Repositorio Electrónico de Trabajos de Titulación

Fecha: 31 julio 2024

Maestría en Administración Pública
Artículo de investigación aplicada

La Comunicación Organizacional y su incidencia en la eficiencia administrativa de los empleados del GAD Municipal Zaruma.

a Sánchez Ruilova Gisella Doménica y b GODOY ZÚÑIGA María Elena

a. Licenciada en Contabilidad y Auditoria. E-mail gisella.sanchez@uees.edu.ec
b Dra. en Lenguaje, Literaturas y sus Culturas y sus Aplicaciones. Profesora Universidad Espíritu Santo y ESAI Business School, Ecuador. E-mail mariaegodoy@uees.edu.ec

Palabras clave

Eficiencia administrativa, comunicación organizacional, ambiente laboral, comunicación efectiva

Clasificación JEL

O15

Resumen:

Este estudio tiene como objetivo analizar de manera exhaustiva y sistemática la comunicación organizacional en el GAD Municipal de Zaruma y su impacto en la efectividad del desarrollo de las actividades institucionales, identificando así los factores que contribuyen a una comunicación exitosa, la propuesta de estrategias, y el funcionamiento eficiente de la organización. El análisis que realizado +presenta un enfoque cuantitativo, a través del método de la encuesta aplicada a 45 empleados del GAD sobre varios aspectos de la comunicación organizacional, como la accesibilidad a los líderes, las barreras en la comunicación, la retroalimentación y la motivación. Entre los resultados que obtiene está, que el 46.67% de los entrevistados concuerdan que no siempre la comunicación interna llega a los receptores de manera adecuada, un 44.44 % expresan sus dificultades para comunicarse con sus superiores percibiendo barreras en la comunicación. Así también el 60% de los empleados indican que es necesario realizar una reforma en cuanto a la comunicación interna de la organización. Concluye el autor que la comunicación organizacional incide directamente en la eficiencia administrativa de los empleados del GAD de Zaruma pues se verifica la centralización en la toma de decisiones por parte de los altos rangos, y la falta de comunicación efectiva entre los empleados de la institución en estudio.

Key words

Administrative efficiency, organizational communication, work environment, effective communication

JEL Classification

O15

Abstract:

This study aims to analyze in an exhaustive and systematic way the organizational communication in the Municipal GAD of Zaruma and its impact on the effectiveness of the development of institutional activities, thus identifying the factors that contribute to successful communication, the proposal of strategies, and the efficient functioning of the organization. The analysis carried out by the author presents a quantitative approach, through the survey method applied to 45 GAD employees on various aspects of organizational communication, such as accessibility to leaders, barriers in communication, feedback and motivation. Among the results obtained is that 46.67% of those interviewed agree that internal communication does not always reach the recipients adequately, 44.44% express their difficulties in communicating with their superiors, perceiving barriers in communication. Likewise, 60% of employees indicate that it is necessary to carry out a reform regarding the organization's internal communication. The author concludes that organizational communication directly affects the administrative efficiency of the employees of the GAD of Zaruma since the centralization in decision-making by the high ranks is verified, and the lack of effective communication between the employees of the institution in study.

***** Aquí poner notas sobre la investigación que dio origen al paper, patrocinador y agradecimientos varios si los hay.

Introducción

Sarmiento et al. (2017) manifiestan que en la cultura organizacional se deben de cumplir diversas funciones para que se pueda crear el sentido de identidad en las diferentes empresas, así como promover la adaptación al entorno, la facilidad de aprendizaje, mejorar la conducta y emplear técnicas para los cambios, lo cual proporciona estabilidad en una estructura organizacional. Mientras que Reyes y Moros (2019) indican que es diligente y que depende mucho de la naturaleza de la organización, relacionándose con las subculturas o las condiciones sociales que crean un nuevo ambiente laboral.

La comunicación organizacional proporciona flujos de trabajo internos que se ejecutan correctamente, lo cual permite alcanzar los objetivos laborales, implantar una administración eficaz en una organización que ayude a solucionar problemas o inconvenientes que se puedan dar en las diferentes áreas de la empresa (Ramos et al. 2017). Asimismo, Pazmay (2019) menciona que este fenómeno de la comunicación influye en las gerencias, ya que favorece a la productividad, permite alcanzar un mayor éxito a la empresa a través del dialogo y la confianza.

Ortiz et al. (2017) comentan que la comunicación organizacional es entendida como la comunicación directa con los colaboradores, en la que, la comunicación ascendente, las sugerencias y demás información se puede compartir con los directores, siempre y cuando estas sean parte del área laboral y ayuden para el cumplimiento de las tareas. Contreras & Garibay (2020) expresan que la comunicación parte de un proceso dinámico con diversos cambios, los cuales han estado presentes en la humanidad desde su nacimiento, siendo la comunicación la herramienta para tratar con los grupos sociales.

Y GODOY -ZÚÑIGA

En lo que respecta al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Zaruma – Ecuador, enfrenta un grave problema de comunicación que no ha recibido la atención necesaria. Se trata de la comunicación entre áreas y la alta centralización en la toma de decisiones en los cargos de nivel jerárquico superior, situación que afecta la eficiencia y efectividad en la prestación de servicios, generando un impactando directamente a la comunidad. A esto sumarle las diferencias culturales entre trabajadores, la falta de políticas, la ausencia de un plan de comunicación organizacional sólido y la falta de canales efectivos son aspectos que contribuyen a este problema. De igual modo, los empleados muestran falta de compromiso, empatía y satisfacción salarial, lo que dificulta el desarrollo exitoso de sus tareas, por tal motivo, la comunicación organizacional incide en la eficiencia administrativa de los colaboradores del Gobierno Autónomo Municipal de Zaruma.

En la presente investigación se aborda temas relacionados con la cultura organizacional, enfocada en la comunicación, en la necesidad de conocer los aspectos que están debilitando el sistema empresarial, llegar a comprender que es lo que usualmente los alcaldes o directores están obviando y dificulta al crecimiento, que es lo que los trabajadores piensan acerca de la institución. Es imprescindible conocer estos temas, porque no solo nos ayudan a fomentar los cambios, sino que también poder anticiparse a los fracasos, mejorar la vida, eficiencia de la organización y de todos los que la conforman a través de un ambiente laboral idóneo.

Su relevancia se basa en garantizar la eficiencia administrativa de los empleados del G.A.D Municipal de Zaruma, debido a que, la comunicación efectiva dentro de una organización contribuye a varios aspectos claves que promueven un ambiente de trabajo

colaborativo y eficiente. Este estudio aporta a la comunicación organizacional en el G.A.D y mejora su impacto en la eficiencia administrativa, debido a que se busca analizar detalladamente cómo se lleva a cabo la comunicación en la organización. Además, identifica los factores que contribuyen a una comunicación exitosa y se propondrán estrategias para mejorarla.

Por lo tanto, el objetivo de este estudio es analizar de manera exhaustiva y sistemática la comunicación organizacional del G.A.D Municipal de Zaruma y el impacto en la efectividad del desarrollo de las actividades institucionales, con el propósito de identificar los factores que contribuyen a una comunicación exitosa, la propuesta de estrategias, por ende, el funcionamiento eficiente de la organización.

Revisión de Literatura

La comunicación organizacional juega un papel esencial en el funcionamiento de cualquier entidad, incluyendo los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) municipales. Es decir, es efectiva ya que puede influir significativamente en la eficiencia, cohesión y logro de objetivos en dichas organizaciones. En este contexto, explorar el impacto de la comunicación organizacional en el GAD Municipal de Zaruma requiere una base teórica sólida que aborde conceptos claves.

Conceptos de Comunicación Organizacional

Ladino (2017) menciona que el éxito de una empresa está relacionado con el proceso de la comunicación y como se lo relaciona con las diferentes áreas de la organización, ya que es necesario tener una estructura comunicacional para mejorar todos los procesos o servicios que brinda la misma. La comunicación organizacional es una serie de procedimientos y tareas

que se llevan a cabo para transmitir o recibir información mediante métodos o medios de comunicación, consta de información que se transmite desde una empresa o institución. (UNIR, 2022, párrafo 3y4)

Ancín y Espinosa (2017) la consideran como una gran influencia en los colaboradores. Esta genera un efecto positivo en cuanto a la motivación y satisfacción, reflejando una mejora visible en cuanto a la productividad. Según Soto (2019), en la actualidad existen diversos datos que vinculan a la teoría de las relaciones humanas permitiendo entender desde la perspectiva de la eficiencia, la productividad y la competitividad que es común descuidar las demandas de los empleados. Aunque en el presente, el enfoque de los estudios se concentra en explorar soluciones que promuevan el aumento de los niveles de satisfacción laboral en las organizaciones.

De lo manifestado por el autor, Zendesk (2024) demuestra mediante una encuesta realizada a empleados de una empresa en los Estados Unidos, que el 32% consideran que la falta de comunicación es una de las principales causas de agotamiento en el trabajo (pág.1); puesto que al no existir una organización entre las diferentes dependencias de una institución, se genera carga laboral en un solo grupo de empleados, lo que conlleva a que el ambiente laboral no sea el adecuado para el buen desempeño de las funciones de cada trabajador.

Al respecto de lo planteado en el párrafo anterior, Charry (2018) determina que la falta de una percepción positiva sobre el ambiente laboral en las instituciones públicas puede atribuirse en parte a la desigualdad en los salarios, la ausencia de un sistema de incentivos, obstáculos para avanzar en la carrera profesional, condiciones laborales deficientes en términos de espacio, ubicación, higiene, seguridad y salud en el trabajo, así como una

carencia de liderazgo. Además, esta situación también se debe a la falta de colaboración efectiva en equipos de trabajo, relaciones interpersonales deterioradas y una alta tasa de rotación, lo que se traduce en una menor eficiencia y productividad.(Universidad de Cundinamarca, 2020)

La comunicación garantiza el desarrollo, promoción y posicionamiento, de las organizaciones, en donde las instituciones sin fines de lucro tienden a emplear menos estrategias y programas para la gestión comunicativa que permita darlas a conocer, impulsarlas y posicionarlas en una comunidad (D´Armas et al. 2020, pág. 856). Según Espinoza & Veléz (2019) la organización debe comportarse de manera correcta para poder mostrar a los públicos lo que realmente hace, esto permitirá que los tres discursos que se emitan se combinen y estén en equilibrio como un principio ético. Estos discursos mencionados por el autor pueden incluir: discurso motivante, informativo, real, directo e inmediato.

Por ello Avilés y Campos (2020) señalan que un ambiente favorable contribuye al logro de los objetivos generales de la organización debido a una mayor sensación de conexión con esta; en contraste, un entorno adverso implica una falta de sintonía con los objetivos y metas, además de una degradación del entorno laboral. Por otra parte, González (2020) indica que la comunicación es un ámbito esencial que ha aumentado su importancia en los años recientes, surgiendo como una de las áreas con mayor demanda laboral, al mismo tiempo que ha facilitado el establecimiento de vínculos entre la institución, la tecnología y las audiencias, contribuyendo al constante avance de competencias en este campo.

Valencia y Castaño (2022) manifiestan que la prioridad central de la organización no siempre está enfocada en la comunicación interna, si no se realizan esfuerzos para cultivarla de manera equitativa con sus trabajadores. En donde alcanzar una comunicación de alta calidad se vuelve un reto, por eso se debe inculcar la adopción de una cultura de comunicación simétrica, especialmente con los empleados, ya que estos actúan como propagadores de los valores organizativos. De igual forma, Vivas y Saavedra (2019) recomiendan que la relevancia radica en su participación activa al brindar sugerencias o plantear diversas ideas para mejorar la comunicación, siendo fundamental que los empleados se involucren en este proceso.

Sobre el tema se reconoce tres categorías de comunicación en las organizaciones, cuya categorización se remonta a 1992 y sentó las bases para las definiciones posteriores en este campo: comunicación interna o intrainstitucional que categoriza la dirección de los mensajes en términos verticales, ya sea descendentes, ascendentes y horizontales según los niveles jerárquicos de los participantes, mientras que la comunicación externa o interinstitucional se refiere a la interacción comunicativa entre organizaciones, ya sean públicas, privadas u otras entidades asociadas a ellas y la comunicación comercial cuyo propósito es informar a los usuarios o posibles clientes acerca de las características tanto de la organización como de los productos o servicios que ofrece. (Contreras & Garibay, 2020)

Quiñónez et al. (2021) describen que el movimiento de la comunicación en las direcciones ascendentes y descendentes son canalizadas a través de un coordinador. También sostienen que las relaciones entre colegas deben persistir en un ambiente de confianza que

facilite la colaboración en equipo, la motivación y la unión, con el objetivo de reforzar los métodos y canales de comunicación para interactuar e influir directamente en el entorno.

Gómez et al. (2021) recomiendan que tanto los líderes como los equipos de trabajo clasifiquen la información que desean y deben compartir, ya que no siempre una mayor cantidad de comunicación resulta beneficiosa. Por su parte, Sanz (2019) expresa que normalmente el empleado suele recibir un conjunto de directrices para llevar a cabo sus trabajos y se le proporciona al trabajador una vía para transmitir datos relevantes hacia sus superiores en la jerarquía.

Cárdenas (2022) menciona que la administración de la comunicación en una entidad debe estar orientada hacia la satisfacción de las demandas de un entorno globalizado y exigente que demanda un flujo de información competitivo, interactivo y bien estructurado; esto involucra a los empleados y la configuración organizativa de la compañía, es esencial que esta sea oficial sea ascendente y llegue primero a los trabajadores para reducir el efecto de la información informal y los rumores.

La Imagen comunicacional

Paltán y Martínez (2017) enfatizan que la imagen de una organización se fundamenta en la percepción que el público o los empleados tienen de aquella, involucrando una evaluación que distingue y contrasta sus atributos. La imagen implica la impresión global que una persona desarrolla en su mente sobre un objeto o individuo en particular. Al respecto Yépez (2017) indica que las organizaciones compiten entre sí dentro de un sector, estas entidades rivales comparten una misma industria que ejerce una influencia considerable en el rendimiento eficiente y la supervivencia de cada una.

Parte de la imagen corporativa de una organización es el personal que lo integra, siendo los responsables de cómo le califiquen tanto por su comportamiento cuanto, por el desempeño en sus funciones; razón por la cual resulta esencial que el encargado de la comunicación interna genere en la empresa una cultura de organización. La comunicación interna ayuda a crear una cultura de empresa, ayuda a evitar el rumor, crea un ambiente de confianza y motivación y mejora la competitividad y el rendimiento de la empresa. (Nilka, 2021, pág.19)

La Comunicación

La comunicación representa las interacciones y puntos de encuentro entre las diferentes áreas de trabajo y departamentos de una organización. Además, tiene una variedad de beneficios, incluido el aumento de la calidad y la competitividad, el fortalecimiento de la afiliación y el compromiso del grupo, la creación de vínculos estrechos y la promoción de la identidad corporativa, entre otros. (Blanco, 2019)

La comunicación interna en las empresas tiene un impacto en los procedimientos de innovación y en la creación de conocimiento, teniendo la capacidad tanto de agilizar como de obstaculizar dichos procesos, esto se debe a que la estructura de la comunicación en la organización está vinculada a elementos como: la comprensión de las políticas y metas de la compañía, el establecimiento de rutinas laborales eficientes, el sistema de documentación de la empresa, el flujo dinámico de información entre los distintos niveles de la organización y la mejora en la curva de aprendizaje (Armas et al. 2020).

Se entiende entonces, que la comunicación interna debería ir cambiando y ajustándose a las nuevas necesidades que presenta una empresa, con el fin de mantener al personal que comparte un mismo ambiente laboral articulando actividades y funciones para el desarrollo de la organización. (Acuña et.al,2017)

Eficiencia Administrativa y su incidencia en la Comunicación Organizacional

Gutiérrez (2022) señala la importancia de saber cómo las organizaciones compiten por asegurarse recursos, habilidades, clientes y, en términos generales, ventajas competitivas. En un entorno caracterizado por una intensa rivalidad y cambios constantes, las organizaciones necesitan desarrollar estrategias que les permitan enfrentar eficientemente este ambiente competitivo y de sostenibilidad. Iglesias y Torres (2018) consideran que, en la actualidad, las circunstancias impulsan a las organizaciones a volverse más imaginativas e innovadoras, logrando aprovechar y transformar el capital humano en una auténtica ventaja competitiva.

De acuerdo a Ñahuincopa y Rivera (2018) la eficiencia administrativa está influenciada por diversos elementos, incluyendo factores ambientales, motivaciones relacionadas con el trabajo, la capacidad de liderazgo de los superiores, una comunicación efectiva y un sistema de organización de la fuerza laboral que se base en el conocimiento claro de las habilidades y limitaciones de los empleados, donde la comprensión y aplicación efectiva de esta combinación de factores es esencial para establecer un sistema adecuado de mejora en el desempeño de los individuos en la organización.

Sin una comunicación asertiva es imposible lograr una convivencia agradable y satisfactoria que se alinee con los intereses y beneficios de una organización, ya sea con el

objetivo de lograr eficacia y eficiencia en todas las dimensiones gerenciales; asimismo, se destaca que la implementación de la comunicación asertiva como una estrategia de gestión ha llevado a las organizaciones a buscar la competitividad, que se esfuerza por promover la igualdad de oportunidades y derechos para todos los miembros del equipo, sin importar ningún tipo de discriminación, fomentando la eficiencia administrativa (Gil et al. 2022)

Casanova (2021) expresa que el control interno desempeña un papel crucial en las entidades al unificar las normativas y los procedimientos de las diversas operaciones que la organización realiza, lo que facilita el flujo de la información en el ámbito administrativo. Es importante que los colaboradores se guíen de los manuales de procedimientos, ya que se presentan como la herramienta más adecuada para documentar los procesos y sus actividades dentro de la organización, lo que a su vez resultaría en la ejecución eficaz y eficiente de las actividades.

Al ser la administración pública un sistema que cumple actividades y funciones para la sociedad, es importante el servicio que se brinda a los usuarios debiendo ser efectivo, eficaz y oportuno como lo establece la Constitución del Ecuador (2008), razón por la cual es menester que exista entre el personal una organización en cada uno de los procedimientos; para ello resulta imprescindible un buen manejo de la comunicación interna, puesto que este particular incide mucho en la forma como se preste el servicio al administrado. De ahí que la comunicación organizacional es la base para que un grupo de servidores puedan cumplir de manera eficiente sus atribuciones dentro de una entidad.

Las nuevas tecnologías influyen en la comunicación organizacional

Para Pineda (2020) las organizaciones enfrentan desafíos significativos originados por el avance tecnológico de la información y la comunicación, facilitando la eficiencia de los colaboradores, pasando de utilizar uno o pocos canales a tener una gama diversa de opciones según la función requerida, siendo más fácil combinar canales de acuerdo a las necesidades. Mientras que Parra et al. (2019) sostienen que la excelencia en la comunicación parece ejercer un impacto favorable en la preparación personal para afrontar transformaciones. De esta manera, es muy viable persuadir a los trabajadores sobre la esencialidad de los cambios si conseguimos una correspondencia de gran calidad aumentando la eficiencia administrativa. Rueda et al. (2020) argumentan que cuando un empleado adquiere conocimientos y perfecciona sus aptitudes, es más probable que mejore su rendimiento y, en consecuencia, aporte al cumplimiento de las metas de la organización y contribuya al proceso de aprendizaje.

Uno de los aspectos para que la administración sea eficiente es tener un buen líder, Alcázar (2020) indica que para conocer un poco más sobre cómo influye la alta gerencia en la organización, tenemos el enfoque de liderazgo que tiene un impacto en los procedimientos, los resultados y los servicios, por lo tanto, la teoría de Bass identifica tres estilos de liderazgo: el transformacional, el transaccional y el "laissez faire". El liderazgo transformacional implica que el líder guía y motiva a sus seguidores al establecer desafíos y promover su crecimiento personal. En contraste, el liderazgo transaccional se basa en motivar a los seguidores mediante recompensas asociadas al cumplimiento de tareas y metas. Por último,

en el estilo "laissez faire", el líder cede el control y permite que los subordinados tomen decisiones por sí mismos.

Castro y Díaz (2021) proponen que el valor del liderazgo transformacional en comparación con el liderazgo autoritario o transaccional, que demuestra ser ineficaz, reside en su naturaleza positiva. Actuar como un referente, mostrar interés en las demandas de los empleados y asignar recursos para su formación desde una perspectiva humanista no solo impulsa el crecimiento profesional, sino que también fomenta actitudes constructivas en el entorno laboral y contribuye al bienestar en el trabajo.

Obstáculos de la Comunicación Organizacional

Garrido y Putnam (2018) comentan que hay varios obstáculos en el ambiente que las empresas deben abordar para ajustarse de manera flexible y eficiente a los cambios en las personas, estructuras y estrategias. Uno de los obstáculos más frecuentes en la comunicación es la dificultad en la formulación de los mensajes, lo que complica el intercambio entre los miembros de un equipo, esto se debe a que el receptor no puede entender completamente la información contenida en el mensaje enviado por el emisor.

En algunas ocasiones, las personas y los líderes en la organización asumen que la comunicación comienza cuando alguien transmite un mensaje, pero esta perspectiva es incorrecta, en realidad el proceso genuino se inicia al escuchar y recibir información, ya que en base a estos datos se codifica y se formula un mensaje (Pacheco y Álvarez, 2022). Por otro lado, Piedra et al. (2022) mencionan que la información puede ser rechazada de forma consciente o involuntaria. Las barreras son elementos o situaciones que restringen, distorsionan, bloquean o incluso impiden el proceso de comunicación, algunos ejemplos de

obstáculos incluyen diferencias de nivel, estados emocionales, lenguaje, significados de las palabras, receptores y engaños. (Aragadvay, 2022, pág. 20-26)

Estas circunstancias exigen una observación constante de los eventos y situaciones, que según Arellano (2017) permiten convertir en rutina y estandarizar diversas actividades, valores y metas de sus miembros, de modo que, se establecen normas de respeto jerárquico o procedimientos apropiados en la rutina laboral, que inclusive esas mismas dinámicas de influencia parecen aplicarse para normalizar conductas que podrían llegar a considerarse como corruptas.

Metodología

Tipo de Investigación

La investigación es de naturaleza cuantitativa, por lo que mediante la aplicación y uso de los instrumentos y técnicas de evaluación, se logró una comprensión más completa y profunda de la relación entre la comunicación organizacional y la eficiencia administrativa en el contexto específico del GAD Municipal Zaruma, ya que al obtener datos cuantitativos evaluó tendencias generales y relaciones estadísticas que conlleva una comprensión a profundidad de las percepciones, experiencias y factores subyacentes.

Diseño

Este estudio se ha caracterizado como un diseño no experimental, ya que no implica la manipulación deliberada de variables independientes ni la realización de experimentos, en lugar de ello, se basó en la recopilación de datos observacionales y descriptivos, que permitieron cumplir con el objetivo principal, que es describir y analizar la relación entre la comunicación organizacional y la eficiencia administrativa en el GAD Municipal Zaruma.

Población y muestra

La población del estudio fueron los funcionarios del GAD Municipal Zaruma , cuya muestra fue de 45 trabajadores, específicamente a los que se encuentran dentro de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), focalizada principalmente en los empleados con Nombramiento Permanente, Nombramiento Provisional y Contrato por Servicios Ocasionales.

Técnicas e instrumentos de evaluación

Para este caso se aplicó la técnica de las encuestas a todos los empleados que son parte de la muestra para el análisis cuantitativo, con lo cual logró recolectar datos mediante canales electrónicos, obteniendo datos certeros de los empleados del GAD Municipal Zaruma. El estudio posee información sobre la percepción y opinión de los trabajadores entrevistados sobre las siguientes dimensiones: la eficiencia en la comunicación interna, cuáles son las barreras de comunicación que presenta la institución, interacción personal, la retroalimentación; manejo de la comunicación y eficiencia comunicacional. Las preguntas están basadas en información relevante de diferentes autores que fueron parte del presente trabajo de investigación, entre ellos Ganchozo y Moreira (2021); Suconota y Montalván (2023); Arellano et al. (2022). La información brindada por los autores fue fundamental para la realización de las preguntas de la encuesta.

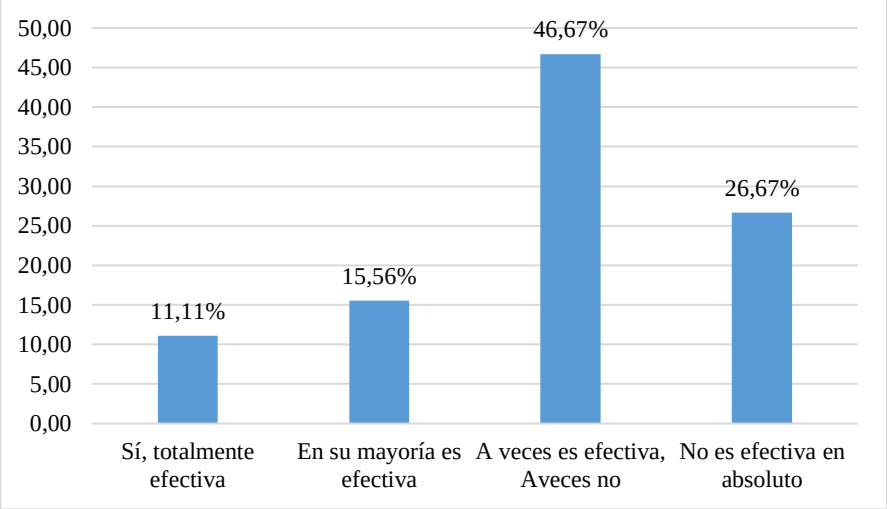
Resultados

Mediante las siguientes gráficas el autor de la investigación representa la comunicación organizacional del GAD Municipal de Zaruma, pretendiendo demostrar el índice negativo en la eficiencia administrativa. En las tablas muestra los datos recolectados

a través de la encuesta aplicada a los 45 empleados del GAD Municipal de Zaruma con el propósito de comprobar la hipótesis y cumplir con el objetivo.

Resultados de las encuestas

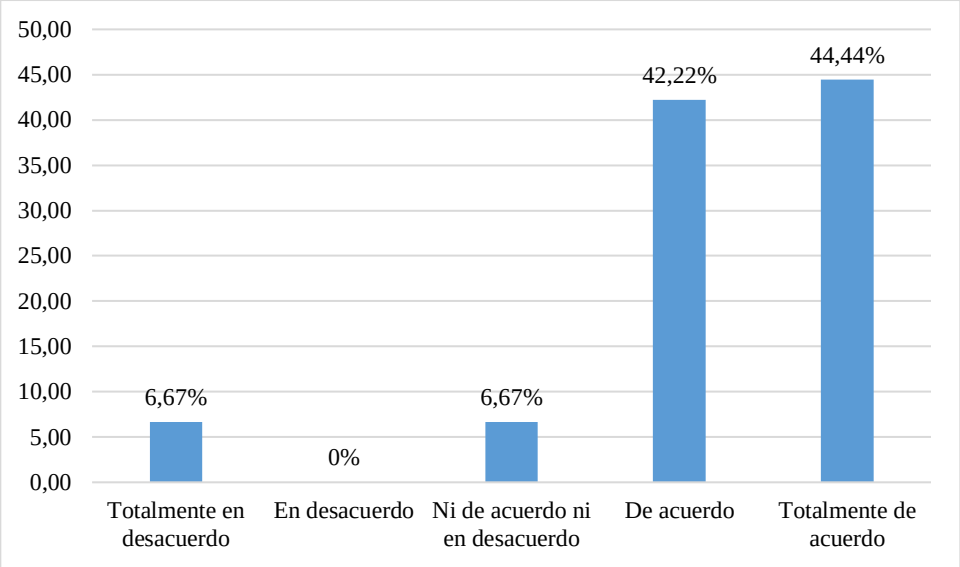
Figura 1. Efectividad de la comunicación interna en el G.A.D Municipal de Zaruma.



Fuente: Datos obtenidos a través de encuesta a los servidores públicos LOSEP

Análisis: En la Figura 1 se evidencia que el personal del GAD Municipal de Zaruma concuerda en un 46.67% que la comunicación interna a veces es efectiva y a veces no, es decir que no siempre esta comunicación llega a los receptores de manera adecuada, mientras que el 26.67% de los encuestados comentó que no es efectivo en lo absoluto, teniendo como gran dificultad mantener una comunicación organizada y continua.

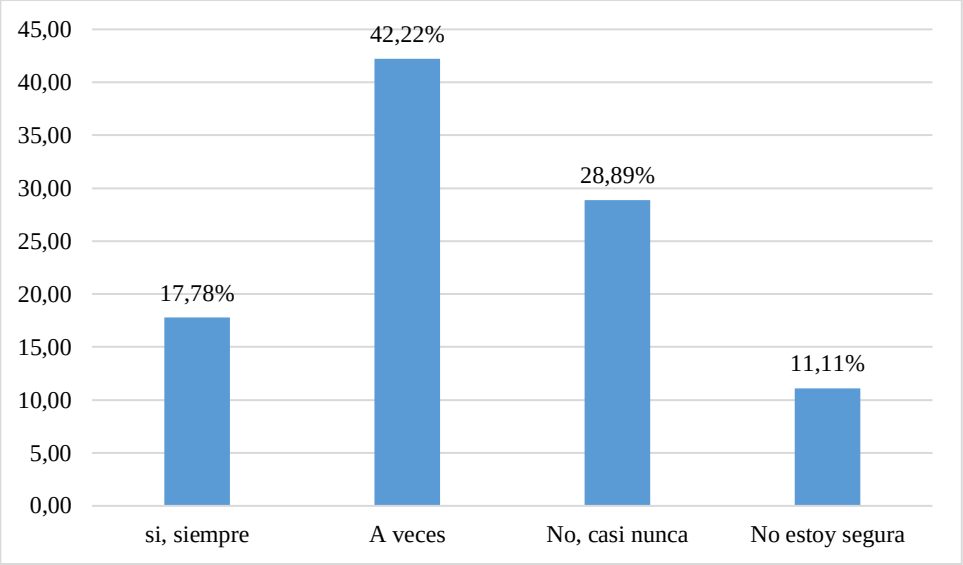
Figura 2: Inexistencia de efectividad y transparencia de comunicación con los líderes o jefes



Fuente: Datos obtenidos a través de encuesta a los servidores públicos LOSEP

Análisis: El 44.44 % de los encuestados están totalmente de acuerdo que no existe efectividad y transparencia de comunicación con los líderes o jefes, el 42.22% están de acuerdo, el 6.67% en una posición neutral y el 6.67% están totalmente en desacuerdo.

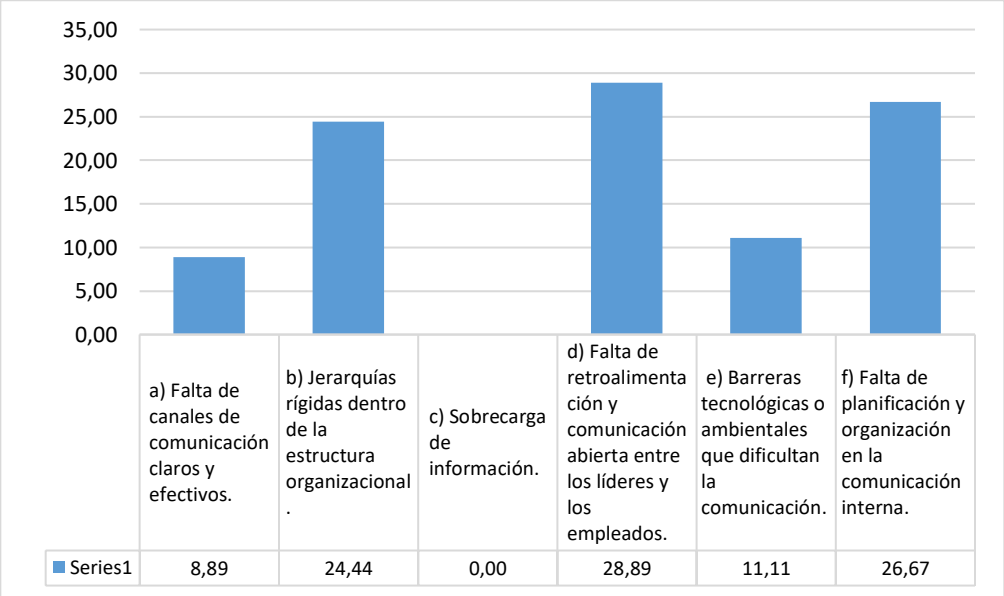
Figura 3: Información sobre objetivos y metas del G.A.D



Fuente: Datos obtenidos a través de encuesta a los servidores públicos LOSEP

Análisis: La mayoría de los trabajadores afirman que en ocasiones se les informa sobre los objetivos y metas del GAD, seguido del 28% que menciona que esto no ocurre y el 18% que afirma que siempre se informa al respecto.

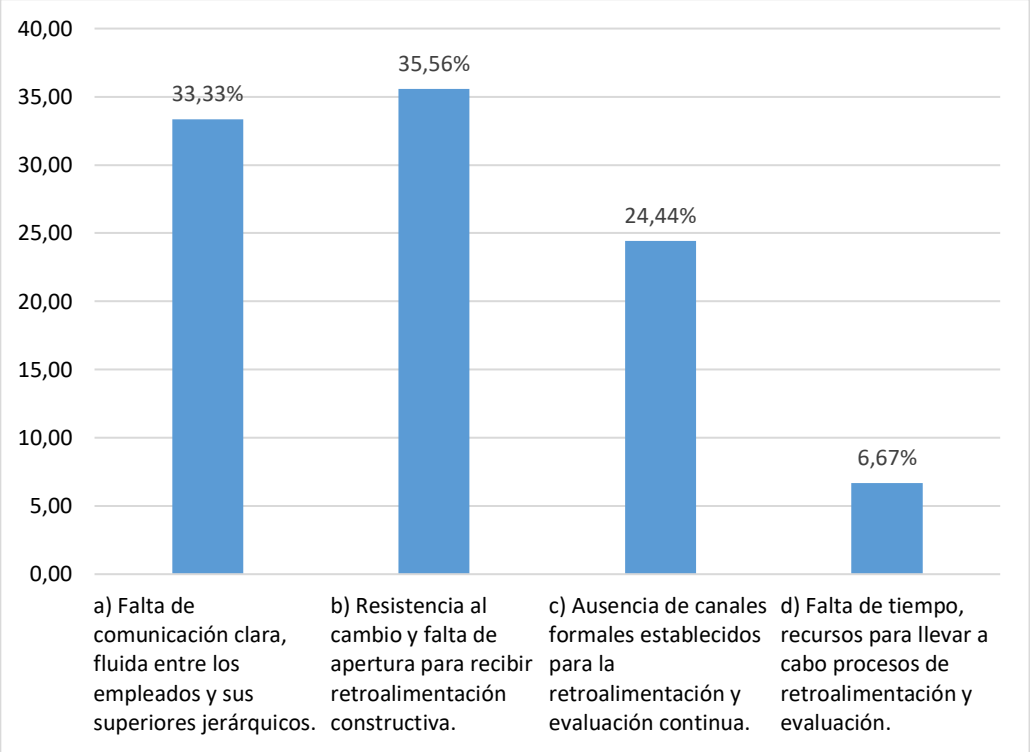
Figura 4: Barreras de comunicación en la eficiencia administrativa



Fuente: Datos obtenidos a través de encuesta a los servidores públicos LOSEP

Análisis: Según los resultados la barrera principal de comunicación en la eficiencia administrativa es la falta de retroalimentación, comunicación abierta entre los líderes y los empleados, seguida de la falta de planificación y organización en la comunicación interna, así mismo que existen jerarquías rígidas dentro de la estructura organizacional.

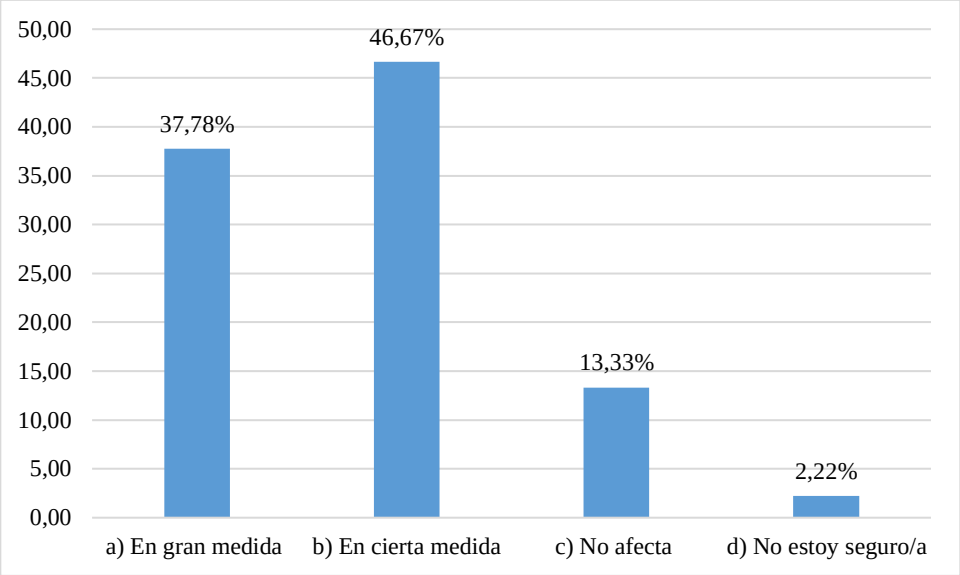
Figura 5: Barreras de retroalimentación y evaluación continua



Fuente: Datos obtenidos a través de encuesta a los servidores públicos LOSEP

Análisis: Las barreras de retroalimentación y evaluación continua son los obstáculos o desafíos que pueden dificultar el proceso de proporcionar una retroalimentación y una evaluación continua de manera efectiva. Siendo así, los encuestados mencionan que la barrera de resistencia al cambio y falta de apertura para recibir retroalimentación constructiva es la principal, seguido de la falta de comunicación clara, fluida entre los empleados y sus superiores jerárquicos.

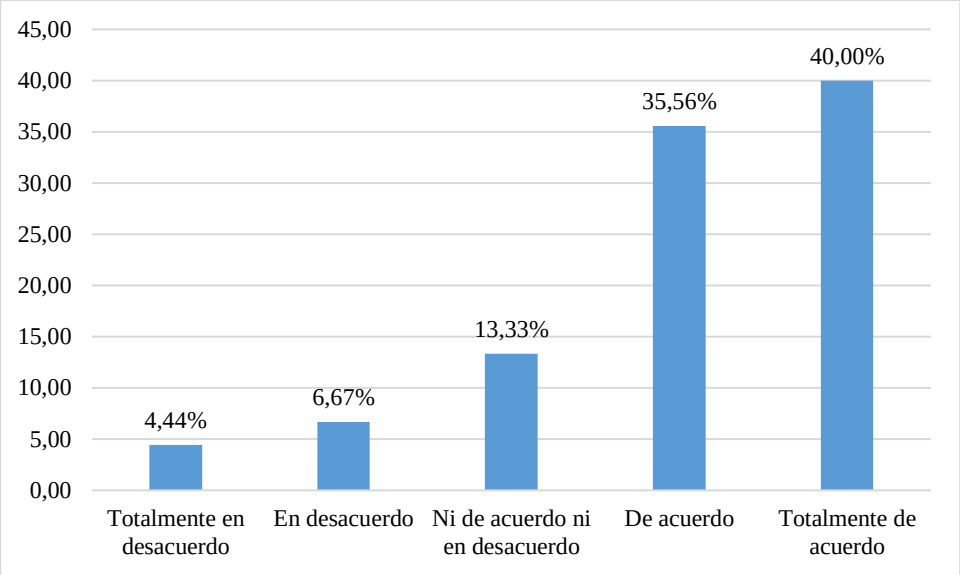
Figura 6: Comunicación organizacional e influencia motivacional



Fuente: Datos obtenidos a través de encuesta a los servidores públicos LOSEP

Análisis: Con respecto a la Figura 6 la mayoría de los trabajadores piensan que en cierta medida al no tener una buena comunicación organizacional afecta en la motivación de todo el personal, asimismo, es claro que al estar poco motivados su eficiencia se va a ver afectada de manera considerable. El 37% indica que en gran medida les afecta la poca influencia motivacional.

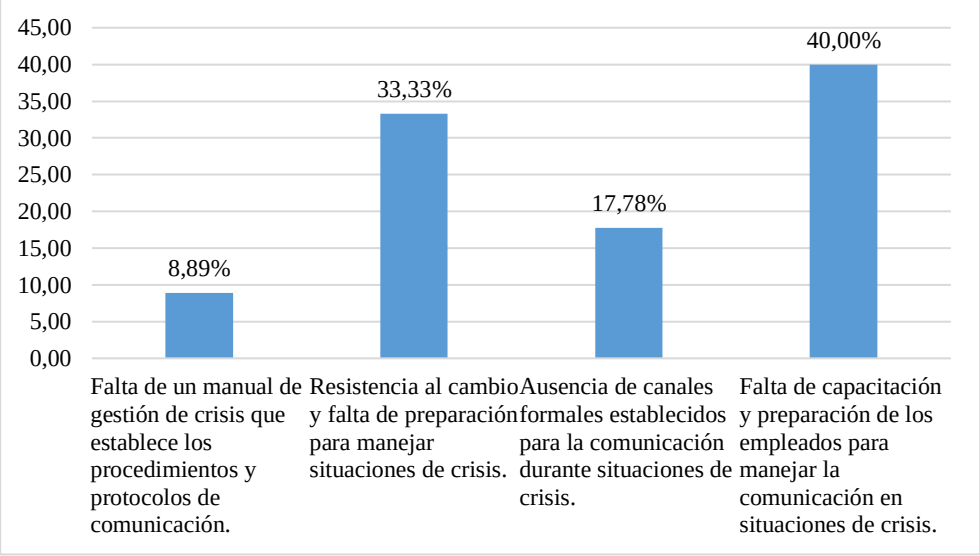
Figura 7: Falta de comunicación/malos entendidos o conflictos



Fuente: Datos obtenidos a través de encuesta a los servidores públicos LOSEP

Análisis: En la Figura 7 se observa que entre el 40% y el 35,6% del personal están de acuerdo que existen conflictos en el entorno laboral que afecta su eficiencia, y eso se atribuye a una mala comunicación.

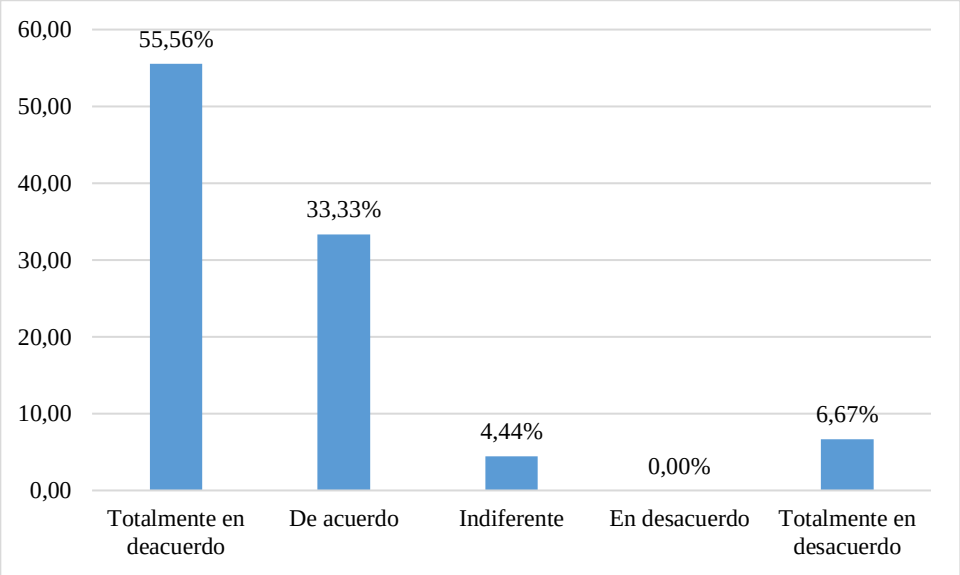
Figura 8: Dificultad del manejo de la información en situaciones de crisis



Fuente: Datos obtenidos a través de encuesta a los servidores públicos LOSEP

Análisis: En el contexto de la comunicación organizacional y su incidencia en la eficiencia administrativa de los empleados del GAD Municipal Zaruma, la opción que dificulta el manejo de la información en situaciones de crisis es la "falta de capacitación y preparación de los empleados para manejar la comunicación en situaciones de crisis" con un porcentaje del 40% de respuestas. Seguido de la resistencia al cambio y falta de preparación para manejar situaciones de crisis.

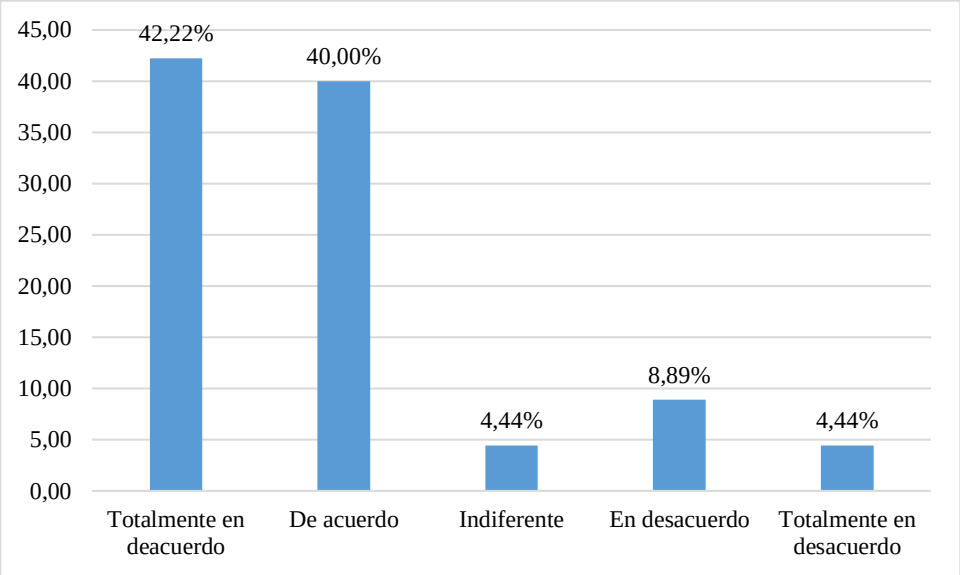
Figura 9: Buena comunicación y coordinación/ eficiencia entre departamentos del GAD Municipal de Zaruma



Fuente: Datos obtenidos a través de encuesta a los servidores públicos LOSEP

Análisis: Los resultados de acuerdo a que si existiera una buena comunicación y coordinación los departamentos fueran más eficientes el 55,6% comentan que están totalmente de acuerdo, el 33% de acuerdo y el 6% totalmente en desacuerdo.

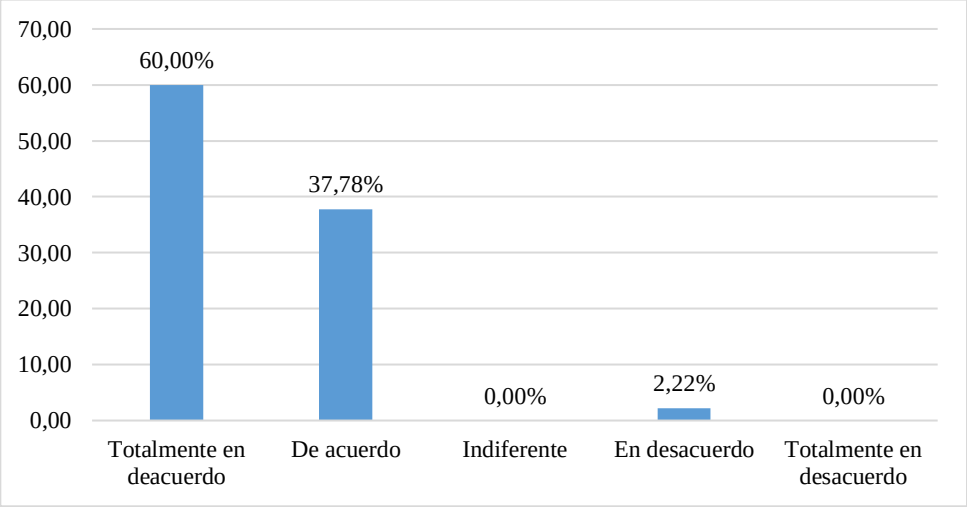
Figura 10: Procesos de comunicación para asignación y seguimiento de tareas administrativas



Fuente: Datos obtenidos a través de encuesta a los servidores públicos LOSEP

Análisis: En esta figura se puede visualizar que el 40% y 42.2% del personal piensan que es necesaria la creación de procesos de comunicación para facilitar el seguimiento y asignación de tareas entre los diferentes departamentos, unidades y una pequeña proporción cree que no es necesaria la implementación de procesos de comunicación.

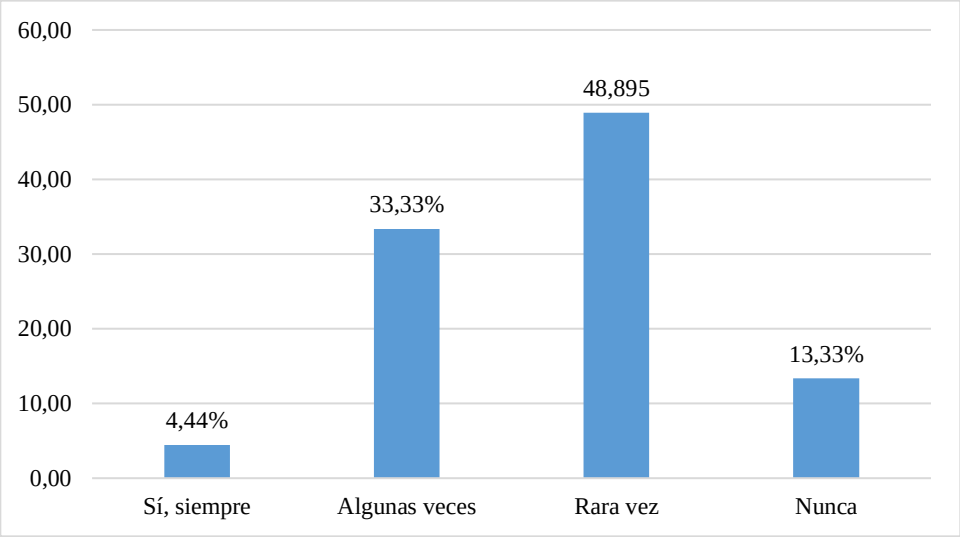
Figura 11: Obstáculos para la toma de decisiones



Fuente: Datos obtenidos a través de encuesta a los servidores públicos LOSEP

Análisis: En la Figura 10 el 48% de los colaboradores creen que debido a una mala comunicación no pueden tomar decisiones, lo cual afecta significativamente en su eficiencia administrativa, provocando fallos en sistema. El 28% del personal está totalmente de acuerdo, y una pequeña cantidad no le afecta en nada.

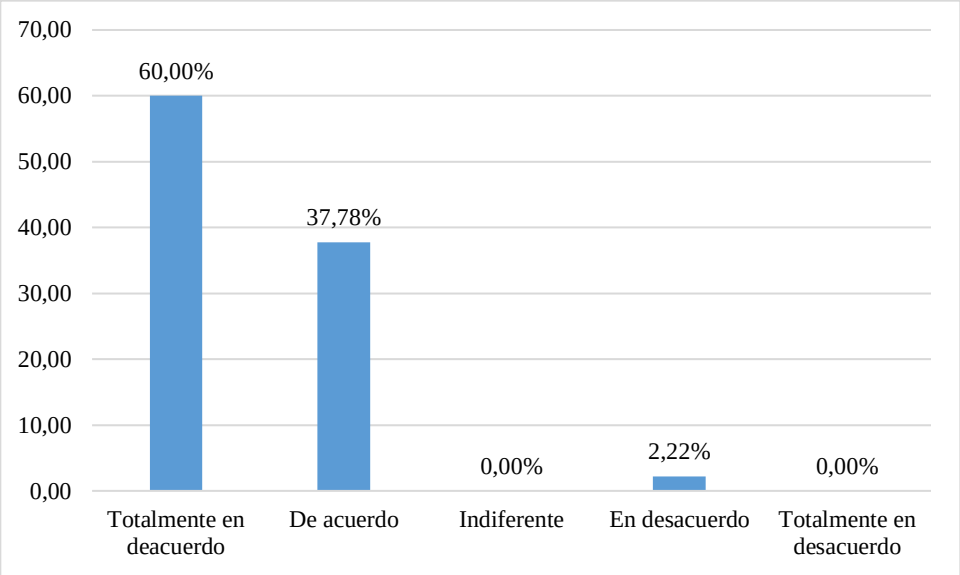
Figura 12: Frecuencia de charlas, retroalimentaciones e implementación de políticas



Fuente: Datos obtenidos a través de encuesta a los servidores públicos LOSEP

Análisis: Según los datos recopilados, la frecuencia de charlas, retroalimentaciones e implementación de políticas muestra que el 48% de las veces ocurre rara vez, seguido por el 33% algunas veces, el 13% nunca y solo el 4% siempre. Estos resultados sugieren una falta de consistencia en la comunicación y retroalimentación, lo que puede impactar la eficiencia administrativa.

Figura 13: Cambios en comunicación organizacional del G.A.D Municipal de Zaruma /comunicación organizacional



Fuente: Datos obtenidos a través de encuesta a los servidores públicos LOSEP

Análisis: El análisis de las respuestas sobre los cambios en la comunicación organizacional del GAD Municipal de Zaruma muestra que el 60% de los encuestados está totalmente de acuerdo con que se realice cambios, mientras que el 37% está de acuerdo y solo el 2 % está en desacuerdo, no se registraron respuestas de indiferencia o total desacuerdo. Estos resultados indican un alto nivel de aceptación y acuerdo con los cambios en la comunicación organizacional implementados por el GAD Municipal de Zaruma.

Discusión

El trabajo de investigación parte de un diagnóstico de la comunicación organizacional y su incidencia en la eficiencia administrativa de los empleados del GAD Municipal Zaruma, cuyos resultados obtenidos son contrastados con otros autores que han desarrollado investigaciones sobre el tema.

En el caso de Pineda (2020) en su investigación concluye, que la comunicación organizacional cumple un papel esencial en la eficiencia empresarial permitiendo alcanzar los objetivos trazados por la entidad, situación que ha sido también verificada en la presente investigación con las respuestas de los entrevistados. Lo que implica que para obtener un mejor logro de los fines de una empresa se debe coordinar las acciones de cada área o departamento dentro de la empresa mediante una comunicación organizacional efectiva que facilite la interacción y participación en la organización.

La misma perspectiva mantiene Arboleda (2016) citado en Muñoz y Solorzano (2023), al sostener que la comunicación es significativa para el buen desarrollo de una institución, por el cual debe enfocarse en un proceso transversal que tenga efectos en todos los ámbitos del establecimiento, fortaleciendo de tal manera los planes y técnicas.

Se indica que lo que genera una gran afectación en la eficacia y eficiencia comunicación organizacional es la resistencia al cambio y la falta de apertura para recibir retroalimentación constructiva, ocasionando que los procesos que deba ser puesto al conocimiento de otras direcciones, o de otras unidades, retarden las labores; a esto es lo que Petrone (2021) se refiere al asegurar que en el proceso de transmitir información pueden surgir diversas barreras que tienen su origen en el emisor, como un mensaje poco claro,

generando una transmisión de información confusa, imprecisa o ambigua, dificultando así la claridad del mensaje y su difusión. Es muy evidente que debido a los fallos existentes en la comunicación quedan vacíos que tampoco están siendo subsanados a tiempo, no se realizan retroalimentaciones para mejorar la calidad de la información, siendo un tema mencionado por los encuestados.

Por consiguiente, se ha determinado que la comunicación organizacional influye en un aspecto de suma importancia como es la motivación dentro del entorno laboral, ya que al presentarse problemas y no brindar soluciones inmediatas generan ciertas molestias con el personal llevando consigo repercusiones negativas. Al respecto, Andrade et al. (2021) tiene la misma apreciación al manifestar que la motivación ejerce un papel fundamental en el desempeño laboral y el bienestar personal de los empleados, no solo es esencial para los beneficios que aporta, sino también para el bienestar y la satisfacción de los colaboradores. Lo contrario a esto, es decir, la falta de motivación resulta perjudicial para las organizaciones ya que genera problemas como baja productividad, baja eficiencia, baja calidad en el servicio, absentismo y un clima laboral inadecuado.

De acuerdo a lo que mencionan Armas et al. (2020), es necesario que la innovación de la comunicación sea permanente y se aplique en cada una de las direcciones o unidades de una institución. Esta situación aplicando al GAD municipal de Zaruma sería de gran aporte para el desempeño y la eficiencia de los empleados, pues el contar con instrumentos tecnológicos que faciliten el intercambio de comunicación dentro y fuera de las instalaciones cambiaría completamente la manera de comunicación. Al respecto, con la investigación se ha verificado la presencia de un alto nivel de aceptación y acuerdo con los cambios en la

comunicación organizacional implementados por el GAD Municipal de Zaruma; estos cambios posibilitan el intercambio veloz de información, garantizando que cada departamento comprenda sus responsabilidades; y se consiga identificar los problemas existentes brindando soluciones rápidas.

Uno de los criterios que ha permitido ha sido de gran aporte en la investigación es que hoy en día la comunicación interna dentro de la administración pública ha perdido relevancia por factores como la competitividad, el egoísmo entre compañeros, la falta de colaboración con la institución; particulares que han limitado el avance de este fenómeno de la comunicación organizacional, resultando para los encargados de esta área una tarea complicada el propender e incentivar una nueva visión por parte del personal hacia la importancia de una comunicación eficiente y efectiva. (Salazar, 2019, pág.5-7)

Conclusiones

Se determina que el funcionamiento eficiente de la organización incide directamente en cómo se lleve a cabo la comunicación organizacional entre todo el personal, independientemente del nivel de jerarquía. Al promover una comunicación efectiva entre el equipo aumenta la satisfacción y el compromiso fomentando un ambiente laboral idóneo para cumplir con las metas propuestas.

Se confirma la hipótesis de la investigación, esto es, que la falta de comunicación organizacional efectiva, la centralización en la toma de decisiones, la carencia de políticas y la insatisfacción laboral entre los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Zaruma están directamente correlacionadas con la deficiencia en la eficiencia administrativa.

Se comprueba que la centralización en la toma de decisiones, la carencia de políticas y la insatisfacción laboral entre los empleados se origina debido a las barreras existentes en el proceso interno de comunicación, entre ellas: las barreras de retroalimentación y evaluación, que comprenden la resistencia al cambio y la falta de apertura para recibir retroalimentación constructiva; la barreras de comunicación entre los líderes y los empleados, la falta de planificación, falta de organización en la comunicación interna, falta de directrices, falta de conocimiento y por supuesto la falta de interpretación de información brindada por los servidores.

Se concluye que la comunicación organizacional incide en la eficiencia administrativa del personal entrevistado del GAD municipal de Zaruma, los colaboradores indicaron cuales eran las deficiencias que no dejaban cumplir con sus funciones a cabalidad. Se comprobó que la eficiencia administrativa disminuyó de manera considerable, dando como resultado una mala organización, métodos de comunicación anticuados, centralización de al momento de tomar decisiones, motivación baja y la necesidad de recibir retroalimentaciones constantes por la falta y deficiente información que reciben.

Fortalezas y Limitaciones

Como fortaleza se califica a las encuestas realizadas dentro de la población elegida, situación que permitió palpar a fondo lo que los empleados indican en sus respuestas a las diferentes preguntas efectuadas, cumpliendo con el objetivo y comprobando la hipótesis planteada como un hecho real. En cuanto a las limitaciones, se verificó la existencia de personas que cuentan con grupos y dividen al personal de la institución en estudio, generando como consecuencia dificultad para trabajar y tratar con ellos, situación que obstaculizó el

avance de las encuestas en el tiempo planificado, sin embargo, se ha podido concluir con las encuestas de manera satisfactoria. Es importante recomendar que se realicen convivencias mínimo de una vez al año en el que se traten temas como el compañerismo, el trabajo en equipo, con el único objetivo de llegar a un mismo resultado mejorando la eficiencia administrativa.

Futuras Líneas de Investigación

Se recomienda a las futuras investigaciones hablar sobre el clima laboral, y obtener más información sobre las empresas públicas y su calidad de servicio, ya que este afecta en su totalidad a los usuarios. Poder entender que pasa por la mente de las personas para mejorar así la capacidad de trabajo, fomentar la mejora continua, y finalmente encontrarse en la web con temas públicos relevantes y que sirvan como ejemplo para futuras generaciones que están en el proceso de aprendizaje en temas de la administración pública.

Referencias bibliográficas

Acuña, B., Domínguez, D., & Navarro, P., (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui.Revista Latinoamericana de Comunicación*, 134, 315-330. https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/13184

Alcázar, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural*, *5*(4) 90-121. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2415-06222020000400006&script=sci_abstract

Ancín , I., & Espinosa, J. (2017). La Relación entre la Comunicación Interna y el Clima Laboral: Estudio de Caso en PYMES de la Ciudad de Guayaquil. *PODIUM*, (Ed. Esp), 65-77. https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/79

Andrade , M., Chong, M., & Cobo, E. (2021). Importancia de la motivación en los entornos laborales de las empresas. *Revista Tecnológica Ciencia y Educación Edwards Deming*, *5*(2), 101-115. https://revista-edwardsdeming.com/index.php/es/article/view/83

Aragadvay, M. (2022). Influencia de la comunicación interna en el desempeño del personal en el Hospital Básico Moderno de Riobamba.[Tesis de posgrado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil].Archivo Digital.

http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/17744/1/T-UCSG-POS-MGSS-324.pdf

Arellano, D. (2017). Corrupción como proceso organizacional: comprendiendo la lógica de la desnormalización de la corrupción. *Contaduría y administración*, *62*(3), 810-826. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422017000300810&script=sci_abstract

Arellano, M., Beltrán, M., Bonilla, L., & Cárdenas, A. (2022). *Gestión pública y organizacional de la comunicación digital.* Editorial ABYA-YALA. https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23405/4/GESTIO%cc%81N_PU%cc%81BLICA_Y_ORGANIZACIONAL_DE_LA_COMUNICACIO%cc%81N_DIGITAL.pdf

Armas , M., Zamora, M., Castillo, L., & Arévalo, F. (2020). La comunicación organizacional: un caso de estudio en una universidad ecuatoriana. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, *5*(Extra1), 856 - 872. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7723207

Avilés, P., & Campos , R. (2020). Los efectos de la comunicación organizacional. ¿Influyen sobre la productividad de una PyME?. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, *2*(7), 48-66. https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/52

Blanco, M., (2019). Establecimiento de normas para un buen uso de la comunicación interna y su impacto en la satisfacción del cliente. Revista Puce. Recuperado de http://www.revistapuce.edu.ec/index.php/revpuce/article/view/245

Castro, A., & Díaz, P. (2021). La comunicación interna como área estratégica para la innovación a través de la gestión del cambio y la felicidad organizacional. *Obra Digital*:*revista de comunicación*, (20), 131-148. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8031078

Constitución de la República. (2008). Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador.Leyes. https://www.lexis.com.ec/biblioteca/constitucion-republica-ecuador?download=constitucion-republica-ecuador

Contreras , O., & Garibay, N. (2020). Comunicación organizacional Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*, *15*(2), 43-69. http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-86262020000100043

Crespo, I. (2024).*La comunicación interna en la administración pública.* Introducción - - - La comunicación interna en la Administración Pública española. Claves para innovar - Libros y Revistas - VLEX 579311130

D´Armas, M., Zamora, M., Castillo, L., & Arévalo, F. (2020). La comunicación organizacional: un caso de estudio en una universidad ecuatoriana. *Journal of science*

and research, *5*(CIINGEC2020), 856-872. https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/1043/743

Espinoza, M., & Veléz, M. (2019). La comunicación organizacional desde una perspectiva ética. *Espirales revista multidisciplinaria de invesitgación científica*, *3*(28), párr.3. https://www.redalyc.org/journal/5732/573263327005/html/

García Pabón, Á. G., (2017). Reputación mediática dentro de las organizaciones públicas. El Caso del INE, España. *Opción*, *33*(83), 168-202.

Garrido, F., & Putnam, L. (2018). *Fundamentos de Comunicación Organizacional de la organización a la estrategia en el Siglo XXI.* Organizational Communication Global Network. https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Garrido-4/publication/343629110_Fundamentos_de_Comunicacion_Organizacional_2022/links/5f6a6d1aa6fdcc0086345f39/Fundamentos-de-Comunicacion-Organizacional-2022.pdf

Gil Díaz, L., Martínez Pratz, G., & Rodríguez Garza, C. (2022). Estilos de comunicación: Una revisión teórica hacia las habilidades directivas en las organizaciones. *Revista Científica de la UCSA*, *9*(3), 85-96. http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2409-87522022000300085

Gómez Hasfield, M., Díaz-Loving, R., & Villanueva Bustamante, M. (2021). Desarrollo y Validación del Instrumento de Comunicación Laboral (INCOLAB). *Psicologías, 5*, 26-47. https://revistas.upr.edu/index.php/psicologias/article/view/19461

Gutiérrez, R. (2022). El papel de la Comunicación Estratégica como como un factor de Ventaja Competitiva para la Organización. *Revista Científica Anfibios*, *5*(1), 36-44. https://doi.org/10.37979/afb.2022v5n1.101

Iglesias, A., & Torres, J. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, *34*(1), 197 - 2019. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192018000100016&lng=es&tlng=es

La Universidad en Internet (UNIR). (2022). *¿Qué es la comunicación organizacional y sus tipos?* https://mexico.unir.net/noticias/comunicacion-mercadotecnia/comunicacion-organizacional/

Ladrón de Guevara, L. (2023). LA COMUNICACIÓN PÚBLICA COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO LOCAL.Revista *Iberoamericana de Gobierno Local*, (23),1-22. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9118501

Ley Orgánica de Servicio Público. (LOSEP). (2017). Asamblea Nacional de la República. Leyes. https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp- content/uploads/2017/05/LEY-ORGANICA-DEL-SERVICIO-PUBLICO.pd

Marín, P. L. (2017). *Comunicación Organizacional.* Fondo editorial Areandino. https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1211/Comunicaci%c3%b3n%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Nilka, C. (2021). *Comunicación Interna Efectiva, Pilar para el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de UDELAS-Panamá.* [Tesis de pregrado, Universidad Especializada de las Américas. Archivo digital. http://repositorio2.udelas.ac.pa/bitstream/handle/123456789/1047/Concepci%C3%B3n_Nilka.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Omar, C. H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, *9*(1), 25-34. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003

Ortiz, Á., Pardo , E., & Pazmay , S. (2017). Características de la comunicación en empresas ecuatorianas: una primera aproximación. *Acta de investigación psicológica*, *7*(2), 2704-2716. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2007-48322017000202704

Pacheco, M., & Álvarez, E. (2022). La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales. *INNOVA Research Journal*, *7*(3.2), 51–71. https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2.2022.2149

Paltán, J., & Edgar , M. (2017). Evaluación de la imagen organizacional universitaria en una institución de educación superior. *Contaduría y Administración, 62*(1), 105 - 122.

Parra, M., Visbal, O., Duran , S., & Badde, G. (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. *Interdisciplinaria*, *36*(1),

155-170. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1668-70272019000100011&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Pazmay, S. (2019). Mejoramiento de comunicación interna en empresas de calzado en Tungurahua-Ecuador. *Podium*, (36), 23-34. https://doi.org/10.31095/podium.2019.36.2

Petrone, P. (2021). Principios de la comunicación efectiva en una organización de salud. *Revista Colombiana de Cirugía*, *36*(2), 188-192. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2011-75822021000200188

Piedra, V., Granillo, R., González, R., Rodríguez, R., & Vázquez, M. (2022). La comunicación organizacional: Un factor para elevar la productividad en las organizaciones. *Ingenio Y Conciencia Boletín Científico De La Escuela Superior Ciudad Sahagún*, *9*(17), 23-29. https://doi.org/10.29057/escs.v9i17.7886

Pineda, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, *7*(1), 9-25. https://revistageon.unillanos.edu.co/index.php/geon/article/view/182

Quiñónez, A., Macarlupu, D., Cervera, L., & Quiñónez, C. (2021). Gerencia educativa: comunicación interna en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos caso Perú. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, *5*(21), 1545

- 1553. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2616-79642021000500197&script=sci_abstract

Ramos , W., Paredes, M., Teran , P., & Lema, L. (2017). *Comunicación Organizacional*. Grupo Compás. http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf

Reyes, J., & Moros , H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, *7*(1), 201- 216. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322019000100201

Rueda , I., Tamayo , G., Acosta , B., Cueva, F., & Idrobo, P. (2020). Aprendizaje organizacional y su vinculación con la comunicación. *SaberEs*, *12*(1), 73-85. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1852-42222020000100004&lng=es&nrm=iso&tlng=en

Salazar Rebolledo, Grisel. (2019). María José Canel, La comunicación de la administración pública. Para gobernar con la sociedad. *Gestión y política pública*, *28*(1), 274-279. https://doi.org/10.29265/gypp.v28i1.554

Sanz, J. (2019). Comunicación para la salud laboral. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, *65*(256), 173 - 176. https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2019000300173

Sarmiento, S., Carro, J., & Rosano, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, *33*(145), 352 - 365. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592317300773

Soto, C. (2019). LA FACILITACIÓN DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: UNA CONTRIBUCIÓN DESDE EL DESARROLLO HUMANO AL LOGRO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL. *Investigación y Desarrollo*, *27*(2), 57-84. Retrieved June 26, 2024, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-32612019000200057&lng=en&tlng=es.

Universidad de Cundinamarca. (2020). *La comunicación y su importancia en las organizaciones.* https://www.ucundinamarca.edu.co/index.php/noticias-ucundinamarca/84-institucional/1901-la-comunicacion-y-su-importancia-en-las-organizaciones

Valencia , E., & Castaño, J. (2022). COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y FELICIDAD EN EL TRABAJO. *Investigación y Desarrollo*, *30*(2), 191-218. Epub May 18, 2023.https://doi.org/10.14482/indes.30.2.658.45

Vivas, A., & Saavedra, P. (2019). Comunicación interna en la calidad de la gestión administrativa Liceo Técnico Amelia Courbis, Talca 2018. *Revista Scientific*, *4*(Ed. Esp.), 116 - 135. https://vlex.ec/vid/comunicacion-interna-calidad-gestion-939915720

Wills, N., Cevallos, M., Sadi, G., & Ancin, I. (2017). La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana. *Austral Comunicación*, *6*(1), 133 - 160. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6067433

Yépes, C. (2017). Aportes teórico-conceptuales acerca del cambio organizacional de la industria cafetera colombiana. *Suma de Negocios*, *8*(17), 19-30. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-910X2017000100019

Zendesk.(2024). *Comunicación organizacional: tipos y 7 barreras para superar.* https://www.zendesk.com.mx/blog/comunicacion-organizacional/