabajo. Asimismo, este clima de armonía y motivación, conjugado con el liderazgo de los directivos, tiene como resultado un clima laboral satisfactorio. En ese sentido, un clima laboral no favorable, podría impactar en la productividad de los trabajadores y de la empresa.

Como consecuencia de estudiar el clima laboral, Daza et al., (2021) explica la importancia de comprender a las empresas y volverlas más humanas, favoreciendo la productividad y crecimiento. En ese sentido, para que las organizaciones sean competitivas, innovadoras y atractivas, el foco debe estar en los procesos de mejora continua y la satisfacción de los empleados, que es el valor más importante en toda empresa; en esa línea, si el trabajador encuentra buenas condiciones de trabajo, como libertad para opinar, aportar en las tomas de decisiones y liderazgo por parte de quienes dirigen la organización, se tiene como resultado identificación en la organización.

Banwo et al., (2022) explican que existen factores que influyen en la percepción de los empleados sobre el clima laboral. A través de varios enfoques se puede identificar como el contexto tecnológico, ambiental, los objetivos, el liderazgo, la estructura organizacional entre otros, son relevantes para que los empleados puedan sentirse cómodos e identificados con la organización. El estudio menciona, que es primordial el conocimiento del comportamiento de las personas, puesto que, su relación con todos los agentes internos y externos, reflejan una serie de acciones que, sumado a las formas de comunicación interna,

contribuyen al desarrollo del clima laboral. En ese sentido, de las diferentes posturas que definen el clima organizacional, todas confirman que se basa en las experiencias que se viven en el centro de trabajo, las decisiones de la alta dirección y los cambios en el entorno. Una visión holística de lo que comprende la cultura organizacional se muestra en la figura 1.

Figura 1: Variables que influyen en el clima de la organización



Nota. El gráfico representa la influencia de los elementos internos y externos en el clima laboral. Información del artículo de investigación *Nexo entre el clima organizacional y el entorno institucional: por qué es importante el contexto*. Obtenido de *J Global Entrepreneurship Research*, por Banwo, A.O., Onokala, U. y Momoh, B., (2022).

Es en este contexto, que el clima en las organizaciones empresariales, va cambiando conforme intervienen las variables del entorno, desde las regulaciones que incorporan los gobiernos, hasta la cultura y costumbres de un país. Razón por la cual, algunos académicos coinciden que el clima laboral, se constituye de las normas personales, sociales y organizacionales.

Asimismo, con la evolución de la tecnología y los cambios en las formas de hacer negocios, mejorar el clima laboral es parte de la estrategia de las organizaciones. La inquietud por estudiar el clima laboral en un entorno comercial, muestra los nuevos marcos

legales que estén orientados a un mejor desempeño de las organizaciones. En un enfoque *business to business* (B2B), ha originado que las relaciones entre las diferentes unidades de negocios también se amplíen a otras organizaciones, además, de crear microclimas laborales orientados a entornos cambiantes, pero con el mismo fin de innovación, aprendizaje y satisfacción al cliente interno (Pomirleanu et al., 2022).

Finalmente, de las investigaciones se desprende que el desempeño de las organizaciones, está directamente relacionado con las condiciones en las que los trabajadores se desarrollan.

1.2.2.1 Identidad

Ramírez et al (2005) señala que “La Identidad es el conjunto de símbolos; comunicación y comportamiento de una empresa basada en los principios básicos: la misión, la visión, los valores de la misma; es decir es la personalidad de la organización” (p.46).

De igual manera, Murillo (2014) precisa que la Identidad son los principios que tiene cada organismo que los caracteriza. La entidad mediante sus normativas, proceder y costumbres logra que el personal se identifique con ella.

La Identidad de una institución, se la define como la Identidad Corporativa más la Cultura Organizacional. Este concepto parte de lo que la organización muestra al exterior, en tanto que la Cultura Organizacional son las apreciaciones que se tiene de la organización, basadas en sus principios, convicciones, y comportamientos. Asimismo, la Identidad trabaja con cuidado todos los temas propios de la organización, incluso los que nadie presta atención y son los más delicados de cualquier empresa; además, la identidad contribuye a que la organización sea reconocida competente respecto a los demás. (Carriel et al, 2019).

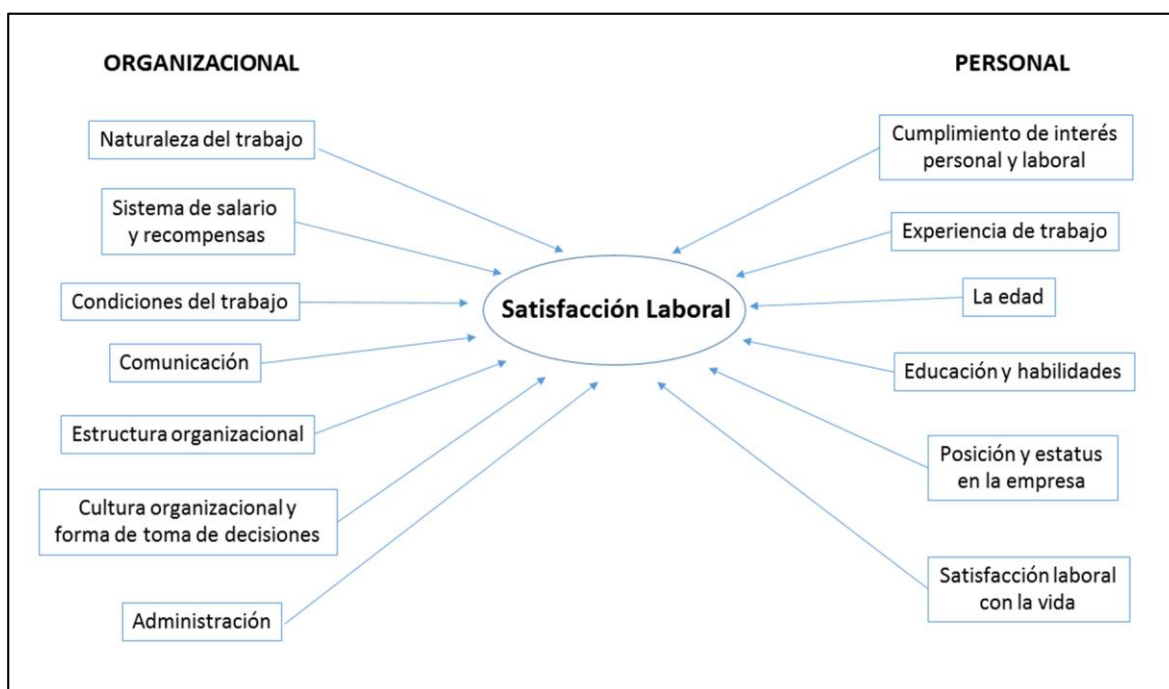
1.2.2.2 Satisfacción laboral

Chiang y Ojeda (2013) señalan que no existe una sola definición sobre la satisfacción laboral, sin embargo, consideran que “la satisfacción laboral va más allá de las emociones y de ahí la importancia que ésta tiene en las conductas laborales” (p. 42).

Frederiksen (2016) explica en su estudio, que la satisfacción laboral está asociada a la estabilidad en el trabajo, razón por la cual, las organizaciones requieren conocer a través de diferentes instrumentos de gestión, cómo se siente el trabajador en la empresa para la tomar acciones. En ese sentido, las encuestas tienen una función vital que permite medir y conocer los motivos de insatisfacción, que podría estar derivando en renuncias o movimiento del personal. Asimismo, las encuestas brindan retroalimentación a los directivos y recoge información sensible del personal.

Kirin et al. (2016) señalan que la satisfacción en el trabajo es fundamental en toda organización competitiva. Al respecto, las estrategias de las organizaciones están orientadas al capital humano buscando mejorar la comunicación y condiciones donde se llevan a cabo las tareas; no obstante, existen una serie de factores que influyen en la satisfacción como se muestra en la figura 2.

Figura 2: Factores que afectan la satisfacción laboral



Nota. El gráfico representa como los diversos elementos organizacionales y personales influyen en la satisfacción laboral. Información del artículo de investigación Impacto del ciclo de vida de la empresa en la satisfacción laboral. Obtenido de *Revista Técnica*, por Kirin, S., Mitrović, M., Borović, S. y Sedmak, A., (2016).

Del mismo modo, Pedraza (2018) precisa que la satisfacción laboral es el sentir del trabajador, producto de aquellos aspectos que generan motivación, reconocimiento por su buen desempeño, colaboración y trabajo en equipo. Asimismo, esta satisfacción también comprende aspectos físicos, como el lugar de trabajo, el mobiliario y los equipos. En ese sentido, de acuerdo a las evidencias empíricas revisadas por el autor, se observa una relación entre el clima laboral y la satisfacción; sin embargo, algunas variables como identificación por la empresa o hacer una línea de carrera en la organización, puede tener mayor impacto en la satisfacción.

En ese contexto, Nurjanah et al. (2020) explican en su estudio, como el liderazgo transformacional ha tenido un efecto positivo en la satisfacción laboral de una institución del Estado. Además, agregan que, para lograr los objetivos, significa contar con personal capacitado y que este colabore con toda la organización a partir de sus experiencias y roles en un organismo público. Los empleados no esperan llevarse premios o ser reconocidos, sino, hacer más de lo que su trabajo exige con el objetivo de que la organización tenga buenos resultados. Es así que el liderazgo, inspira y motiva a los trabajadores y los encamina hacia el logro de metas. Finalmente, “se puede concluir que la satisfacción laboral es la percepción que tiene el empleado de sentirse feliz e infeliz donde el empleado recibe los resultados de lo que hace de acuerdo a lo que espera, quiere y piensa” (p.4).

1.2.2.3 Liderazgo

Yarce (2010) señala que el liderazgo es la habilidad de influenciar que tiene una persona hacia otras personas o grupos, para que realicen las acciones que sean necesarias para lograr la meta por un bien común. Los líderes pueden motivar a sus seguidores mediante la palabra o predicando con el ejemplo.

Asimismo, Bonifaz (2012) precisa que el liderazgo no tiene un concepto, pero, se tiene que tener en cuenta ciertas condiciones y características de la persona, para considerarlo un líder, como, por ejemplo, ser paciente, creativo, constante, etc. Un buen líder debe conocer a

los integrantes de su equipo, para saber cuál es la manera más eficaz de comunicarse con cada uno de ellos.

En ese contexto, Vanharanta y Markopoulos (2019) afirman que “Los seres humanos deben estar en el centro de atención cuando las empresas están mejorando su desempeño en los negocios” (p. 2). Bajo ese contexto, las empresas aplican una filosofía de gestión y liderazgo, que hacen verse confiables, respetables, dentro de una cultura organizacional que ofrece valor en sus productos. En el mundo empresarial actual, el liderazgo se enfoca en la toma de decisiones, de cómo apoyan a la organización y a sus trabajadores. Esta forma de liderazgo que los autores explican, habla del crecimiento del ser humano dentro de un ambiente de democracia empresarial y comunicación activa independiente del lugar que tenga dentro de la estructura organizacional.

Por otro lado, Carrillo - Rosero et al. (2019) mencionan que el liderazgo en el desarrollo empresarial, incentiva a que los colaboradores participen activamente del cambio, tanto dentro como fuera, para lo cual, establece vínculos que permiten empoderar a través de la misión y la visión declarada por las empresas; asimismo, estén comprometidos dentro de un contexto sano y participativo con alto sentido de compromiso.

1.2.2.4 Cooperación

Trabajo en equipo

Es la acción de los colaboradores de ayudar de manera organizada a otros miembros de la entidad, con el fin de lograr el objetivo que tienen en común. Asimismo, hay que tener en cuenta que cada integrante del equipo tiene personalidad, sapiencias, destrezas, experiencias y diversas perspectivas de las cosas. Con la cooperación de todos se obtendrá un buen resultado. (Cardona y Wilkinson, 2006)

En ese contexto, Barroso (2007), señala que el trabajo en equipo es trascendental, facilita la interrelación entre los colaboradores que lo conforman, establece un grato ambiente de trabajo, mejoran el clima laboral, la comunicación interna, la calidad del servicio o producto y aumentan la producción.

Asimismo, el Ministerio de Educación de Chile (2019), implementó la Guía de Herramientas para el desarrollo de recursos personales en equipos directivos, menciona que, para realizar un buen trabajo en equipo, es necesario brindar las condiciones necesarias para que se origine la labor cooperativa, ofreciendo las zonas y lapsos solicitados para realizar la labor encomendada. Esos elementos son fundamentales para que los colaboradores se sientan a gusto y listos a participar libremente, aceptan mayor responsabilidad y lograr los resultados esperados.

1.3 Definición de términos básicos

- **Clima Laboral**

Es la sensación de agrado de los colaboradores sobre el espacio donde realizan sus labores y sirve como motivación para lograr los objetivos de la organización (SERVIR, 2017).

- **Comunicación Interna**

Son las acciones que se llevan a cabo dentro de la entidad. La comunicación debe ser bidireccional, para permitir una comunicación mutua y oportuna entre todos los colaboradores y directivos que la conforman (SERVIR, 2017).

- **Comunicación asertiva**

Este tipo de comunicación nos permite dialogar con calma y respeto, brindando nuestra opinión, sin ofender o lastimar a otras personas (González, 2021).

- **Comunicación vertical ascendente**

Se denomina a los comunicados que se emiten desde los colaboradores que ocupan un cargo intermedio hacia los funcionarios que tienen mayor jerarquía (Silva, 2011)

- **Comunicación vertical descendente**

Se refiere a los comunicados que se difunden desde los funcionarios de mayor jerarquía hacia los colaboradores que ocupan un cargo intermedio o menor. (Silva, 2011)

- **Comunicación horizontal**

Es cuando la información se transmite entre colaboradores que son del mismo nivel jerárquico o trabajan en equipos. Este tipo de comunicación agiliza los temas de coordinación, promueve el trabajo en equipo y mejora el clima laboral. (Silva, 2011)

- **Identidad**

La Identidad es el elemento más significativo de la entidad, que está compuesta por diversos elementos, como el liderazgo, la comunicación, cultura organizacional, la gestión estratégica y el estilo de una entidad. (Micolta, 2011).

- **Liderazgo**

Es la acción de influenciar a un grupo determinado de personas, con el propósito de lograr las metas trazadas en beneficio a todos los integrantes del grupo. Sánchez et al (1999).

- **Satisfacción Laboral**

Contribuye a que los colaboradores estén a gusto con el trabajo que realizan, teniendo en cuenta que, si las entidades desean colaboradores más competentes, es imprescindible que se preocupen en que los colaboradores trabajen a gusto y sean accesibles a los cambios que sean necesarios (Salazar, 2019).

- **Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo, es el grupo de personas que se organizan para realizar y lograr un objetivo específico. (De la Cruz, E.,2010)

CAPÍTULO II: PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

2.1 Preguntas

- PG:** ¿De qué manera la comunicación interna influye en el clima organizacional para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento – SUNASS, sede Lima, 2022?
- PE1:** ¿De qué manera la comunicación interna vertical descendente influye en el clima organizacional para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento – SUNASS, sede Lima, 2022?
- PE2:** ¿De qué modo la comunicación interna vertical ascendente influye en el clima organizacional para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento – SUNASS, sede Lima, 2022?
- PE3:** ¿De qué manera la comunicación interna asertiva influye en el clima organizacional para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento – SUNASS, sede Lima, 2022?
- PE4:** ¿De qué manera la comunicación interna horizontal influye en el clima organizacional para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento – SUNASS, sede Lima, 2022?

2.2 Operacionalización de variables

Variable dependiente: Comunicación interna

De acuerdo a la definición descrita en las bases teóricas, se deduce que la comunicación interna, está dirigida a todos los miembros que laboran dentro de una organización.

Variable independiente: Clima laboral

Es el ambiente o sensación que percibe cada miembro o trabajador dentro de su centro laboral.

2.2.1 Dimensiones

Comunicación Interna

En el presente estudio, la comunicación interna se ha dimensionado en comunicación asertiva, comunicación vertical ascendente, comunicación vertical descendente y comunicación horizontal.

Clima Organizacional

De igual forma, el clima organizacional se ha dimensionado en identidad, liderazgo, satisfacción laboral y trabajo en equipo.

2.2.2 Indicadores

Comunicación Interna

- La organización si promueve y fomenta la comunicación interna.

Comunicación asertiva

- La organización si emplea la comunicación asertiva.

Comunicación vertical ascendente

- Si tengo la oportunidad de comunicarnos con el Presidente del Consejo Directivos o Gerente General de la organización.

Comunicación vertical descendente

- Si son claras las órdenes y tareas que recibo del jefe o supervisor

Comunicación horizontal

- Si existe comunicación eficaz y fluida entre el personal de las diversas oficinas.
- Los directivos, gerente y jefes si promueven la comunicación horizontal.

Clima laboral

- Si se valora los niveles de desempeño y se reconoce los esfuerzos y logros en la organización.

Identidad

- Si me siento a gusto de formar parte de esta organización.
- Si estoy comprometido con el valor y la misión de la organización.

Liderazgo

- Mi jefe si se comunica de manera clara y sencilla.
- Mi jefe si involucra a los equipos en la búsqueda de soluciones
- Mi jefe si hace preguntas en las reuniones e invita a la participación
- Mi jefe inmediato si es capaz de transmitir la visión y objetivos de la organización.
- Mi jefe inmediato si me brinda el reconocimiento cuando hago bien mi trabajo.
- Mi jefe si se interesa por el éxito de sus empleados y contribuye con el logro de los objetivos organizacionales.

Satisfacción laboral

- A mi entidad si le interesa lo que pienso y siento con respecto a mi trabajo.
- Los consejos y apoyo que recibe del supervisor o jefe si me animan a trabajar mejor.
- Si cuento con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo
- Mi jefe si escucha los planteamientos que se le hace y sabe motivar al equipo.
- Mi jefe inmediato si promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.

Trabajo en equipo

- Si tengo la seguridad de que mis compañeros me van a ayudar o apoyar cuando necesite de su colaboración.
- Si es efectiva la comunicación interpersonal en el equipo.
- En la organización si se crea un ambiente de trabajo en equipo.

- La participación de sus compañeros de trabajo si me permite realizar mejor mis tareas.
- Mis ideas si son tomadas en cuenta para realizar el trabajo.

Figura 3: Matriz de Operacionalización de Variable Comunicación Interna

Variable Dependiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Comunicación Interna	La comunicación interna consiste en trasladar la información de un lugar a otra, con el fin de provocar una correcta relación entre todos los miembros de una entidad, y permita realizar una buena labor individual o en equipo (Silva, 2011)	Es la respuesta a necesidades que se encuentren motivadas a los colaboradores para mantener el entorno laboral (Muñiz, 2014)	Comunicación Asertiva	Encuesta estructurada
			Comunicación vertical ascendente	Encuesta estructurada
			Comunicación vertical descendente	Encuesta estructurada
			Comunicación horizontal	Encuesta estructurada

Nota. Elaboración propia

Figura 4: Matriz de Operacionalización de Variable Clima Organizacional

Variable Dependiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Clima organizacional	El clima laboral tiene una función muy importante en la entidad, debido a que la buena o mala percepción que tengan los colaboradores, influenciará en el desarrollo de las labores a su cargo y en el logro de las metas establecidas por la entidad. (Moreira, 2018)}	Es el conjunto de respuestas desarrolladas por la muestra de personas sobre quienes se aplican una encuesta	Identidad	Encuesta estructurada
			Liderazgo	Encuesta estructurada
			Satisfacción Laboral	Encuesta estructurada
			Trabajo en equipo	Encuesta estructurada

Nota. Elaboración propia

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Diseño Metodológico

De acuerdo a lo señalado por Hernández-Sampieri et al. (2018), “el enfoque cualitativo utiliza el análisis y recolección de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”.

Por otro lado, el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar la hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

Cabe precisar, que el estudio tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo, debido a la aplicación de las técnicas encuesta para el recojo de datos y posterior análisis. Se utiliza una metodología explicativa.

El diseño de la investigación es no experimental, transversal y descriptivo. Se analiza la situación de los trabajadores de la SUNASS, sede Lima.

3.2 Diseño muestral

En la presente investigación, se utiliza un muestreo probabilístico, que es un conjunto de la población o universo de interés, con igual probabilidad de ser escogido para ser parte de la muestra, mediante una elección al azar, para poder conseguir datos relevantes de la misma. Es necesario que la muestra represente a la población de forma probabilística, para así poder generalizar los resultados obtenidos al muestrear a toda la población (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

La población está compuesta por 381 colaboradores de la SUNASS, sede Lima, conformada por el personal ejecutivo, directivo, técnico y administrativo. Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula de acuerdo a la figura 5.

Figura 5: Fórmula para el cálculo de la muestra

Calculadora de Muestras

Margen de error: 10%
 Nivel de confianza: 99%
 Tamaño de Poblacion: 381
 Calcular

Margen: 5%
Nivel de confianza: 95%
Poblacion: 381

Tamaño de muestra: 192

Ecuacion Estadistica para Proporciones poblacionales

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

n= Tamaño de la muestra
 Z= Nivel de confianza deseado
 p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)
 q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)
 e= Nivel de error dispuesto a cometer
 N= Tamaño de la población

Nota. https://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php

El tamaño de la muestra resultó en 192 colaboradores a encuestar, con un nivel de confianza del 95% y 5% de margen de error.

3.3 Técnicas de recolección de datos cuantitativos

Dando inicio a las actividades de recolección de datos, se elaboró un cuestionario piloto en base a las experiencias recogidas y resultados de los artículos de investigación analizados para el presente estudio, Brañez (2014), Trujillo (2017) y Samanez (2018). De acuerdo con Bernal (2010), precisa que la persona que investiga recoge evidencias a partir de la observación del objeto de estudio mediante encuestas, entrevistas a profundidad, diálogos, etc. para posteriormente procesar, analizar y comprender una situación o fenómeno que está ocurriendo.

Al respecto, la presente investigación es cuantitativa, se ha aplicado la técnica de la encuesta para recolectar información de un grupo de personas que representen la población. Asimismo, se ha escogido de instrumento el cuestionario. Para la medición de cada variable, se ha planteado un cuestionario inicial compuesto por 25 preguntas cerradas, creadas a través de un formulario de *Google*. Para ello, se ha aplicado la escala de Likert, que es una

herramienta de recolección de datos, que cuenta con cinco niveles; donde cada ítem de la escala está estructurado de la siguiente forma: 5 igual a totalmente de acuerdo, 4 igual a de acuerdo, 3 igual ni de acuerdo ni desacuerdo, 2 igual en desacuerdo y 1 igual totalmente en desacuerdo. Asimismo, el instrumento inicial (el cuestionario), se sometió a una prueba piloto con 23 colaboradores de las oficinas de la SUNASS, sede Lima; donde las preguntas estaban relacionadas a la comunicación interna y al clima laboral; así como a sus respectivas dimensiones. En esa línea, menciona Casas et al. (2003) en su artículo: “la encuesta permite aplicaciones masivas y la obtención de información sobre un amplio abanico de cuestiones a la vez”.

De igual forma, se detallan los criterios de inclusión y exclusión:

Criterios de inclusión:

- Personal que labora en la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento – SUNASS, sede Lima hasta el 2022.
- Personal de todos los niveles jerárquicos.
- Personas mayores de edad

Criterios de exclusión:

- Personal cesante de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento – SUNASS, sede Lima hasta el 2022.
- Personal que labora en otras sedes de Lima y Provincia.

3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información.

Análisis de datos en Excel

A partir de la información obtenida, primero se procedió a calcular e interpretar el Alfa de Cronbach con la herramienta MS Excel, a fin de medir la consistencia interna del instrumento de medición. De acuerdo a Hernández - Sampieri y Mendoza (2018) en la actualidad existen diferentes programas estadísticos para analizar datos, en todos los casos, se tiene que tomar la codificación correcta. Asimismo, el Excel ofrece una gran variedad de análisis estadísticos, así como el *software* de IBM SPSS.

Confiabilidad de los instrumentos

El instrumento se probó a través del Alfa de Cronbach, con el objetivo de validar su confiabilidad y pueda ser aplicado al total de la muestra. Los resultados se han procesado a través de la herramienta de MS Excel versión 2021, utilizando hojas de cálculo; además, se analizó la consistencia de la escala aplicada. Cabe señalar, que según Hernández-Sampieri, “la confiabilidad o fiabilidad, es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes en la muestra o casos” (citado en Hernández - Sampieri y Mendoza, 2018, p.229).

Para el cálculo del Alpha de Cronbach, se empleó la siguiente fórmula:

Figura 6: *Formula para calcular el Alpha de Cronbach*

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left(1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right)$$

Nota. Varianza de los ítems (Cronbach 1951).

Donde:

α = Alfa de Cronbach

K = Número de Ítems

V_i = Varianza de cada Ítems

V_t = Varianza del total

El coeficiente Alfa de Cronbach varía de 0 a 1. Cuanto más cerca esté a 1, mayor es la concordancia de los ítems entre sí (y viceversa). Por otro lado, hay que tener en cuenta que, a mayor longitud de la prueba, mayor será alfa (α). La interpretación se muestra en la siguiente Figura 7.

Figura 7: Valoración del Alpha de Cronbach

Valor del Alpha de Cronbach	Nivel de confiabilidad
0,81 – 1,00	Muy Alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Media
0,21 – 0,40	Baja
0 – 0,2	Muy baja

Nota: Información del libro Metodología de la investigación cualitativa, por Palella S., Santa y Martins P., Feliberto (2004)

Los resultados del piloto fueron analizados y procesados, obteniéndose un alfa de Cronbach de 0.96 interpretado como muy alto, motivo por el cual, se considera la herramienta confiable.

Figura 8: Estadística de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.969	25

Nota: Resultados obtenidos del SPSS versión 25.

3.5 Aspectos éticos

Para el presente estudio, se consideran los siguientes:

- **Dignidad de las personas:** Se considera los pensamientos y hábitos, al igual que manifestar su punto de vista en determinados temas, tanto por su aporte en el desarrollo del estudio o en uso de la propiedad intelectual (Medina, 2021).
- **Justicia:** Se considera la participación y cooperación de las personas que han colaborado en el desarrollo del estudio, de la misma manera que la deferencia y privacidad a quienes han compartido su conocimiento para ser parte de la investigación (Medina, 2021).

- **Responsabilidad:** Se colabora y comparte con la sociedad el estudio y resultados del mismo, con el fin de aportar y beneficiar a la comunidad. (Medina, 2021).
- **Honestidad:** Se acatan las normas y reglamentos establecidos por la sociedad científica, así como se cumplen las normativas del Estado con el que se respalda el estudio científico (Medina, 2022).
- **Rigor científico:** Las fuentes de referencia han sido comprobadas conforme al procedimiento de investigación, de recopilación, estudio de la indagación y explicación del resultado (Medina, 2022).

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y PROPUESTA DE VALOR

Los organismos públicos están compuestos por servidores civiles que laboran de forma coordinada con el fin de lograr las metas de la entidad. De acuerdo a lo establecido en el Subsistema 7 del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos, correspondiente a la Guía del Proceso de Comunicación Interna, implementada por Servir, se puede determinar que la comunicación interna, permite a las entidades del sector público, difundir los planes, objetivos, misión, visión, metas y valores estratégicos a los servidores civiles, con el fin de consolidar la cultura organizacional y fomentar el compromiso, sentido de pertenencia y buen clima laboral. Asimismo, gestionar adecuadamente el proceso, permite establecer canales a través de cuales los servidores civiles puedan comunicarse con la alta dirección, comunicando sus opiniones y sugerencias sobre lo que sucede en la organización, motivando a los colaboradores y haciéndolos sentir escuchados y apreciados (Servir, 2017).

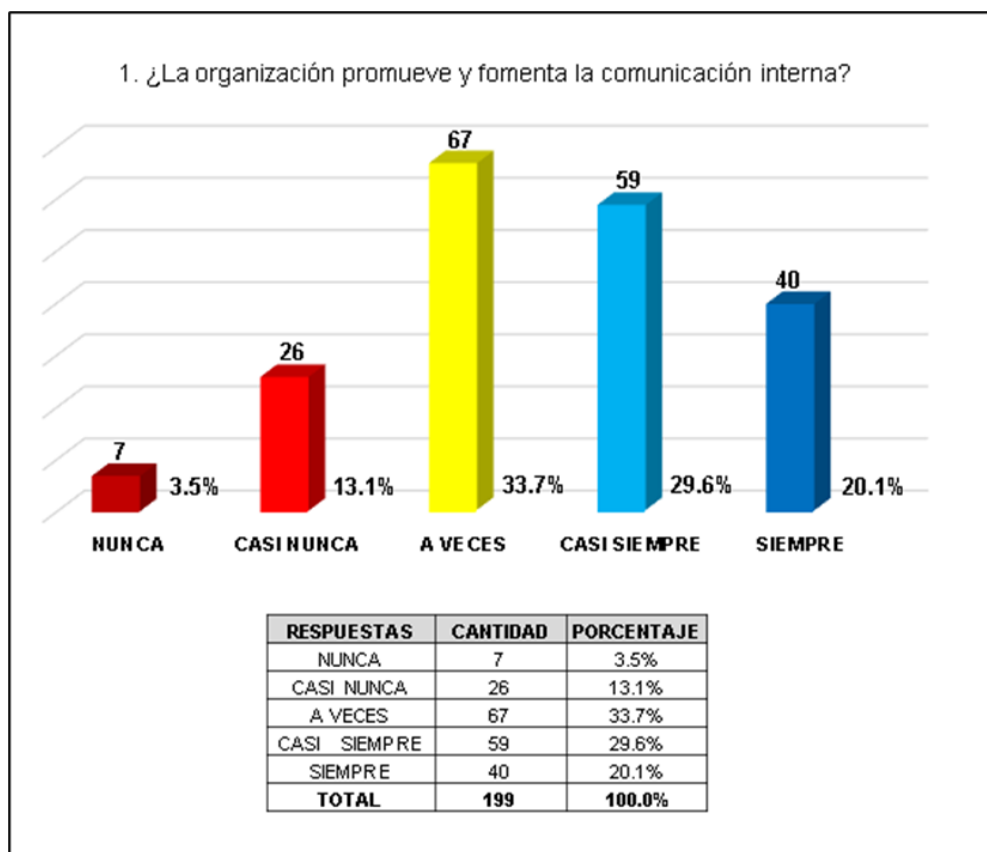
En ese contexto, de acuerdo a las encuestas aplicadas a la población establecida, se ha obtenido los siguientes resultados:

4.1 Resultados de la variable Comunicación interna de acuerdo a la matriz de operacionalización de variables

4.1.1 Comunicación Interna

Según los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento – SUNASS, sede Lima, 2022, se puede apreciar que el 29.6% y el 20.1% de los colaboradores casi siempre y siempre tienen la impresión de que el organismo promueve y fomenta la comunicación interna, mientras que el 13.1% y el 3.5% consideran que casi nunca y nunca lo hacen. En ese sentido, de acuerdo a los resultados se debe seguir promoviendo la comunicación interna, para mejorar el clima laboral, según se aprecia en la figura 9.

Figura 9: Se promueve la comunicación interna

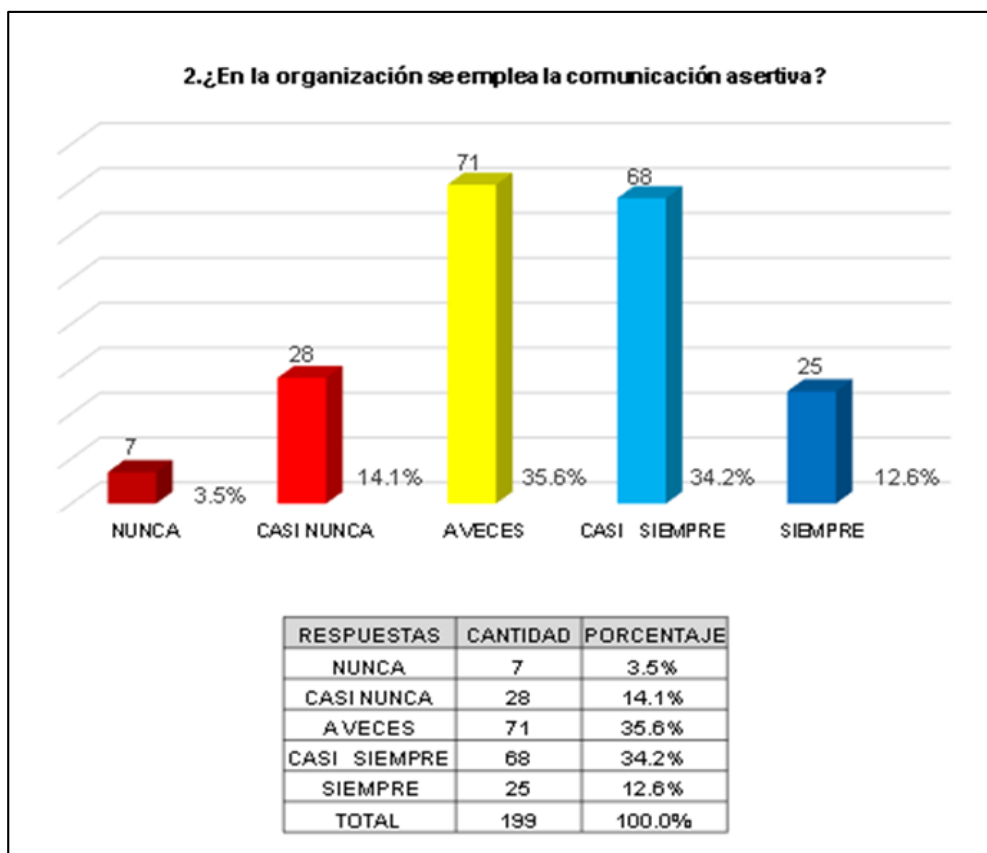


Nota. Elaboración propia

4.1.2 Dimensión Comunicación Asertiva

En el gráfico se puede apreciar que 34.2% y el 12.6% de los colaboradores perciben que la organización casi siempre y siempre emplean la comunicación asertiva. Sin embargo, el 3.5% y 14.1%, indican que nunca y casi nunca la emplean, mientras que el 35.7% de los colaboradores señalan que a veces lo hacen. De acuerdo a los resultados, se debe seguir promoviendo y empleando la comunicación asertiva, para mejorar el clima laboral, según se aprecia en la figura 10.

Figura 10: Se emplea la comunicación asertiva

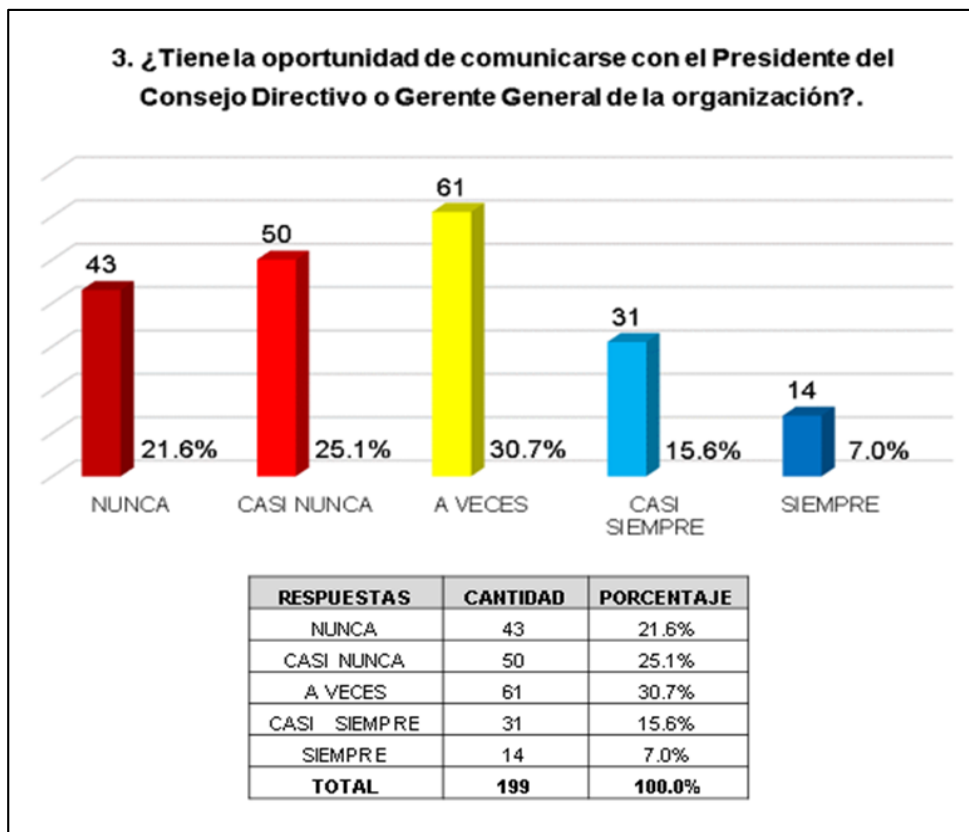


Nota. Elaboración propia

4.1.3 Dimensión Comunicación Vertical Ascendente

El gráfico demuestra que el 21.6% y 25.1% de los colaboradores nunca y casi nunca tienen la oportunidad de comunicarse con el Presidente del Consejo Directivo o Gerente General de la organización, mientras que el 30.7% a veces puede hacerlo. Sin embargo, el 15.6% y 7% lo hace casi siempre y siempre. En ese sentido, se puede apreciar que para la mayoría de los colaboradores no es muy fácil acceder a la comunicación vertical ascendente, según se aprecia en la figura 11.

Figura 11: Se emplea la comunicación vertical ascendente

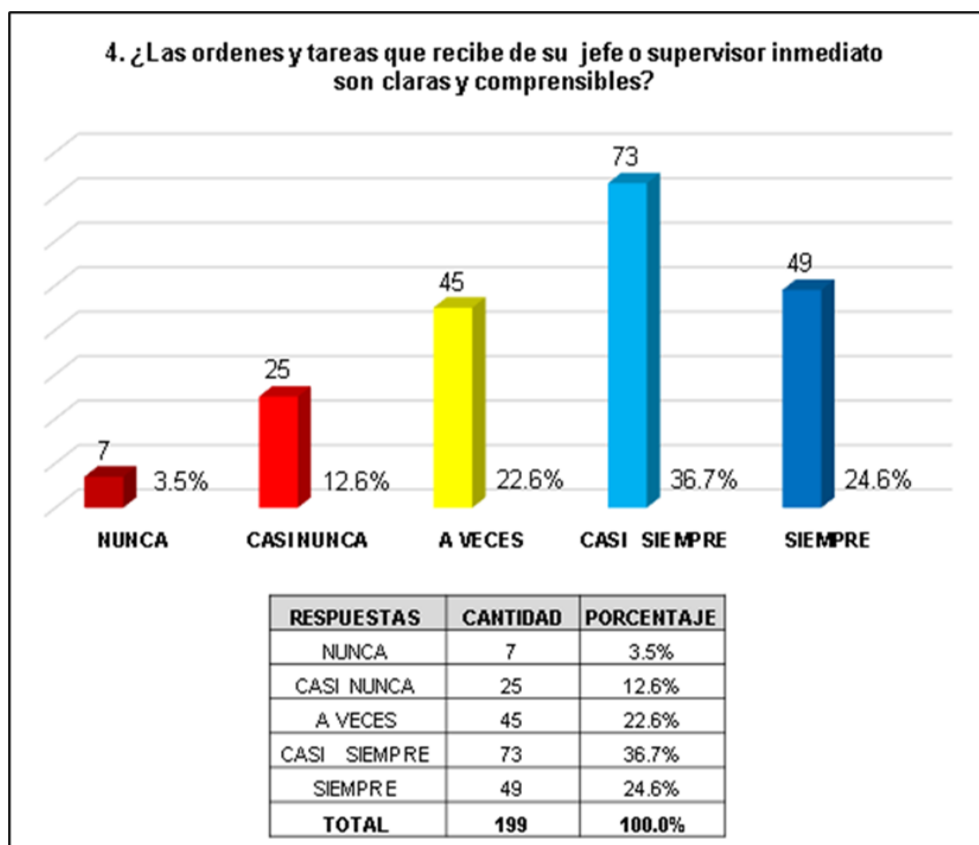


Nota. Elaboración propia

4.1.4 Dimensión Comunicación Vertical Descendente

Los resultados reflejan, que el 36.7% y el 24.6% de los colaboradores casi siempre y siempre comprenden las órdenes y tareas que reciben de su jefe inmediato. Sin embargo, el 3.5% y el 12.6% señalan que nunca y casi nunca entienden las indicaciones que reciben, y el 22.6% de los colaboradores indican que a veces logran comprender las tareas que les asignan. Al respecto, se puede apreciar que es necesario mejorar la comunicación vertical descendente, según se aprecia en la figura 12.

Figura 12: Se emplea la comunicación vertical descendente

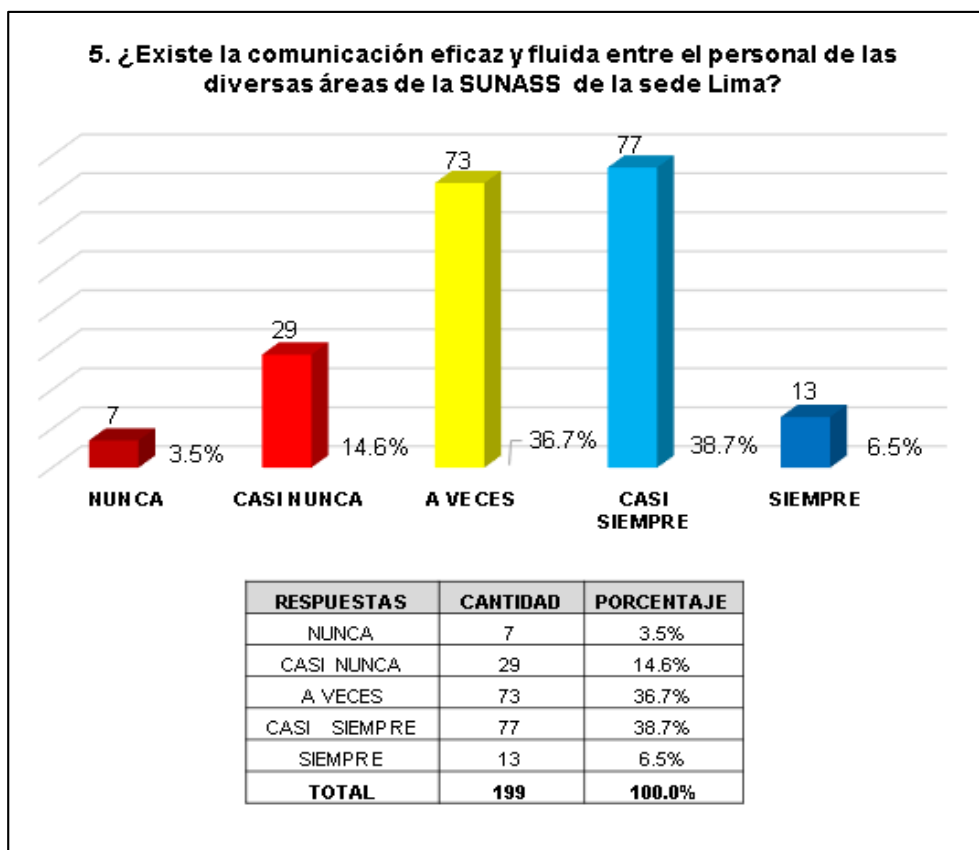


Nota. Elaboración propia

4.1.5 Dimensión Comunicación Horizontal

Según se muestra en el gráfico, el 38.7% y 6.5% de los colaboradores indican casi siempre y siempre existe la comunicación eficaz y fluida entre el personal de las diversas áreas de la SUNASS de la sede Lima. Sin embargo, el 36.7% señalan que a veces lo hacen, mientras que el 14.6% y 3.5% de colaboradores consideran que casi nunca y nunca respectivamente. Al respecto, se puede concluir que para la mayoría de los colaboradores si se promueve la comunicación horizontal, pero, se debe seguir promoviendo este tipo de comunicación para agilizar los procesos y reducir los tiempos de los mismos, según se aprecia en la figura 13.

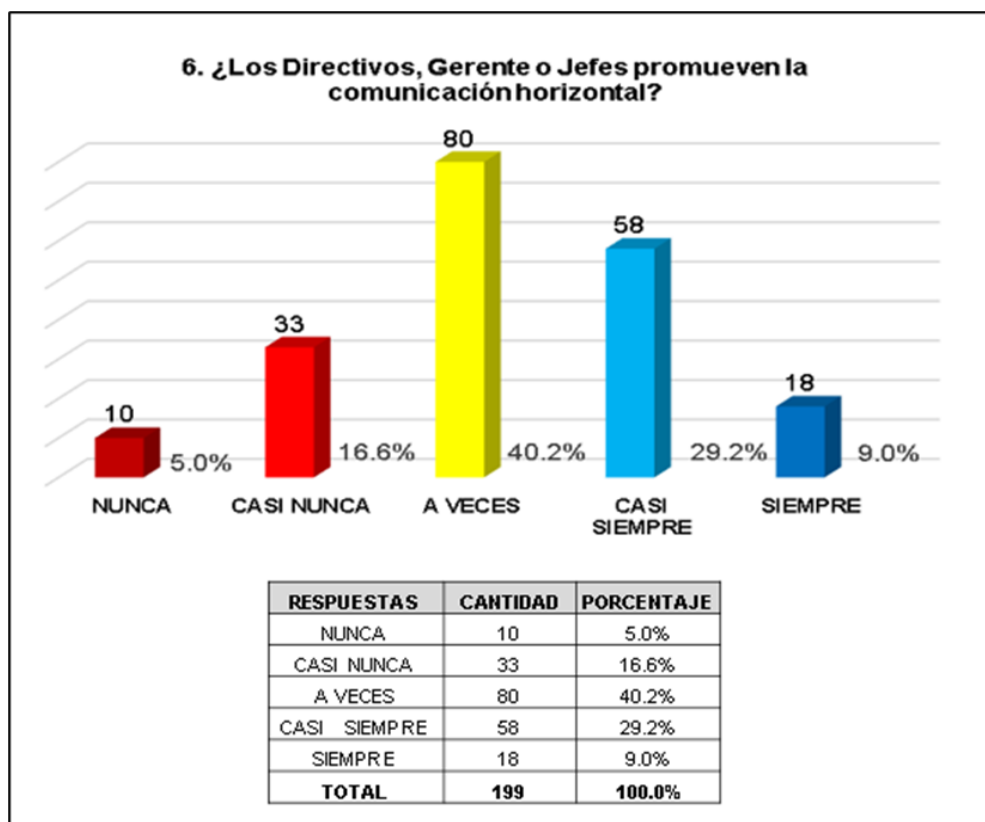
Figura 13: Se emplea la comunicación horizontal



Nota. Elaboración propia

Del mismo modo, en el ítem 6 de la dimensión Comunicación horizontal, los resultados reflejan que el 40.2% de los colaboradores señalan que a veces los directivos, gerente o jefes promueven la comunicación horizontal. Sin embargo, el 29.2% y el 9% indican que casi siempre y siempre lo hacen, mientras que el 16.6% y 5% de colaboradores consideran que casi nunca y nunca respectivamente. Al respecto, se puede concluir que la mayoría de los colaboradores perciben que los directivos, gerente o jefes, si promueven la comunicación horizontal, pero, se debe seguir fomentando ese tipo de comunicación para mejorar el clima laboral y lograr los objetivos institucionales, según se aprecia en la figura 14.

Figura 14: Se emplea la comunicación horizontal



Nota. Elaboración propia

4.2 Resultados de la variable Clima Laboral de acuerdo a la matriz de operacionalización de variables

4.2.1 Clima Laboral

En el gráfico se puede apreciar que el 23.6% y el 5% de los colaboradores indican que casi siempre y siempre. Sin embargo, el 36.3% señalan que a veces lo hacen, mientras que el 26.6% y 8.5% de colaboradores consideran que casi nunca y nunca respectivamente. Al respecto, se puede concluir que el organismo reconoce el esfuerzo y logro de sus colaboradores, mientras que el 26.6% y 8.5% consideran que casi nunca y nunca lo hacen. Al respecto, es necesario que el jefe inmediato reconozca el buen desempeño y profesionalismo de los colaboradores, para mejorar el clima laboral, según se aprecia en la figura 15

Figura 15: Se promueve el clima laboral

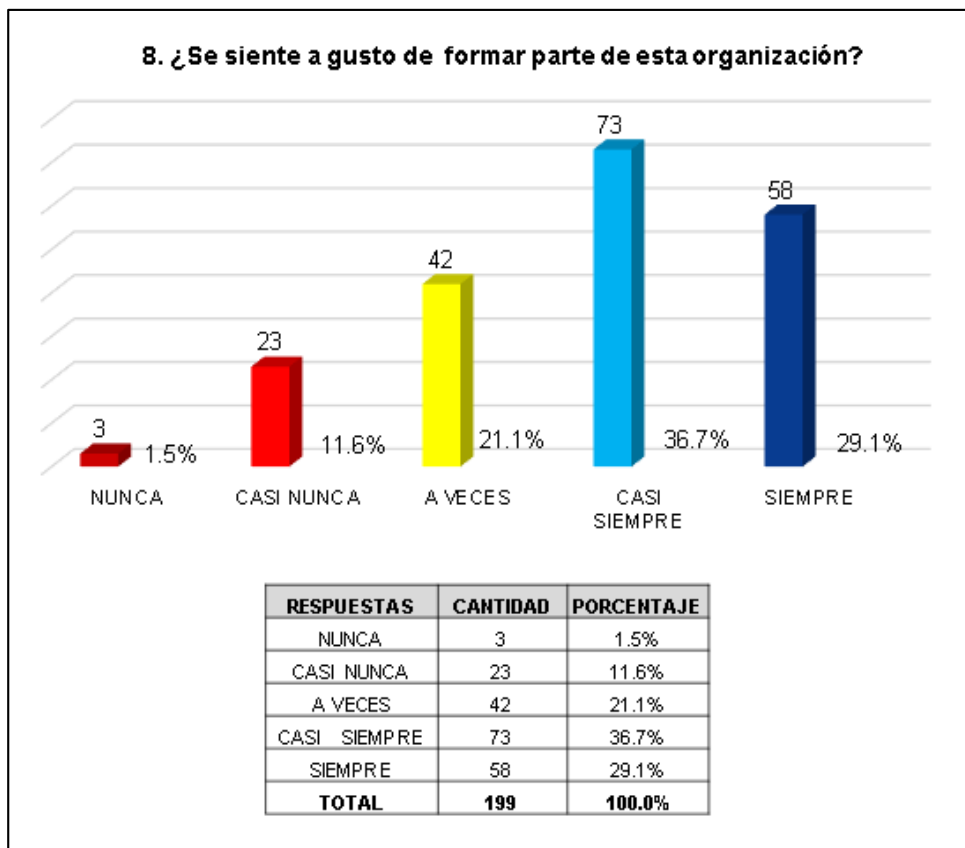


Nota. Elaboración propia

4.2.2 Dimensión Identidad Laboral

Los resultados del gráfico reflejan, que el 36.7% y el 29.1% de los colaboradores casi siempre y siempre se sienten a gusto de pertenecer a la organización. Sin embargo, el 21.1% indican a veces, mientras que el 11.6% y el 1.5% señalan que casi nunca y nunca respectivamente. Al respecto, según se aprecia en la figura 16, se puede deducir que la mayoría de los colaboradores se sienten identificados con la organización.

Figura 16 Se promueve la Identidad laboral



Nota. Elaboración propia

Asimismo, en el gráfico del ítem 9 de la dimensión Identidad laboral, se aprecia que el 46.7% y 31.7% de los colaboradores señalan que siempre y casi siempre, están comprometidos con el valor y misión de la organización, mientras que el 15.6% señala que a veces. Sin embargo, el 0.5% y 5.5% indican que nunca y casi nunca respectivamente. En ese sentido, se puede apreciar que para la mayoría de los colaboradores tienen desarrollado el sentido de identidad y están comprometidos con la organización, según se aprecia en la figura 17.

Figura 17: Se emplea la identidad laboral

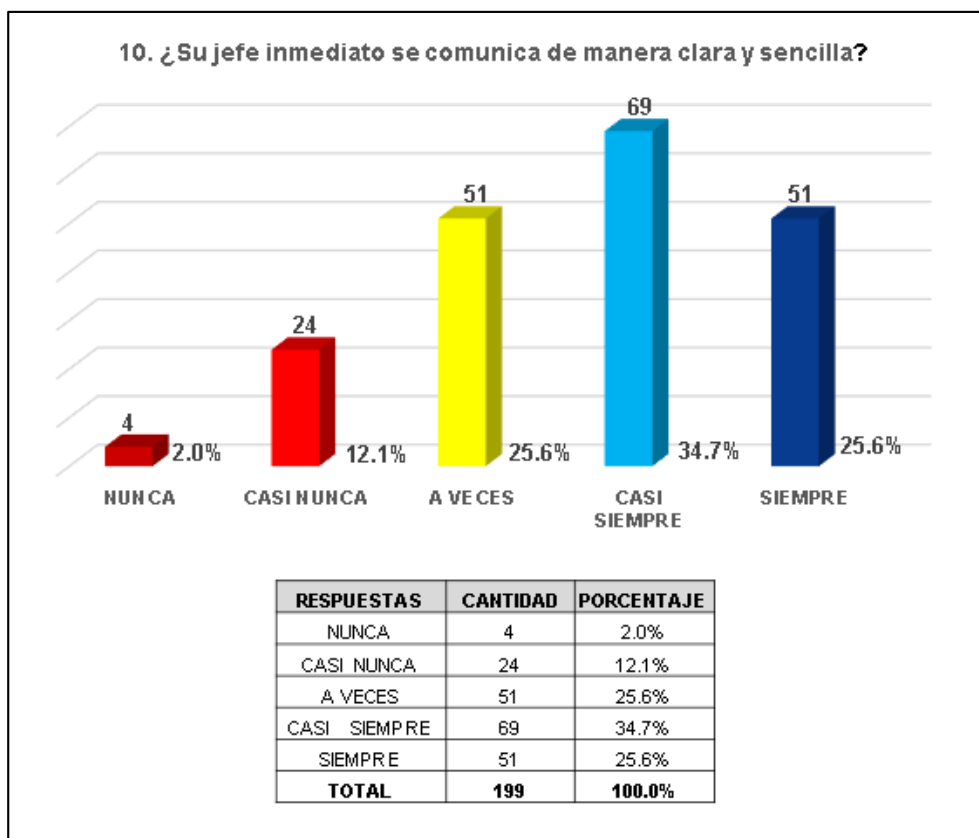


Nota. Elaboración propia

4.2.3 Dimensión Liderazgo

De acuerdo al ítem 10, correspondiente a la Dimensión liderazgo, los resultados muestran, que el 34.7% y el 25.6% de los colaboradores señalan que casi siempre y siempre su jefe inmediato se comunica de manera clara y sencilla. Sin embargo, el 25.6% indican a veces, mientras que el 2% y el 12.1% señalan que nunca y casi nunca respectivamente. Al respecto, es necesario que el jefe inmediato, como líder continúe mejorando su comunicación con los colaboradores, para mejorar el clima laboral, su desempeño y calidad del servicio, según se aprecia en la figura 18.

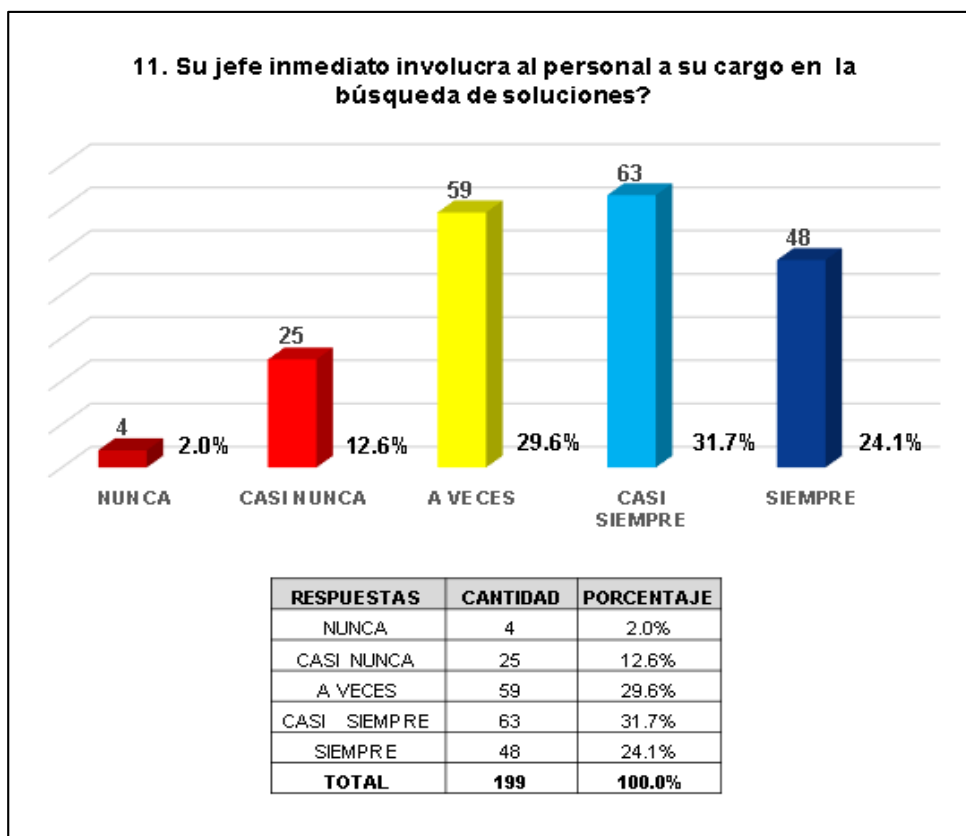
Figura 18: Se emplea el Liderazgo



Nota. Elaboración propia

Asimismo, en el ítem 11 de la dimensión Liderazgo, se puede apreciar que el 31.7% y el 24.1% de los colaboradores señalan que casi siempre y siempre su jefe inmediato los involucra en la búsqueda de soluciones. Sin embargo, el 29.6% indican a veces, mientras que el 2% y el 12.6% señalan que nunca y casi nunca respectivamente. Al respecto, se puede interpretar, que un gran porcentaje de los colaboradores considera que su jefe inmediato si los considera en la búsqueda de soluciones, pero, el jefe inmediato tiene que seguir trabajando con todos los colaboradores para reducir el porcentaje de los colaboradores que se encuentran en los grupos de nunca, casi nunca y a veces, según se aprecia en la figura 19.

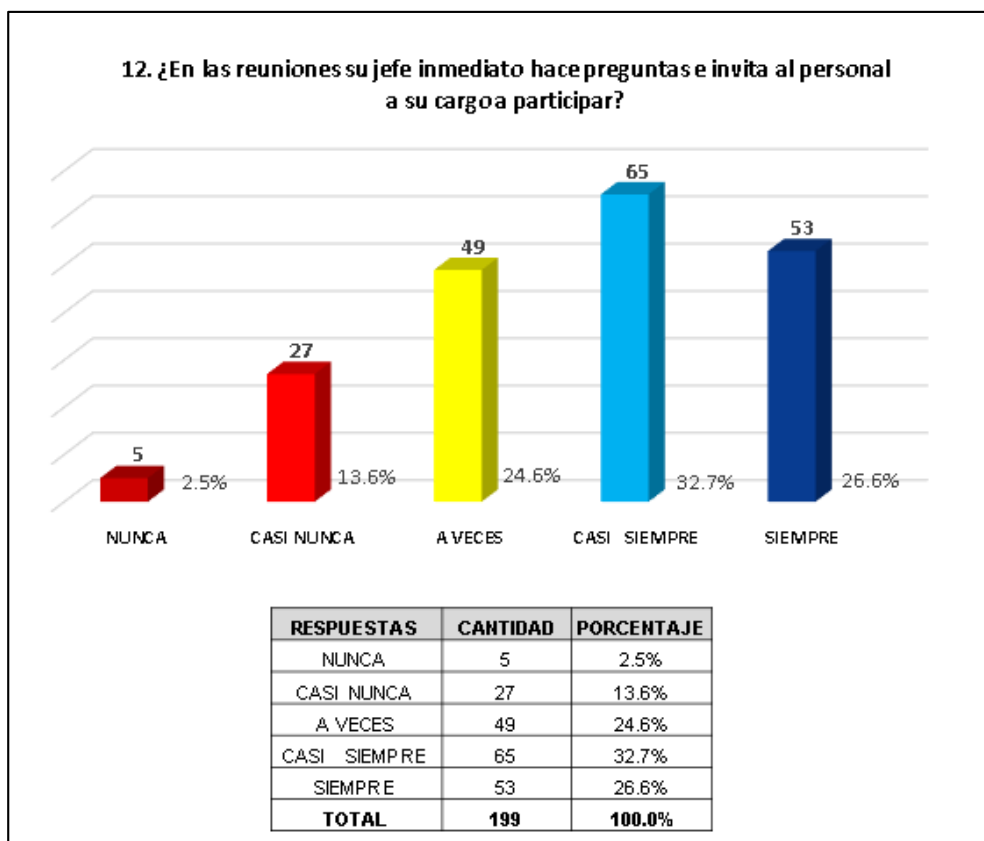
Figura 19: Se emplea el Liderazgo



Nota. Elaboración propia

Por otro lado, en el ítem 12 de la dimensión Liderazgo, los resultados reflejan que el 32.7% y 26.6% de los colaboradores señalan que casi siempre y siempre su jefe inmediato invita al personal a cargo a las reuniones y hace preguntas. Sin embargo, el 24.6% indican a veces, mientras que el 2.5% y el 13.6% señalan que nunca y casi nunca respectivamente. Al respecto, se puede apreciar que el jefe inmediato interactúa con los colaboradores y considera todos los aportes que ellos brindan en busca de mejoras, según se aprecia en la figura 20.

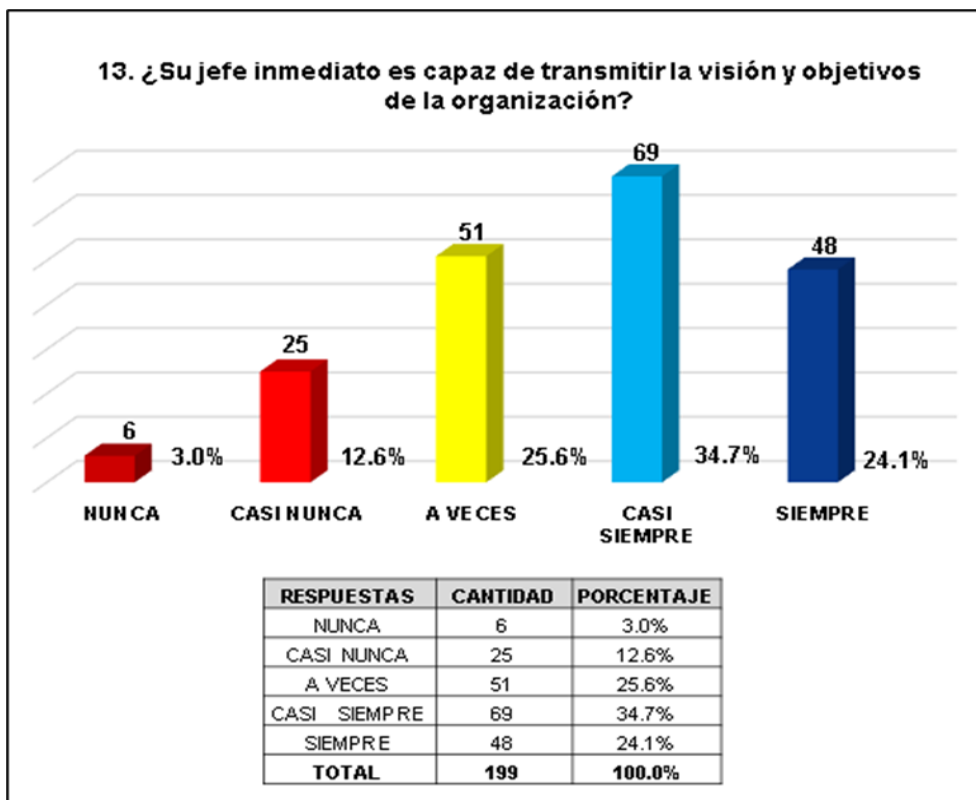
Figura 20: Se emplea el liderazgo



Nota. Elaboración propia

En el ítem 13 de la dimensión Liderazgo, el gráfico muestra que el 34.7% y el 24.1% de los colaboradores señalan que casi siempre y siempre su jefe inmediato se comunica de manera clara y sencilla. Sin embargo, el 25.6% indican a veces, mientras que el 3% y el 12.6% señalan que nunca y casi nunca respectivamente. Al respecto, es necesario que el jefe inmediato, como líder continúe mejorando su comunicación con los colaboradores, para poder transmitir la misión y objetivos de la organización, con el fin de lograr los objetivos institucionales, por el bien de la entidad y de la sociedad, según se aprecia en la figura 21.

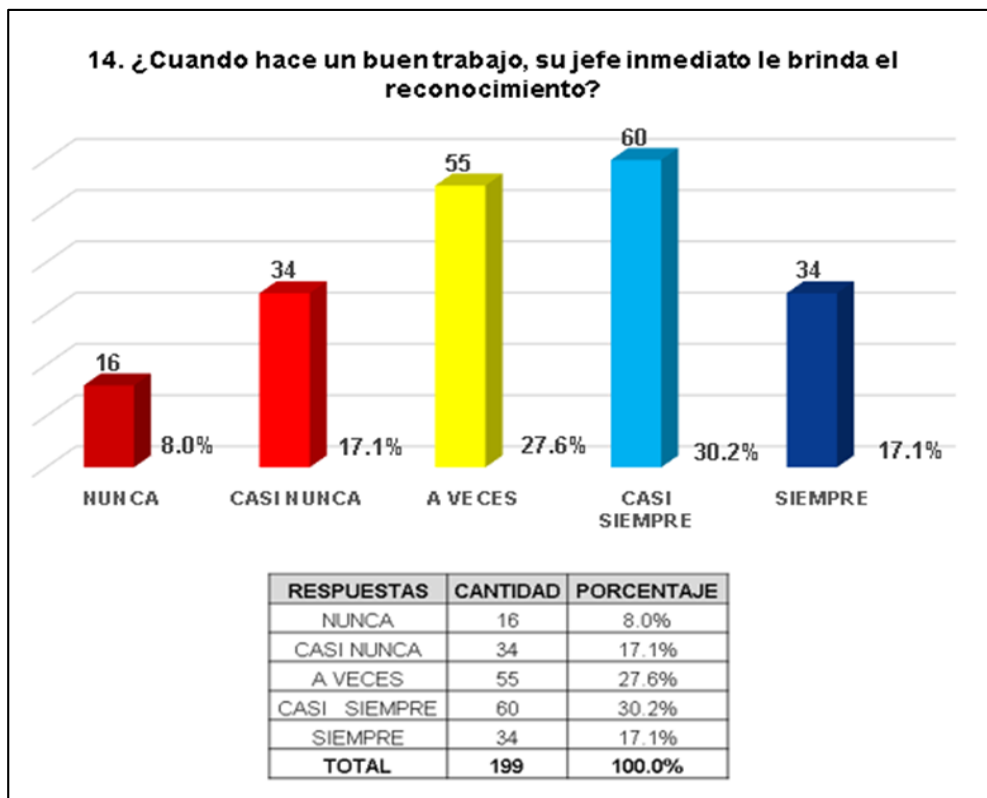
Figura 21: Se emplea el liderazgo



Nota. Elaboración propia

Según el ítem 14 de la dimensión Liderazgo, se muestra en el gráfico que el 30.2% y 17.1% de los colaboradores indican casi siempre y siempre su jefe inmediato reconoce el buen trabajo que realizan. Sin embargo, el 27.6% señala que a veces lo hacen, mientras que el 8% y 17.1% de colaboradores consideran que nunca y casi nunca respectivamente. Al respecto, se puede deducir que, para la mayoría de los colaboradores, su trabajo no es reconocido por su jefe inmediato o líder, generando la desmotivación del personal, dañando el clima laboral y como consecuencia, baja la eficiencia y calidad de los servicios brindados, según se aprecia en la figura 22.

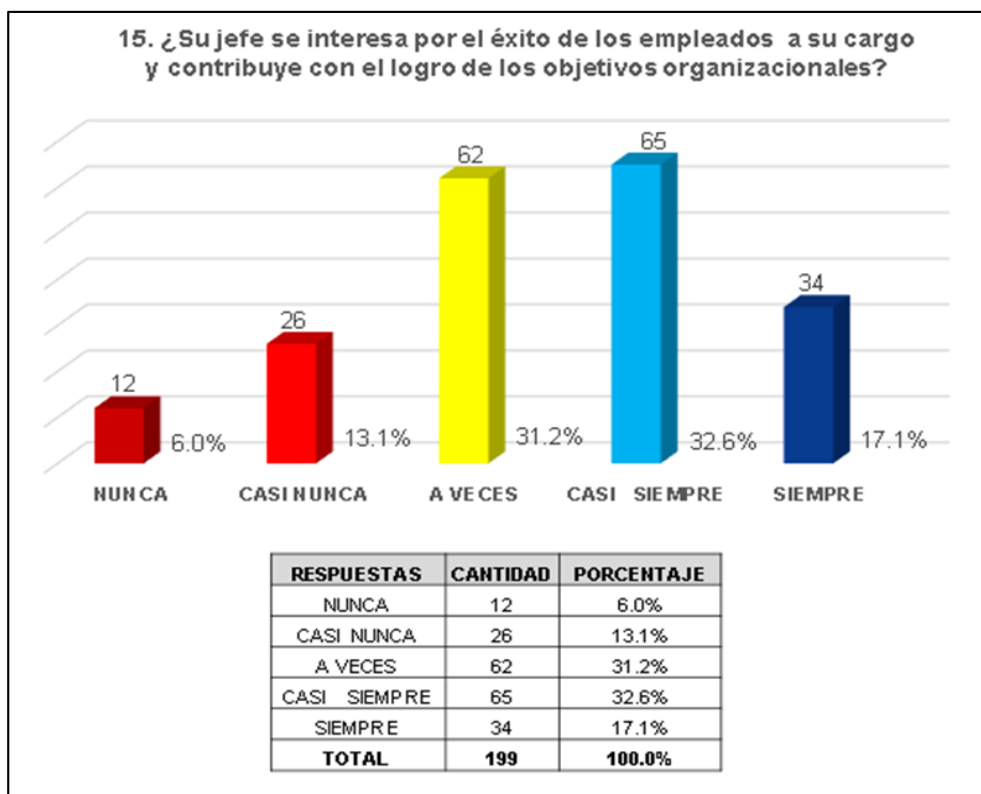
Figura 22: Se emplea el liderazgo



Nota. Elaboración propia

Finalmente, en el ítem 15 de la dimensión Liderazgo, los resultados reflejan que el 32.6% y 17.1% de los colaboradores consideran que casi siempre y siempre, su jefe se interesa por el éxito del personal a su cargo y que contribuyen con el objetivo de la organización. Sin embargo, el 31.2% cree que a veces lo hace, mientras que el 6% y 13.1% señala que nunca y casi nunca lo hace. En ese sentido, es necesario que el jefe fortalezca y demuestre interés en el desarrollo profesional del personal a su cargo, para mejorar el clima laboral y lograr los objetivos organizacionales, según se aprecia en la figura 23.

Figura 23: Se emplea el liderazgo

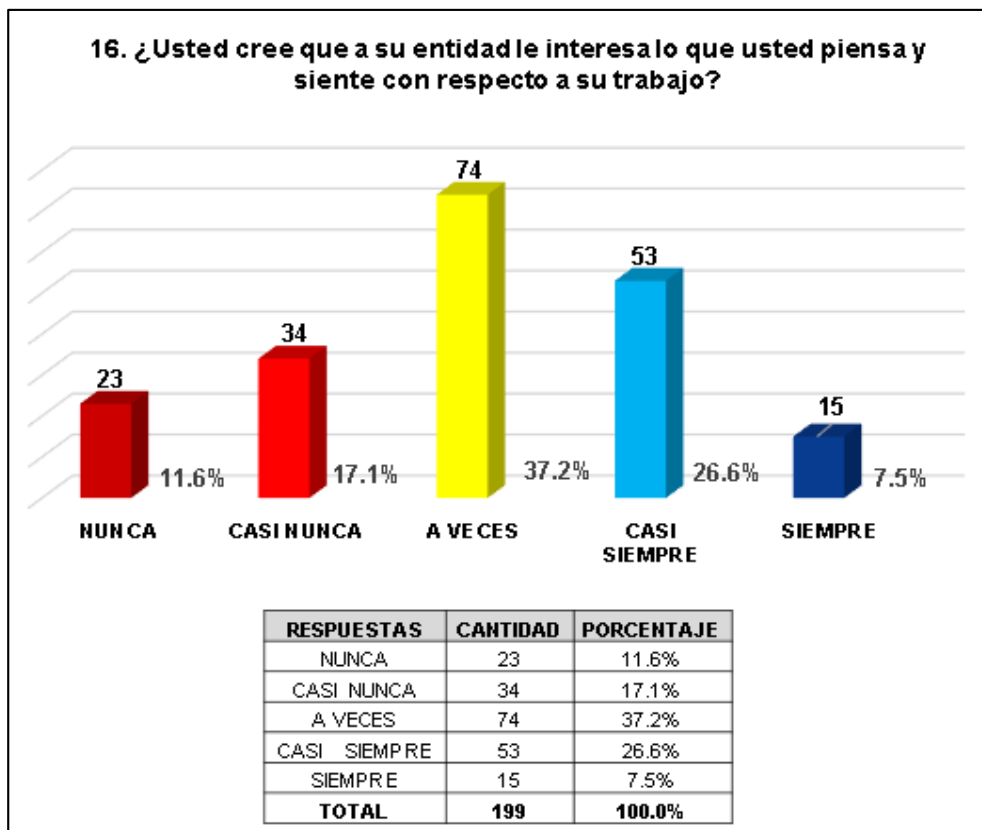


Nota. Elaboración propia

4.2.4 Satisfacción Laboral

En el gráfico se puede apreciar el ítem 16, que el 26.6% y el 7.5% de los colaboradores señalan que casi siempre y siempre la entidad se interesa por lo que el colaborador piensa y siente con respecto a su trabajo. Sin embargo, el 37.2% indican a veces, mientras que el 11.6% y el 17.1% señalan que nunca y casi nunca respectivamente. Al respecto, se puede deducir, que un gran porcentaje de los colaboradores consideran que a la entidad no le interesa lo que ellos piensan y sienten sobre su trabajo, lo cual genera preocupación, inseguridad e insatisfacción laboral, según se aprecia en la figura 24.

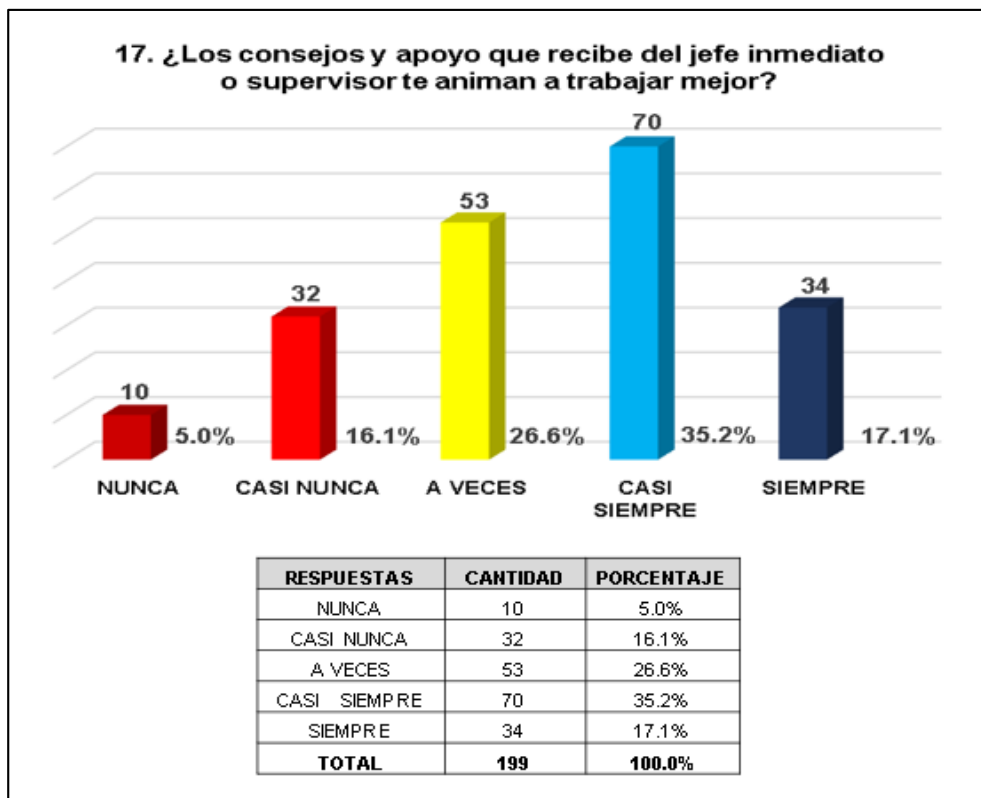
Figura 24: Se promueve la satisfacción laboral



Nota. Elaboración propia

Los resultados reflejan en el ítem 17 de la dimensión Satisfacción laboral, que el 35.2% y 17.1% de los colaboradores casi siempre y siempre reciben consejos y apoyo de su jefe inmediato o supervisor, que los animan a trabajar mejor, mientras que el 26.6% a veces lo reciben. Sin embargo, el 5% y 16.1% nunca y casi nunca respectivamente. En ese sentido, se puede deducir que los jefes o supervisores no logran interactuar con todo el personal a su cargo, lo cual es muy importante para motivarlos y lograr la satisfacción laboral, según se aprecia en la figura 25.

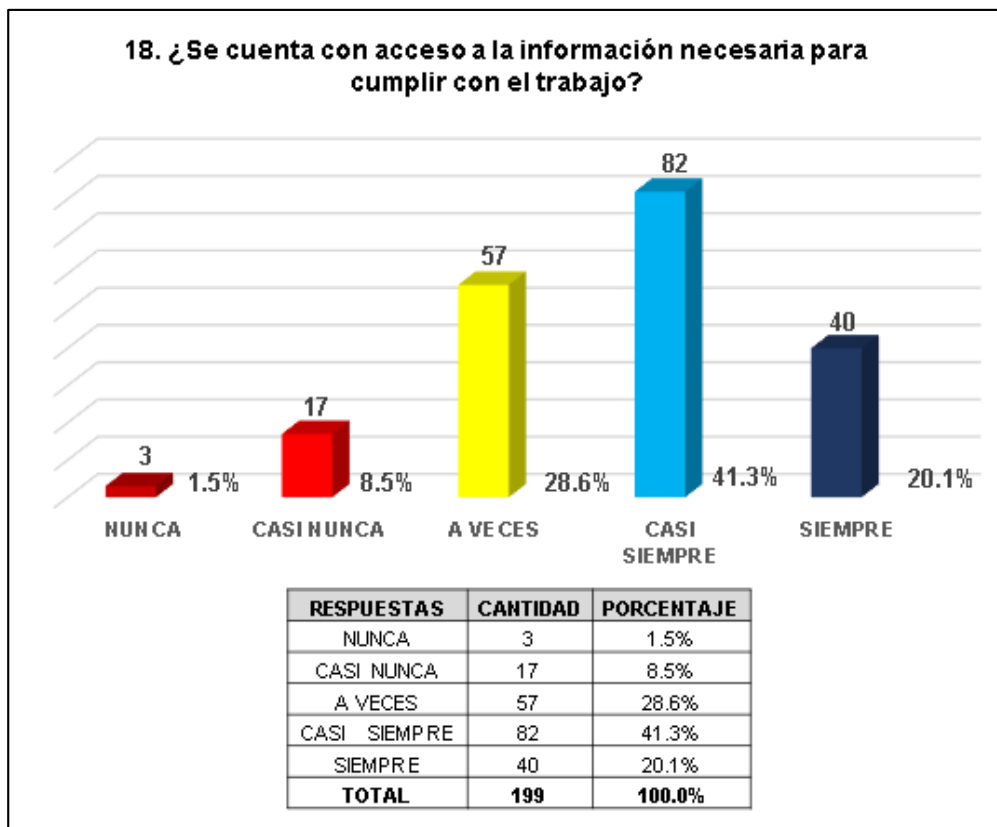
Figura 25: Se promueve la satisfacción laboral



Nota. Elaboración propia

En el gráfico del ítem 18 de la dimensión Satisfacción laboral, se puede apreciar que el 20.1% y 41.3% de los colaboradores casi siempre y siempre tienen acceso a la información necesaria para cumplir con su trabajo, mientras que el 28.6% a veces puede hacerlo. Sin embargo, el 1.5% y 8.5% nunca y casi nunca respectivamente. En ese sentido, se puede apreciar que la mayoría de los colaboradores si cuentan con acceso para realizar su trabajo, según se aprecia en la figura 26.

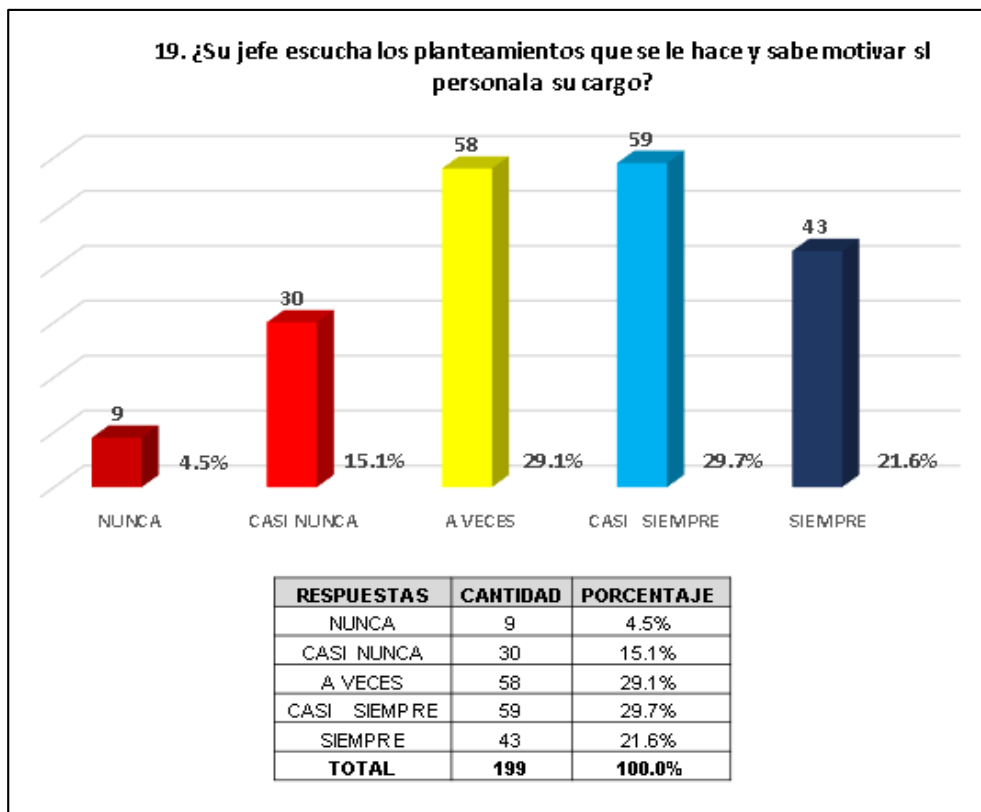
Figura 26: Se promueve la satisfacción laboral



Nota. Elaboración propia

De otro lado, en el ítem 19 de la dimensión Satisfacción laboral, los resultados reflejan que el 29.7% y 21.6% de los colaboradores piensan que casi siempre y siempre su jefe escucha los planteamientos que se les hace y sabe motivarlos., mientras que el 29.1% indican a veces. Sin embargo, el 4.5% y 15.1% nunca y casi nunca respectivamente. En ese sentido, se puede deducir que hay un gran porcentaje de colaboradores que tienen la satisfacción de que sus jefes consideran sus propuestas y motivan al personal a su cargo, según se aprecia en la figura 27.

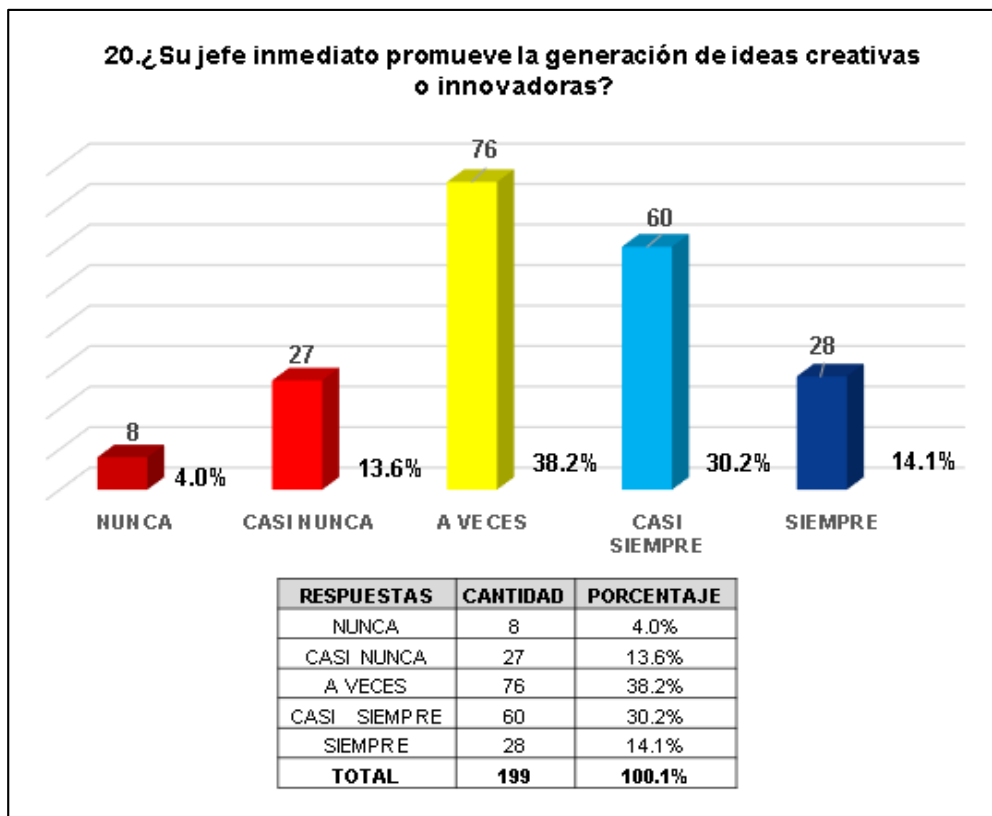
Figura 27: Se promueve la satisfacción laboral



Nota. Elaboración propia

En el gráfico del ítem 20 de la dimensión Satisfacción laboral, se puede apreciar que el 30.2% y el 14.1% de los colaboradores señalan que casi siempre y siempre su jefe inmediato promueve la generación de ideas creativas o innovadoras. Sin embargo, el 38.2% indican a veces, mientras que el 4% y el 13.6% señalan que nunca y casi nunca respectivamente. Al respecto, es necesario que el jefe emplee dinámicas para motivar a los colaboradores a participar activamente en las reuniones y actividades, para integrarlos, se sientan cómodos, brinden el máximo de su capacidad y satisfacción, según se aprecia en la figura 28.

Figura 28: Se promueve la satisfacción laboral

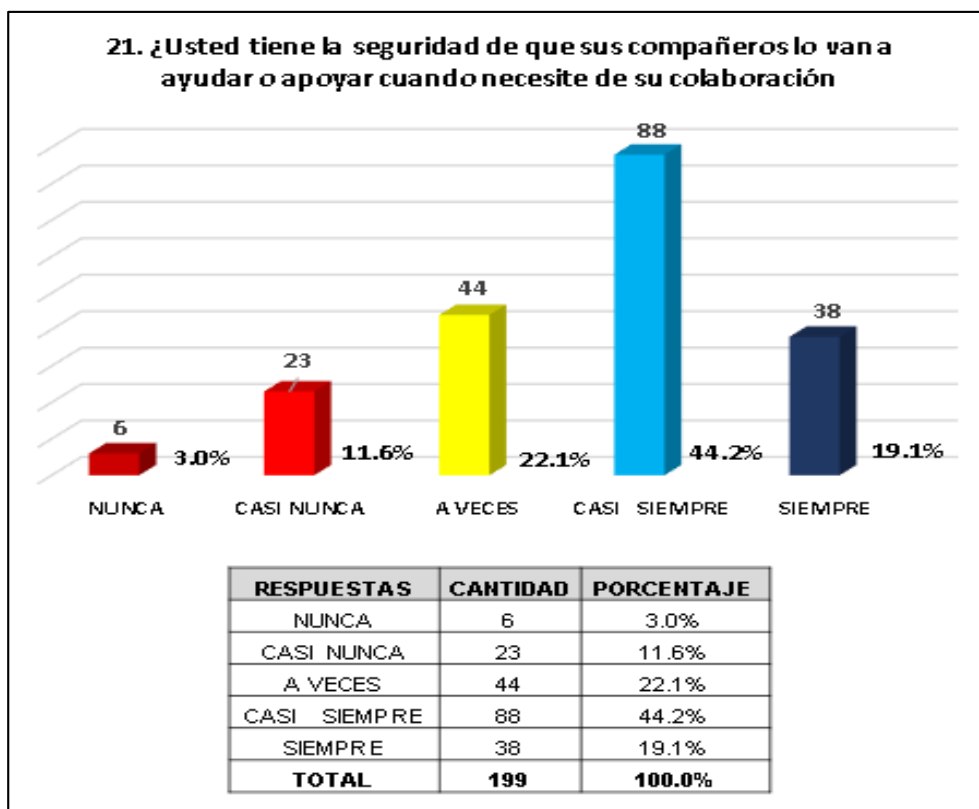


Nota. Elaboración propia

4.2.5 Dimensión Trabajo en Equipo

Según los resultados, se puede demostrar que el 44.2% y 19.1% de los colaboradores señalan que casi siempre y siempre tienen la seguridad de que sus compañeros lo van apoyar cuando sea necesario. Sin embargo, el 22.1% indican a veces, mientras que el 3% y el 11.6% señalan que nunca y casi nunca respectivamente. Al respecto, se puede deducir que un gran porcentaje de los colaboradores trabajan en equipo y eso es lo que permite lograr los objetivos organizacionales, según se aprecia en la figura 29.

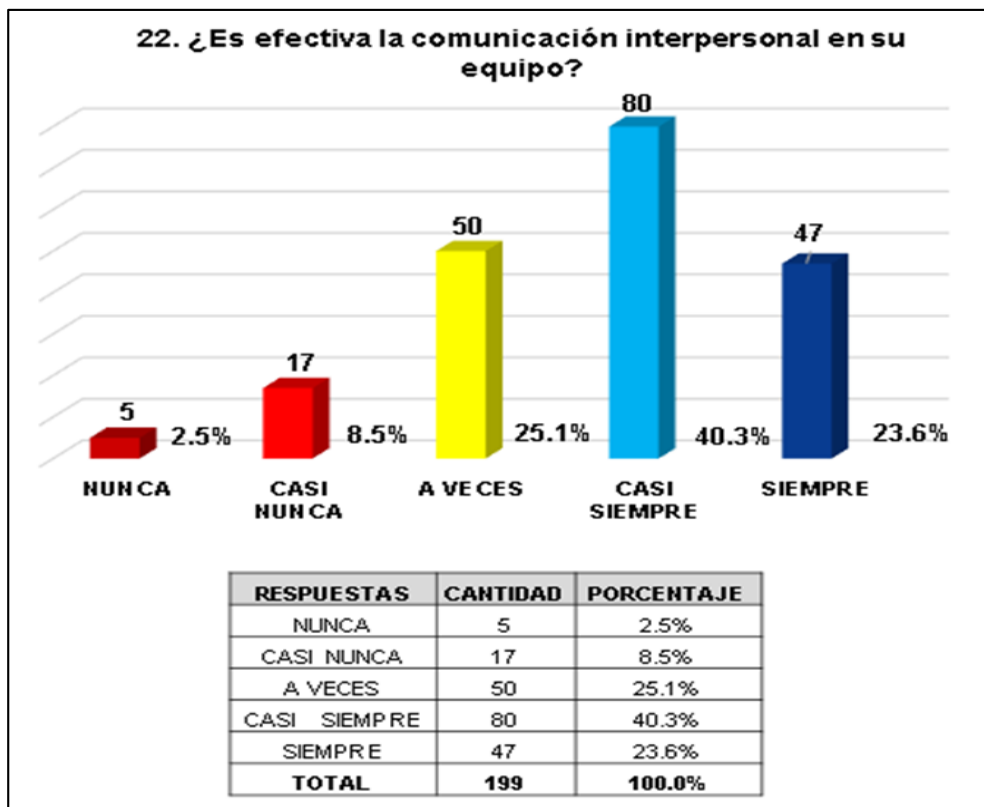
Figura 29: Se promueve el trabajo en equipo



Nota. Elaboración propia

De acuerdo al ítem 22 de la dimensión Trabajo en equipo, según se muestra en el gráfico, el 40.3% y 23.6% de los colaboradores indican casi siempre y siempre es efectiva la comunicación interpersonal en su equipo. Sin embargo, el 25.1% señala que a veces, mientras que el 2.5% y 8.5% de colaboradores consideran que nunca y casi nunca respectivamente. Al respecto, se puede deducir que, para la mayoría de los colaboradores, la comunicación en su equipo es buena, lo cual permite que los procesos mejoren. Pero, el jefe debe seguir implementando dinámicas para que todo el personal a su cargo, mantenga una buena comunicación y de esa manera reduzcan o desaparezcan los porcentajes correspondientes a veces, nunca y casi nunca, según se aprecia en la figura 30.

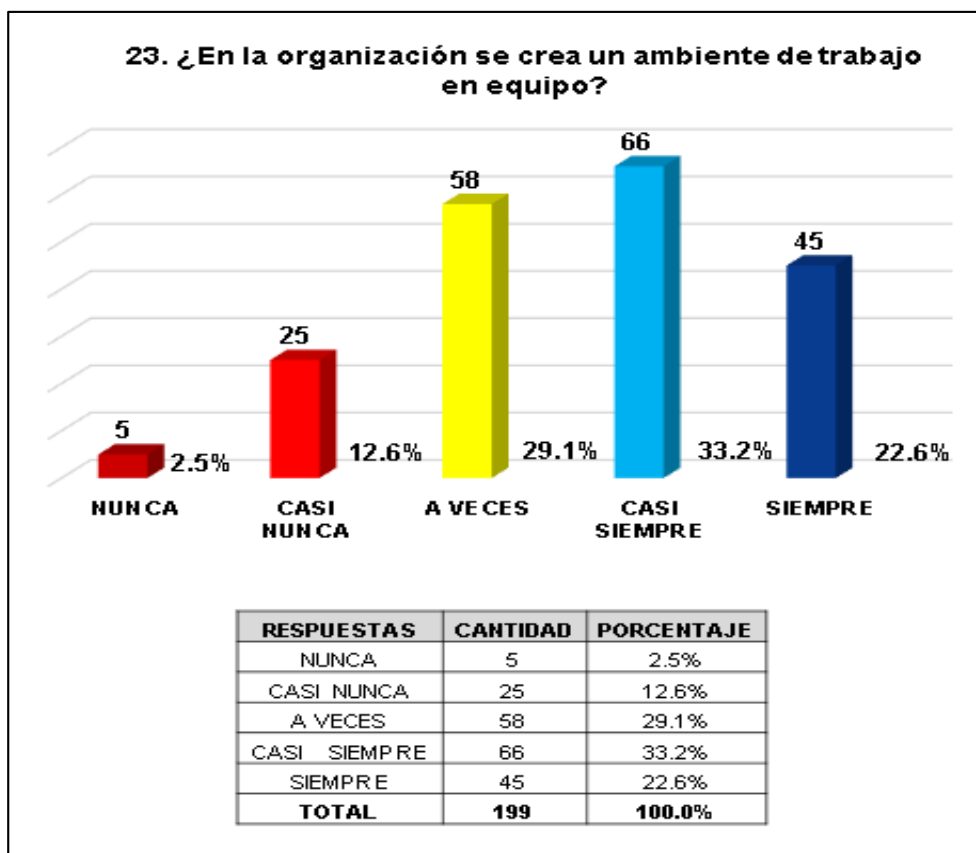
Figura 30: Se promueve el trabajo en equipo



Nota. Elaboración propia

En el gráfico del ítem 23 de la dimensión Trabajo en equipo, se puede apreciar que el 33.2% y el 22.6% de los colaboradores señalan que casi siempre y siempre en la organización se crea un ambiente de trabajo en equipo. Sin embargo, el 29.1% indican a veces, mientras que el 2.5% y el 12.6% señalan que nunca y casi nunca respectivamente. Al respecto, es necesario fortalecer el trabajo en equipo, para mejorar el clima laboral, según se aprecia en la figura 31.

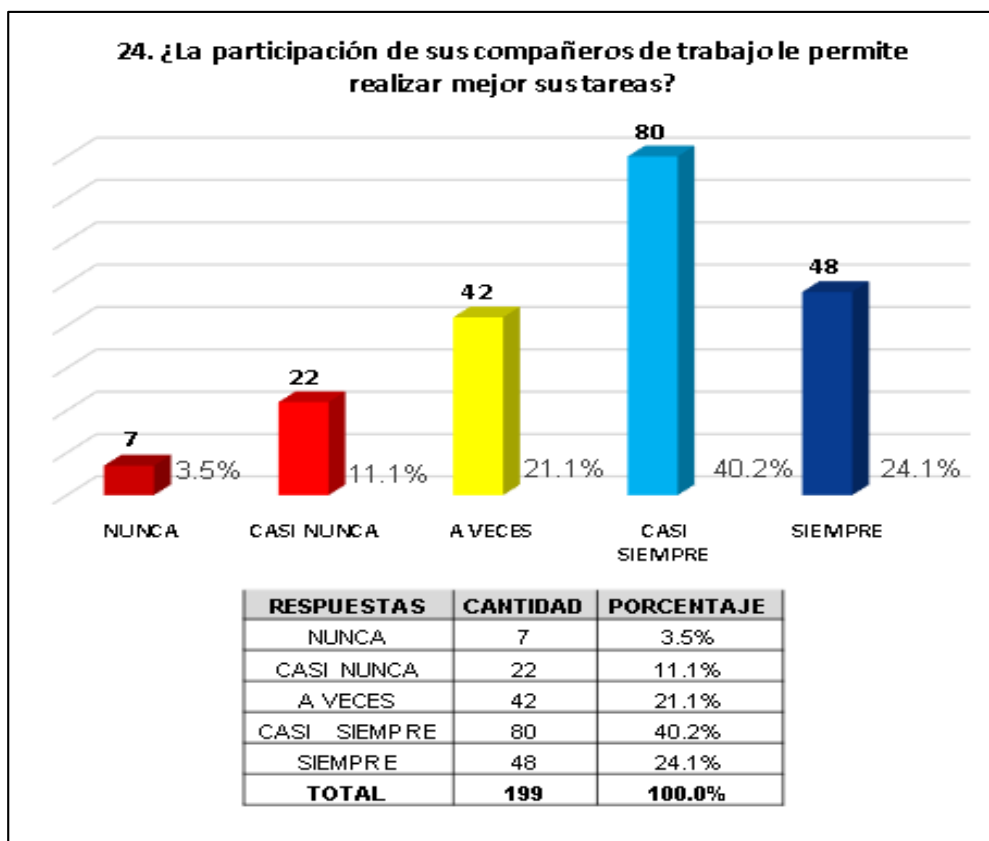
Figura 31: *Se promueve el trabajo en equipo*



Nota. Elaboración propia

Según se muestra en el gráfico del ítem 24 de la dimensión Trabajo en equipo, el 40.2% y el 24.1% de los colaboradores indican que casi siempre y siempre, con la participación de sus compañeros de trabajo pueden realizar mejor su trabajo. Sin embargo, el 21.1% indican a veces, mientras que el 3.5% y el 11.1% señalan que nunca y casi nunca respectivamente. El trabajo en equipo permite lograr los objetivos organizacionales y mejorar el clima laboral, según se aprecia en la figura 32.

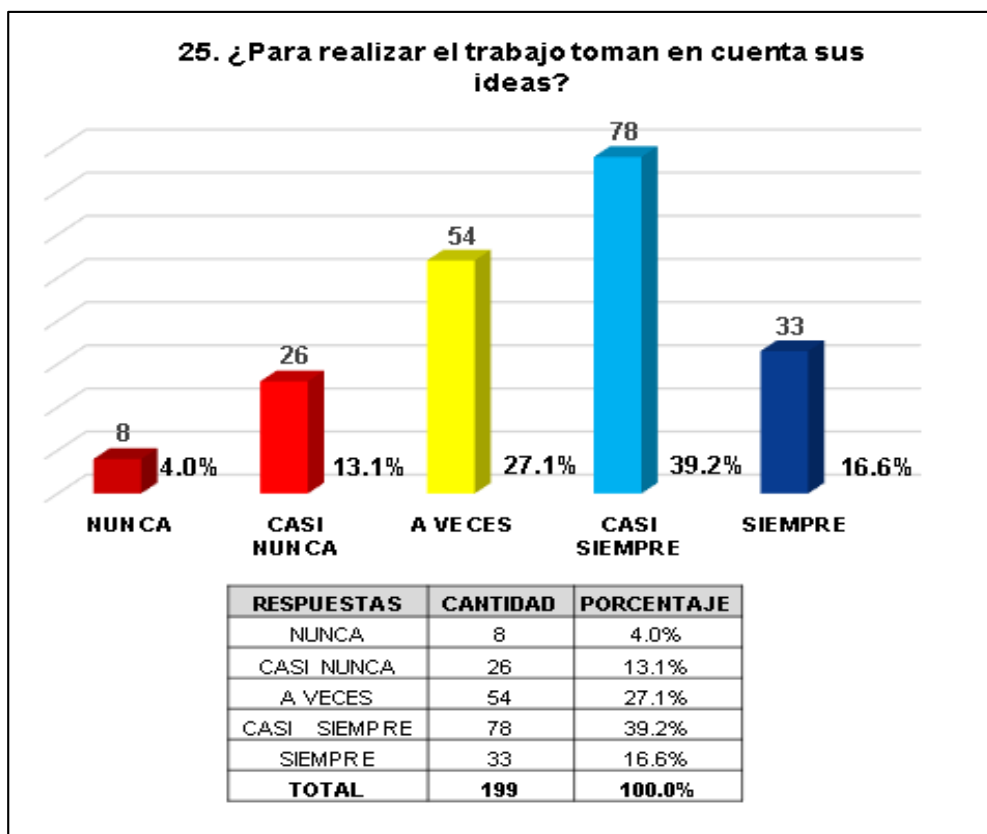
Figura 32: Se promueve el trabajo en equipo



Nota. Elaboración propia

Finalmente, en el gráfico del ítem 25 de la dimensión Trabajo en equipo, se puede apreciar que el 39.2% y 16.6% de los colaboradores indican que casi siempre y siempre toman en cuenta sus ideas para realizar el trabajo, mientras que el 27.1% a veces lo hacen. Sin embargo, el 4% y 13.1% nunca y casi nunca respectivamente. En ese sentido, se puede deducir que el equipo de trabajo si toma en cuenta las ideas o aportes que haga algún colaborador, con el fin de mejorar los procesos del trabajo y el resultado del mismo, según se aprecia en la figura 33.

Figura 33: Se promueve el trabajo en equipo



Nota. Elaboración propia

4.3. Análisis del Estudio Estadístico

El presente estudio, tuvo como punto de inicio el recojo de información y elaboración de una matriz en Excel, para posteriormente insertar la data en el programa SPSS y obtener los resultados de las dimensiones de cada variable, con la ayuda de diferentes pruebas estadísticas. El análisis estadístico parte por comprobar los objetivos del estudio.

Objetivo general:

OG: Analizar en qué medida la comunicación interna influye en el clima organizacional para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento – SUNASS, sede Lima en el 2022.

Prueba de normalidad

Se recomienda la aplicación de pruebas estadísticas, para determinar la normalidad de los datos. En este estudio se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnovde, para muestras mayores a 50 casos; el cual, prueba la distribución de los datos de una muestra considerando los siguientes criterios de decisión:

Si $\rho < 0.05$ los datos no tienen una distribución normal

Si $\rho \geq 0.05$ los datos tienen una distribución normal

De acuerdo a la figura 34 se muestran los resultados obtenidos del análisis realizado en el SPSS.

Figura 34: Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov

Kolmogorov-Smirnov ^a			
	Estadístico	gl	Sig.
Comunicación interna	0.077	199	0.006
Clima organizacional	0.105	199	0.000

Nota. SPSS versión 25.

El resultado mostró que ρ es $<$ que 0.05, por lo tanto, los datos no tienen una distribución normal. En ese sentido, se aplicó estadística no paramétrica.

Prueba de correlación Spearman

La herramienta de correlación de Spearman, es una prueba no paramétrica, que mide el grado de asociación entre dos variables. De acuerdo a la figura 35 se muestra la relación significativa.

Figura 35: Relación significativa Coeficiente de Correlación de Spearman

RANGO			RELACIÓN
-0.91	a	-1	Correlación negativa perfecta
-0.76	a	-0.9	Correlación negativa fuerte
-0.51	a	-0.75	Correlación negativa considerable
-0.11	a	-0.5	Correlación negativa media
-0.01	a	-0.1	Correlación negativa débil
0			No existe correlación
0.01	a	0.1	Correlación positiva débil
0.11	a	0.5	Correlación positiva media
0.51	a	0.75	Correlación positiva considerable
0.76	a	0.9	Correlación positiva muy fuerte
0.91	a	1	Correlación positiva perfecta

Nota. Tomado de (Hernández- Sampieri & Mendoza, 2018)

A partir de la prueba estadística realizada en el SPSS, se obtuvo los siguientes resultados de acuerdo a la figura 36.

Figura 36: Coeficiente de correlación con Rho de Spearman

Correlaciones				
			Comunicación interna	Clima organizacional
Rho de Spearman	Comunicación interna	Coefficiente de correlación	1.000	.788**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	199	199
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	.788**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	199	199

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

Nota. SPSS versión 25.

Los resultados del coeficiente de correlación de 0.788, indican que la correlación entre las variables es positiva muy fuerte. Por lo tanto, se puede afirmar que a medida que la Comunicación interna mejora, el Clima laboral también.

Análisis de los objetivos Específicos

OE1: Comprobar cómo la comunicación interna vertical descendente influye en el clima organizacional para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento – SUNASS, sede Lima, 2022.

Para proceder con el análisis de los datos de los objetivos específicos, de acuerdo a la figura 37, se aplicó la prueba de Kolmogórov-Smirnov, para conocer la normalidad de los datos.

Figura 37: Prueba de normalidad de los datos

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Comunicación vertical descendente	0.235	199	0.000
Clima organizacional	0.105	199	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. SPSS versión 25.

De acuerdo a los resultados de la prueba, donde $p < 0.05$, es decir los datos no tienen una distribución normal, se aplicó estadística no paramétrica de acuerdo a la figura 38.

Figura 38: Coeficiente de correlación con Rho de Spearman

			Comunicación vertical descendente	Clima organizacional
Rho de Spearman	Comunicación vertical descendente	Coeficiente de correlación	1.000	.788**
		Sig. (bilateral)		0.000
	N		199	199
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	.788**	1.000
Sig. (bilateral)		0.000		
N		199	199	

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

Nota. SPSS versión 25.

Los resultados del coeficiente de correlación de 0.789, indican que la correlación entre las variables es positiva muy fuerte. Por lo tanto, se puede afirmar que a medida que la Comunicación vertical descendente mejore, influirá en el Clima laboral mejorando el desempeño laboral.

OE2: Examinar la aplicación de la comunicación interna vertical ascendente influye en el clima organizacional para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento – SUNASS, sede Lima, 2022

De acuerdo a la figura 39, la prueba de normalidad arrojo lo siguiente:

Figura 39 Prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnova

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Comunicación vertical ascendente	0.184	199	0.000
Clima organizacional	0.105	199	0.000
a. Corrección de significación de Lilliefors			

Nota. SPSS versión 25.

De acuerdo a los resultados de la prueba, donde $p < 0.05$, es decir los datos no tienen una distribución normal, se aplicó estadística no paramétrica de acuerdo a la figura 40.

Figura 40: Coeficiente de correlación con Rho de Spearman

			Comunicación vertical ascendente	Clima organizacional
Rho de Spearman	Comunicación vertical ascendente	Coeficiente de correlación	1.000	.282**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	199	199
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	.282**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	199	199

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

Nota. SPSS versión 25.

Los resultados del coeficiente de correlación de 0.282, indican que la correlación entre las variables es positiva media. Por lo tanto, se puede afirmar que ambas variables tienden a mejorar juntas.

OE3: Comprobar cómo la comunicación interna asertiva influye en el clima organizacional para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento – SUNASS, sede Lima, 2022

De acuerdo a la figura 41, la prueba de normalidad arrojo lo siguiente:

Figura 41: Prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnova

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Comunicación interna asertiva	0.201	199	0.000
Clima organizacional	0.105	199	0.000

Nota. SPSS versión 25.

De acuerdo a los resultados de la prueba, donde $p < 0.05$, es decir los datos no tienen una distribución normal, se aplicó estadística no paramétrica de acuerdo a la figura 42.

Figura 42: Coeficiente de correlación con Rho de Spearman

			Comunicación interna asertiva	Clima organizacional
Rho de Spearman	Comunicación interna asertiva	Coeficiente de correlación	1.000	.613**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	199	199
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	.613**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	199	199

Nota. SPSS versión 25.

Los resultados del coeficiente de correlación de 0.788, indican que la correlación entre las variables es positiva considerable. Por lo tanto, se puede afirmar que a medida que la Comunicación interna asertiva mejora, influye en el Clima laboral.

OE4: Comprobar cómo la comunicación interna horizontal influye en el clima organizacional para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento – SUNASS, sede Lima, 2022

De acuerdo a la figura 43, la prueba de normalidad arrojo lo siguiente:

Figura 43: Prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnova

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Comunicación interna horizontal	0.135	199	0.000
Clima organizacional	0.105	199	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. SPSS versión 25.

De acuerdo a los resultados de la prueba, donde $p < 0.05$, es decir los datos no tienen una distribución normal, se aplicó estadística no paramétrica de acuerdo a la figura 44.

Figura 44: Coeficiente de correlación con Rho de Spearman

			Comunicación interna horizontal	Clima organizacional
Rho de Spearman	Comunicación interna horizontal	Coeficiente de correlación	1.000	.735**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	199	199
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	.735**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	199	199

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

Nota. SPSS versión 25.

Los resultados del coeficiente de correlación de 0.735, indican que la correlación entre las variables es positiva considerable. Por lo tanto, se puede afirmar que a medida que la Comunicación interna horizontal mejora, influye en el Clima laboral.

4.4 Comunicación interna y clima organizacional en el sector público

La comunicación interna ha sido una herramienta que no ha tenido la relevancia debida de parte de los órganos encargados; el cual, muchas veces estaban alineados a la autoridad de turno y que no necesariamente lo consideraba como una estrategia de acercamiento y confianza hacia los colaboradores del sector. Hoy en día la administración pública se ha modernizado y sus representantes tienen otra visión sobre las formas y medios de comunicación que son necesarios para tender puentes con sus principales stakeholders.

Sin embargo, cada institución del Estado peruano que ha tenido que migrar hacia la Ley Servir, y se ha visto obligada a cumplir con lo dispuesto en la "Guía para la Gestión del Proceso de Comunicación Interna" del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos , que buscar ser una herramienta de gestión que resalta el cumplimiento de objetivos, y no su verdadero fin, que es comunicar las mejores oportunidades de desarrollo y beneficios que contribuyan con la cultura organizacional (Brandolini et al. ,2009).

En esa línea Charry (2018) precisa que la gestión de “la comunicación interna en toda entidad pública debe responder al mundo actual cambiante y competitivo con un nivel de comunicación sistémica e interactiva, capaz de escuchar a sus colaboradores buscando transmitir igualdad, horizontalidad; sensaciones que motiven a comunicar y relacionarse” (p. 26).

4.5 Propuesta de valor

La propuesta de valor se fundamenta, en la necesidad que tiene el Estado, de fortalecer y mejorar el sistema de modernización de la gestión pública como herramienta de mejora a nivel de los procesos. Asimismo, es viable, considerando que es parte de la política nacional de modernización de la gestión pública aprobado por ley. Cabe precisar, que las acciones están dirigidas a mejorar los resultados y el servicio al ciudadano. Finalmente, la propuesta es sostenible, tomando en cuenta, que la institución cuenta con un presupuesto para el cumplimiento de sus funciones.

Por otro lado, los procesos de modernización del Estado exigen de mayor liderazgo, donde los resultados se vean reflejados en la satisfacción del usuario; los mismos, que, según las teorías, se logran a partir de una efectiva comunicación que deriva en un buen clima laboral y mejora atención al usuario.

En ese sentido, el Estado peruano tiene el reto de establecer estrategias de comunicación interna como medio para reforzar e integrar a toda la estructura organizacional; razón por la cual, el presente estudio se va enfocar en la toma de encuestas a los colaboradores de SUNASS sede Lima, a fin de procesarlas y determinar las acciones que contribuyan a mejorar la gestión administrativa, lo que finalmente redundará en la generación y logro de su satisfacción.

Al respecto, realizar el estudio y la encuesta en la SUNASS es importante para poder evaluar los resultados y conocer la percepción de los colaboradores en relación a diversos aspectos relacionados con la gestión organizacional, cultura, clima laboral, entre otros. De acuerdo a eso, se podrá implementar procedimientos de mejora, para que los colaboradores puedan desempeñar sus labores en un clima laboral favorable.

En esa línea, en respuesta a las principales necesidades identificadas en el estudio, se plantea para los directivos y gerentes, programas de liderazgo y de habilidades en dirección, que permitan dirigir de forma efectiva a las personas con una visión de equipo que inspire y genere confianza. De esta forma contribuye a un clima positivo que propicia el desarrollo personal.

Por otro lado, potenciar la autogestión y gestión de equipos, que fomente la interacción con los colaboradores a través de la escucha activa y desarrollo de canales de comunicación. Dejar que los colaboradores se expresen libremente, se traduce en confianza.

De igual manera, como parte del desarrollo de la institución, se propone la implementación de políticas de capacitación que no se circunscriban a lo mínimo que exige la Ley, sino a las necesidades de la persona dentro de un marco que promueva el desarrollo profesional. Se espera que el colaborador agregue valor en su trabajo.

Del mismo modo, se puede implementar procesos de comunicación interna, que implique talleres de sensibilización y realizar un programa motivacional, para optimizar el desempeño de los colaboradores. Asimismo, al existir un grato ambiente laboral y buena comunicación entre todos los colaboradores, se podrán reducir el tiempo de los procesos administrativos y lograr los objetivos organizacionales, en beneficio del estado y la sociedad.

Asimismo, del resultado del estudio se identifica, que los colaboradores están altamente comprometidos con la institución, motivo por el cual, implementar políticas de bienestar y calidad de vida, posibilita un equilibrio entre la vida y el trabajo, que puede significar seguridad y tranquilidad al colaborador. Esto se refleja en un sentido de pertenencia y respeto por la institución.

Finalmente, crear un nuevo diseño organizacional, que responda al desarrollo de la institución y sus colaboradores dentro de una cultura de comunicación, credibilidad y respeto, significa cambios en la actual legislación, que no gestiona entidades públicas de acuerdo a sus objetivos, debido a que fueron creadas bajo un esquema jerárquico sin claridad en los procesos que obedecen a las necesidades de la población. Es en ese sentido, la decisión por mejorar y cambiar, no solo viene de la Ley, sino de sus líderes que deben establecer indicadores reales y verdaderos que permita una mejora continua que favorezca a todos.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

Sobre la base de los resultados, tal como se desprende de la literatura consultada, podemos afirmar que se cumplió con el objetivo de evidenciar que el clima laboral influye en la comunicación interna; asimismo, lo confirma los resultados del análisis estadístico realizado.

Por otro lado, se ha contrastado los resultados con otros estudios que describen el impacto de la comunicación interna en el clima laboral. Tal como lo menciona Arias y Arias (2014) existen relaciones fuertes entre el clima laboral y la satisfacción laboral que se ve reflejado en la estructura de la organización a partir de un comportamiento positivo por parte de los trabajadores. Ello influye en la conducta y desarrollo del sentido de pertinencia de la empresa.

Otro estudio enfocado en el sector público, que se puede comparar con los resultados obtenidos en la presente investigación, lo explica la tesis del autor Charry (2017) el cual, a partir de una investigación cuantitativa y cualitativa, concluyó en la importancia de contar con un plan estratégico de comunicación interna, que involucre a los colaboradores, como factor indispensable para el logro de objetivos.

Del mismo modo, Pedraza (2020) coincide que el clima organizacional en las empresas públicas y privadas, tiene un valor que puede significar una ventaja competitiva dentro de un sector. Asimismo, menciona que los últimos estudios sobre capital humano, coinciden que la satisfacción laboral tiene una relación directa con el logro de las metas y resultados en las organizaciones.

Asimismo, los resultados del estudio de acuerdo a la encuesta aplicada a 199 colaboradores de la SUNASS de la sede de Lima, convergen en la relevancia de la comunicación interna en toda la estructura organizacional; no obstante, se identifica una debilidad en el involucramiento de los directivos y gerentes de la institución. En ese contexto, Banwo et al. (2022) explica que las personas son fundamentales en una organización y dan

forma al clima laboral; además, los líderes como parte interesada, a través de las diferentes formas de comunicación, contribuyen al desarrollo de las organizaciones. Las investigaciones confirman que el entorno laboral se construye en base a la percepción, contexto, estructura organizacional, condiciones físicas, tecnología y el entorno institucional.

En ese sentido, la conexión de la institución y el medio ambiente a través de la comunicación, son aspectos que se han analizado en los temas establecidas en la investigación; además, a través del análisis cuantitativo, se ha demostrado su relación en mayor o menor medida. Es por ello, que el estudio proporciona direcciones que debe tomar la institución a fin de contribuir con el desempeño de los colaboradores.

En consecuencia, los resultados de los objetivos planteados en el presente estudio, no solo confirman la problemática expuesta, y la relación directa que existen entre las variables, sino, brindan alcances que los gestores de la institución, deben considerar como un instrumento de mejora continua y potenciamiento de la institución.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

1. Se confirma que existe una relación positiva muy fuerte entre la comunicación interna y el clima organizacional de la SUNASS. Los resultados obtenidos arrojaron 0.788, lo cual significa la relación entre las dos variables.
2. Se puede afirmar que el estudio presenta una relación entre la comunicación interna vertical descendente y el clima organizacional de la SUNASS; Puesto que, se ha podido comprobar a través del coeficiente de correlación de 0.788, una dependencia significativa en ambas variables.
3. Se puede afirmar que existe una relación media entre la comunicación vertical ascendente y el clima organizacional de la SUNASS. Esto se comprueba, debido al resultado obtenido en la prueba de coeficiente de relación de 0.282, donde se evidencia que ambas variables tienden a mejorar juntas.
4. Se puede afirmar que existe una relación considerable entre la comunicación interna asertiva y el clima organizacional de la SUNASS; puesto que los resultados del coeficiente de corelación de 0.788 mostraron una alta influencia de la variable independiente.
5. Se puede afirmar que existe una relación considerable entre la comunicación interna horizontal y el clima organizacional de la SUNASS; puesto que, los resultados del coeficiente de correlación de 0.735 indican, una gran influencia entre las variables.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados del estudio, la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS), la Alta Dirección debe impulsar a los directores, jefes y mandos medios, a promover la buena práctica los diversos tipos de comunicación interna, para que influya en el clima organizacional y en el desempeño de los colaboradores, para lograr los objetivos organizacionales. En ese sentido se plantea lo siguiente:

1. Es necesario capacitar a los directores, jefes y mandos medios, en temas relacionados al desarrollo de habilidades blandas, liderazgo, inteligencia emocional, comunicación asertiva, trabajo en equipo, para fortalecer y desarrollar dichas habilidades.
2. Se debe tomar conciencia y aplicar la mejor estrategia de comunicación, para que la entidad se fortalezca y los usuarios internos y externos se beneficien.
3. Los directores, jefes y mandos medios, deben trabajar y emplear la comunicación vertical descendente, para compartir conocimiento y experiencia a los colaboradores a su cargo, para que puedan desarrollar sus actividades eficientemente.
4. Se debe emplear la comunicación ascendente, la misma que permite a los colaboradores comunicarse con los funcionarios de mayor jerarquía en la SUNASS, para que consideren y tomen en cuenta sus aportes antes de tomar una decisión.
5. Para tener buen desempeño y un grato ambiente laboral, es necesario realizar reuniones de trabajo, recreativas y de integración, para que el personal se conozca, mejore la comunicación y el clima organizacional.

Además, es importante que a los colaboradores se le reconozca y valore la labor desempeñada, eso los estimula a seguir trabajando con dedicación y compromiso.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de la investigación* (6 ed.). Editorial EPISTEME.
https://tauniversity.org/sites/default/files/libro_el_proyecto_de_investigacion_de_fidias_g_arias.pdf
- Atouba, Y. C., Carlson, E. J. y Lammers, J. C. (2019). Directivas y diálogo: examinando la relación entre las prácticas de comunicación organizacional participativa y la identificación organizacional entre los trabajadores de TI. *Revista internacional de comunicación empresarial*, 56 (4), 530–559.
<https://doi.org/10.1177/2329488416672430>
- American Psychological Association (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* [Manual de publicación de la American Psychological Association] (7th. Ed.). <https://doi.org/10.1037/0000165-000>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil (2017) *Guía para gestión del proceso de cultura y clima laboral*. <https://storage.servir.gob.pe//normatividad/Resoluciones/PE-2017/Res150-2017-SERVIR-PE.pdf>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil (2017) *Guía para gestión del proceso de comunicación interna*. <https://storage.servir.gob.pe//normatividad/Resoluciones/PE-2017/Res151-2017-SERVIR-PE.pdf>
- Autoridad Portuaria Nacional (2022). *Plan de Comunicación Interna 2021*. <https://www.gob.pe/institucion/apn/informes-publicaciones/2751897-plan-de-comunicacion-interna-2022>
- Baena Paz, G., (2017), *Metodología de la investigación* (3 ed.). Grupo Editorial Patria.
http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf
- Banwo, A.O., Onokala, U. y Momoh, B., (2022) Nexo entre el clima organizacional y el entorno institucional: por qué es importante el contexto. *J Global Entrepreneurship Research*.
<https://doi.org/10.1007/s40497-022-00330-4>

- Bernal, C. (2010) Metodología de la investigación. *Pearson Educación*, 146-259.
<https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Bonifaz Villar, C.D.J., (2012); *Liderazgo Empresarial*. Red Tercer Milenio.
http://190.57.147.202:90/jspui/bitstream/123456789/757/1/Liderazgo_empresarial.pdf
- Bordas Martínez, M. J. (2016), *Gestión estratégica del clima laboral*. Editorial UNED, 26.
https://www.slideshare.net/JulinAtncarRojas/gestion-estrategica-del-clima-l-bordas-martinez-maria-jesuspdf?from_action=save
- Bozas Gómez, V., Sánchez Leyva, J. L., Domínguez Márquez, J. G., Quezada García, Z., Valencia Ugarte, J. (2021). Comunicación organizacional en las empresas del sur de Veracruz en tiempos de COVID-19. *Revista Electrónica de la Coordinación Universitaria de Observatorios de la Universidad Veracruzana (UVSERVA)*, 12.
<https://doi.org/10.25009/uvs.vi12.2801>
- Brandolini, A.; Gonzáles Frígoli y Hopkins, N. (2009). *Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa*. Editorial DIRCOM.
<https://libros.unlp.edu.ar/index.php/unlp/catalog/book/978>
- Brañez, J. (2014). *Estrategias de comunicación interna y su influencia en la identidad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de El Agustino*, (p. 93). [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana Unión].
https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/593/Jorge_Tesis_bac_hiller_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Camacho-Ramírez, A. y Mayorga-Valderrama, D. R. (2017). Mal clima organizacional institucionalizado, acoso y riesgos laborales: perspectiva jurídica. *Equidad & Desarrollo*, (29, suplemento), 143-160. <http://dx.doi.org/10.19052/ed.4172>
- Capitale. (2021). *Diagnóstico del Clima Institucional 2021*.

- Cardona, P. y Wilkinson, H. (2006). Trabajo en equipo. *Ocasional Paper, OP. N° 07/10. IESE Business School – Universidad de Navarra*.
<https://arodi.yolasite.com/resources/Trabajo%20en%20equipo-IESE.pdf>
- Carriel Gómez, M., Aguirre Jiménez, S., Chiquito García, B. F., Pinos Moncayo, B. N., León López, P. L., Trelle Rodríguez, I. (2019). *La Identidad e Imagen Corporativa en las Instituciones de Educación Superior*. Universidad ECOTEC.
<https://libros.ecotec.edu.ec/index.php/editorial/catalog/download/50/45/659-1?inline=1>
- Castellanos, M. (2021), Comunicación Asertiva, *Contaduría y Administración*, 58(2), 39-60.
<https://www.unimet.edu.ve/wp-content/uploads/2021/12/Comunicaci%C3%B3n-asertiva-DADE.pdf>
- Castro Martínez, A., Díaz Morilla, P. y Torres Martín, J. L. (2022). El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de la COVID -19. *Revista de Comunicación de la Sociedad Española de Estudios de la Comunicación Iberoamericana (SEECI)*, 55, 29-51.
<https://www.seeci.net/revista/index.php/seeci/article/view/768/1590>
- Claro, C., Ayala de Choriego, M. y Barros, J. P. (2021), Comunicación Interna: caracterización y análisis de trabajo realizado por empresas que pertenecen al ranking Great Place to Work, en Chile. *Revista Científica Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*. <https://doi.org/10.22395/ANGR.V21N41A4>
- Charry, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 9(1), 25-34.
<http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v9n1/a03v9n1.pdf>
- Chiang Vega, M. M. y Ojeda Hidalgo, J. F. (2013), Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres, *Contaduría y Administración*, 58(2), 39-60. <https://www.redalyc.org/pdf/395/39525785003.pdf>

- Chiavenato, I. (2009), *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill Educación.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizational_La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf
- Chiavenato, I. (2011), *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Educación.
https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Contreras (2022) Clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca, 2021-2022. *Revista de Investigación en Gestión y Finanzas*. 1(1) 48–55.
<http://revistas.unap.edu.pe/journal/index.php/RIGF/article/view/559>
- Cubillos Rivera, B., Reyes Nova, M. y Velásquez Muriel, F. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de Negocios* [online], 5 (10), 69 – 73. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70012-6](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70012-6).
- Cuenca Fontbona, Joan y Verazzi, Laura (2018), *Guía Fundamental de la Comunicación Interna, Prólogo de Josep Rom Rodríguez*. Editorial UOC. Obtenido de <https://docer.com.ar/doc/een8801>
- Dasgupta, S., Suar, D. y Singh, S. (2013), Impacto de los estilos de comunicación gerencial en las actitudes y comportamientos de los empleados. *Relaciones con los empleados*, 35 (2), 173-199. <https://doi.org/10.1108/01425451311287862>
- Daza Corredor, A.; Beltrán García, L. J.; Silva Rodríguez, W. J. (2021), Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. 29 (1). <https://doi.org/10.18359/rfce.4233>
- De la Cruz May, E. (2010), *El trabajo en equipo como estrategia didáctica en el proceso de enseñanza – aprendizaje en la escuela primaria*. (Tesina, Universidad Pedagógica Nacional). <http://200.23.113.51/pdf/27833.pdf>

- Decreto Legislativo 1023 de 2008, (Presidencia de la República) Decreto Legislativo que aprueba la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). 21 de junio de 2008. <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/normas%20legales/DLeg%201023.pdf>
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF], (2016). Guía sobre comunicación y expresión. <https://www.unicef.org/colombia/sites/unicef.org.colombia/files/2020-01/guia-comunicacion-y-expresion.pdf>
- Frederiksen, A. (2016), Satisfacción laboral y rotación de empleados: un nivel de empresa perspectiva. *Revista alemana de Gestión de recursos humanos*, 31(2) 132–161, journals.sagepub.com/home/gjh
- Gaunya, C. R. (2016). *Organizational Climate as a Determinant of Job Satisfaction among Public Sector Employees in Kisii County, Kenya*. [El clima organizacional como determinante de la satisfacción laboral entre los empleados del sector público en el condado de Kisii, Kenia]. *Journal of Resources Development and Management*, 23, 47-53. <https://iiste.org/Journals/index.php/JRDM/article/view/32191>
- González Alonso, M. (2021). La comunicación asertiva, una habilidad fundamental para el convivir. *Noticentral de la Universidad Central*. <https://www.ucentral.edu.co/noticentral/comunicacion-asertiva>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza Torres, C.P. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial McGraw-Hill Interamericana. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf
- Hombres, R. L. (2015), El rol de comunicación interna del director ejecutivo: canales de comunicación, estilo y efectividad. *Revisión de relaciones públicas*, 41(4), 465. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.06.021>
- Jiménez-Bonilla D, & Jiménez-Bonilla E. (2016), Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia UNEMI*, 9 (18), 26–34. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5774750>

- Kelly, S. y MacDonald, P. (2019). Una mirada a los estilos de liderazgo y la comunicación solidaria en el lugar de trabajo. *Revista internacional de comunicación empresarial*, 56 (3), 432-448. <https://doi.org/10.1177/2329488416664176>
- Kirin, S., Mitrović, M., Borović, S. y Sedmak, A. (2016). Impacto del ciclo de vida de la empresa en la satisfacción laboral. *Tehnički vjesnik*, 23 (3), 819-825. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2397002216683885>
- Lee, Y. (2022), Cómo la comunicación interna dialógica fomenta el comportamiento seguro de los empleados durante la pandemia de COVID-19. *ELSEVIER Revista Revisión de Relaciones Públicas*, 48 (1), 2. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102156>
- Leijerholt, U., Biedenbach, G. y Hultén, P. (2020), Gestión de marca interna en el sector público: los efectos de la comunicación interna, las prácticas organizacionales y el PSM en las percepciones de marca de los empleados. *Revista Revisión de la Gestión Pública*. 442-465. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1834607>
- Lesmes Silva, A. K., Barrientos-Monsalve, E. J. y Cordero Díaz, M. C., (2020). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? *Aibi Revista de investigación, administración e ingeniería*, 8(1), 147 - 153. <https://doi.org/10.15649/2346030X.757>
- Martínez Alcuía, A.; Cornelio Landero R. y Suárez Ovando A. (2021). Comunicación Asertiva para Mejorar el Clima Laboral en las Organizaciones Públicas. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. Año 27 (79), 276-293. <http://dx.doi.org/10.19136/hitos.a27n79.4694>
- Medina De la Cruz, R. (2021). *Sistema de Alertas de Productos Peligrosos del Indecopi en la seguridad y protección de los consumidores (situación de los vehículos) Lima Metropolitana 2019*, p. 44. [Trabajo de Investigación de Maestría, Universidad San Martín de Porres]. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/9691>
- Méndez Álvarez, C. (2011). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales* (4 ed.). Limusa.

- Micolta Segovia, V. (2011). *Manual de Imagen e Identidad Corporativa del Canal CNC Cali*, p.25. <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/5877/T03907.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Educación de Chile (2019), *Guía de Herramientas para el Desarrollo de Recursos Personales en Equipos Directivos*. <https://hdl.handle.net/20.500.12365/14511>
- Montoya Robles, M. y De la Rosa Gutiérrez, L. (2014), Flujos de comunicación en organizaciones privadas de Tijuana. *Razón y Palabra*, (87). <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199531505010.pdf>
- Murillo Naranjo, I (2014). *La imagen corporativa y el posicionamiento en el mercado de la empresa C & G Telecomunicaciones de la ciudad de Ambato*. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/7306>
- Nurjanah, S., Pebianti, V. y Handaru, A.W., (2020) La influencia del liderazgo transformacional, la satisfacción laboral y los compromisos organizacionales en el comportamiento ciudadano organizacional (OCB) en la inspección general del Ministerio de Educación y Cultura, *Cogent Business & Management*, 7(1), 4 <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>
- Ñaupas Paitán, H., Mejía Mejía, E., Novoa Ramírez, E., Villagómez Paucar, A. (2014) *Metodología de la investigación. Cuantitativa – Cualitativa y Redacción de la Tesis* (4 ed.). Ediciones de la U. <https://fdiazca.files.wordpress.com/2020/06/046.-mastertesis-metodologicc81a-de-la-investigaciocc81n-cuantitativa-cualitativa-y-redacciocc81n-de-la-tesis-4ed-humberto-ncc83aupas-paitacc81n-2014.pdf>
- Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (2020). *Memoria Institucional del OEFA*. <https://www.oefa.gob.pe/publicaciones/memoria-institucional-oefa-2020/>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada de Telecomunicaciones (2021). *Memoria Institucional del OSIPTEL*. <https://www.osiptel.gob.pe/media/0nlbxcj4/memoria-institucional-de-osiptel-2021.pdf>

- Oyarvide Ramírez, H.P.; Reyes Sarria, E. F. y Montaña Colorado, M. R. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Revista científica dominio de las ciencias* 3 (4), 296-309. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6174479>
- Pacheco Rodríguez, M. G.; Albán Chang, A. E. y García Carranza, Y. M. (2018). Clima institucional desde la perspectiva de estudiantes y profesores: el caso de la Universidad de Guayaquil. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(5), 184-189. Epub 02 de diciembre de 2018. Recuperado el 26 de noviembre de 2022. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000500184&lng=es&tlng=es
- Pedraza Melo, N.A., (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15 (1), 90-101. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>
- Pedraza Melo, N. A. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar* [online]. 30(76), 9-23. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- Peña Cabrejos, G. (2021). *Propuesta de modelo de engagement laboral en el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) para mejorar el clima organizacional* (Trabajo de Investigación de Maestría, Universidad Continental). <http://119.8.154.77/handle/20.500.12394/10339>
- Peña Correa, P. (2022). *La comunicación interna y el Cambio en la Gestión Organizacional: evidencia en la Autoridad de Transporte Urbano, Lima 2019*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/18648>
- Peña Espinoza, F. (2020). *Comunicación interna y clima organizacional en docentes de las Instituciones Educativas Privadas de Lurigancho – Chosica* (Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejos). <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/51698>

- Pomirleanu, N.; Gustafson, B. M.; Townsend, J. (2022). Clima organizacional en B2B: una revisión sistemática de la literatura y direcciones de investigación futuras. *Gerencia de Marketing Industrial*, 105, (147-158). <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.05.016>
- Quishpi Maridueña, E. (2022), *Estilos de comunicación interna de los líderes empresariales y la influencia en el clima laboral* (Tesis, Universidad de Guayaquil). <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/62173>
- Ramírez, F., Sánchez, M. y Quintero, H. (2005). El papel de los valores en el desarrollo de la identidad corporativa. *Negocio*, 1 (1), 46. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78211104.pdf>
- Rengifo, GA (2014). *La comunicación asertiva, un camino seguro hacia el éxito organizacional*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10654/12780>
- Resolución 238 de 2014 (Autoridad Nacional del Servicio Civil). Aprueban la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH, Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas. Diario Oficial El Peruano. 12 de noviembre de 2014. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/formalizan-la-aprobacion-de-la-directiva-no-002-2014-servir-res-n-238-2014-servir-pe-1162964-1>
- Resolución 210 de 2017 (Autoridad Nacional del Servicio Civil). Aprueban Guía para la elaboración del Plan de Comunicación para las entidades que implementan Gestión del Rendimiento. Diario Oficial El Peruano. 13 de octubre de 2017. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-guia-para-la-elaboracion-del-plan-de-comunicacion-resolucion-no-210-2017-servir-pe-1576670-1/>
- Ruíz Gómez, N. E. (2021), *Clima laboral y su relación con el desempeño de los servidores civiles del Hospital Luis Heysen Inchaustegi-ESSALUD, Lambayeque-Perú, 2019* [Trabajo de investigación de Maestría, Universidad del Pacífico]. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2912>

- Salazar Marmolejo, L. (2019). Satisfacción laboral y desempeño. *Colección Académica de Ciencias Estratégicas*. 6(1), 48. <http://hdl.handle.net/20.500.11912/9384>.
- Samanez., N. (2018). *Relación de la comunicación interna en el clima organizacional de la empresa Orange 360°*, (p. 110-111). [Tesis de Licenciatura, Universidad San Martín de Porres]. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/4332>
- Sánchez, A., Regla, I., Alvero Pérez, Y., y Tillán Gómez, S. (1999). Liderazgo: un concepto que perdura. *ACIMED*, 7(2), 132-135. 11 de diciembre de 2022. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94351999000200008&lng=es&tlng=es
- Sánchez, H., Reyes, C. y Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanista*. (1ra. ed.). Editorial Universidad Ricardo Palma. <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>
- Sanders, K., Nguyen, PT, Bouckenooghe, D., Rafferty, A. y Schwarz, G. (2020). Unraveling the What and How of Organizational Communication to Employees During COVID-19 Pandemic: Adopting an Attributional Lens [Desentrañar el qué y el cómo de la comunicación organizacional con los empleados durante la pandemia de COVID-19: adopción de una lente atribucional]. *Revista SAGE Journals*, 56 (3), 290. <https://doi.org/10.1177/0021886320937026>
- Sandoval Ramos, S. J.; Armijos Romero, D. A., y González Caraguay, K. G. (2018) La comunicación del talento humano en la productividad empresarial. *Revista INNOVA Research Journal*, 3 (8.1), 167–175. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.1.2018.760>
- Shilpee A. Dasgupta, Damodar Suar Seema Singh, (2012), "Impacto de los estilos de comunicación gerencial en las actitudes y comportamientos de los empleados", *Relaciones con los empleados*, 35 (2), 173 – 199. <http://dx.doi.org/10.1108/01425451311287862>
- Silva Murillo, R. (2011), "La Intracomunicación", 99. <http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n28/n28a05.pdf>

Talent Consulting (2018), *Estudio de Clima Laboral SUNASS 2018*.

Tamayo Mora, S. (2020). Comunicación interna, clima organizacional y satisfacción laboral: una reflexión necesaria. *Folleto Gerenciales*, 24 (3), 208-217.

<https://es.scribd.com/document/502368437/ContentServer>

<https://docplayer.es/222920436-Comunicacion-interna-clima-organizacional-y-satisfaccion-laboral-una-reflexion-necesaria.html>

Tkalac Verčič A. y Špoljarić, A. (2020), Gestión de la comunicación interna: cómo la elección de los canales afecta la satisfacción de la comunicación interna. *ELSEVIER Revista Revisión de Relaciones Públicas*, 46 (3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>

Tramontin Castanha, E., Beuren, I. M. y Gasparreto, V. (2020), Influencia de la comunicación interna y el compromiso en el desempeño de tareas de servicio público. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-20-2020-10-179-200>

Trujillo, L. (2017) *Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas*. (p. 98). [Tesis de Licenciatura, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/2193>

Vanharanta, H. y Markopoulos, E. (2019) El concepto de filosofía aplicada a los objetos de gestión y liderazgo a través del modelo de democracia empresarial, *cuestiones teóricas en la ciencia de la ergonomía*, 20:2, 178-195. <https://doi.org/10.1080/1463922X.2018.1510060>

Vilca Horna, A. L.; De La Cruz Núñez, M. E.; Vilca Tantapoma, M. E. y Loo Jave, A. C. (2021). Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional dentro de una empresa. *Revista SCIÉENDO*, 24 (3), 147-153. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2021.018>

- Villanueva Silvia, G., García Oliver, M. F., y Hernández Cruz, L. M. (2017). La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji Del Río*, 4(8). <https://doi.org/10.29057/estr.v4i8.2380>
- Yamassake, R. T., Baptista, P., Albuquerque, V. A., Rached, C. (2021). Satisfacción laboral vs. clima organizacional: estudio transversal en profesionales de enfermería brasileños. *Revista de Enfermería Uerj*, 29(1), e62718. <https://doi.org/10.12957/reuerj.2021.62718>
- Yarce, J. (2010). ¿Qué es el liderazgo?, *Instituto Latinoamericano de Liderazgo*. http://www.oocities.org/es/monsalvelaura/fase1/varios/que_es_el_liderazgo.pdf.
- Yue, C. A., Hombres, L. R. y Ferguson, M. A. (2019). Unir el liderazgo transformacional, la comunicación transparente y la apertura de los empleados al cambio: el papel mediador de la confianza. *ELSEVIER Revista de Revisión de Relaciones Públicas*, 45 (3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta aplicada a 192 colaboradores con la escala de Likert

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Esta encuesta desea conocer su opinión acerca de la comunicación interna y el clima organizacional como influyen para mejorar el desempeño de los colaboradores de la SUNASS, sede Lima, 2022, según las siguientes opciones: 1 (Nunca), 2 (Casi nunca), 3 (A veces), 4 (Casi siempre) y 5 (Siempre).

[Acceder a Google](#) para guardar el progreso. [Más información](#)

***Obligatorio**

1. ¿La organización promueve y fomenta la comunicación interna? * 5 puntos

1 2 3 4 5

Nunca Siempre

2. ¿En la organización se emplean la comunicación asertiva? * 5 puntos

1 2 3 4 5

Nunca Siempre

3. ¿Tiene la oportunidad de comunicarse con el Presidente del Consejo Directivos o Gerente General de la organización? * 5 puntos

1 2 3 4 5

Nunca Siempre

4. ¿Las ordenes y tareas que recibe de su jefe o supervisor son claras y comprensibles? * 5 puntos

1 2 3 4 5

Nunca Siempre

5. ¿Existe la comunicación eficaz y fluida entre el personal de las diversas áreas de la SUNASS de la sede Lima? * 5 puntos

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

6. ¿Los Directivos, Gerente o Jefes promueven la comunicación horizontal? * 5 puntos

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

7. ¿En la organización se valora los niveles de desempeño y se reconoce el esfuerzos y logro de los colaboradores * 5 puntos

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

8. ¿Se siente a gusto de formar parte de esta organización? * 5 puntos

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

9. ¿Estas comprometido con el valor y misión de la organización? * 5 puntos

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

10. ¿Su jefe inmediato se comunica de manera clara y sencilla? * 5 puntos

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

11. ¿Su jefe inmediato involucra al personal a su cargo en la búsqueda de soluciones? * 5 puntos

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

12. ¿En las reuniones su jefe inmediato hace preguntas e invita al personal a su cargo a participar? * 5 puntos

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

13. ¿Su jefe inmediato es capaz de transmitir la visión y objetivos de la organización? * 5 puntos

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

14. ¿Cuándo hace un buen trabajo, su jefe inmediato le brinda el reconocimiento? * 5 puntos

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

15. ¿Su jefe se interesa por el éxito de los empleados a su cargo y contribuye con el logro de los objetivos organizacionales? * 5 puntos

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

16. ¿Cree que a su entidad le interesa lo que usted piensa y siente con respecto a su trabajo? * 5 puntos

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

17. ¿Los consejos y apoyo que recibe del jefe inmediato o supervisor lo animan a trabajar mejor? * 5 puntos

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

18. ¿Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo? * 5 puntos

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

19. ¿Su jefe escucha los planteamientos que se le hace y sabe motivar a su equipo? * 5 puntos

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

20. ¿Su jefe inmediato promueve la generación de ideas creativas o innovadoras? * 5 puntos

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

21. ¿Usted tiene la seguridad de que sus compañeros lo van a ayudar o apoyar cuando necesite de su colaboración? * 5 puntos

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

22. ¿Es efectiva la comunicación interpersonal en su equipo de trabajo? * 5 puntos

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

23. ¿En la organización se crea un ambiente de trabajo en equipo? * 5 puntos

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

24. ¿La participación de sus compañeros de trabajo le permite realizar mejor su trabajo? * 5 puntos

Nunca 1 2 3 4 5 Siempre

25. ¿Consideran sus ideas para realizar el trabajo? * 5 puntos

Enviar [Borrar formulario](#)

Nota. El cuestionario se elaboró en base a los estudios de Brañez (2014), Trujillo (2017) y Samanez (2018)

Anexo 2: Encuesta aplicada a 192 colaboradores. respondieron 7 personas más.

The image shows a web-based survey configuration interface. At the top, there are navigation tabs: 'Preguntas' (active), 'Respuestas' (with a badge showing '199'), and 'Configuración'. On the right, it says 'Total de puntos: 125'. The main heading is 'ENCUESTA DE SATISFACCIÓN'. Below the heading is a descriptive paragraph: 'Esta encuesta desea conocer su opinión acerca de la comunicación interna y el clima organizacional como influyen para mejorar el desempeño de los colaboradores de la SUNASS, sede Lima, 2022, según las siguientes opciones: 1 (Nunca), 2 (Casi nunca), 3 (A veces), 4 (Casi siempre) y 5 (Siempre)'. The question being configured is '¿La organización promueve y fomenta la comunicación interna?'. To the right of the question is a dropdown menu set to 'Escala lineal'. At the bottom left, there are dropdown menus for '1' and '5' separated by 'a', indicating a range of 1 to 5.

Anexo 3: Base de Datos

N- DE PERSONAS	ITEMS																									SUM
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
1	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	122
2	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	101
3	4	3	3	5	5	4	3	5	4	5	5	4	4	5	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	110
4	3	2	2	5	3	3	3	2	4	4	2	2	3	1	1	1	1	5	1	1	4	3	2	4	3	65
5	2	2	1	2	2	2	2	4	5	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	52
6	3	3	5	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	5	4	3	4	4	4	4	4	96
7	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	34
8	3	2	2	3	3	2	1	2	3	4	5	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	2	4	3	78
9	5	4	3	5	5	3	0	4	5	3	3	3	3	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	89
10	3	3	4	5	4	3	3	5	5	5	5	4	4	1	3	2	4	4	4	3	2	4	4	3	3	90
11	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	76
12	5	5	3	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	106
13	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	109
14	2	3	2	1	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	57
15	3	3	3	4	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	3	71
16	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	84
17	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	122
18	5	3	2	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	98
19	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	32
20	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	29
21	3	4	3	4	4	3	3	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	95
22	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	95
23	3	3	1	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	4	3	2	2	3	3	3	3	67
24	2	2	2	4	3	3	2	4	5	4	4	4	3	2	2	1	3	3	3	3	4	4	3	4	4	78
25	5	5	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	5	5	3	5	5	5	5	114

N- DE PERSONAS	ITEMS																									SUM
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
49	3	3	3	3	3	3	2	5	5	3	3	4	4	2	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3	78
50	3	3	3	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	96
51	3	3	1	3	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	82
52	4	4	2	3	3	3	2	3	5	4	3	4	4	2	3	2	3	2	2	2	4	3	4	4	2	77
53	4	4	2	4	3	3	4	5	5	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	94
54	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	3	5	5	5	4	117
55	2	3	1	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	67
56	3	2	5	5	3	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	105
57	5	5	2	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	3	5	5	5	5	5	112
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	113
59	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	89
60	3	2	2	4	2	2	3	3	4	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3	3	4	4	4	4	4	82
61	4	4	3	4	3	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	99
62	2	2	2	3	3	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72
63	4	4	2	4	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	4	4	3	2	74
64	1	1	1	4	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	4	3	3	3	3	64
65	5	4	2	2	4	2	2	4	5	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	5	69
66	4	4	2	5	5	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	111
67	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	123
68	4	3	1	4	4	3	2	2	4	4	4	4	4	2	2	2	2	4	3	3	3	4	4	4	2	78
69	3	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	98
70	5	4	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	4	4	4	4	4	5	4	111
71	4	4	1	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	95
72	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	3	5	4	3	3	5	5	5	5	5	102
73	3	2	2	4	3	1	1	3	3	4	2	1	4	3	3	2	3	4	4	2	3	4	2	3	4	70

N- DE PERSONAS	ITEMS																									SUM
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
149	3	3	2	1	2	2	1	4	5	2	1	1	1	1	1	3	1	4	1	2	3	3	3	3	3	56
150	3	3	2	5	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	5	4	5	5	2	4	5	102
151	4	4	2	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	104
152	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	119
153	3	3	3	1	3	2	2	4	4	1	1	1	2	1	1	3	1	3	1	2	4	3	2	4	2	57
154	4	4	3	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	118
155	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	89
156	4	4	1	4	3	3	1	4	5	4	4	4	4	2	2	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	84
157	4	3	1	3	2	4	4	5	5	3	4	5	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	93
158	3	3	3	5	4	3	3	4	4	5	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	84
159	2	2	2	2	2	2	1	2	5	3	2	3	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	45
160	5	5	1	5	3	3	2	5	5	4	4	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	107
161	5	4	1	5	4	4	1	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	104
162	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	100
163	3	1	3	4	3	4	2	5	5	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	2	3	3	85
164	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	100
165	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	95
166	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	92
167	3	3	2	5	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	4	3	3	4	90
168	3	3	1	4	3	1	1	2	2	4	5	5	3	1	4	1	1	5	4	4	3	4	3	3	4	74
169	3	3	3	2	3	3	3	4	5	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	78
170	4	4	1	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	103
171	4	3	3	3	4	2	3	3	4	3	4	4	3	4	3	2	5	4	3	4	2	3	3	3	2	81
172	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	107
173	1	3	1	2	2	1	1	4	4	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	3	1	51

N- DE PERSONAS	ITEMS																									SUM
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
174	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	86
175	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	99
176	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	107
177	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	58
178	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	66
179	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	4	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	67
180	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	66
181	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	68
182	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	62
183	4	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	69
184	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	1	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	53
185	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	99
186	4	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	67
187	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	60
188	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	4	3	2	2	2	61
189	3	2	2	1	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	65
190	3	2	3	2	2	4	2	2	2	3	3	4	3	2	3	3	2	2	2	4	2	3	2	2	3	65
191	2	3	2	3	2	2	3	2	4	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	4	2	3	3	2	3	65
192	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	4	2	3	3	3	3	3	2	2	64
193	2	4	2	3	1	2	2	3	2	2	4	3	3	3	3	4	2	2	3	3	2	3	3	3	2	66

N- DE PERSONAS	ITEMS																									SUM
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
194	3	2	2	2	4	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	66
195	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	3	3	3	3	2	3	3	1	3	1	2	56
196	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	62
197	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	4	2	3	2	2	65
198	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	1	2	2	3	2	2	2	62
199	3	4	2	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	85
SUM	696	673	496	729	657	638	574	757	833	736	723	731	725	659	680	600	679	736	694	670	726	744	718	737	699	
VARIANZA	1.1244	0.9798	1.1545	1.1781	0.8438	0.9777	1.0771	1.0621	0.8549	1.0850	1.0865	1.1747	1.1441	1.3803	1.2079	1.2008	1.2147	0.8739	1.2549	1.0262	1.0220	0.9870	1.0926	1.1232	1.0840	

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s^2}{ST^2} \right]$$

Donde,

k = El número de ítems

$\sum s^2$ = Sumatoria de varianzas de los ítems.

ST^2 = Varianza de la suma de los ítems.

α = Coeficiente de alfa de Cronbach

K 25.00

K-1 24.00

Sum. Varz. 27.21

Varz. Tot. 391.17

Alpha de Cronbach 0.9692