

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
ESCUELA DE POSGRADO  
Unidad de Posgrado de Administración



**Satisfacción con la comunicación interna: Una escala para  
evaluar las relaciones en el entorno organizacional**

Trabajo de Investigación para obtener el Grado Académico de  
Maestro(a) en Administración de Negocios con mención en Gestión  
Empresarial

**Autor:**

Leila Gamonal Pajares  
Jhakeline Guina Herrera Blancas  
Samuel Roberto Jove Mamani

**Asesor:**

Dr. Amit Roy Flores Rivera

Lima, julio del 2023

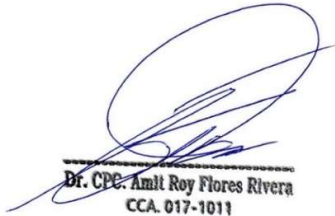
## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Yo, Amit Roy Flores Rivera, docente de la Unidad de Posgrado de Administración, Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“Satisfacción con la Comunicación Interna: Una Escala para evaluar las relaciones en el Entorno Organizacional”** de los autores Leila Gamonal Pajares, Jhakeline Guina Herrera Blancas y Samuel Roberto Jove Mamani, tiene un índice de similitud de 7 % verificable en el informe del programa Turnitin, y fue realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponde ante cualquier falsedad u omisión de los documentos como de la información aportada, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 16 días del mes de agosto del año 2023.



Dr. CPC. Amit Roy Flores Rivera  
CCA. 017-1011

---

Amit Roy Flores Rivera

## ACTA DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DE MAESTRO

En Lima, Ñaña, Villa Unión, el 31 día del mes de julio del año 2023, siendo las 16:30 horas se reunieron en la sala virtual <https://adventistas.zoom.us/j/83878920953> de la Universidad Peruana Unión, bajo la dirección del Señor Presidente del Jurado: Dr. Josué Edinson Turpo Chaparro y los demás miembros siguientes:

Secretaria:	Mg. Mariné Estefa Huayta Meza
Asesor:	Dr. Amit Roy Flores Rivera
Vocal:	Mg. Gladys Toyohama Pocco
Vocal:	Mtra. Dany Millones Liza

Con el propósito de llevar a cabo el acto público de la sustentación de tesis de posgrado titulada: **“Satisfacción con la comunicación Interna: Una escala para evaluar las relaciones en el entorno Organizacional”** de la egresada: Leila Gamonal Pajares, Samuel Roberto Jove Mamani y Jhakeline Guina Herrera Blancas, conducentes a la obtención del Grado Académico de Maestro en Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial.

El presidente del jurado dio por iniciado el acto académico, invitando a los candidatos a hacer uso del tiempo señalado para su exposición ( 20´). Concluida la misma, el Presidente del Jurado invitó a los demás miembros a realizar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes que fueron absueltas por los candidatos, el acto fue seguido de un receso de quince minutos para las deliberaciones y el dictamen de Jurado. Vencido el tiempo de las deliberaciones, el Jurado procedió a dejar constancia escrita del resultado en la presente acta, con dictamen siguiente:

APROBADO por UNANIMIDAD calificación: APROBADO CON ESCALA VIGESIMAL 18  
ESCALA CUALITATIVA CON NOMINACIÓN DE MUY BUENO, CON MÉRITO SOBRESALIENTE.

El presidente del Jurado hizo alusión a los maestrandos y solicitó a la secretaria la lectura correspondiente para poner en su conocimiento el resultado, terminado el mismo y sin objeción alguna, la presidenta del jurado dio por concluido el acto, en fe de lo cual firman al pie.

Presidente



Secretaria

Candidato

Candidato

Vocal

Vocal

# Agradecimientos

A Dios, creador de todo lo bueno, y  
quien otorga la sabiduría e inteligencia  
al ser humano para lograr lo  
inalcanzable.

A mi madre, por su amor, constancia, y  
continuo ejemplo que cada día me  
motiva a dar lo mejor de mí.

A la escuela de posgrado por su guía y  
apoyo durante todo el proceso para  
obtener el grado de maestra.

## INDICE

Títulos en español e inglés.....	6
Resumen en español e inglés.....	6
1. Introducción.....	7
2. Materiales and Métodos.....	10
<i>Muestra y procedimiento</i> .....	11
3. Resultados.....	11
4. Discusión.....	16
5. Conclusiones. ....	17
<i>Limitaciones y futuras investigaciones</i> .....	17
References.....	18
Anexos. ....	21
Evidencia de Sumisión del artículo en la revista <i>Administrative Sciences</i> .....	21
Resolución de Aprobación.....	23
Instrumento de recolección de Datos: Escala de Satisfacción con la Comunicación Interna versión en español.....	24

# Satisfacción con la Comunicación Interna: Una escala para evaluar las relaciones en el Entorno Organizacional

Leila Gamonal-Pajares <sup>1</sup>, Jhakeline Guina Herrera-Blancas <sup>1</sup>, Samuel Roberto Jove-Mamani, Amit Roy Flores-Rivera<sup>1</sup>, Dany Yudet Millones-Liza<sup>1\*</sup> and Elizabeth Emperatriz García-Salirrosas <sup>2</sup>

<sup>1</sup> UPG Ciencias Empresariales, Escuela de Posgrado Universidad Peruana Unión, Lima 15102, Peru.

<sup>2</sup> Escuela Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Peruana Unión, Lima 15102, Peru.

<sup>3</sup> Facultad de Ciencias Administración, Universidad Autónoma del Perú, Lima 15842, Perú

\* Correspondencia: leilagamonal@upeu.edu.pe; Teléfono Celular: +51 987 411 353

## Satisfaction with Internal Communication: A scale to assess relationships in the Organizational Environment

<sup>1</sup> UPG Business Sciences, Postgraduate School Universidad Peruana Unión, Lima 15102, Peru

<sup>2</sup> Professional School of Administration, Faculty of Business Sciences, Universidad Peruana Unión, Lima 15102, Peru.

<sup>3</sup> Faculty of Management Science, Universidad Autónoma del Perú, Lima 15842, Peru

\* Correspondence: leilagamonal@upeu.edu.pe; Phone: +51 987 411 353

**Resumen:** El propósito de este estudio de investigación es traducir y validar las propiedades psicométricas del cuestionario de Satisfacción con la comunicación interna (ICSQ) al idioma español, cuya versión original fue desarrollada en croata y, posteriormente traducida al idioma inglés. La creciente necesidad de contar con una métrica confiable y sólida que permita evaluar la variable en estudio, en un entorno peruano, han representado un gran impulso para la traducción de la escala. Métodos: el ICSQ-versión español fue aplicado a una muestra de 509 trabajadores peruanos de habla en español. Resultados: el análisis factorial confirmatorio reveló que, el modelo de datos de la escala compuesto por ocho factores fue aceptable. Las altas correlaciones obtenidas entre las ocho dimensiones y el valor de ICSQ total comprueba la naturaleza multidimensional de la satisfacción con la comunicación interna (ICS). Conclusiones: El ICSQ versión en español, presenta propiedades psicométricas sólidas por lo que se demuestra la validez y confiabilidad del instrumento. La escala ICSQ en español puede considerarse como una herramienta con un alto grado de confianza para los investigadores que al utilicen. La multidimensionalidad del instrumento permitirá aplicar planes de acción de mejoras en aquellas áreas cuyos valores resultantes estén bajos.

**Palabras clave:** #comunicacion#interna; #satisfaccion; #escala;

**Abstract:** This research study aims to translate and validate the psychometric properties of the Internal Communication Satisfaction Questionnaire (ICSQ) in Spanish, the original version developed in Croatian and later translated into English. The growing need for a reliable and solid metric for evaluating the variable under study in a Peruvian environment has represented a great impulse for translating the scale. Methods: the ICSQ-Spanish version was applied to 509 Spanish-speaking Peruvian workers. Results: the confirmatory factor analysis revealed that the data model of the scale composed of eight factors was acceptable. The high correlations obtained between the eight dimensions and the total ICSQ value prove the multidimensional nature of

satisfaction with internal communication (ICS). Conclusions: The ICSQ Spanish version presents solid psychometric properties, thus demonstrating the validity and reliability of the instrument. The ICSQ scale in Spanish can be considered a highly confident tool for researchers who use it. The multidimensionality of the instrument will allow the application of improvement action plans in areas with low values.

**Keywords:** #comunicacion#interna; #satisfaccion; #escala.

## 1. Introducción.

Los entornos organizacionales son un conjunto de factores que rodean a una organización, pudiendo estos conducir al éxito. Una pieza determinante para el éxito requerido está basada en la interrelación de las personas involucradas de una organización, representando este hecho, un reto para los directivos, pues según evidencia empírica, a medida que va transcurriendo el tiempo, las buenas relaciones y confianza en el mundo laboral van disminuyendo, siendo esta una percepción de los trabajadores quienes refieren que es necesario fortalecer la comunicación dentro de las organizaciones (Latorre et al., 2019) (Jaupi & Llaci, 2015). En este sentido es importante, establecer procesos y políticas que promuevan obtener resultados favorables a partir de la gestión de una comunicación interna efectiva que contribuya al éxito organizacional y se transforme en una estrategia que encamine hacia un cambio significativo en la dirección de un negocio (Saenz, 2014; Valenzuela et al., 2020).

Respecto a la comunicación interna, es considerado como aquel resultado socioemocional de la interacción de los individuos que pertenecen a una organización, es el sentimiento positivo que resulta de la relación entre ellos, si bien la comunicación interna ha generado nuevas formas de interacción debido al avance tecnológico y la adopción de herramientas digitales (Pološki Vokić et al., 2021a), es preciso evaluar y comprender cómo es que la manera de interactuar afecta el lado emocional de los miembros de una organización respecto a la conexión entre ellos, esto independientemente a la modalidad de comunicación (Tkalac & Špoljarić, 2020).

Específicamente, la modalidad de comunicación ha sido objeto de estudio desde la llegada de la pandemia, pues creó, en cierta medida, barreras de comunicación. A pesar que ya en el 2012 algunos investigadores realizaron estudios sobre la comunicación interna en los trabajadores de la modalidad remota, mediada por la computadora (Sardeshmukh et al., 2012), (Lee & Jang, 2013), los antecedentes demuestran que a partir del 2020 aún estaban presentes las barreras de comunicación en el trabajo remoto, por lo que se ha prestado importancia especial al uso de las tecnologías y sus diversos canales de comunicación en el ámbito de socialización de los trabajadores. Si bien, la tecnología se convirtió en una herramienta eficaz y asequible que permitió reemplazar las reuniones presenciales y de comunicación cara a cara a un espacio virtual, donde la interacción entre los trabajadores es sincrónica, reflejándose el lenguaje corporal, expresión facial y tono de voz (Braun et al., 2019) ciertas aplicaciones han sido consideradas como parte de la comunicación informal, que en algunos trabajadores reservados representa una carga, pues prefieren minimizar interacciones frecuentes (Grates, 2020); de esta manera, es evidente que la comunicación interna se ha tornado en un objeto de estudio relevante por lo que es meritorio explorar a mayor medida qué otros factores están involucrados en ella .

Según la revisión de la literatura, la satisfacción con la comunicación interna genera ciertos beneficios que conducen al éxito organizacional, pero ¿es posible enumerar los beneficios de la comunicación interna?, los autores (Ruck & Welch, 2012; Tkalac, 2021a) respaldan que una buena comunicación interna genera el compromiso de los empleados, otorga una ventaja competitiva que alinea los objetivos individuales con los organizacionales, permitiendo este hecho la innovación y alta competencia en el mercado; por otro lado, (Pološki Vokić et al., 2021b; Špoljarić & Tkalac Verčič, 2022) (Y. Lee, 2023) establecen que la satisfacción con la comunicación interna genera confianza y es capaz de retener a los empleados, mejorando además el intercambio de conocimiento entre ellos. Además, es importante dar énfasis a la comunicación interna como aquel factor determinante que permite que los colaboradores puedan entender la estrategia organizacional, así como contribuir con la misión y objetivos empresariales (Meirinhos et al.,

2022). Por lo tanto, todos estos beneficios orientados a resultados positivos en una organización engloban temas clave que conllevan a la valoración del capital humano e intelectual, específicamente a través de la comunicación interna, pues se ha encontrado evidencia del gran impacto que tiene esta sobre la relación entre los empleados y la organización.

Además, se ha identificado que, la satisfacción con la comunicación interna asume un rol relevante en la búsqueda de soluciones organizacionales, mejorando así la gestión estratégica Tkalac (2021b) ; es decir, representa un efecto positivo en beneficio de la institución. A pesar de su relevancia, no se han encontrado estudios, en un contexto peruano, que aborde métricas que pretendan medir la variable de estudio; por lo tanto, esta investigación pretende adaptar una métrica de satisfacción con la comunicación interna, basada en la escala Croata de medición de la Satisfacción con la Comunicación Interna, denominada UPZIK, para tal fin, se estableció como objetivo de estudio traducir y validar la escala referida haciendo uso de los protocolos internacionales de traducción (back-translation), así como focus group para la validación semántica; posteriormente, se aplicó la encuesta a los trabajadores peruanos, los datos fueron extraídos para el proceso de validez y confiabilidad a fin de asegurar la evidencia de un instrumento consistente para este objetivo.

### **Revisión de la literatura.**

Muchos investigadores han realizado estudios para medir la comunicación interna, conocida también como comunicación organizacional transparente, cuyas dimensiones son: participación, información sustancial y responsabilidad, con una valoración en escala de Likert 1-7 (Jiang & Men, 2017); además, los estudios que se han encontrado y que pretenden medir la satisfacción con la comunicación interna han sido desarrollados con mayor fuerza durante las últimas décadas, evidenciando la relación directamente proporcional entre variable de, la satisfacción con la comunicación interna y ciertas variables importantes para el éxito organizacional, como: productividad, (Clampitt & Dows, 1993), eficacia organizacional (Gray & Laidlaw, 2004), desempeño laboral (Tsai et al., 2009), compromiso organizacional, atractivo del empleador y apoyo organizacional percibido (Tkalac, 2021b); así como enfatizando también la relación inversamente proporcional entre ciertas variables como: ausentismo y rotación de empleados (Hargie et al., 2002)

Por otro lado, se han identificado algunos estudios realizados sobre la satisfacción con la comunicación interna y su dimensionalidad (Downs & Hazen, 1977a) quienes propusieron un cuestionario de satisfacción con la comunicación (CSQ) conformado inicialmente por 88 ítems, luego de una aplicación inicial, este, se redujo a 40 ítems, cinco por cada factor, estos factores son: retroalimentación personal, calidad de los medios, comunicación horizontal, relación con los subordinados, clima organizacional, perspectiva organizacional, relación con el supervisor e integración organizacional; asimismo, Zwijze-Koning & De Jong (2007) utilizaron el CSQ para evaluar los beneficios y restricciones de este instrumento concluyendo que, permite obtener información sobre las formas cómo los empleados perciben áreas asociados a la comunicación organizacional; sin embargo, este constructo impide abordar problemas de comunicación específicas así como proponer recomendaciones.

Asimismo, Khalil et al., (2012) realizaron una investigación para evaluar la bondad de dos cuestionarios, uno de ellos, el cuestionario de satisfacción con la comunicación (CSQ) propuesto por (Downs & Hazen, 1977b), el mismo que fue adaptado para ser aplicable a la cultura árabe, los resultados mostraron que el instrumento representa una base sólida para su validez y confiabilidad, redundando ello, en un alto grado de confianza en su uso y aplicación posterior para otras investigaciones, además de ser útiles para otras regiones árabes. Finalmente, Tkalac et al., (2009a) desarrollaron el Cuestionario de medición de la satisfacción con la comunicación interna (UPZIK) constituido por 32 ítems agrupados en 8 dimensiones, en una primera fase y, luego de obtener los resultados en la segunda fase se demostraron 3 conclusiones importantes: el instrumento era confiable y válido, con características comparable a otros instrumentos desarrollados y a la vez diferentes de modo tal que, justifique la construcción de un instrumento

adaptado a las realidades croatas y, utilizables para posteriores estudios tanto teóricos como prácticos.

Frente a lo señalado en el párrafo anterior, y con la finalidad de continuar la misma línea de investigación, el presente estudio considera el cuestionario de satisfacción con la comunicación interna constituida por ocho dimensiones (Tkalac et al., 2009), las cuales son: satisfacción con la retroalimentación, satisfacción con la comunicación con el jefe/líder inmediato, satisfacción con la comunicación horizontal, satisfacción con la comunicación informal, satisfacción con la información sobre la organización, satisfacción con el clima de comunicación, satisfacción con la calidad de los medios de comunicación, satisfacción con la comunicación en las reuniones.

Respecto a las dimensiones de estudio que conforman el instrumento, Tkalac et al., (2009a) refiere que, la satisfacción con la retroalimentación está relacionada con aspectos a nivel personal como organizacional, comprende, por un lado, cuán satisfecho se siente el trabajador con la información proporcionada acerca de las metas de la organización, logros y fracasos mientras que, por otro lado, abarca también cuán satisfecho se siente el trabajador con los requisitos proporcionados sobre su trabajo y la información sobre cuán bien se desempeña realizándolo; respecto a la segunda variable: la satisfacción con la comunicación con el superior considera cuán satisfecho se encuentra el trabajador con la comunicación formal con su líder/jefe inmediato, así como cuán satisfecho se encuentra con la socialización informal con el líder, y cuánta atención presta dicho líder a los trabajadores a su cargo, en el caso de una mujer, este rubro también considera el nivel de confianza que el superior manifiesta en sus subordinados, así como cuánta ayuda presta el líder inmediato a sus subordinados. Asimismo, la satisfacción con la comunicación horizontal abarca cuán satisfecho se siente el trabajador con la comunicación con colegas al mismo nivel dentro del trabajo, con la disponibilidad de ellos, con la coordinación entre miembros del equipo de trabajo, así como la apertura de los compañeros para aceptar críticas. De la misma manera, la satisfacción con la comunicación informal menciona que comprende, cuán satisfechos se sienten los trabajadores con la cantidad de socialización informal entre colegas, la cantidad de decisiones que se pueden sustentar en esta comunicación informal, la cantidad de chismes, la cantidad de pequeñas comunicaciones, así como la forma de utilizar la información transmitida de manera informal.

Respecto a la satisfacción con la comunicación corporativa u organizacional, se refiere a cuán satisfecho se encuentra el trabajador con la información formal proporcionada respecto al éxito y el trabajo en la organización relacionadas a satisfacción con las normas de trabajo; facturación, rentabilidad y aspectos financieros de la empresa; normas legales que impactan sobre las operaciones de la organización; conocimiento de las reglas y los procedimientos de trabajo. Otra de las dimensiones está referida a la satisfacción con el clima de comunicación, la misma que considera la información relacionada a la promoción de las metas y valores de la organización y cuánta ayuda representa para que los trabajadores puedan sentirse que son piezas clave dentro la organización y se identifiquen con ella. Además, la dimensión satisfacción con la calidad de los medios de comunicación comprende cuán satisfecho se siente el trabajador utilizando los medios de comunicación que facilita la organización como el correo electrónico, por ejemplo, así como, la calidad y posibilidad de uso de otros nuevos medios de comunicación; finalmente, la satisfacción con la comunicación en reuniones comprende cuán satisfecho se siente el trabajador con la organización de las reuniones laborales, con el valor que representa la información obtenida en dichas reuniones, así como con el tiempo de duración.

El cuestionario UPZIK representa una propuesta moderna y mejorada para expresar las dimensiones que conforman la satisfacción con la comunicación interna (Tkalac et al., 2021) y ha sido utilizado en múltiples investigaciones con resultados confiables y, es de fácil administración. El cuestionario de satisfacción con la comunicación interna (ICSQ) ha sido aplicado y validado en una población de habla croata, asimismo dicho cuestionario fue traducido al idioma inglés y sus propiedades dimensionales y psicométricas fueron validadas en este idioma, en una población croata teniendo como segundo idioma el inglés, a fin de que su aplicabilidad pueda ser ampliada.

En base a la creciente necesidad de contar con un instrumento estandarizado cuyas propiedades psicométricas y dimensionales representen solidez para la medición de diversos rubros de la comunicación interna en la población peruana de habla en español se plantea el objeto de la presente investigación.

El presente estudio constituye una investigación empírica instrumental (Ato et al., 2013). Cuyo objetivo consistió en evaluar las propiedades psicométricas de la escala UPZIK con la finalidad de confirmar su validez y confiabilidad en el contexto peruano. Esta escala cuenta con 32 ítems agrupados en ocho dimensiones. Para ello, considerando que el cuestionario fue publicado en la versión inglés, se realizó el proceso estándar de traducción; es decir, el instrumento original fue traducida del inglés al español (Brislin, 1970). Dentro del proceso se consideró, en primer lugar, traducir al español el instrumento del idioma inglés, la traducción fue realizada por un magister bilingüe quien no tenía conocimiento del cuestionario ICSQ. Posteriormente se programó una sesión de focus group, donde participaron ocho trabajadores de diversas actividades económicas de organizaciones públicas y privadas para revisar cada ítem y, de este modo, se obtuvo la versión final en español del cuestionario en estudio, los ítems fueron redactados considerando una escala de Likert de 5 puntos que van desde 1: totalmente insatisfecho, hasta 5: totalmente satisfecho, el cuestionario está conformado por 04 ítems por cada dimensión y en total son ocho dimensiones: satisfacción con la retroalimentación, satisfacción con la comunicación con el líder inmediato, satisfacción con la comunicación horizontal, satisfacción con la comunicación informal, satisfacción con la información acerca de la organización, satisfacción con el clima de comunicación, satisfacción con la calidad de los medios de comunicación y satisfacción con la comunicación en las reuniones.

## **2. Materiales and Métodos.**

El presente estudio constituye una investigación empírica instrumental (Ato et al., 2013). Cuyo objetivo consistió en evaluar las propiedades psicométricas de la escala UPZIK con la finalidad de confirmar su validez y confiabilidad en el contexto peruano. Esta escala cuenta con 32 ítems agrupados en ocho dimensiones. Para ello, considerando que el cuestionario fue publicado en la versión inglés, se realizó el proceso estándar de traducción; es decir, el instrumento original fue traducida del inglés al español (Brislin, 1970). Dentro del proceso se consideró, en primer lugar, traducir al español el instrumento del idioma inglés, la traducción fue realizada por un magister bilingüe quien no tenía conocimiento del cuestionario ICSQ. Posteriormente se programó una sesión de focus group, donde participaron ocho trabajadores de diversas actividades económicas de organizaciones públicas y privadas para revisar cada ítem y, de este modo, se obtuvo la versión final en español del cuestionario en estudio, los ítems fueron redactados considerando una escala de Likert de 5 puntos que van desde 1: totalmente insatisfecho, hasta 5: totalmente satisfecho, el cuestionario está conformado por 04 ítems por cada dimensión y en total son ocho dimensiones: satisfacción con la retroalimentación, satisfacción con la comunicación con el líder inmediato, satisfacción con la comunicación horizontal, satisfacción con la comunicación informal, satisfacción con la información acerca de la organización, satisfacción con el clima de comunicación, satisfacción con la calidad de los medios de comunicación y satisfacción con la comunicación en las reuniones.

La recopilación de información fue realizada durante tres meses, a través de la herramienta web Google Forms, el cuestionario fue redactado y colocado en dicha plataforma y el enlace de acceso a dicho cuestionario fue compartido a través los diferentes medios virtuales, a fin de que, pudieran ingresar la información solicitada, desde cualquier equipo electrónico disponible (equipo móvil, Tablet, laptop, etc.), esto para mayor comodidad del participante. Cabe resaltar que previamente a la aplicación de la encuesta, se obtuvo la aprobación del comité de ética de la Universidad Peruana Unión, con la carta cuya codificación es 2023-CEEPG-00047; además, cada participante aceptó el consentimiento informado donde se ponía en conocimiento el propósito del estudio.

### ***Muestra y procedimiento***

Los participantes de estudio fueron trabajadores peruanos de los diferentes rubros económicos, la muestra estuvo conformada por personas de ambos sexos, mayores de edad, que cumplen con variadas funciones jerárquicas y quienes forman parte de alguna organización del sector público o privado. Previo al llenado del cuestionario se compartió el consentimiento informado en el cual se detalla a cada participante sobre los objetivos del estudio, libre y voluntaria participación, con la garantía expresa del tratamiento de los datos en forma anónima y solo para fines de investigación. Aceptado dicho consentimiento se procede con el llenado de la encuesta sin límite de tiempo y autoadministrado. Se recopilaron 509 cuestionarios que completaron el cuestionario de Satisfacción con la comunicación interna (ICSQ).

En la tabla 1 se muestra la ficha técnica utilizada para este estudio, en total 509 encuestas llenadas cuyos participantes son trabajadores que estén formando parte de una organización.

**Tabla 1: Ficha Técnica de Investigación**

Artículo	Descripción
Población	Trabajadores de empresas peruanas
Ámbito Demográfico	Perú
Tamaño de la Muestra	509
Tipo de muestreo	Por conveniencia
Recopilación de datos	Mediante Google forms, Whatsapp
Periodo de recogida de Datos	03 meses
Técnicas de Análisis Estadístico	AFE, CFA, SEM

AFE: Análisis Factorial Exploratorio; CFA: Análisis Factorial Confirmatorio;

SEM: Modelo de ecuaciones Estructurales

Se utilizaron las aplicaciones SPSS y AMOS las cuales permiten realizar el análisis de los datos mediante la utilización de modelos de ecuaciones estructurales (SEM). Los datos recopilados fueron normales por lo que, se hizo uso de la técnica de máxima similitud, pues proporciona resultados estadísticos de alta significancia.

### **3. Resultados.**

Las características sociodemográficas de la muestra en estudio abarcan género, estado civil, sector laboral, nivel educativo, años de servicio en la institución y nivel jerárquico dentro de la organización donde labora.

**Tabla 2: Características sociodemográficas (N=509)**

Variable Sociodemográfica	Frecuencia	Porcentaje	
Sexo	Femenino	256	50.29
	Masculino	253	49.71
Estado Civil	Soltero	176	34.58
	Casado	295	57.96
	Conviviente	16	3.14
	Divorciado(a)	19	3.73
	Viudo(a)	3	0.59

Sector	Privado	422	82.91
Laboral	Público	87	17.09
	Bachiller/Titulado	290	57.00
	Doctorado	7	1.37
Nivel	Maestría	111	21.81
Educativo	Nivel Técnico	85	16.70
	Nivel Secundario	14	2.75
	Nivel Primario	2	0.37
Años de Servicio	Valor ingresado		
Nivel	Alta Dirección	30	5.9
Jerárquico	Gerencia media	53	10.41
	Supervisor/Jefe de Equipo	152	29.86
	Otros colaboradores	274	53.83

Se identificó de la muestra que, la población del sexo femenino (50.29%) predomina ligeramente al del sexo masculino (49.71%). Se observa también que, la mayor parte de la población son casados (57.96%) y el mayor porcentaje forma parte del sector laboral privado (82.91%), también se visualiza que, la mayor parte de los encuestados (57%) cuentan con bachillerato o título profesional.

Para la validación de las propiedades psicométricas del instrumento se procedió en dos etapas: en la primera etapa se procedió a realizar el análisis factorial exploratorio (AFE) con la finalidad de determinar los factores que agrupan los ítems evaluados; en la segunda etapa se procedió a realizar el análisis factorial confirmatorio (AFC) con el objetivo de contrastar los resultados versus el modelo propuesto, se realizó el análisis de fiabilidad, validez convergente y ajuste del modelo de medida.

La tabla 3 muestra el análisis factorial exploratorio de los ítems evaluados. Se puede observar que la distribución de los ítems, según sus dimensiones son iguales a la versión original; además, según la prueba de KMO (medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin) se obtuvo un valor de 0,975 que representa un valor alto, pues según (Garza, Morales, & Gonzales, 2013) los valores mayores a 0.9 son excelentes, asimismo la prueba de esfericidad de Barlett presenta un valor altamente significativo (Sig = 0,000), esto implica que, es posible realizar el análisis factorial. Por otro lado, la varianza total explicada en el modelo es de 87.361%, la cual se observa que es mayor al 50%, siendo explicado por los 8 factores. Todos los elementos o ítems fueron agrupados según las variables de estudio. Seguidamente para continuar con el procedimiento de validación, se realizó el análisis factorial confirmatorio (AFC).

TABLA 3: Matriz Patrón del Análisis Factorial Exploratorio (AFE).

	Factor							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Q2	0.986							
Q3	0.944							
Q1	0.681							
Q4	0.608							
L3		0.919						
L2		0.892						
L1		0.826						
L4		0.753						
H3			0.917					
H2			0.822					
H4			0.788					
H1			0.737					
C2				0.979				
C1				0.875				
C4				0.831				
C3				0.740				
F3					0.900			
F4					0.896			
F2					0.777			
F1					0.538			
I3						0.875		
I4						0.821		
I1						0.632		
I2						0.623		
O3							0.810	
O4							0.778	
O2							0.738	
O1							0.550	
M2								0.909
M1								0.775
M3								0.750
M4								0.612

Método de extracción: máxima verosimilitud. Método de rotación: Promax con normalización Kaiser.

La rotación ha convergido en 7 iteraciones

Para evaluar la confiabilidad del cuestionario ICSQ en español, se procedió a medir la consistencia interna, para ello se ha utilizado el coeficiente Alpha de Cronbach, el cual representa una medida para la validación de las escalas (Cronbach, 1951). Asimismo, los valores de las variables en estudio, para ser considerados como consistentes internamente, deben ser mayores al criterio estandar de 0.7 (Hair et al., 2010a). Los resultados de este estudio poseen valores mayores o iguales a 0.829, lo cual respalda su alta confiabilidad para todos sus ocho dimensiones.

Según se muestra en la tabla 4, el valor observado para cada variable latente (Std Beta) oscila entre 0.618 y 0.924, dichos valores están acorde a los referidos por Fornell & Larcker (1981), demostrando que los ítems están fuertemente correlacionados con las dimensiones teóricamente asociadas. Para obtener la validez convergente se utilizaron la varianza media extraída (AVE) y la confiabilidad de la composición (CR). Siendo este indicador AVE igual o mayor a 0.5 para ser considerado como aceptable (Hair et al., 2010a) y el valor CR debe ser mayor a 0.6 (Bagozzi & Yi, 1988); bajo estos resultados y requisitos, se afirman que, la escala ISCQ en la versión español, posee una buena validación convergente del instrumento, al poseer los siguientes valores:

TABLA 4: Validación del Modelo de Medida y validez convergente

Predictor	Outcome	Std Beta	C.R.	Alfa de Cronbach	AVE
F	F1	.620 ***	0.881	0.875	0.654
	F2	.815 ***			
	F3	.893 ***			
	F4	.878 ***			
L	L1	.846 ***	0.925	0.924	0.755
	L2	.875 ***			
	L3	.896 ***			
	L4	.859 ***			
H	H1	.780 ***	0.899	0.897	0.692
	H2	.816 ***			
	H3	.893 ***			
	H4	.833 ***			
I	I1	.704 ***	0.832	0.829	0.557
	I2	.618 ***			
	I3	.818 ***			
	I4	.825 ***			
O	O1	.758 ***	0.863	0.862	0.611
	O2	.778 ***			
	O3	.821 ***			
	O4	.769 ***			
C	C1	.919 ***	0.948	0.947	0.819
	C2	.913 ***			
	C3	.871 ***			
	C4	.917 ***			
Q	Q1	.804 ***	0.915	0.912	0.730
	Q2	.899 ***			
	Q3	.924 ***			
	Q4	.780 ***			
M	M1	.822 ***	0.899	0.892	0.690
	M2	.899 ***			
	M3	.866 ***			
	M4	.725 ***			

Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) is for all variables > 0.8, Composite Reliability (CFI) > 0.70 and Average Variance Extracted (AVE) > 0.50; Significance of Correlations: \*\*\*  $p < 0.001$ ; indicating significant model validity and reliability.

En la figura 1 se observa la estructura factorial de la escala ICSQ en español, para la población de trabajadores peruanos cuyo idioma hablado es el español.

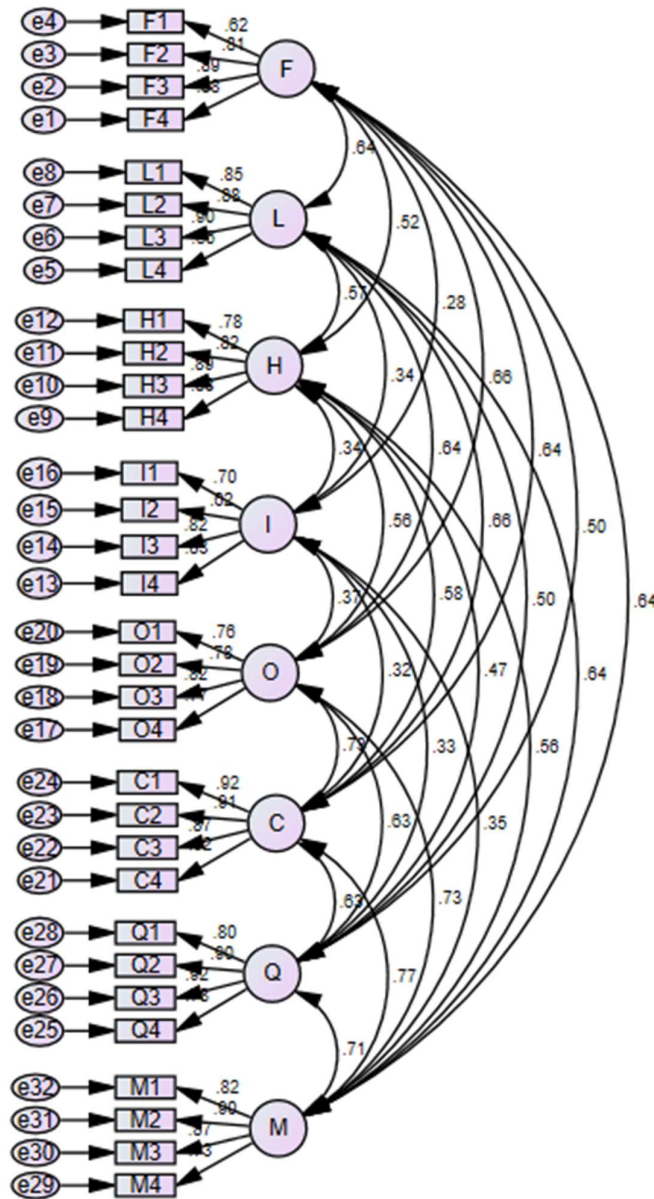


FIGURA 1: Modelo de medida de la Escala Satisfacción con la Comunicación Interna (ICSQ)

La tabla 5 muestra los indicadores del ajuste del modelo de medición de la Escala ICSQ pudiendo visualizarse que, el modelo de ocho factores mostró un excelente ajuste de modelo, cuyos valores estadísticos de estimación cumplen con los rangos establecidos.

Tabla 5: Ajuste del modelo de la Escala ICSQ – versión en español

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	932.93	--	--
DF	436	--	--
CMIN/DF	2.14	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.961	>0.95	Excellent
SRMR	0.045	<0.08	Excellent
RMSEA	0.047	<0.06	Excellent
PClose	0.847	>0.05	Excellent

Nota: (Hu & Bentler, 1999) recomiendan combinaciones de medidas de CFI > 0,95, SRMR < 0,08 y RMSEA < 0.06.

#### 4. Discusión.

El cuestionario ICSQ versión en inglés utilizado para medir la ICS puede utilizarse para organizaciones de habla en inglés por lo cual, su uso se limita a países hablantes de dicho idioma. Asimismo, y basados en, la importancia y creciente necesidad de poder contar con un instrumento contemporáneo validado que permita aplicarlo a trabajadores de habla en español se planteó como objetivo validar las propiedades psicométricas y dimensionales del ICSQ- versión en español para examinar su confiabilidad y validez.

Los resultados del análisis factorial confirmatorio demostró que, el ajuste del modelo de datos de la escala ICSQ compuesto por los ocho factores, fue aceptable (modelo significativo, CFI > 0,95; SRMR < 0,08; RMSEA < 0.06). Por otro lado, los resultados encontrados sustentan la confiabilidad y la validez del constructo de la versión en español del instrumento. Los valores de alpha de Cronbach obtenidos para todos los factores o dimensiones de la escala UPZIK, poseen consistencia interna (Hair et al., 2010b) pues todos son mayores a 0.7 y, las correlaciones entre ítems presentan buen nivel de homogeneidad (significativas  $p < 0.01$ )

Las dimensiones consideradas se han ajustado a la versión del cuestionario ICSQ en inglés reforzando la multidimensionalidad del ICSQ. También se demuestra que, las subescalas o dimensiones servirán para evaluar aspectos específicos de la satisfacción con la comunicación interna. En base a los resultados obtenidos se observa que, los ítems que conforman el ICSQ (cuestionario de satisfacción con la comunicación interna) traducido al español, representan buenos indicadores de las ocho dimensiones analizadas y confirman la estructura factorial del cuestionario original; estos hallazgos están respaldados por (Tkalac et al., 2021), (Tkalac et al., 2009), (Špoljarić & Tkalac, 2022) quienes refieren que la satisfacción con la retroalimentación es un indicador que está involucrado con la satisfacción con la comunicación interna así como demuestran la significativa correlación existente entre las ocho dimensiones.

Hay otros autores que refieren que, las ocho dimensiones del cuestionario ICSQ pueden ser utilizadas como medidas confiables de las dimensiones de ICS, asimismo, todas las dimensiones están fuertemente correlacionados con la satisfacción con la comunicación interna (Pološki et al., 2021), (Sinčić et al., 2020), (Tkalac & Pološki, 2017).

Finalmente, el ICSQ traducido al idioma español demuestra ser una herramienta de medición confiable para evaluar la ICS, siendo esta una necesidad imperativa en todo tipo de organizaciones. (Khalil et al., 2012b), (Špoljarić & Tkalac, 2022), (Tkalac & Men, 2023) por lo que esta evidencia respalda de manera adecuada las dimensiones consideradas en la escala ICSQ versión en español.

## 5. Conclusiones.

La comunicación interna abarca todas las formas de comunicación que puedan existir dentro de los ámbitos de una organización (Tkalac et al., 2012), estas pueden ser formales o informales a cualquier nivel organizativo (Kalla, 2005) y una comunicación interna eficaz contribuye al éxito de la organización (Robson & Tourish, 2005), en tanto que la satisfacción es una característica de bienestar organizacional e implica que los empleados puedan sentirse valorados, escuchados, empoderados (Men & Yue, 2019); al unir estos dos conceptos, expresamos que, la satisfacción con la comunicación interna abarca aspectos socio emocionales importantes que ejercen efectos beneficiosos y positivos, cuya sinergia generada, inclusive, superen las expectativas respecto de los logros organizacionales esperados.

Se confirma la naturaleza multidimensional de la variable satisfacción con la comunicación interna, concordando así, con los resultados de los estudios previos realizadas en esta línea de investigación.

Los hallazgos obtenidos demuestran que, el cuestionario ICSQ versión en español constituido por ocho dimensiones y 32 ítems, presenta propiedades psicométricas sólidas, por lo que, se deja en evidencia su validez y confiabilidad y, puede ser utilizado como un instrumento de medida confiable de la satisfacción con la comunicación interna, en organizaciones de habla en español.

En base a los resultados obtenidos, el ICSQ puede ser utilizado para medir la satisfacción con la comunicación interna de los trabajadores de una organización en general, así como de forma específica, por áreas, ello debido a las múltiples dimensiones que lo conforman.

La multidimensionalidad del ICSQ versión en español, permite identificar los niveles de satisfacción con la comunicación interna respecto a sus aspectos específicos; por lo tanto, los líderes de la organización pueden proponer e implementar propuestas y planes de acción de mejoras, en aquellas áreas en las cuales los resultados posean valores bajos.

Podemos indicar que, en base a la alta confiabilidad de la escala ICSQ, las medidas resultantes al aplicar el instrumento representarán en forma muy cercana a la realidad, según la percepción de los trabajadores; de este modo, se obtendrá información valiosa como herramienta de apoyo para la toma de decisiones respecto al ambiente laboral.

Si bien las empresas deben adoptar buenas prácticas para lograr la satisfacción laboral del trabajador, queda demostrado que no solo las recompensas, reconocimientos, promociones, logran satisfacerlo, sino también la implementación de medidas adecuadas que garanticen una comunicación satisfactoria al interno de la organización y, al generar satisfacción se abre el camino que conduce hacia, el logro de los objetivos organizacionales.

### *Limitaciones y futuras investigaciones*

Este estudio cuenta con la participación de 509 trabajadores, que si bien, es considerada como una muestra representativa, el mayor porcentaje (82.91%) labora en instituciones privadas por lo que hacer un análisis comparativo entre las dos poblaciones se convierte en una limitación.

El cuestionario consta de 32 ítems por lo que el nivel de sesgo de investigación se incrementa por lo que se recomienda que en futuras investigaciones se pueda elaborar un instrumento con una versión reducida.

A pesar de que la escala ICSQ posee 32 ítems y estuvo expuesta a sesgos de investigación, los resultados estadísticos son favorables y aplicables en los diversos sectores económicos, quedando este instrumento como un aporte para las instituciones interesadas en medir, conocer o profundizar la satisfacción con la comunicación interna en sus trabajadores.

**Informed Consent Statement:** Informed consent was obtained from all subjects involved in the study.

## References

- Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1). <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Braun, S., Hernandez, A., Kirchner, A., Stegmann, S., & Van, R. (2019). Emails From the Boss—Curse or Blessing? Relations Between Communication Channels, Leader Evaluation, and Employees' Attitudes. *International Journal of Business Communication*, 56(1), 50–81. <https://doi.org/10.1177/2329488415597516>
- Brislin, R. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3). <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>
- Clampitt, P. G., & Dows, C. (1993). Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study. *Http://Dx.Doi.Org/10.1177/002194369303000101*, 30(1), 5–28. <https://doi.org/10.1177/002194369303000101>
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555/METRICS>
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977a). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63–73. <https://doi.org/10.1177/002194367701400306>
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977b). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63–73. <https://doi.org/10.1177/002194367701400306>
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1). <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Grates, G. (2020). *How COVID-19 is Forcing CEOs to Rethink the Importance of Internal Communications* | Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/how-covid-19-is-forcing-ceos-to-rethink-the-importance-of-internal-communications/>
- Gray, J., & Laidlaw, H. (2004). Improving the Measurement of Communication Satisfaction. *Http://Dx.Doi.Org/10.1177/0893318903257980*, 17(3), 425–448. <https://doi.org/10.1177/0893318903257980>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010a). Multivariate Data Analysis. In *Vectors*. <https://doi.org/10.1016/j.ijpharm.2011.02.019>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010b). Multivariate Data Analysis. In *Vectors*. <https://doi.org/10.1016/j.ijpharm.2011.02.019>
- Hargie, O., Tourish, D., & Wilson, N. (2002). Communication audits and the effects of increased information: A follow-up study. *Journal of Business Communication*, 39(4), 414–436. <https://doi.org/10.1177/002194360203900402>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Jaupi, F., & Llaci, S. (2015). The Impact of Communication Satisfaction and Demographic Variables on Employee Engagement. *Journal of Service Science and Management*, 8(2), 191–200. <https://doi.org/10.4236/JSSM.2015.82021>
- Jiang, H., & Men, R. L. (2017). Creating an Engaged Workforce: The Impact of Authentic Leadership, Transparent Organizational Communication, and Work-Life Enrichment. *Communication Research*, 44(2), 225–243. <https://doi.org/10.1177/0093650215613137>
- Kalla, H. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications*, 10(4), 302–314. <https://doi.org/10.1108/13563280510630106>
- Khalil, A., Hossein, M., & Binti, I. (2012a). The Use of the Multifactor Leadership Questionnaire and Communication Satisfaction Questionnaire in Palestine: A Research Note . *International Journal of Scientific and Research Publications*, 2(11), 340–349.

- Khalil, A., Hossein, M., & Binti, I. (2012b). The Use of the Multifactor Leadership Questionnaire and Communication Satisfaction Questionnaire in Palestine: A Research Note . *International Journal of Scientific and Research Publications*, 2(11), 340–349.
- Latorre, G., Dousdebés, A., González, L., & Vasco, G. (2019). Evaluación de la comunicación interna en organizaciones del sector productivo. *CienciAmérica*, 8(2), 30–58. <https://doi.org/10.33210/CA.V8I2.221>
- Lee, E., & Jang, J. (2013). Not So Imaginary Interpersonal Contact With Public Figures on Social Network Sites: How Affiliative Tendency Moderates Its Effects. *Communication Research*, 40(1), 27–51. <https://doi.org/10.1177/0093650211431579>
- Lee, Y. (2023). ICT use, internal communication satisfaction, and engagement of working-from-home employees: The moderating role of affiliative tendency. *Computers in Human Behavior*, 138. <https://doi.org/10.1016/J.CHB.2022.107472>
- Meirinhos, G., Cardoso, A., Silva, R., Rego, R., & Oliveira, M. (2022). Employee involvement and commitment in internal communication. *Social Science*, 43(33), 4. <https://doi.org/10.3390/socsci11090423>
- Men, L., & Yue, C. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3). <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2019.03.001>
- Pološki, N., Rimac, M., & Najjar, D. (2021). Building organizational trust through internal communication. *Corporate Communications*, 26(1), 70–83. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2020-0023>
- Pološki Vokić, N., Rimac Bilušić, M., & Najjar, D. (2021a). Building organizational trust through internal communication. *Corporate Communications*, 26(1), 70–83. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2020-0023/FULL/XML>
- Pološki Vokić, N., Rimac Bilušić, M., & Najjar, D. (2021b). Building organizational trust through internal communication. *Corporate Communications*, 26(1), 70–83. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2020-0023>
- Robson, P., & Tourish, D. (2005). Managing internal communication: An organizational case study. *Corporate Communications*, 10(3), 213–222. <https://doi.org/10.1108/13563280510614474>
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294–302. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2011.12.016>
- Saenz, M. (2014, March 16). ORH. *Obtenido de Observatorio de Recursos Humanos: <http://www.observatoriorh.com/gestion/comunicacion-interna-opportunidades-trabajar-en-las-organizaciones.html>*. <https://www.observatoriorh.com/gestion/comunicacion-interna-opportunidades-trabajar-en-las-organizaciones.html>
- Sardeshmukh, S., Sharma, D., & Golden, T. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193–207. <https://doi.org/10.1111/J.1468-005X.2012.00284.X>
- Sinčić, D., Pološki, N., & Tkalac, A. (2020). Does good internal communication enhance life satisfaction? *Journal of Communication Management*, 24(4), 363–376. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2019-0146>
- Špoljarić, A., & Tkalac, A. (2022). Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand. *Journal of Communication Management*, 26(1), 130–148. <https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2021-0011>
- Špoljarić, A., & Tkalac Verčič, A. (2022). Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand. *Journal of Communication Management*, 26(1), 130–148. <https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2021-0011>

- Tkalac, A. (2021a). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2021.102009>
- Tkalac, A. (2021b). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2021.102009>
- Tkalac, A., & Men, L. (2023). Redefining the link between internal communication and employee engagement. *Public Relations Review*, 49(1). <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2022.102279>
- Tkalac, A., & Pološki, N. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885–893. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2017.04.005>
- Tkalac, A., Poloski, N., & Sincic, D. (2009). Development of the internal communication satisfaction questionnaire. *Izvorni Znanstveni Rad*, 18(1–2), undefined-undefined. <https://www.mendeley.com/catalogue/b3a7ce07-c20e-3d5e-b766-6c209f591c82/>
- Tkalac, A., Sinčić, D., & Pološki, N. (2021). Measuring internal communication satisfaction: validating the internal communication satisfaction questionnaire. *Corporate Communications*, 26(3). <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2021-0006>
- Tkalac, A., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3). <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2020.101926>
- Tkalac, A., Verčić, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2011.12.019>
- Tsai, M., Chuang, S., & Hsieh, W. (2009). An integrated process model of communication satisfaction and organizational outcomes. *Social Behavior and Personality*, 37(6), 825–834. <https://doi.org/10.2224/SBP.2009.37.6.825>
- Valenzuela, N., Buentello, C., Villarreal, V., Ruíz, C., Valenzuela-Salazar, N.-L., Buentello-Martínez, C.-P., Villarreal-Sánchez, V.-L., & Ruíz-Briones, C.-T. (2020). Comunicación organizacional interna y su relación con la satisfacción de los empleados de una empresa concesionaria de automóviles de Piedras Negras Coahuila. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 7(1), 129–141. <https://doi.org/10.22579/23463910.206>
- Zwijze-Koning, K., & De Jong, M. (2007). Evaluating the communication satisfaction questionnaire as a communication audit tool. *Management Communication Quarterly*, 20(3), 261–282. <https://doi.org/10.1177/0893318906295680>

Anexos.

Evidencia de Sumisión del artículo en la revista Administrative Sciences

[susy@mdpi.com](mailto:susy@mdpi.com) en nombre de Editorial Office <admsci@mdpi.com>

Para:

- Dany Millones

CC:

- LEILA GAMONAL PAJARES;
- Jhakeline Guina Herrera Blancas;
- Samuel Roberto Jove Mamani; amit.flores;
- Elizabeth Emperatriz García-Salirrosas <egarciasa@autonoma.edu.pe>

Mar 08/08/2023 14:38

Dear Professor Millones-Liza,

Thank you very much for uploading the following manuscript to the MDPI submission system. One of our editors will be in touch with you soon.

Journal name: Administrative Sciences

Manuscript ID: admsci-2575827

Type of manuscript: Article

Title: Satisfaction with Internal Communication: A scale to assess relationships in the Organizational Environment

Authors: Leila Gamonal-Pajares, Jackeline Guina Herrera-Blancas, Samuel Roberto Jove-Mamani, Amit Roy Flores-Rivera, Dany Yudet Millones-Liza \*, Elizabeth Emperatriz García-Salirrosas

Received: 8 August 2023

E-mails: leilagamonal@upeu.edu.pe, jhakelineherrera@upeu.edu.pe, samuel.jove@upeu.edu.pe, amit.flores@upeu.edu.pe, dannie@upeu.edu.pe, egarciasa@autonoma.edu.pe

Shaping the Quality of the Employee-Organization and the Employee-Work Relations: Assessing the Impacts of Internal Communication

[https://www.mdpi.com/journal/admsci/special\\_issues/1171164MTL](https://www.mdpi.com/journal/admsci/special_issues/1171164MTL)

You can follow progress of your manuscript at the following link (login required):

[https://susy.mdpi.com/user/manuscripts/review\\_info/bde9f123e501fcee07045477b21a8718](https://susy.mdpi.com/user/manuscripts/review_info/bde9f123e501fcee07045477b21a8718)

The following points were confirmed during submission:

1. Administrative Sciences is an open access journal with publishing fees of 1400 CHF for an accepted paper (see <https://www.mdpi.com/about/apc/> for details). This manuscript, if accepted, will be published under an open access Creative Commons CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), and I agree to pay the Article Processing Charges as described on the journal webpage (<https://www.mdpi.com/journal/admsci/apc>). See <https://www.mdpi.com/about/openaccess> for more information about open access publishing.

---

Please note that you may be entitled to a discount if you have previously received a discount code or if your institute is participating in the MDPI Institutional Open Access Program (IOAP), for more information see <https://www.mdpi.com/about/ioap>. If you have been granted any other spe

---

discounts for your submission, please contact the Administrative Sciences editorial office.

2. I understand that:

a. If previously published material is reproduced in my manuscript, I will provide proof that I have obtained the necessary copyright permission. (Please refer to the Rights & Permissions website: <https://www.mdpi.com/authors/rights>).

b. My manuscript is submitted on the understanding that it has not been published in or submitted to another peer-reviewed journal. Exceptions to this rule are papers containing material disclosed at conferences. I confirm that I will inform the journal editorial office if this is the case for my manuscript. I confirm that all authors are familiar with and agree with submission of the contents of the manuscript. The journal editorial office reserves the right to contact all authors to confirm this in case of doubt. I will provide email addresses for all authors and an institutional e-mail address for at least one of the co-authors, and specify the name, address and e-mail for invoicing purposes.

If you have any questions, please do not hesitate to contact the Administrative Sciences editorial office at [admsci@mdpi.com](mailto:admsci@mdpi.com)

Kind regards,  
Administrative Sciences Editorial Office  
St. Alban-Anlage 66, 4052 Basel, Switzerland  
E-Mail: [admsci@mdpi.com](mailto:admsci@mdpi.com)  
Tel. +41 61 683 77 34  
Fax: +41 61 302 89 18

\*\*\* This is an automatically generated email \*\*\*

Resolución de Aprobación.



"Año de la Unidad, la Paz y el Desarrollo"

RESOLUCIÓN N° 952-2023/UPeU-EPG-CEPG-D

Naña, Lima, 26 de julio de 2023

**VISTO:**

El expediente seguido por **LEILA GAMONAL PAJARES**, con código N° 200610692, de **SAMUEL ROBERTO JOVE MAMANI**, con código N° 8910151 y de **JHAKELINE GUINA HERRERA BLANCAS**, con código N° 200610692 de la Maestría en Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial de la Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales;

**CONSIDERANDO:**

Que la Universidad Peruana Unión tiene autonomía académica, administrativa y normativa dentro del ámbito que la ley lo determina;

Que la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión, mediante sus reglamentos académicos y administrativos, ha establecido las formas y procedimientos para la aprobación y obtención del grado académico de Maestro (a);

Que el Jurado Dictaminador encargado de administrar el proceso de dictamen de la tesis, ha presentado el dictamen favorable correspondiente a Leila Gamonal Pajares, a Samuel Roberto Jove Mamani y a Jhakeline Guina Herrera Blancas, para que sustenten la tesis titulada: "Satisfacción con la Comunicación Interna: Una escala para evaluar las relaciones en el Entorno Organizacional", conducente al grado académico de Maestro (a) en Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial;

De conformidad con la sesión del Consejo de la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión, celebrada el 26 de julio de 2023 y con las disposiciones establecidas por el Artículo N° 46° del Reglamento General de Tesis de la Universidad Peruana Unión, y el Artículo N° 38° del Reglamento de Tesis de la Escuela de Posgrado;

**SE RESUELVE:**


1. Aprobar el acto académico de sustentación de tesis de **LEILA GAMONAL PAJARES**, de **SAMUEL ROBERTO JOVE MAMANI** y de **JHAKELINE GUINA HERRERA BLANCAS**, titulada: "Satisfacción con la Comunicación Interna: Una escala para evaluar las relaciones en el Entorno Organizacional"; conducente al grado académico de Maestro (a) en Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial; el día lunes 31 de julio de 2023 a las 16:30 horas, en la modalidad Online sincrónica.

2. Nombrar el jurado encargado de administrar la sustentación de la tesis referida, el mismo que queda constituido por los siguientes miembros:


Presidente: Dr. Josué Edison Turpo Chaparro  
Secretaria: Mg. Mariné Estefa Huayta Meza  
Asesor: Dr. Amit Roy Flores Rivera  
Vocal: Mg. Gladys Toyohama Pocco  
Vocal: Mtra. Dany Yudet Millones Liza

Regístrese, comuníquese y archívese.



  
Dra. Damaris Susana Quinteros Zuñiga  
DIRECTORA GENERAL



  
Dra. Ethel Altez Ortiz  
SECRETARIA ACADÉMICA

**Instrumento de recolección de Datos: Escala de Satisfacción con la Comunicación Interna versión en español.**

La escala contiene 08 variables: (a) satisfacción con la retroalimentación; (b) satisfacción con la comunicación con el superior inmediato; (c) satisfacción con la comunicación horizontal; (d) satisfacción con la comunicación informal; (e) satisfacción con la información sobre la organización; (f) satisfacción con el clima de comunicación; (g) satisfacción con la calidad de los medios de comunicación y (h) satisfacción con la comunicación en las reuniones. Posee un total de 32 ítems, los mismos que son evaluados según escala de Likert, en un rango del 1-5 donde 1 representa totalmente insatisfecho y 5 totalmente satisfecho.

Satisfacción con la Retroalimentación.

1. La información proporcionada sobre las consecuencias de hacer mal mi trabajo.
2. La información sobre cuanto contribuyo al éxito de la organización.
3. La información sobre cuanto se aprecia mi trabajo dentro de la empresa.
4. Comentarios sobre lo bien que hago mi trabajo.

Satisfacción con la comunicación con mi líder inmediato

5. La disponibilidad de mi superior inmediato.
6. La información que posee mi líder inmediato sobre mis problemas laborales.
7. Cuan bien entiende mis problemas mi superior inmediato.
8. El reconocimiento de mi potencial por parte de mi superior inmediato.

Satisfacción con la comunicación horizontal

9. La disponibilidad de los compañeros.
10. Mi capacidad para comunicarme con los miembros de mi equipo.
11. Los resultados de la comunicación con colegas.
12. La disposición de mis colegas para aceptar comentarios críticos.

Satisfacción con la comunicación informal

13. El número de decisiones tomadas en base a comunicación informales.
14. La cantidad de chismes en la organización.
15. La cantidad de tiempo que dedico a la comunicación informal.
16. La cantidad de información transferida a través de comunicaciones informales.

Satisfacción con la Información sobre la organización

17. La información sobre protocolos de trabajo.
18. La información sobre ingresos, utilidades y el estado financiero de la organización.
19. La información sobre los cambios producidos en la organización.
20. La información sobre normas legales que afectan el funcionamiento de la organización.

Satisfacción con el clima de comunicación

21. Me ayuda a sentir que soy una parte importante de la organización.
22. Me ayuda a identificarme con la organización.
23. Promueve los valores organizacionales.
24. Me anima a lograr las metas de la organización.

Satisfacción con la calidad de los medios de comunicación

25. Los medios de comunicación (ej., anuncios escritos, intranet, comunicación oral)
26. La posibilidad de comunicar a través de nuevos medios.
27. La calidad de la comunicación a través de los nuevos medios.
28. La forma de comunicación que otros eligen para comunicarse conmigo.

Satisfacción con la comunicación en las reuniones

29. La organización de las reuniones en las que participo.

30. La utilidad de la información recibida en las reuniones.
31. La información proporcionada y relevante para la realización del trabajo a tiempo.
32. La duración de las reuniones.