



Maestría en Administración Pública - Modalidad Online

Artículo de investigación aplicada

Comunicación interna y el desempeño laboral a través de plataformas virtuales en el Municipio de Jipijapa

María Esther ZAMBRANO GONZÁLEZ^a y María Esther RAMÍREZ TAYUPANDA^b

a Licenciada en Administración de Empresas. maria.zambranogo@uees.edu.ec

b Ingeniera de Empresas. maria.ramirezr@uees.edu.ec

Palabras clave

Administración pública,
Talento humano,
comunicación interna
organizacional

Clasificación JEL

M15 – L29 – L86

Resumen:

La comunicación interna gestiona de manera efectiva la información entre los diversos segmentos organizativos, esta contribuye a entender la dinámica en diferentes contextos de transición organizativa, ofreciendo perspectivas valiosas, por lo cual, el Municipio de Jipijapa en el proceso de transición evidencia carencias en la falta de comunicación de los colaboradores hacia las autoridades en general, por ello, se tiene como objetivo evaluar el impacto del uso de plataformas virtuales en el desempeño laboral en dicha entidad, consolidando la importancia de esta como pilar fundamental para el buen funcionamiento organizativo. Este estudio aplica un modelo cuali-cuantitativo y de carácter correlacional. Se empleó una guía de encuesta en un diseño de investigación no experimental, utilizando la herramienta de Google forms para procesar cada uno de los datos obtenidos. Los resultados revelan una satisfacción general y una mínima influencia negativa de las plataformas en la comunicación diaria, destacando que, aunque existe un pequeño porcentaje de afectación, esta no limita ni afecta significativamente.

Key words

Public administration,
Human talent, internal
communication

JEL Classification

M15 – L29 – L86

Abstract:

Internal communication effectively manages information between the various organizational segments, it contributes to understanding the dynamics in different contexts of organizational transition, offering valuable perspectives, therefore, the Municipality of Jipijapa in the transition process shows deficiencies in the lack communication of collaborators towards authorities in general, therefore, the objective is to evaluate the impact of the use of virtual platforms on work performance in said entity, consolidating its importance as a fundamental pillar for good organizational functioning. This study applies a qualitative-quantitative and correlational model. A survey guide was used in a non-experimental research design, using the Google forms tool to process each of the data obtained. The results reveal general satisfaction and a minimal negative influence of the platforms on daily communication, highlighting that, although there is a small percentage of impact, it does not limit or significantly affect.

Introducción

La comunicación interna, desde un punto de vista profesional, se conceptualiza como una función sinérgica encargada de facilitar la diseminación eficaz de información, constituyendo un elemento fundamental dentro del marco de gestión de áreas multidisciplinarias como comunicación estratégica, recursos humanos y estrategias de marketing. Su foco principal reside en la optimización del intercambio comunicativo entre líderes jerárquicos y miembros colaboradores, promoviendo una dinámica fluida y efectiva en el flujo informativo organizacional (Claro et al., 2022).

Dentro del contexto organizacional, la administración de la comunicación se sustenta en la planificación, ejecución y supervisión de estrategias orientadas a la transmisión de ideas y mensajes, asegurando el flujo comunicativo entre múltiples agentes interorganizacionales. El progreso tecnológico experimentado en las últimas décadas ha propiciado que las entidades optimicen la evolución de la comunicación organizacional mediante la incorporación de recursos digitales (Menéndez et al., 2020).

La administración de la comunicación se origina en la imperiosa necesidad de fusionar lo cognitivo tanto de los individuos como de la entidad organizacional, es decir, en virtud de una interacción y colaboración preexistentes entre los actores humanos y su entorno. Esta se centra en la optimización y flujo de información entre las distintas unidades funcionales. Su fundamentación descansa en la sinergia operativa entre departamentos y organizaciones, potenciando la capacidad de asimilación y generando un impacto positivo en el nivel de innovación corporativa (Barrios et al., 2020).

La transformación de la administración pública ha evidenciado avances hacia un paradigma gerencial mediante la implementación estratégica de la gestión de la comunicación interna. El propósito fundamental es lograr la realización efectiva del principio de eficacia en la prestación de servicios, impulsando el desarrollo del profesionalismo dentro del capital humano y en las distintas entidades gubernamentales en todo el territorio nacional (Dill'erva, 2021).

El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Jipijapa, provincia de Manabí, tiene 420 empleados, actualmente, dicha institución se encuentra con una guía a seguir en referencia al cumplimiento de los objetivos organizacionales y el desarrollo de las capacidades y tareas del talento humano, durante la transición de las autoridades entrantes, previo análisis exhaustivo sobre cada área departamental, responsabilidades y tareas a cargo, muchos no tenían claro que papel desempeñan, otros, tenían un perfil profesional completamente diferente al área donde se desenvuelven, y demás inconsistencias.

La falta de comunicación en las instituciones públicas genera ineficiencia, malentendidos y falta de coordinación, lo que probablemente genera muchos obstáculos en la toma de decisiones, ralentiza los procesos y esto conlleva a disminuir la confianza de los ciudadanos en las autoridades de turno. Por ello, es esencial una gestión comunicativa asertiva, promoviendo la transparencia y fortaleciendo las destrezas comunicativas de cada talento humano.

La capacidad de ejecución y desenvolvimiento de un empleado en la realización de las tareas asignadas constituye un elemento crucial en el ámbito laboral. Dada la imperativa necesidad de muchas empresas de llevar a cabo evaluaciones de desempeño, facilita el

análisis detallado de los niveles de eficacia y eficiencia con que los empleados llevan a cabo sus funciones. Se optimiza el desarrollo profesional, relaciones laborales, y dinamiza la cultura organizacional, fomentando una competitividad saludable en el contexto laboral (Bohórquez et al., 2020).

La investigación tiene como objetivo evaluar el impacto del uso de plataformas virtuales en el desempeño laboral de los servidores públicos del Municipio de Jipijapa, estableciendo metas y estrategias efectivas, identificando herramientas adecuadas para el funcionamiento de cada proceso. Los resultados permitirán evidenciar la relevancia de continuar adaptándose y aplicando nuevos sistemas y métodos direccionados al sector de las empresas públicas y donde estas permitan cambios de mejora, generando mayor oportunidades, desempeño y conocimientos en cada labor dentro de la entidad.

Revisión de Literatura

La comunicación interna en empresas públicas es esencial en la gestión eficaz de recursos y en la promoción de una cultura organizacional. Facilitando la difusión de información, valores y metas entre los empleados, se promueve la cohesión y el compromiso del personal, necesario para el éxito y la transparencia de las entidades gubernamentales, garantizando la alineación de objetivos y la eficiencia en los servicios públicos.

Comunicación Interna

La gestión de la comunicación interna se configura como un sistema integral de estrategias y procedimientos destinados a facilitar una comunicación eficaz dentro

de la organización. Este enfoque abarca la planificación, implementación y evaluación de acciones específicas diseñadas para diseminar mensajes coherentes tanto hacia el interior como el exterior de la entidad. A través de un abordaje estratégico, se crea la segmentación asertiva de los grupos de interés, permitiendo una gestión precisa y el mejoramiento continuo de los canales comunicativos (Albornoz, 2022).

La comunicación interna desempeña un papel crucial al mejorar aspectos relacionados con el bienestar de los empleados mediante el fortalecimiento de la cultura organizacional, así como la promoción del compromiso y la fidelización del personal. Este proceso no solo incide en la eficacia de la transmisión de información dentro de la entidad, sino que también impacta directamente en la calidad de vida laboral, generando un ambiente propicio para el compromiso continuo de los colaboradores (Castro & Díaz, 2020).

En virtud de ello, es imperativo abordar de manera intencionada la administración de la comunicación interna, asegurando una meticulosa planificación como requisito previo. Este proceso debe estar respaldado por objetivos de manera precisa y concreta. La comunicación interna está considerada como una herramienta dentro de las organizaciones que permitirá aumentar y desarrollar las habilidades y capacidades del talento humano de la organización (Condor & Omar, 2018).

En congruencia a lo anterior, la comunicación como concepto y en las entidades en general, parten del principio de transmitir información clara y efectiva entre cada uno de los colaboradores y sus niveles jerárquicos. Esta permite alinear las actividades, promoviendo la colaboración y resolviendo conflictos, fomentando el compromiso de

los empleados y construyendo relaciones sólidas, lo que permite construir el camino al éxito organizacional.

Se deduce que esta herramienta es prescindible dentro del intercambio de información en una empresa, vital para establecer relaciones efectivas y poder alcanzar los objetivos institucionales, esto de por si implica la transmisión clara y oportuna de mensajes entre los colaboradores, fomentando así la colaboración y el éxito conjunto.

Comunicación interna en instituciones públicas

La comunicación interna es aquella que aporta estabilidad a la organización, es una guía de ejecución en las actividades recurrentes, ejerciendo influencia en el proceso de toma de decisiones (Guerrero, 2020). La información, concepciones y mensajes en el seno de una entidad es prescindible para preservar la cohesión y facilitar un flujo de trabajo eficiente entre los integrantes del equipo, englobando una extensa gama de compendios que accede a una comunicación nítida y transparente, impulsando la motivación y aportando al éxito empresarial (Castro & Díaz, 2020).

Se hace referencia a la capacidad de una persona para comunicarse de manera efectiva en diferentes contextos y con diversos interlocutores. Engloban destrezas tales como expresión oral y escrita, comprensión auditiva y lectora, junto con la habilidad de ajustarse a diversos registros y estilos (Valdez & Pérez, 2021). La comunicación desempeña una función crucial en el impulso y facilitación del cambio

e innovación, siendo intermediaria para asegurar que las iniciativas perduren y se fortalezcan (Castro & Díaz, 2021).

Se puede deducir que dentro del área laboral es necesario fomentar la colaboración, el entendimiento mutuo y la cohesión del equipo. Permite compartir información relevante, resolver problemas de manera efectiva y promover un ambiente laboral positivo, mejorando la productividad, y aumentando el compromiso de los empleados con la organización.

Desempeño laboral

El desempeño laboral se visualiza como una fortaleza, evidenciando la relevancia de lo que debe disponer la mayor cantidad de organizaciones, dado que la productividad, los logros y alcances alcanzados en una institución están intrínsecamente ligados al desempeño laboral del personal directivo y demás colaboradores. En este sentido, un desempeño laboral efectivo no solo transmite confianza y credibilidad, sino que también incide de manera directa en la calidad y eficiencia de la comunicación en el entorno laboral, consolidando así un ambiente profesional y eficaz (Piguave & Vegas, 2021).

Enfatizando la manera en que se gestiona la interacción comunicativa entre los diversos sectores y/o estructuras de la entidad. La comunicación externa, por su parte, establece vínculos entre la organización, su entorno y clientes, manifestándose como una prioridad de máxima relevancia en todos los niveles de la gestión organizacional (Pazmay, 2019).

La comunicación interna en las entidades puede influir significativamente en la manera en que la personalidad de la empresa se manifiesta internamente. Desde la

perspectiva de la comunicación interna, moldea la interacción y transmisión de información entre los miembros, según lo mencionado se establece que el liderazgo y la comunicación son dos herramientas que permiten la transmisión de su visión y metas, mientras que un liderazgo sólido fomenta una comunicación abierta y transparente, que construye confianza, compromiso y alineación en la organización (Pursell, 2023).

Metodología

La presente investigación parte de un modelo cuali-cuantitativo, misma que evalúa la comunicación interna y el desempeño laboral mediante el uso de plataformas virtuales, en este caso, analizando como se desenvuelven mediante herramientas como correo electrónico, llamadas y WhatsApp.

Este estudio se caracteriza por ser de tipo correlacional, con la finalidad de indagar sobre la relación que existen entre las variables, en este caso, la comunicación interna mediante plataformas virtuales y su efecto en el desempeño laboral. Con la finalidad de lograr el objetivo planteado se trabajara con base en un diseño de investigación no experimental, mismo que consiste en el estudio de los hechos o los fenómenos en su ámbito natural, sin que haya una manipulación de los factores por parte del investigador (Pérez, 2023).

Dentro del trabajo investigativo se aplicó la escala de respuesta sustentada en Diaz (2021), en la que se evalúa el rendimiento laboral mediante el uso de herramientas digitales, a través de esta se pudo analizar el desempeño laboral, interpretación de mensajes, fluidez y satisfacción comunicativa. Según estudio exploratorio se identificaron que de los medios de comunicación virtuales más prevalentes en el contexto laboral son: correo electrónico,

llamadas telefónicas y WhatsApp, plataforma digital adaptada a la investigación realizada (Campoverde et al., 2021).

Como instrumento se aplicó una guía de encuesta a los trabajadores de la entidad, realizada mediante Google Forms a cada servidor, obteniendo información sobre las preguntas planteadas; entre las técnicas de investigación se tomó en consideración la observación y análisis, la que permitió identificar el comportamiento de los coagentes y como estos se comunican dentro del área laboral, así como en el contexto institucional.

Resultados

En esta sección, se realizará la revisión de los datos estadísticos recopilados por medio del análisis de las variables como: edad, sexo, profesión, tipo de contrato y plataformas digitales, presentando los resultados obtenidos respectivamente. Según la muestra obtenida, de las 132 personas encuestadas, 66.7% son mujeres y 33.3% hombres. Además, del total de encuestados, 50.8% tiene tercer nivel, 31,6% maestría, 6.82% tecnólogo superior y el restante bachiller. Adicionando que el 52.27% tiene más de 5 años laborando en la institución, un 6.06% menos de tres años, 22.73% menos de dos años y el 18.94% menos de un año.

Tabla 1.
Intervalo de edades de participantes

	Frecuencias	Porcentajes
De 30 a 45 años	57	43.18%
De 46 a 65 años	43	32.58%
Menos de 30 años	32	24.24%
Total	132	100%

Según análisis de la Tabla 1, el 67.42% de los empleados encuestados tienen menos de 45 años, y el 32.58% restante tiene más de 45 años, lo que refleja que existen servidores públicos jóvenes y otros con más experiencia dentro del sector público, generando un balance entre conocimientos y uso.

Tabla 2.
Años de trabajo en la institución

	Frecuencias	Porcentajes
Menos de 8 meses	25	18.94%
De 1 a 2 años	30	22.73%
De 3 a 5 años	8	6.06%
De 5 años y más	69	52.27%
Total	132	100%

Previo análisis en la tabla 2, el 52,27% del personal tiene más de 5 años laborando en la institución, mientras que el porcentaje restante menos de 5 años, esto se debe a las políticas de contratación o autoridades entrantes, otro motivo, que suele afectar, es la carga de trabajo y presión hacia los empleados, llevándolos a buscar nuevas oportunidades en la empresa privada, donde se adapten y puedan desempeñarse en lo profesional.

Tabla 3.
¿Cree usted que se ve afectado su desempeño laboral mediante este medio de comunicación?

	WhatsApp	Correo Electrónico	Llamadas telefónicas	
Bastante	6%	5%	7%	17%
Casi nada	14%	13%	15%	43%
Poco	14%	15%	11%	40%
Total				100%

Analizando los datos de la tabla 3, el 43% menciona que tanto WhatsApp, correo electrónico y llamadas telefónicas inciden en casi nada en referencia al desempeño laboral dentro del Municipio de Jipijapa. Sin embargo, es necesario mencionar que un 40% establece que poco

afecta sus actividades, mientras que el 17% restante está viéndose afectado usando estas plataformas que en muchas ocasiones crean un distractor grande entre las responsabilidades y tareas a cumplir.

Tabla 4.

¿La conversación entre colegas fluye de manera oportuna a través de este medio?

	WhatsApp	Correo electrónico	Llamadas telefónicas	
Bastante	21%	16%	21%	58%
Casi nada	1%	4%	3%	7%
Poco	12%	13%	10%	36%
Total				100%

Según los datos de la Tabla 4, el 58% de los encuestados indica que la comunicación a través de plataformas digitales como WhatsApp, correo electrónico y llamadas es fluida. El 36% señala una percepción de poca fluidez en conversaciones y el 7% restante menciona que la comprensión es casi nula en las comunicaciones internas. Determinando que la interacción entre los servidores públicos mediante estos medios es mayoritariamente positiva, con más del 50% de validación en términos de fluidez y comprensión.

Tabla 5.

¿Cuándo yo me comunico a través de esto medio, siento que puedo expresarme libremente?

	WhatsApp	Correo electrónico	Llamadas telefónicas	
Bastante	24%	19%	23%	66%
Casi nada	1%	1%	2%	4%
Poco	8%	13%	9%	30%
Total				100%

Basándonos en los resultados obtenidos, se concluye que el 100% de los encuestados indica que los servidores públicos sienten plena libertad para expresarse a través de la plataforma de WhatsApp, con un 24%, seguido de las llamadas con un 23%. Es relevante destacar que

la informalidad de esta plataforma permite a los trabajadores comunicar sus ideas sin emplear tecnicismos. Sin embargo, un 13% manifiesta sentir muy poca libertad para comunicarse o expresar ideas a través del correo electrónico, a pesar de ser la principal plataforma digital utilizada en la mayoría de las instituciones públicas del Ecuador.

Tabla 6.
¿Estoy satisfecho con la conversación a través de este medio con mis compañeros de trabajo?

	WhatsApp	Correo electrónico	Llamadas telefónicas	
Bastante	24%	18%	22%	65%
Casi nada	2%	1%	2%	5%
Poco	9%	12%	10%	30%
Total				100%

Según resultados obtenidos de la tabla 3, se deduce que el 65% de los encuestados consideran muy satisfactorio la comunicación haciendo uso de plataformas como WhatsApp, correo electrónico y llamadas telefónicas, el 30% menciona que poco se siente satisfecho con la comunicación haciendo uso de estas plataformas en su mayoría correo electrónico, mientras que el 5% faltante considera que casi nada se sienten satisfecho con la manera de comunicarse.

Se sostiene que la comunicación interna actúa como el medio que transporta los mensajes y palabras intercambiados entre los profesionales. Es aquí donde los resultados de la tabla 4 hace énfasis a la importancia de la fluidez y comprensión entre colaboradores (Guerrero et al., 2022). Las actividades propuestas al aumento de la satisfacción de los colaboradores poseen gran impacto en la responsabilidad y sentido de pertenencia. Alinean

sus objetivos personales con los de la organización, lo que asiste a la obtención de buenos resultados (Duarte, 2020).

La comunicación organizacional se concibe igualmente como un conjunto de destrezas y técnicas, orientadas a simplificar el intercambio fluido de información dentro de las organizaciones (Lucen Soldevilla, 2021). La necesidad de comunicar y enviar mensajes sobresale en la insuficiencia existente de trabajar en aspectos como: actitud, libertad, relaciones interpersonales, las cuales podrían ser analizadas y tomadas en cuenta como esferas prácticas de trabajo con todos los miembros (Pazmay et al., 2017).

Las herramientas tecnológicas como correo electrónico ha sido de las más utilizada a nivel corporativo, sin embargo, limita las posibilidades de debate y participación (Puertas et al., 2020). En la tabla 3, se hace hincapié en que se ve afectado su desempeño laboral en un 5% mediante esta plataforma, sin embargo, en la tabla 4, se muestra que, aunque no afecta sus actividades, un 13% se siente limitado, por lo cual, al no darse un desarrollo adecuado, no podría crearse un balance entre los públicos internos y la organización y, desencadenando conflictos innecesarios (Gil, 2020).

La comunicación interna se percibe como la correlación afectiva entre los órganos de la comunidad, involucrando a devolver el valor recibido; mientras que la misma se ve vinculada al hecho ético de promover el trabajo cooperativo (Villacorta et al., 2023). A su vez, desempeña un rol importante para que los colaboradores puedan asimilar efectivamente la cultura organizacional. Dado dicho contexto, resulta fundamental la existencia de un líder que ayude a canalizar todos los esfuerzos en pro del éxito institucional (Salas, 2021).

La satisfacción de los empleados en lo que respecta a la comunicación interpersonal se puede lograr mediante interacciones presenciales y el uso del WhatsApp, ya que posibilitan ocasiones para abordar temas personales y disfrutar de relaciones interpersonales (Adum et al., 2020). Así mismo esta aplicación, dejó de ser una herramienta de comunicación informal, para convertirse en una pieza estratégica durante la reinserción laboral para dar respuestas inmediatas a los colaboradores mismo (Ramírez et al., 2021).

Por ende, muchos de los objetivos que se pretenden alcanzar a través de la comunicación también resultan dispersos, considerando que la satisfacción del empleado con relación a la comunicación organizacional interna es una percepción general (Latorre et al., 2019). El ambiente laboral es favorable para las relaciones interpersonales, es necesario que para el desarrollo sustantivo y comunicativo interno se excluyan los parapetos existentes entre las diferentes áreas departamentales (Dávila & Arceluz, 2018).

La comunicación interna es un mecanismo necesario para que las organizaciones sean exitosas y tomen decisiones adecuadas, eliminando barreras comunicativas entre los interlocutores (Galván & Salgado, 2020). Por lo cual la municipalidad de Jipijapa y los elementos críticos para el desempeño organizacional se fundamentan en un adecuado clima laboral que impacta directamente en la satisfacción laboral. Estableciendo que el éxito en las responsabilidades de cada funcionario público requiere de una comunicación interna clara y coherente (Calderón, 2022).

Conclusiones

La comunicación interna basada en plataformas virtuales desempeña un papel fundamental en el funcionamiento de la Municipalidad de Jipijapa. Este enfoque facilitará la ejecución de tareas y responsabilidades, proporcionando una eficiencia laboral y una mayor cohesión entre los colaboradores. Lo que impulsará la consecución exitosa de los objetivos institucionales y el éxito organizacional.

La edad y la experiencia laboral de los empleados también desempeñan un papel importante en la percepción de la comunicación interna. Por lo que existe un equilibrio entre empleados jóvenes y con más experiencia, lo que contribuye a la diversidad de conocimientos y prácticas en la organización, siendo una ventaja en la gestión de la misma entre los servidores de la institución.

A pesar de las ventajas percibidas en la comunicación interna a través de plataformas digitales, existe un pequeño porcentaje de empleados que se siente insatisfecho con estas herramientas. Esto resalta la importancia de seguir mejorando y adaptando las prácticas de comunicación interna, factor que permitirá adoptar una cultura organizacional de comunicación mejorada, satisfaciendo las necesidades de todos los empleados.

Recomendaciones

Fomentar la formación y capacitación en el uso efectivo de las plataformas virtuales. Donde se incluya la promoción de buenas prácticas de comunicación, el establecimiento de pautas de uso y la introducción de herramientas que faciliten la colaboración y la gestión de tareas.

Desarrollar un plan estratégico de comunicación interna que defina los objetivos, audiencias, mensajes claves y canales de comunicación, adaptando a las diferentes generaciones y niveles

Zambrano & Ramírez

de experiencia en la organización. Ofertando canales de comunicación alternativos para aquellos que no se sienten cómodos con las plataformas virtuales se adapten y puedan complementar la comunicación interna.

Realizar un seguimiento continuo de la satisfacción y la percepción de la comunicación interna entre los empleados con encuestas regulares y poder recopilar la retroalimentación que permita se identifique las áreas de mejora y se ajuste las estrategias de comunicación según sea necesario, aplicando y utilizando herramientas tecnológicas que faciliten y adapten a los empleados a los nuevos cambios en las organizaciones.

Referencias

- Adum, S. D. F., Quintuña, M. de los Á. L., & Auz, M. L. N. (2020). Medios de comunicación interna como estrategia para fomentar el comportamiento de ciudadanía organizacional. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 7(4), Article 4. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.74.371>
- Albornoz, A. (2022). *Gestión de la comunicación empresarial*.
- Barrios, K., Olivero, E., & Figueroa, B. (2020). *Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas*.
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390.
- Calderón, X. N. Y. (2022). *RELACIONES HUMANAS Y CLIMA LABORAL DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE RASTRO "SAN LORENZO DE JIPIJAPA"*.

Zambrano & Ramírez

Campoverde, R., Benavides, A., & Gonzalez, V.-H. (2021). *Satisfaction Of Virtual Interaction Platforms And Its Effect On Work Performance In The Teleworking Modality.*

Castro, A., & Díaz, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar en empresa española. *Profesional de la información*, 29(3), Article 3.

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.

Claro, C., Ayala, M., & Barros, J. P. (2022). *Comunicación interna: Caracterización y análisis de trabajo realizado por empresas que pertenecen a ranking Great Place to Work Chile.*

Condor, C., & Omar, H. (2018). *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público.*

Dávila, M., & Arceluz, D. (2018). EL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA OFICINA DEL CONSERVADOR DE LA CIUDAD DE CIENFUEGOS. *Conrado*, 14(61), 133-140.

Diaz, J., Obeth. (2021). *Teletrabajo y rendimiento laboral de los colaboradores de un área de la empresa Teletento del Perú S.A.C., Ate 2021.*

Dill'erva, I. F. (2021). Nuevos desafíos de la administración pública hacia 200 años de independencia. *Lumen*, 17(1), Article 1.
<https://doi.org/10.33539/lumen.2021.v17n1.2396>

Zambrano & Ramírez

- Duarte, D. A. (2020). *La comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.* [bachelorThesis]. <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/18748>
- Galván, M., & Salgado, M. (2020). EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU IMPACTO EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y LA COMUNICACIÓN INTERNA. *Revista Turismo Estudios e Prácticas - RTEP/UERN*, 9(Temático 1), Article Temático 1. <https://geplat.com/rtep/index.php/tourism/article/view/346>
- Gil, C. I. C. (2020). *COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS PÚBLICOS INTERNOS DE LA BIBLIOTECA DE UNA UNIVERSIDAD DEL SECTOR PÚBLICO, LA MOLINA - 2018.*
- Guerrero, M. (2020). *La comunicación interna: Una herramienta estratégica para la gestión del trabajo de las personas en la nueva organización.*
- Guerrero, M., Sotelo, J., & Cabezuelo, F. (2022). *La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional.*
- Latorre, G. A., Dousdebés, A., González, L., & Vasco, G. (2019). Evaluación de la comunicación interna en organizaciones del sector productivo. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica.*
- Lucen Soldevilla, C. N. (2021). Influencia de la comunicación interna y la cultura organizacional en una institución educativa 2021. *Universidad Continental.*
- Menéndez, M., Trelles Rodríguez, I., Badia Valdés, A. T., Donoso, F., Menéndez Villacreces, M., Trelles Rodríguez, I., Badia Valdés, A. T., & Donoso, F. (2020).

Zambrano & Ramírez

Reflexiones en torno a la gestión de la comunicación de riesgos a propósito de la COVID-19. *Alcance*, 9(24), 128-148.

Pazmay, S. (2019). Mejoramiento de comunicación interna en empresas de calzado en Tungurahua-Ecuador. *Podium*.

Pazmay, S., Pardo, E., & Ortiz del Pino, Á. (2017). Características de la comunicación en empresas ecuatorianas: Una primera aproximación. *Acta de investigación psicológica*.

Pérez, J. (2023, marzo 17). *Investigación no experimental—Definicion.de*. Definición.de. <https://definicion.de/investigacion-no-experimental/>

Piguave, M. M., & Vegas, H. J. (2021). EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EFECTIVA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EQUIPOS DE TRABAJO. *REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA ARBITRADA YACHASUN - ISSN: 2697-3456*, 5(8), Article 8. <https://doi.org/10.46296/yc.v5i8edespen.0089>

Puertas, R., Abendaño, M., & Valdiviezo, C. (2020). *Comunicar: De la táctica a la estrategia*.

Pursell, S. (2023, junio 2). *Cultura organizacional: Qué es, tipos, elementos y ejemplos*. <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>

Ramírez, M. E. A., Cerda, G. C., & Rengel, V. K. D. (2021). Relaciones públicas internas y la reinserción laboral en Ecuador en tiempos de COVID-19. *Sphera Publica*, 2(21), Article 21.

Zambrano & Ramírez

Salas, H. (2021). Endomarketing. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*.

Villacorta, J., Colina, F., Pantigoso, N., & Valverde, W. (2023). Habilidades directivas y comunicación organizacional interna. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(16), 32-54. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i16.2516>