Repositorio Electrónico de Trabajos de Titulación

Fecha: 17 octubre 2024

Maestría en Administración Pública Artículo de investigación aplicada

IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA SOBRE EL COMPROMISO AFECTIVO EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL MUNICIPIO DE QUEVEDO.

a. Raquel Elizabeth GAVILANEZ FLORES

b. Leopoldo Javier BERRUZ MONAR

c. María Elena GODOY ZÚÑIGA

a. Docente UESS. Rgavilanezf@uees.edu.ec
b. Administrador de negocios. Lberruz@uees.edu.ec
c. Dra. en Lenguas, Literaturas y sus Culturas y sus Aplicaciones. Profesora Universidad Espíritu Santo y ESAI Business School, Ecuador. E-mail: mariaegodoy@uees.edu.ec

Palabras clave

Comunicación Interna
Compromiso Afectivo
Satisfacción Laboral
Reconocimiento del Desempeño

Clasificación JEL

RESUMEN: El objetivo de este estudio es evaluar cómo la comunicación interna influye en el compromiso afectivo de los servidores públicos del Municipio de Quevedo. Para ello, se utilizó un enfoque mixto que incluyó encuestas a 218 empleados y entrevistas a tres funcionarios del área de recursos humanos y liderazgo departamental. Las dimensiones evaluadas en la encuesta abarcaron la frecuencia y bidireccionalidad de la comunicación, así como su claridad y transparencia. En las entrevistas se exploraron temas como la percepción de la comunicación por parte de los líderes y su efecto en la motivación y retención del personal. Los resultados cuantitativos revelan que el 83% de los empleados percibe la comunicación interna como deficiente, y un 82% expresó insatisfacción con los canales de comunicación utilizados, evidenciando así un impacto negativo en la percepción de la comunicación y su conexión emocional con la institución. Los datos cualitativos obtenidos de las entrevistas destacan la falta de recursos y estructuras para mejorar la comunicación, según la opinión de los funcionarios entrevistados. Se concluye que las deficiencias en la comunicación interna afectan negativamente el compromiso afectivo de los empleados. Aunque la institución cuenta con el potencial para mejorar este aspecto, aún enfrenta barreras significativas en términos de recursos y tecnología que limitan su capacidad para optimizar los canales de comunicación y fortalecer la satisfacción laboral.

Key words

Internal Communication
Affective Commitment
Job Satisfaction
Performance Recognition

JEL Classification

Abstract: The objective of this study is to evaluate how internal communication influences the affective commitment of public servants in the Municipality of Quevedo. To this end, a mixed-methods approach was used, including surveys of 218 employees and interviews with three officials from the human resources and departmental leadership areas. The dimensions assessed in the survey covered communication frequency, bidirectionality, clarity, and transparency. The interviews explored topics such as leaders' perceptions of communication and its effect on employee motivation and retention. Quantitative results reveal that 83% of employees perceive internal communication as deficient, and 82% expressed dissatisfaction with the communication channels used, indicating a negative impact on their perception of communication and emotional connection to the institution. Qualitative data from the interviews highlighted a lack of resources and structures to improve communication, according to the interviewed officials. In conclusion, deficiencies in internal communication negatively affect employees' affective commitment. Although the institution has the potential to improve this aspect, it still faces significant barriers in terms of resources and technology, which limit its ability to optimize communication channels and enhance job satisfaction.

INTRODUCCIÓN

La comunicación interna juega un papel crucial en la dinámica organizacional y su influencia en el compromiso afectivo de los empleados ha sido ampliamente estudiada en diversos contextos alrededor del mundo (Sinitsyna & Anand, 2023), destaca que la comunicación interna afecta significativamente los resultados de los empleados, incluyendo la lealtad y el compromiso, mediante la gestión de eventos críticos, el clima organizacional, los cambios organizacionales y el papel de los gerentes.

En el contexto de las organizaciones públicas, la comunicación interna adquiere particularidades específicas debido a sus estructuras, misiones y valores. (Kamalanabhan, 2019), investigaron el impacto de la comunicación corporativa interna en la identificación interna de la marca y encontraron que prácticas efectivas de comunicación interna mejoran la satisfacción de la comunicación, lo que a su vez promueve un mayor compromiso y desempeño de los empleados.

Adentrándonos en el ámbito específico de los servidores públicos, la relación entre la comunicación interna y el compromiso afectivo se torna aún más crítica. (Morrow, 2019), ofrece una visión exhaustiva sobre cómo las prácticas de socialización, los cambios organizacionales y las relaciones interpersonales, influyen en el compromiso organizacional afectivo en el sector público, resaltando la importancia de percibir un vínculo personal con la organización para fomentar un alto nivel de compromiso.

(Ruck & Welch, 2019), argumentan que una comunicación interna efectiva es un prerrequisito para el éxito organizacional, destacando la necesidad de evaluar y mejorar constantemente las prácticas de comunicación para enfrentar las presiones económicas crecientes. Los autores proponen un modelo conceptual que enfatiza la importancia de centrarse en las necesidades comunicativas de los empleados, sugiriendo que futuros enfoques de evaluación deberían incorporar un marco teórico más amplio para reflejar los avances en la práctica.

(Kungwola, 2023), examina cómo distintos estilos de liderazgo impactan en el nivel de compromiso de los empleados, destacando la importancia de las estrategias de comunicación y motivación empleadas por los líderes. Este análisis subraya la conexión entre los enfoques de liderazgo y el compromiso emocional de los empleados con su organización, proporcionando una perspectiva valiosa sobre cómo las prácticas de liderazgo pueden ser ajustadas para mejorar la comunicación interna y el compromiso organizacional

A nivel de Latinoamérica, y específicamente en Ecuador, el estudio de estas dinámicas es fundamental para entender y mejorar la gestión de los recursos humanos en el sector público (Abdullah, 2019). Sin embargo, existe una brecha en la literatura específica sobre cómo la comunicación interna impacta en el compromiso de los servidores públicos en contextos locales como el de Quevedo.

En el contexto del Municipio de Quevedo, se ha observado una desconexión entre las estrategias de comunicación interna y el nivel de compromiso afectivo de los servidores públicos. A pesar de los esfuerzos por mejorar la comunicación dentro de las entidades públicas, persisten retos significativos en la creación de un ambiente laboral que promueva un vínculo emocional positivo de los empleados con su organización. Este fenómeno podría deberse a la implementación inadecuada de estrategias de comunicación, a la falta de capacitación específica para los líderes en técnicas comunicativas efectivas o a una posible subestimación de la comunicación como herramienta estratégica. Por tanto, una comunicación interna eficaz mejora significativamente el compromiso afectivo de los servidores públicos en el Municipio de Quevedo.

Por dicha razón este estudio es crucial para entender cómo la comunicación interna influye en el compromiso afectivo de los servidores públicos. Mejorar estos aspectos puede resultar en un ambiente laboral más positivo y una mayor eficiencia en la prestación de servicios públicos, lo cual es esencial para la gestión adecuada de los recursos en el Municipio de Quevedo.

El objetivo del estudio se enfoca en evaluar cómo la comunicación interna afecta el compromiso afectivo de los servidores públicos en el Municipio de Quevedo para proponer estrategias de mejora. Tiene como objetivo explorar las variables que contribuyen a este fenómeno, buscando entender mejor las formas en que se puede mejorar el ambiente laboral para promover un vínculo emocional positivo entre los empleados y su organización.

REVISIÓN DE LITERATURA

Comunicación Interna y Desempeño Laboral

La comunicación interna juega un papel crucial en el desempeño laboral de los

empleados. (Pincus, 2019), realizó un estudio con 327 enfermeras de hospital, encontrando relaciones significativas entre la satisfacción con la comunicación organizacional y tanto la satisfacción laboral como el desempeño laboral. Esto sugiere que una comunicación interna efectiva es un componente esencial para mejorar la satisfacción y el desempeño laboral.

También, (TankovićA & Bilić, 2022), destacaron la influencia positiva de la comunicación con superiores y colegas sobre la satisfacción laboral en la industria hotelera, reafirmando la importancia de una comunicación interna fluida para la satisfacción laboral. (Kulachai & Narkwatchara, 2018), examinaron la relación entre comunicación interna, participación del empleado, satisfacción laboral y desempeño laboral en municipios de Tailandia, encontrando que la comunicación interna influía positivamente en la participación y satisfacción del empleado, aunque su impacto directo en el desempeño laboral no fue tan claro.

También, (Jain & Trehan, 2018), en un estudio comparativo entre organizaciones de telecomunicaciones públicas y privadas en India, concluyeron que la satisfacción con la comunicación corporativa interna tiene un impacto diferencial en el desempeño laboral, sugiriendo la necesidad de adaptar estrategias de comunicación interna al contexto específico de cada organización.

Comunicación Interna y Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral está directamente relacionada con la calidad de la comunicación interna dentro de una organización. (Shen & Austin), discuten cómo la comunicación efectiva entre empleadores y empleados puede no solo aumentar la satisfacción laboral sino también demostrar un liderazgo exitoso dentro de la organización. Este enfoque en la comunicación como un medio para mejorar la satisfacción laboral es crucial para el

compromiso y la retención del empleado.

También, (Ruck & Welch, 2019), abordan la necesidad de evaluar y mejorar constantemente la comunicación interna, especialmente bajo presiones económicas crecientes, destacando la importancia de centrarse en las necesidades comunicativas de los empleados. Así mismo, (Chang, 2018), encontró que el liderazgo transformacional mejora significativamente la comunicación interna simétrica y la satisfacción relacional de los empleados, reafirmando el papel del liderazgo en la promoción de una comunicación efectiva.

Según, (Madalina & Catalin, 2019), investigaron el vínculo entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral, concluyendo que una comunicación abierta y eficiente actúa como un factor motivador para los empleados, lo que sugiere que los gestores deben tomar medidas para fomentar una comunicación que promueva la satisfacción y la productividad del personal.

Comunicación Interna y Participación del Empleado

La participación del empleado es fundamental para el éxito organizacional y está influenciada por la comunicación interna. (Giri & Kumar, 2019), analizaron el impacto de la comunicación organizacional en la satisfacción laboral y el desempeño laboral, encontrando que la comunicación organizacional tenía un efecto significativo en ambas variables. Este estudio subraya la importancia de una comunicación organizacional efectiva para mejorar la satisfacción y el desempeño de los empleados.

Así mismo, (Verčič & Vokić, 2019), exploraron la relación entre la satisfacción de la comunicación interna y el compromiso del empleado, confirmando que diferentes dimensiones de la comunicación interna afectan significativamente al compromiso del empleado. En la misma línea (Ćorić & Vokić, 2020), investigaron cómo la satisfacción con

la comunicación interna afecta la satisfacción con la vida, encontrando una correlación alta y significativa, lo que sugiere que mejorar la comunicación interna puede tener efectos positivos más allá del ámbito laboral.

Finalmente, (Yung, 2019), confirmaron que la comunicación organizacional interna y la comunicación interna del supervisor juegan un papel significativo en el desarrollo y mantenimiento del compromiso óptimo del empleado, destacando la importancia de establecer relaciones laborales basadas en significado y valor a través de una comunicación efectiva.

Estrategias de Comunicación Interna para el Mejoramiento del Clima Organizacional

El clima organizacional se ve afectado por las estrategias de comunicación interna adoptadas por una organización. (Ton & Nguyen, 2021), discuten cómo las prácticas de relaciones públicas internas pueden influir en la satisfacción con la vida y el desempeño laboral de los empleados, resaltando el papel del compromiso del empleado como mediador en esta relación. (Marrett & Hage, 2020), intentaron desarrollar medidas para examinar la comunicación organizacional y relacionarlas con la satisfacción del trabajador, encontrando que la formalidad y la dirección de la comunicación en la organización tienen efectos diferenciados en la satisfacción laboral.

Según, (Galić & Žnidar, 2021), exploraron el impacto potencial de la comunicación interna en el compromiso del empleado y la atracción del empleador, encontrando que la satisfacción con la comunicación interna tiene un efecto positivo en ambos aspectos, mediado por indicadores de calidad del intercambio social.

Finalmente, (Jacobs & Yu, 2019), examinaron el efecto de la comunicación interna y la satisfacción del empleado en la integración de la cadena de suministro, revelando que una

comunicación interna efectiva y la satisfacción del empleado tienen un impacto significativo en la integración interna, lo cual, a su vez, afecta la integración externa, destacando la importancia de la comunicación interna y la satisfacción del empleado para mejorar la coordinación y el rendimiento organizacional.

La Relación entre la Comunicación Interna y el Compromiso Afectivo

La comunicación interna desempeña un papel crucial en la formación del compromiso afectivo de los empleados dentro de las organizaciones públicas. (Nyhan, 2019), sostiene que el compromiso afectivo se puede incrementar a través de estrategias de gestión que fomenten la confianza interpersonal entre empleados y directivos, sugiriendo que la confianza es un correlato significativo del compromiso afectivo.

Esto se complementa con el estudio de (Marchalina & Ahmad, 2019), quienes encontraron una relación significativa entre la comunicación interna y el compromiso de los empleados con el cambio, subrayando la importancia de una comunicación efectiva para facilitar la adaptabilidad y la alineación con los objetivos organizacionales.

Además, (Karanges & Johnston, 2019), confirmaron que la comunicación organizacional interna y la comunicación interna del supervisor desempeñan roles significativos en el desarrollo y mantenimiento del compromiso óptimo de los empleados, lo que implica que las prácticas de comunicación influyen directamente en la conexión emocional de los empleados con su lugar de trabajo.

Por último, (Zainun & Johari, 2019), investigaron cómo el estrés tecnológico y la comunicación interna afectan el compromiso con el cambio, revelando que la comunicación interna modera la relación entre la incertidumbre tecnológica y el compromiso con el cambio, lo que indica la capacidad de la comunicación interna para mitigar efectos negativos en el

entorno laboral y fortalecer la resiliencia organizacional.

Estrategias de Comunicación Interna para Mejorar el Compromiso Afectivo

Las estrategias de comunicación interna son esenciales para mejorar el compromiso afectivo entre los servidores públicos. La investigación de (Men & Yue, 2019), demuestra que la comunicación simétrica y la comunicación receptiva de liderazgo fomentan una cultura emocional positiva, lo cual, a su vez, impulsa comportamientos de apoyo por parte de los empleados, tales como el comportamiento de ciudadanía organizacional y la defensa de la organización.

También, (Bhushan, 2019), enfatiza la relación entre la gestión de la comunicación interna y la construcción de la confianza y el compromiso de los empleados, argumentando que una comunicación rica y bidireccional entre los empleados y la gestión mejora la reputación organizacional y fortalece las relaciones a largo plazo.

Así mismo, (Mishra & Sharma, 2018), en su estudio sobre el compromiso deportivo y la comunicación interna, encontraron que la formación en comunicación y las prácticas de relaciones públicas internas son predictores fuertes del compromiso individual, lo que resalta la importancia de la capacitación en comunicación y el mantenimiento de una relación transparente y abierta con los empleados.

Según, (Sinitsyna & Anand, 2023), revisaron el impacto de la comunicación interna en los resultados de los empleados, incluyendo la lealtad, el compromiso y el comportamiento ciudadano, y proponen un marco integrado que subraya la importancia de la comunicación en la gestión de crisis, el cambio organizacional y el papel de los gerentes en la promoción de un clima comunicativo efectivo, como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Estrategias de la Comunicación

Estrategia	Descripción	Beneficios Esperados
Comunicación Transparente	Fomentar una cultura de apertura donde se comparta información sobre decisiones, cambios y resultados de la empresa de manera clara.	Mejora la confianza y la seguridad en el equipo, lo que a su vez puede aumentar el compromiso y la lealtad.
Reconocimiento de Logros	Implementar un sistema para reconocer y celebrar los logros individuales y de equipo, ya sea a través de premios, menciones en reuniones o a través de boletines internos.	Incrementa la motivación y la satisfacción laboral, haciendo que los empleados se sientan valorados y parte de un esfuerzo colectivo.
Feedback Continuo	Establecer canales de retroalimentación bidireccionales para que los empleados puedan expresar sus opiniones y recibir comentarios sobre su desempeño de manera regular.	Promueve el desarrollo personal y profesional, mejorando el sentido de pertenencia y compromiso con la organización.
Fomento de la Participación	Crear espacios para que los empleados contribuyan con ideas y soluciones a problemas de la empresa, como sesiones de brainstorming o cajas de sugerencias.	Genera un ambiente de colaboración e innovación, donde los empleados se sienten escuchados y sus aportes, valorados.
Desarrollo de Líderes	Capacitar a los líderes y gestores en habilidades de comunicación efectiva, empatía y liderazgo emocional.	Los líderes con estas habilidades pueden fomentar un ambiente de trabajo positivo y un mayor compromiso afectivo en sus equipos.
Eventos de Team Building	Organizar actividades y eventos que promuevan la interacción social y el fortalecimiento de lazos entre los empleados.	Ayuda a construir relaciones más fuertes y un sentido de comunidad, lo que puede traducirse en un mayor compromiso con la empresa.

Autor: (Sinitsyna & Anand, 2023)

Comunicación Interna y su Efecto en la Adaptabilidad Organizacional

La capacidad de una organización para adaptarse a cambios internos y externos está intrínsecamente ligada a la eficacia de su comunicación interna. (Trombetta & Rogers, 2019), investigaron los efectos de la comunicación en el compromiso organizacional, sugiriendo que la comunicación afecta la satisfacción laboral y, a través de esta, el compromiso organizacional.

También, (Evanschitzky & Iyer, 2020), exploraron la fuerza relativa del compromiso afectivo para asegurar la lealtad en las relaciones de servicio, concluyendo que los vínculos emocionales con los clientes proporcionan una fuente más duradera de lealtad en comparación con incentivos económicos y costos de cambio.

Finalmente, (Hoeven & Verhoeven, 2020), investigaron cómo la conciencia de la responsabilidad social corporativa, comunicada internamente, influye en el compromiso afectivo, encontrando que la fluidez de la información aumenta el compromiso afectivo con la mediación del conocimiento sobre las actividades de RSC dirigidas a empleados y clientes.

DISEÑO METODOLÓGICO

Enfoque, diseño y método

Enfoque: Cuantitativo

En la investigación que se presenta, se adopta un enfoque mixto que combina métodos cuantitativos y cualitativos para estudiar la comunicación interna y su influencia en el compromiso afectivo de los servidores públicos en el municipio de Quevedo. Este enfoque mixto es esencial para cuantificar las percepciones y actitudes a través de datos numéricos, al tiempo que permite una exploración profunda de experiencias y opiniones personales que pueden influir en estas percepciones (Asharie, 2021).

Integrando ambos métodos, la investigación busca proporcionar una comprensión holística y detallada de las dinámicas internas y los factores subyacentes que impactan tanto la comunicación interna como el compromiso afectivo dentro de la organización (Rita, 2019).

Tipo de estudio y de investigación

El diseño del estudio seleccionado es no experimental y transversal, lo que implica que la recolección de datos se realizará en un único momento. Este enfoque es particularmente adecuado para evaluar el estado actual de la comunicación interna y su impacto en el compromiso afectivo de los servidores públicos en el municipio de Quevedo.

Este diseño es óptimo para estudios descriptivos correlacionales, ya que facilita la identificación y análisis de las relaciones entre variables en un momento específico sin alterar el entorno o manipular las variables de interés. Al observar las variables en su estado natural, se minimiza la introducción de sesgos potenciales que podrían surgir de la manipulación experimental.

Asimismo, el diseño transversal proporciona una base sólida para inferencias estadísticas sobre las correlaciones entre la comunicación interna y el compromiso afectivo, aunque es importante señalar que las limitaciones inherentes al diseño transversal incluyen la incapacidad para determinar causalidad.

Instrumento y Técnicas de evaluación

En la evaluación de la comunicación interna y el compromiso afectivo dentro del municipio de Quevedo, se implementarán encuestas estructuradas y entrevistas. Las encuestas, utilizando escalas de Likert, medirán aspectos como la frecuencia y claridad de la comunicación, así como la profundidad del compromiso afectivo de los empleados. Las

entrevistas proporcionarán insights cualitativos, permitiendo a los empleados discutir sus experiencias personales y percepciones sobre cómo la comunicación interna afecta su compromiso.

Según (Gavilánez, 2024), la entrevista es una técnica que permite obtener información de manera oral y personalizada, mediante una interrogación estructurada o una conversación libre, proporcionando información crucial para la investigación sobre el desarrollo social y económico. Además, la entrevista permitió evaluar el criterio de los colaboradores respecto a las compras públicas, considerando el uso eficiente de los recursos económicos y la planificación operativa anual, apoyándose en análisis estadísticos para determinar factores evolutivos en las compras públicas y su incidencia en el desarrollo económico

Población y muestra

En este contexto, se entrevistó a Miguel Martínez Wong, Jefe del departamento de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD), quien proporcionó información clave de manera oral y personalizada. Esta entrevista se realizó exclusivamente con fines investigativos, permitiendo obtener una perspectiva detallada y específica sobre los procesos de comunicación y compromiso afectivo en la organización.

La población objetivo de este estudio comprende a los servidores públicos del municipio de Quevedo. Aunque inicialmente se estimó que la población era de aproximadamente 500 personas, esta cifra requiere una verificación precisa para asegurar la exactitud de los cálculos muestrales. Dado que el estudio se enfoca en la comunicación interna y el compromiso afectivo, es esencial incluir una variedad representativa de departamentos y niveles jerárquicos, lo que implica que todos los rangos desde personal administrativo hasta directivos deben estar representados.

Para determinar el tamaño adecuado de la muestra de esta población verificada, se utilizará la fórmula para poblaciones finitas que considera el nivel de confianza y el margen de error deseados:

$$n = \frac{N \times z^2 \times p \times (1-p)}{(d^2 \times (N-1) + z^2 \times p \times (1-p))}$$

Donde n es el tamaño de la muestra, N es la población total (500 empleados), z es el valor z correspondiente al nivel de confianza deseado (1.96 para 95%), p es la proporción estimada de la característica presente en la población (0.5 para máxima variabilidad), y d es el margen de error aceptable (0.05 para un 5%). Utilizando esta fórmula, se calcula que el tamaño de muestra necesario es de 218, adecuado para proporcionar resultados confiables con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

Este enfoque garantiza que los resultados obtenidos sean robustos y representativos, permitiendo extrapolar conclusiones y recomendaciones para mejorar las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos en la administración pública de Quevedo.

Recopilación de Información y Análisis de los Datos

La recopilación de datos se llevará a cabo mediante un procedimiento estructurado, donde las encuestas se administrarán digitalmente para asegurar una amplia participación y eficiencia en la recogida de datos. La entrevista, programada para seguir a la administración de la encuesta, permitirá una exploración más detallada de temas particulares emergentes de las respuestas de la encuesta (Stacks, 2019).

Este enfoque dual asegura no solo la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos, sino también una interacción complementaria entre estos dos tipos de datos. En cuanto al análisis, los datos cuantitativos se procesarán utilizando software estadístico para realizar

análisis descriptivos e inferenciales, mientras que los datos cualitativos se someterán a un análisis de contenido para extraer temas y patrones significativos.

Este ajuste proporciona una mayor claridad en las funciones y contribuciones de cada sección, garantizando que la información presentada en cada una sea única y específica para su propósito, evitando así la repetición y asegurando que cada parte del proceso de investigación esté bien definida y justificada (Zhou & Miao, 2019).

Descripción de los Constructos y Teórico

En este estudio, los constructos de "comunicación interna" y "compromiso afectivo" son fundamentales para analizar las dinámicas organizacionales del municipio de Quevedo. La comunicación interna se examina a través de dimensiones clave como la claridad, frecuencia, bidireccionalidad y relevancia. Para evaluar estas dimensiones, se empleará una encuesta con escala de Likert, donde los participantes evaluarán afirmaciones de la comunicación interna y el compromiso afectivo dentro del municipio de Quevedo, se implementarán encuestas estructuradas y entrevistas. Las encuestas utilizarán una escala de Likert de 1 a 5, donde 1 indica "Totalmente en desacuerdo" y 5 indica "Totalmente de acuerdo". Esta escala permite medir de manera cuantitativa aspectos como la frecuencia y claridad de la comunicación, así como la profundidad del compromiso afectivo de los empleados.

Cada ítem en la encuesta está diseñado para evaluar específicamente uno de los atributos de estos constructos principales. Por ejemplo, para medir la claridad de la comunicación interna, un ítem podría ser: "La información que recibo de la administración es clara y fácil de entender". Los participantes evaluarán esta afirmación en una escala del 1 al 5, según su nivel de acuerdo.

El marco teórico se apoya en la teoría del compromiso organizacional de Meyer y Allen, complementada por las teorías de la comunicación organizacional de Daniel Katz y Robert L. Kahn. Este marco teórico ofrece una base sólida para entender cómo las prácticas de comunicación interna efectivas pueden fortalecer el compromiso afectivo y, por ende, mejorar el desempeño organizacional.

A través de la integración de estos constructos y teorías, el estudio busca proporcionar recomendaciones prácticas para optimizar la comunicación interna y fomentar un mayor compromiso entre los servidores públicos.

RESULTADOS

Caso, Quevedo - Ecuador

Marco contextual y legal sobre el Impacto de la Comunicación Interna

El Municipio de Quevedo, ubicado en la provincia de Los Ríos, Ecuador, es una entidad pública que administra diversos servicios y funciones gubernamentales para su población. Este municipio, que juega un papel crucial en la gestión de recursos y servicios públicos, enfrenta desafíos significativos en la implementación de una comunicación interna efectiva. La efectividad en los procesos comunicativos dentro de la administración pública es esencial para garantizar un ambiente laboral positivo y cohesivo, lo que a su vez impacta directamente en el compromiso afectivo de los servidores públicos (Sinitsyna & Anand, 2023).

El compromiso afectivo, entendido como la conexión emocional de los empleados con su organización, es vital para la eficiencia y calidad del servicio público. En Quevedo, se ha identificado una desconexión entre las estrategias de comunicación interna y el nivel de compromiso afectivo de los empleados municipales. Esta desconexión puede atribuirse a la

falta de estrategias comunicativas adecuadas y a la insuficiente formación de los líderes en técnicas efectivas de comunicación (Morrow, 2019).

Marco Jurídico

El marco jurídico que regula la comunicación interna y el compromiso afectivo de los servidores públicos en el Municipio de Quevedo se basa en una serie de normativas nacionales y locales diseñadas para asegurar una administración pública eficiente y transparente. La Constitución de la República del Ecuador, en su artículo 227, establece que la administración pública debe regirse por principios de eficiencia, eficacia, calidad, jerarquía, desconcentración, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

La Constitución también resalta la importancia de la transparencia y la participación ciudadana, aspectos que se fortalecen mediante una comunicación interna efectiva que promueve la rendición de cuentas y la inclusión de los empleados en los procesos organizacionales (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

La Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) es otra pieza clave en el marco jurídico ecuatoriano, regulando las relaciones laborales de los servidores públicos. Esta ley establece derechos y deberes específicos, entre los cuales se incluye la necesidad de proporcionar un ambiente de trabajo adecuado y mecanismos de comunicación eficientes. Según la LOSEP, los servidores públicos tienen derecho a recibir información oportuna y veraz sobre temas relacionados con su desempeño y condiciones laborales, lo cual es esencial para fomentar un compromiso afectivo sólido (LOSEP, 2010).

Adicionalmente, el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas exige que las entidades públicas implementen sistemas de comunicación efectivos para asegurar que la información fluya adecuadamente dentro de la organización. Este código subraya la

importancia de la planificación y la administración eficiente de los recursos públicos, destacando la comunicación interna como una herramienta fundamental para la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión pública (COPYFP, 2010).

Importancia de la Comunicación Formal e Informal en las Organizaciones

El análisis de la comunicación en una organización destaca la importancia de distinguir entre comunicación formal e informal. La comunicación formal utiliza canales oficiales, como memorandos, correos electrónicos, reuniones y reportes, para transmitir información coherente y oficial. Esto asegura que todos los miembros de la organización reciban información uniforme, reduciendo malentendidos.

Por otro lado, la comunicación informal ocurre espontáneamente a través de conversaciones de pasillo, chats informales y redes sociales internas. Aunque menos estructurada, es crucial para la cohesión social y las relaciones interpersonales, facilitando el flujo de información y la rápida resolución de problemas. Ambos tipos de comunicación son complementarios y necesarios para el buen funcionamiento de una organización.



Figura 1. Diagrama de la Comunicación en el Municipio de Quevedo

Resultado de la Entrevista

Para evaluar el impacto de la motivación en el desempeño de los colaboradores, se llevó a cabo una entrevista detallada con la jefa del departamento de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD). Esta entrevista permitió obtener información sobre las estrategias de motivación y su influencia en el rendimiento de los empleados. La investigación se centrará en dos dimensiones clave: Comunicación Interna y Compromiso Afectivo.

La Comunicación Interna abarca la estrategia de comunicación, herramientas y canales utilizados, actividades de mejora del ambiente laboral, programas de formación en habilidades comunicativas, y el uso del feedback de los empleados.

El Compromiso Afectivo incluye el reconocimiento del esfuerzo y las mejoras necesarias en comunicación y compromiso. Estas dimensiones permitirán una exploración integral de los factores que afectan la comunicación interna y el compromiso emocional en el municipio de Quevedo.

Tabla 2. Entrevista de análisis de la motivación

Estefanía Salagata		
Jefe del departamento de talento humano		
Dimensión	**Respuesta**	**Análisis**
Estrategia de comunicación interna	La estrategia actual es débil y carece de un enfoque estructurado, con una dependencia excesiva en correos electrónicos esporádicos y pocas reuniones informativas.	La falta de un enfoque estructurado en la comunicación interna y la dependencia de correos electrónicos esporádicos limitan la efectividad de la transmisión de información y la cohesión del equipo. La implementación de canales más diversos y una mayor frecuencia de reuniones podrían mejorar significativamente la situación.

Herramientas y canales de comunicación	Actualmente, se utilizan principalmente correos electrónicos esporádicos y reuniones ocasionales, lo cual no es suficiente para mantener a todos los empleados informados adecuadamente.	La dependencia en correos electrónicos esporádicos y reuniones ocasionales indica una falta de continuidad y formalidad en la comunicación interna, lo que puede resultar en desinformación y baja moral entre los empleados. Un enfoque más regular y variado en los canales de comunicación podría mejorar la eficacia de la comunicación interna.
Actividades de mejora del ambiente laboral	No se realiza ninguna actividad sistemática para mejorar el ambiente laboral, lo cual deja una brecha en la satisfacción y motivación de los empleados.	No se realiza ninguna actividad sistemática para mejorar el ambiente laboral, lo cual deja una brecha en la satisfacción y motivación de los empleados.
Programas de formación en habilidades comunicativas	Sí, se ofrecen talleres trimestrales de comunicación efectiva y liderazgo para todos los niveles de la organización.	Los talleres trimestrales de comunicación y liderazgo son una buena práctica para mejorar las habilidades comunicativas en todos los niveles, contribuyendo a un ambiente de trabajo más eficiente y colaborativo.
Reconocimiento del esfuerzo y buen trabajo	El reconocimiento del esfuerzo por un buen trabajo es escaso y no está institucionalizado, lo que desmotiva a muchos empleados.	La falta de un sistema formal de reconocimiento puede desincentivar a los empleados, afectando su rendimiento y compromiso. Establecer programas de reconocimiento y recompensas podría mejorar la moral y fomentar un mayor esfuerzo entre los empleados.
Recogida y uso del feedback de los empleados	El feedback de los empleados rara vez se recoge de manera sistemática y no existe un proceso claro para utilizar	La falta de un sistema formal para la recolección y utilización del feedback de los empleados indica una oportunidad perdida para mejorar las políticas de comunicación interna y

	esta información en la mejora de las estrategias de comunicación.	ajustar las estrategias según las necesidades reales de los empleados.
Necesidades de mejora en la comunicación interna y compromiso afectivo	Es necesario incrementar la frecuencia de las reuniones informativas y adoptar nuevas tecnologías de comunicación para facilitar el acceso a la información.	Incrementar la frecuencia de reuniones y adoptar nuevas tecnologías puede mejorar significativamente la comunicación interna, aumentando así el compromiso afectivo y la eficiencia en la organización.

En la entrevista con Estefanía Salagata, Jefe del departamento de talento humano del GAD, se identificaron áreas críticas en Comunicación Interna y Compromiso Afectivo. La estrategia de comunicación actual es débil, dependiente de correos esporádicos y pocas reuniones, lo que limita la efectividad y cohesión. Se recomienda diversificar canales y aumentar la frecuencia de reuniones para mejorar la transmisión de información. Además, no se realizan actividades sistemáticas para mejorar el ambiente laboral, afectando la motivación de los empleados. Implementar programas de bienestar es esencial.

Aunque se ofrecen talleres trimestrales de comunicación y liderazgo, es necesario evaluar su frecuencia y contenido para maximizar su impacto. La recogida y uso del feedback de los empleados es deficiente, por lo que establecer un proceso regular para su recolección y utilización es crucial.

En Compromiso Afectivo, el reconocimiento del esfuerzo es escaso y desmotiva a los empleados. Institucionalizar programas de reconocimiento mejoraría la moral y el compromiso. También es necesario incrementar la frecuencia de reuniones informativas y adoptar nuevas tecnologías de comunicación, lo que aumentaría la efectividad y el compromiso afectivo, creando un ambiente de trabajo más cohesivo y eficiente.

Autor de Referencia

El diseño de la encuesta se fundamenta en los principios establecidos por Rensis Likert, quien introdujo esta metodología en 1932. La escala de Likert es ampliamente empleada en investigaciones sociales y de comportamiento debido a su capacidad para capturar la intensidad de las percepciones y actitudes de los encuestados.

Aplicación de la Encuesta

La encuesta será distribuida a 218 empleados del Municipio de Quevedo, seleccionados mediante un muestreo aleatorio para asegurar la representatividad de los resultados. Cada encuestado recibirá un cuestionario con 6 preguntas relacionadas con la comunicación interna y su impacto en el compromiso afectivo de los servidores públicos. Las respuestas se recopilarán y analizarán para identificar áreas de mejora y formular recomendaciones específicas.

Los resultados de la encuesta se presentarán en un informe detallado que incluirá gráficos, tablas y análisis cualitativo y cuantitativo de los datos. Este informe será utilizado como base para desarrollar estrategias de mejora y tomar decisiones informadas que fortalezcan la comunicación interna en el Municipio de Quevedo, contribuyendo así a la mejora continua del compromiso afectivo y la eficiencia en la prestación de servicios públicos.

Resultados de la Encuesta a los Trabajadores.

Comunicación Interna

1. **Estrategia de comunicación interna**

Tabla 3. Estrategia de comunicación interna

Respuesta	Número de Encuestados	% de Respuestas
1 (Totalmente en desacuerdo)	100	46%
2 (En desacuerdo)	80	37%
3 (Neutral)	20	9%
4 (De acuerdo)	15	7%
5 (Totalmente de acuerdo)	3	1%

Análisis: La Tabla 3 muestra que el 83% de los encuestados está insatisfecho con la estrategia de comunicación interna del GAD, mientras que solo un 8% está de acuerdo y un 9% es neutral. Esta insatisfacción se debe a la dependencia de correos esporádicos y reuniones ocasionales.

2. **Herramientas y canales de comunicación**

Tabla 4. Herramientas y canales de comunicación

Respuesta	Número de Encuestados	% de Respuestas
1 (Totalmente en desacuerdo)	110	50%
2 (En desacuerdo)	70	32%
3 (Neutral)	20	9%
4 (De acuerdo)	12	6%
5 (Totalmente de acuerdo)	6	3%

Análisis: La Tabla 4 muestra que el 82% de los encuestados está insatisfecho con las herramientas y canales de comunicación del GAD (50% "totalmente en desacuerdo" y 32% "en desacuerdo"), mientras que solo un 9% es neutral y un 9% está de acuerdo (6% "de acuerdo" y 3% "totalmente de acuerdo"). Esta alta insatisfacción sugiere que los canales actuales son inadecuados.

3. Recogida y uso del feedback de los empleados

Tabla 5. Uso del feedback de los empleados

Respuesta	**Número de Encuestados**	**% de Respuestas**
1 (Totalmente en desacuerdo)	95	44%
2 (En desacuerdo)	85	39%
3 (Neutral)	18	8%
4 (De acuerdo)	15	7%
5 (Totalmente de acuerdo)	5	2%

Análisis: La Tabla 5 revela que el 83% de los encuestados está insatisfecho con el uso del feedback de los empleados en el GAD (44% "totalmente en desacuerdo" y 39% "en desacuerdo"), mientras que solo un 9% está de acuerdo (7% "de acuerdo" y 2% "totalmente de acuerdo") y un 8% es neutral. Esta alta insatisfacción indica una gestión deficiente del feedback.

Compromiso Afectivo

1. **Reconocimiento del esfuerzo y buen trabajo**

Tabla 6. Reconocimiento del esfuerzo y buen trabajo

Respuesta	Número de Encuestados	% de Respuestas
1 (Totalmente en desacuerdo)	105	48%
2 (En desacuerdo)	75	35%
3 (Neutral)	20	9%
4 (De acuerdo)	13	6%
5 (Totalmente de acuerdo)	5	2%

Análisis: La Tabla 6 muestra que el 83% de los encuestados está insatisfecho con el reconocimiento del esfuerzo y buen trabajo en el GAD (48% "totalmente en desacuerdo" y 35% "en desacuerdo"), mientras que solo un 8% está de acuerdo (6% "de acuerdo" y 2% "totalmente de acuerdo") y un 9% es neutral. Esta alta insatisfacción sugiere una falta de reconocimiento formal.

2. **Motivación de los Empleados por la Permanencia en la Institución**

Tabla 7. Sobre Permanencia en la Institución

Respuesta	Número de Encuestados	% de Respuestas
1 (Totalmente en desacuerdo)	100	46%
2 (En desacuerdo)	80	37%
3 (Neutral)	22	10%
4 (De acuerdo)	12	5%
5 (Totalmente de acuerdo)	4	2%

Análisis: La Tabla 7 indica que el 83% de los encuestados no está de acuerdo con la permanencia en la institución (46% "totalmente en desacuerdo" y 37% "en desacuerdo"), mientras que solo un 7% está de acuerdo (5% "de acuerdo" y 2% "totalmente de acuerdo") y un 10% es neutral. Esta alta insatisfacción refleja una falta de motivación para permanecer en la institución.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los datos obtenidos evidencian deficiencias significativas en la estrategia de comunicación interna del Municipio de Quevedo, lo cual impacta negativamente en el compromiso afectivo de los empleados. Esto concuerda con Sinitsyna y Anand (2023), quienes destacan la importancia de una comunicación interna efectiva para el desarrollo social y económico. La falta de actividades sistemáticas para mejorar el ambiente laboral subraya la necesidad de implementar programas de bienestar para los empleados.

La falta de reconocimiento del desempeño laboral es crítica, afectando el compromiso afectivo. Morrow (2019) enfatiza que las relaciones interpersonales y la percepción de un vínculo personal con la organización son esenciales para fomentar un alto nivel de compromiso. Esto coincide con la necesidad de establecer sistemas formales de reconocimiento y recompensas para mejorar la motivación y el rendimiento.

Los resultados también muestran la necesidad de revisar y ajustar las políticas salariales para mejorar la satisfacción laboral y el bienestar económico de los empleados. Evanschitzky e Iyer (2020) subrayan que los vínculos emocionales proporcionan una fuente más duradera de lealtad en comparación con incentivos económicos.

La motivación para permanecer en la institución es baja, resaltando la necesidad de estrategias que aumenten la retención del personal. Mejorar la comunicación interna y

desarrollar un ambiente de trabajo positivo son pasos cruciales para lograr este objetivo. Hoeven y Verhoeven (2020) encontraron que la fluidez de la información y el conocimiento sobre las actividades de responsabilidad social corporativa aumentan el compromiso afectivo.

Estos resultados concuerdan con (Marchán, 2014), quien concluye que la ciudadanía demanda mayores niveles de eficiencia y transparencia en el gasto público. Esto se refleja en la importancia de una estrategia de comunicación interna robusta y en la necesidad de sistemas de reconocimiento efectivos.

CONCLUSIÓN

Se confirma que la comunicación interna en el Municipio de Quevedo es deficiente, debido que no cumple con los estándares necesarios para fortalecer la relación entre los empleados y la administración. Se determina que la falta de claridad y la insuficiente frecuencia en los canales de comunicación afectan directamente la percepción de los empleados sobre su valor dentro de la organización, limitando su participación y compromiso.

Asimismo, se comprueba que el compromiso afectivo de los servidores públicos está en niveles bajos debido a la carencia de un reconocimiento formal y sistemático. Se concluye que estas deficiencias generan un entorno de desmotivación que no solo impacta la satisfacción laboral, sino también la retención del personal. Las evaluaciones de las dimensiones indican que, sin cambios significativos, el ambiente laboral seguirá viéndose afectado negativamente.

Por lo tanto, se concluye que el objetivo del estudio se ha cumplido al identificar claramente las áreas problemáticas y destacar la necesidad de adoptar estrategias efectivas para mejorar la comunicación interna. Implementar sistemas de retroalimentación y programas de reconocimiento formal, junto con capacitaciones continuas, será esencial para

elevar el compromiso afectivo y la eficiencia en la prestación de servicios públicos.

FORTALEZAS Y LIMITACIONES

Una de las principales fortalezas del estudio radica en la integración de enfoques cuantitativos y cualitativos, lo que permitió obtener una visión amplia y detallada de las percepciones de los empleados respecto a la comunicación interna y su impacto en el compromiso afectivo. Este enfoque metodológico no solo proporcionó datos concretos, sino que también permitió captar las experiencias y opiniones directas de los participantes, enriqueciendo los resultados del estudio.

Además, la selección de una muestra representativa de los servidores públicos del Municipio de Quevedo garantiza que los hallazgos reflejan con precisión las dinámicas internas de la organización. La combinación de encuestas estructuradas y entrevistas cualitativas permitió una evaluación exhaustiva de las estrategias de comunicación actuales, brindando una base sólida para la formulación de recomendaciones.

Sin embargo, el estudio también presenta ciertas limitaciones. En primer lugar, el tiempo disponible para la investigación no permitió realizar un análisis más profundo a partir de una muestra más amplia, lo cual podría haber aportado una comprensión más matizada de la problemática. Asimismo, la investigación se centró exclusivamente en el Municipio de Quevedo, lo que restringe la generalización de los resultados a otras entidades públicas o regiones.

Por otro lado, aunque la metodología aplicada fue adecuada para el contexto del estudio, la naturaleza transversal del mismo impide establecer relaciones causales entre las variables analizadas, limitándose a identificar correlaciones y patrones en un momento específico. Futuras investigaciones podrían abordar estas limitaciones extendiendo el análisis

a otros municipios o aplicando un enfoque longitudinal para observar cambios a lo largo del tiempo.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Las futuras investigaciones podrían enfocarse en explorar de manera más profunda cómo el uso de tecnologías digitales influye en la mejora de la comunicación interna en organizaciones públicas. En particular, sería valioso estudiar el impacto de herramientas como plataformas de colaboración en línea, aplicaciones de mensajería instantánea y sistemas de gestión de la información en la eficiencia de la transmisión de mensajes, así como en el compromiso emocional de los empleados.

Otra área de interés sería investigar la relación entre la cultura organizacional y el compromiso afectivo de los empleados. Este enfoque permitiría identificar cuáles prácticas culturales favorecen la creación de un entorno de trabajo más positivo y motivador, además de examinar cómo diferentes tipos de cultura organizacional influyen en la forma en que los empleados se relacionan emocionalmente con la institución.

Por último, se sugiere prestar especial atención al rol del liderazgo en la promoción de una comunicación efectiva. Los líderes tienen una influencia directa sobre la percepción que los empleados tienen de su trabajo y de la organización. Investigar cuáles competencias y estilos de liderazgo son más efectivos para fomentar una comunicación clara y motivadora ayudaría a fortalecer el compromiso afectivo y la retención del personal en el ámbito público.

BIBLIOGRAFÍA

Abdullah, Z. (2019). Conceptual Exploration on Internal Communication and Organizational Identification as Determinants of Employee Performance. *International Journal of Modern*

Trends in Social Sciences, 34, 56 - 78.

Asharie, A. (2021). EXPLORING INTERPERSONAL COMMUNICATION ON AFFECTIVE COMMITMENT: CROSS SECTIONAL STUDY ON TEACHER PERSPECTIVE. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 156 - 190.

Bhushan, U. (2019). Impact of Internal Communication on Employee Trust and Commitment. *Indian Journals*, 78 - 89.

Chang. (2018). Strategic internal communication. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284. doi:https://doi.org/10.1177/0893318914524536

COPYFP. (2010). Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. Registro Oficial Suplemento 306.

Ćorić, D. S., & Vokić, N. P. (2020). Does good internal communication enhance life satisfaction? *Journal of Communication Management*, 24(4), 363-376. doi:https://doi.org/10.1108/jcom-11-2019-0146

Evanschitzky, H., & Iyer, G. R. (2020). The relative strength of affective commitment in securing loyalty in service relationships. *Journal of Business Research*, 59, 1207-1213. doi:https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2006.08.005

Galić, Z., & Žnidar, K. (2021). The relationship of internal communication satisfaction with employee engagement and employer attractiveness: Testing the joint mediating effect of the social exchange quality indicators. *International Journal of Business Communication*, 60(3), 1313-1340. doi:https://doi.org/10.1177/23294884211053839

Gavilánez, R. (2024). *Metodología de la investigación (6ta ed.).* McGraw-Hill.

Giri, V. N., & Kumar, B. P. (2019). Assessing the impact of organizational communication on job satisfaction and job performance. *Psychological Studies*, 55(2), 137-143. doi:https://doi.org/10.1007/S12646-010-0013-6

Hoeven, C. T., & Verhoeven, J. W. (2020). “Sharing is caring”: Corporate social responsibility awareness explaining the relationship of information flow with affective commitment.

Corporate Communications: An International Journal, 18, 264-279. doi:https://doi.org/10.1108/13563281311319526

Jacobs, M., & Yu, W. (2019). The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 171, 60-70. doi:https://doi.org/10.1016/J.IJPE.2015.10.015

Jain, A. K., & Trehan, D. (2018). Internal corporate communication and job performance: A comparative study of public and private telecom organizations. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 1 - 7.

Kamalanabhan, T. J. (2019). Internal corporate communication and its impact on internal branding. Corporate Communications. *An International Journal*, 17(3), 300-322.

Karanges, E., & Johnston, K. (2019). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Business Management and Strategy*, 134 - 156.

Kulachai, W., & Narkwatchara, P. (2018). Internal communication, employee participation, job satisfaction, and employee performance. *In 15th International Symposium on Management*, 89 - 124. doi:https://doi.org/10.2991/INSYMA-18.2018.31

Kungwola, K. (2023). Leadership styles and employee commitment. *E3S Web of Conferences*, 34 - 78.

LOSEP. (2010). Ley Orgánica del Servicio Público.

Madalina, S. S., & Catalin, B. (2019). Enhancing job satisfaction through organizational communication. *Annals - Economy Series*, 2, 109-114.

Marchalina, L., & Ahmad, H. (2019). The Effect of Internal Communication on Employees' Commitment to Change in Malaysian Large Companies. *Business Management and Strategy*, 8(1), 1-17. doi:https://doi.org/10.5296/BMS.V8I1.10629

Marchán. (2014). *La eficiencia en el gasto público y la transparencia en la gestión estatal.* Revista de Administración Pública.

Marrett, C., & Hage, J. (2020). Communication and satisfaction in organizations. *Human Relations*,

28(7), 611-626. doi:https://doi.org/10.1177/001872677502800702

Men, L., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 67 - 78. doi:https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2019.03.001

Mishra, N., & Sharma, N. (2018). Is Internal Communication Important for Sport Commitment. *Communication & Sport*, 4, 212-239. doi:https://doi.org/10.1177/2167479515572810

Morrow. (2019). Managing Organizational Commitment: Insights from Longitudinal Research. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 18-35.

Nyhan, R. (2019). Increasing Affective Organizational Commitment in Public Organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 19, 58-70. doi:doi.org/10.1177/0734371X9901900305

Pincus. (2019). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 12(3), 395-419. doi:https://doi.org/10.1111/J.1468-2958.1986.TB00084.X

Rita. (2019). Strategic Internal Communication. *Management Communication Quarterly*, 28, 264-284. doi:https://doi.org/10.1177/0893318914524536

Ruck, K., & Welch, M. (2019). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302. doi:https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2011.12.016

Shen, L., & Austin, L. (n.d.). Communication and job satisfaction. *Human communication research*, 12(3), 395-419.

Sinitsyna, E., & Anand, A. (2023). The Role of Internal Communication on Employee Outcomes: A Review and Direction. *FIIB Business Review*, 145 - 189. doi:https://doi.org/10.1177/23197145231209643

Stacks, D. (2019). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26, 301-324. doi:https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720

TankovićA, Č., & Bilić, I. (2022). Internal communication and employee satisfaction in hospitality. *Management*, 34 - 56. doi:https://doi.org/10.30924/mjcmi.27.1.1

Ton, H., & Nguyen, P. V. (2021). Employee engagement and best practices of internal public relations to harvest job performance in organizations. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 408-420. doi:https://doi.org/10.21511/PPM.19(3).2021.33

Trombetta, J. J., & Rogers, D. P. (2019). Communication Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Management Communication Quarterly*, 1, 494-514. doi:https://doi.org/10.1177/0893318988001004003

Verčič, A. T., & Vokić, N. P. (2019). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(4), 885-893. doi:https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2017.04.005

Yung. (2019). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public relations review*, 41(1), 129-131. doi:https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2014.12.003

Zainun, N., & Johari, J. (2019). Technostress and Commitment to Change: The Moderating Role of Internal Communication. *International Journal of Public Administration*, 43, 1327-1339. doi:https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1672180

Zhou, Y., & Miao, Q. (2019). Servant Leadership and Affective Commitment in the Chinese Public Sector: The mediating Role of Perceived Organizational Support. *Psychological Reports*, 115, 381-395. doi:https://doi.org/10.2466/01.21.PR0.115c23z4