


La comunicación interna, clave para el desarrollo organizacional de empresas del sector industrial manufacturero ecuatoriano



Internal communication, key to the organizational development of companies in the Ecuadorian manufacturing industry sector

Dra. Mónica Llanos Encalada
 Universidad Ecotec
 mllanos@ecotec.edu.ec
 <https://orcid.org/0000-0003-3746-8910>

Srta. Germania Tomalá Fuentes
 Universidad Ecotec
 getomala@est.ecotec.edu.ec
 <https://orcid.org/0009-0001-0078-2474>

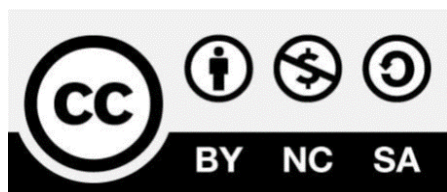
Sapientia Technological
 ISSN-e: 2737-6400
 Periodicidad: Semestral
 Volumen 5 Número 2
 Julio-Diciembre 2024
 sapientiatechnological@aitec.edu.ec



Instituto Tecnológico Superior
 Almirante Illingworth

Recepción: 11 abril 2024
 Aprobación: 30 junio 2024

DOI: <https://doi.org/10.58515/025RSPT>



Atribución/Reconocimiento-
 NoComercial-CompartirIgual 4.0 Licencia
 Pública Internacional CC BY-NC-SA
 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode.es>

Resumen: Contar con una comunicación efectiva entre los distintos niveles de la organización, así como entre los departamentos, permite mayor coordinación y mejor toma de decisiones. Una comunicación interna eficiente mejora la motivación y compromiso de los colaboradores, logrando crecimiento en la productividad y calidad del trabajo. Por el contrario, una comunicación deficiente lleva a malos entendidos, falta de coordinación y conflictos internos, con impacto negativo a las organizaciones. El objetivo de la presente investigación consiste en analizar la influencia de la comunicación interna en el desarrollo organizacional de las empresas industriales con actividad manufacturera en el Cantón Durán- Ecuador. Por lo cual el estudio es descriptivo correlacional, con enfoque mixto. A través de la encuesta y entrevista se pudo determinar entre los principales hallazgos, problemas de comunicación interna entre los colaboradores y con sus jefes inmediatos, lo cual afecta a los planes de desarrollo de la organización ya que existe ausencia de políticas y prácticas de comunicación efectiva. Se concluye que el desarrollo de habilidades comunicativas es fundamental para lograr el trabajo en equipo, incremento de niveles de producción y logro del desarrollo de la organización junto con los colaboradores.

Palabras clave: comunicación y desarrollo, desarrollo organizacional, relaciones de trabajo.

Abstract: Having effective communication between the different levels of the organization, as well as between departments, allows for greater coordination and better decision making. Efficient internal communication improves the motivation and commitment of collaborators, achieving growth in productivity and quality of work. On the contrary, poor communication leads to misunderstandings, lack of coordination and internal conflicts, with a negative impact on organizations. The objective of this research is to analyze the influence of internal communication on the organizational development of industrial companies with manufacturing activity in the Durán Canton - Ecuador. Therefore, the study is descriptive correlational, with a mixed approach. Through the survey and interview, it was possible to determine among the main findings, internal communication problems between employees and their immediate bosses, which affects the development plans of the organization since there is an absence of effective communication policies and practices. . It is concluded that the development of communication skills is essential to achieve teamwork, increase production levels and achieve the development of the organization together with collaborators.

Keywords: communication and development, organizational development, labor relations.

Introducción

La comunicación organizacional ayuda a establecer un comportamiento basado en los valores de la empresa, por ello, es importante gestionarla, con miras a fortalecer la identidad corporativa y una buena relación entre colaboradores. “La comunicación interna se ha estudiado en relación con: satisfacción laboral, efectividad organizacional, productividad, identidad, retención de personal, y compromiso organizacional, entendiendo el último como un estado, afectivo-motivacional positivo de realización”. (Valencia & Castaño, 2022, pág. 4). En cuanto al desarrollo organizacional, este busca mejorar el desempeño y crecimiento de la organización y los colaboradores.

Según (Robbins & Judge, 2009) la comunicación organizacional es la administración del conocimiento (AC), que permite organizar y distribuir la sabiduría colectiva de modo que la información correcta llegue a las personas correctas en el momento preciso, lo cual favorece un mejor desempeño organizacional, también permite, “suministrar a los miembros de la organización la información necesaria acerca de su cultura e integrarlos en la misma”. Kreps, 1990, como se citó en (Pineda, 2020, pág. 14).

Desde el punto de vista de (Pacheco & Álvarez, 2022) concebir una empresa sin un sistema comunicacional sólido y ajustado a sus necesidades sería un error que los puede afectar la ejecución de procesos, así como, el sentido de pertenencia, un mal clima laboral, entre otras. La comunicación interna se basa en el flujo de información en múltiples direcciones, entre ellas la comunicación asertiva, la cual involucra emociones, actitudes, sentimientos e intereses de los colaboradores, buscando la satisfacción y mejorando la competitividad de la empresa. Está dirigida al cliente interno, pues da respuesta a un sin número de necesidades y permite motivar al equipo y retener a los mejores talentos (Cevallos & Escobar, 2023), por ello se vuelve imprescindible medir su efectividad.

La sociedad es cada día más dinámica y la velocidad de la información se incrementa constantemente, por ello, las organizaciones tienen necesidades tanto de cambio como de adaptación, al igual que sus integrantes. El máximo reto enfrentado por el directivo del futuro, así como por las organizaciones, será propiciar cambios tendientes a desarrollar todas las facultades y potencialidades humanas dentro de la organización a fin de hacerla más competitiva, pero sin subestimar el costo económico que esto implica (Castaño y otros, 2023).

Los autores (Torres y otros, 2019) sostienen que el desarrollo organizacional es considerado la base de todas las organizaciones. Por eso se cree necesario evaluar el rendimiento de las personas en el trabajo. Para ello es importante, partir de un diagnóstico que permita a la organización, identificar en qué se está fallando, con la finalidad de gestionar los cambios necesarios a partir de necesidades identificadas. El capital humano juega un rol esencial en el desarrollo de las actividades. En tanto, para (Chiavenato, 2007) “las características del Desarrollo Organizacional son las siguientes: enfoque dirigido a la organización en su conjunto, orientación sistémica, agente de cambio, solución de problemas, aprendizaje por experiencia, procesos de grupo, retroalimentación, orientación situacional, desarrollo de equipos” (pág. 421).

En general, el desarrollo organizacional es importante porque permite ajustar las estructuras organizacionales, liderar equipos de trabajo de manera efectiva y ayuda a mejorar las relaciones interpersonales para prevenir conflictos o resolverlos oportunamente. El propósito del desarrollo organizacional es gestionar el cambio para que las metas se alcancen dentro de un marco de tiempo determinado. Entonces, su importancia radica en su capacidad para hacer crecer una empresa y ayudar a crear una cultura de mejora continua para mantener a todos alineados hacia los mismos objetivos,

o ser parte de la cultura, tal como lo plantea (Llanos & Bell, 2018), para quienes, la comunicación constituye una de las variables de la expresión manifiesta de la cultura organizacional.

El desarrollo organizacional realiza un diagnóstico de la empresa, con el fin de hallar soluciones adecuadas para que el personal sea aprovechado en toda su capacidad. Para encontrar soluciones adecuadas, es necesario que sus gerentes primero reconozcan la existencia de un problema que requiere solución, o la oportunidad de mejora, a fin de desarrollar los cambios necesarios, motivando al personal para que no se desaproveche su potencial. El diagnóstico puede ser un proceso complejo, porque los gerentes deben recopilar la información necesaria para lograr que la fuerza de trabajo se comprometa y sea aprovechada de manera eficiente. (Mazi y otros, 2023)

El desarrollo organizacional se centra en el cambio, mejorando la estructura, los procesos y procedimientos para lograr los objetivos globales, mientras que el desarrollo del personal se centra en el aprendizaje en el crecimiento en la mejora de habilidades y conocimientos de los colaboradores. Por lo cual, la gestión organizacional debe enfocarse en la búsqueda constante de la felicidad de las personas que ejecutan los procesos productivos.

Frente a los desafíos presentes, se requiere la participación de todos los actores, que aporten perspectivas y conocimientos para el logro de metas y objetivos laborales. (Silva y otros, 2022), ya que de no ser así, los planes de desarrollo organizacional pueden verse afectados negativamente por una mala gestión en la comunicación interna, dando como resultado, una cultura de rumores; desconfianza; fuga de talento; baja motivación y baja productividad. Frente a este escenario, es necesario, analizar la influencia de la comunicación interna en los planes de desarrollo organizacional de empresas del sector industrial en el cantón Durán.

Materiales y métodos

Tal como se indicó anteriormente, los planes de desarrollo organizacional pueden verse afectados negativamente por una mala gestión de la comunicación interna, por ello es importante, alcanzar en las empresas del sector industrial manufacturero, una buena comunicación interna que garantice que los colaboradores comprendan lo que se necesita de ellos en términos de producción; calidad; seguridad, y otros aspectos importantes.

Colaboradores comprometidos, pueden ayudar a gestionar eficazmente los cambios en la empresa, como la introducción de nuevas tecnologías o la implementación de nuevos procesos. Una excelente comunicación interna puede ser una gran aliada en el momento de conseguir los objetivos organizacionales, mientras que una mala comunicación interna puede crear muchos obstáculos. Es por ello que es necesario ejecutar una comunicación interna efectiva, que se tenga presente las estrategias y canales de retroalimentación con los colaboradores a través de los cuales se les informe sobre el avance, desarrollo y cambios de la empresa y se les haga partícipes de los logros y cambios. “Con un buen sistema de información se garantiza que los miembros del proyecto empresarial se encuentren debidamente comunicados y que con sus acciones contribuyan en el cumplimiento de los objetivos organizacionales” (Pacheco & Álvarez, 2022, pág. 52).

La comunicación interna debe ser responsabilidad de toda empresa, no solo de la alta dirección, es importante que las organizaciones utilicen diferentes canales de comunicación, como por ejemplo correo electrónico, chat interno, reuniones; manuales de procesos; reglamentos, entre otros. Según (De Castro, 2017) “ante todo hay que saber diferenciar el tipo de comunicación que se establece dentro de una empresa. Por tanto, en las organizaciones pueden existir dos tipos de comunicación: formal y la informal” (pág. 15). En tanto, (Ladino, 2017) indica “se vinculan diversas

formas de la comunicación, entre las que se destacan: comunicación descendente, ascendente, horizontal y diagonal” (pág. 11).

Por lo cual, surge en el presente estudio, algunas interrogantes: ¿Cómo la comunicación interna influye en los planes de desarrollo organizacional de las empresas industriales de actividad manufacturera en el cantón Durán?; ¿Qué características debe tener la comunicación interna en los planes de desarrollo organizacional de las empresas industriales en el cantón Durán?; ¿Qué beneficios tiene la comunicación interna en los planes de desarrollo organizacional de las empresas industriales en el cantón Durán?

Para dar respuesta a las interrogantes planteadas, se utiliza una investigación con enfoque mixto, mediante la recolección de datos, permite describir las características de los planes de comunicación que tienen las empresas del sector industrial manufacturero y la relación entre las variables planteadas, para ello, se utiliza una encuesta que permite evaluar la variable comunicación Interna, haciendo uso del Cuestionario de Comunicación Organizacional utilizada por Portugal, 2005, citado por (Institución Universitaria del Valle "Bellas Artes", 2021) que consta de 15 preguntas cerradas con opciones de escala tipo Likert en donde: 5 = siempre; 4 = frecuentemente; 3 = algunas veces; 2 = ocasionalmente; 1 = nunca. Este instrumento, permite medir la comunicación de las organizaciones de la muestra, en sus diferentes niveles: ascendente, descendente y horizontal.

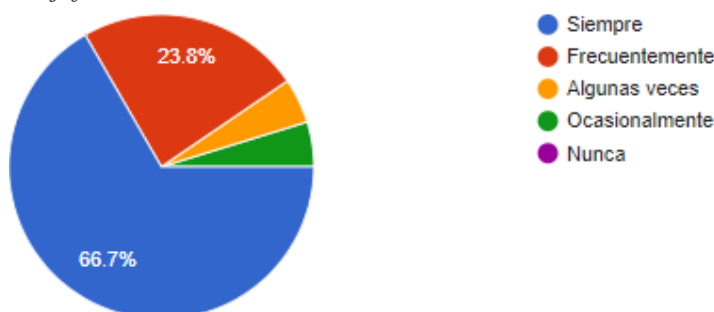
Para evaluar la variable Desarrollo Organizacional se ha seleccionado el análisis de la revisión documental extraída del portal web de las empresas, adicional, se utiliza la entrevista, con un cuestionario 6 preguntas abiertas dirigidas a personal del área de Talento Humano. El criterio de búsqueda fue, empresas grandes con código de clasificación industrial internacional uniforme de la actividad económica CIU - C18 (2022), en el cual constan 9 empresas en la Provincia del Guayas, de las cuales se realizó la selección de la muestra por conveniencia de 1 empresa que está ubicada en el cantón Durán, a la cual por asuntos de confidencialidad se la denomina “AGS”. Para llegar a los colaboradores, se utiliza la técnica “bola de nieve”, la cual permite a través de un contacto llegar al mayor número de colaboradores de la empresa de estudio.

Resultados y Discusión

Se presentan los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa, con el fin de obtener una retroalimentación sobre la comunicación interna de las mismas.

Figura 1

El jefe se muestra atento a la comunicación dada

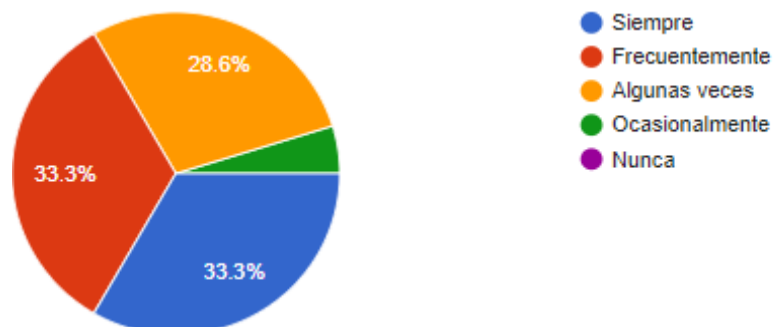


Nota: Elaboración propia

Se aprecia que los colaboradores se sienten cómodos al comunicarse con sus jefes, ya que se sienten atendidos, esto refleja un factor muy importante para lograr canales de comunicación directa con una gerencia puertas abiertas, lo cual permite que la información fluya de manera eficiente.

Figura 2

Comentarios y sugerencias que se da al jefe.

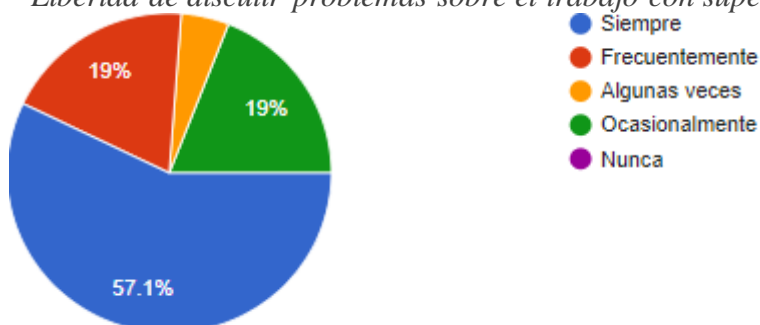


Nota: Elaboración propia

Un mayor porcentaje sienten libertad al proporcionar, comentarios o sugerencias a sus superiores, generando confianza y respeto para crear un entorno seguro para la comunicación abierta, sin embargo, se puede inferir que no es una practica general de todos los jefes puesto que hay un porcentaje significativo que sólo en algunas ocasiones son acogidas sus comentarios y sugerencias. Sería importante por tanto a lo interno de la organización identificar las áreas que requieren fortalecer esta práctica.

Figura 3

Libertad de discutir problemas sobre el trabajo con superiores.

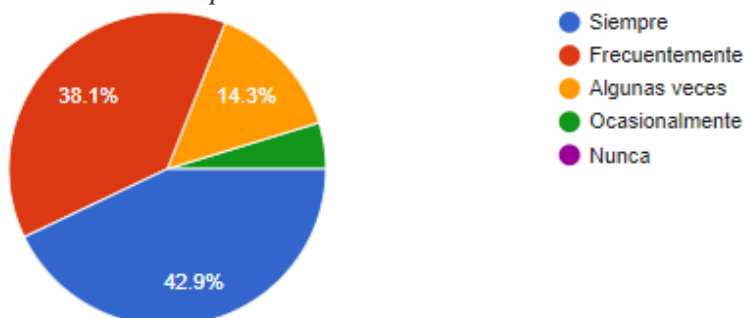


Nota: Elaboración propia

Los colaboradores cuentan con la libertad de pedir la asesoría y orientación sobre problemas que se puedan encontrar en su desempeño, facilitando una retroalimentación permanente y oportuna que ayuda a incrementar un óptimo desempeño, resolviendo los problemas que se presentan en el proceso.

Figura 4

Reuniones o capacitaciones.

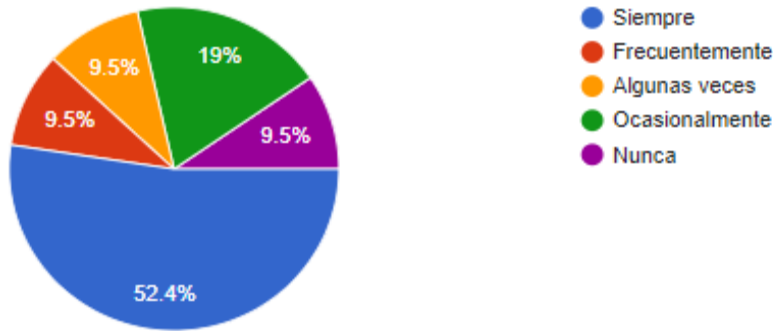


Nota: Elaboración propia

Para la mayoría se realizan actividades que permite retroalimentación con cierta regularidad, lo cual es efectivo para el crecimiento y desarrollo tanto individual como para los equipos de trabajo, es menor el número que no cuenta con estos espacios de manera frecuente, sin embargo, en conjunto representa mayor porcentaje que el inicial, por lo cual sería uno de los puntos que deben reforzarse.

Figura 5

Confianza para hablar sobre problemas personales con su jefe

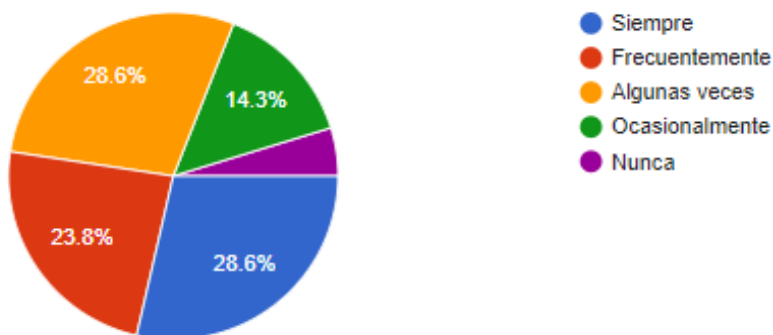


Nota: Elaboración propia

Esta opinión está dividida, en tanto la mitad de colaboradores siempre sienten la confianza de hablar de sus problemas, y la opinión del otro 50% está dispersa, esto no necesariamente puede ser un problemas, puesto que, contar los problemas personales, si bien interfieren en ocasiones con el desempeño, sin embargo, puede llevar a que, tanto empleados como colaboradores sean vulnerables a ciertos tipos de comportamientos o malos entendidos que pueden ser desfavorables para las relaciones laborales.

Figura 6

Retroalimentación del jefe sobre el desempeño laboral

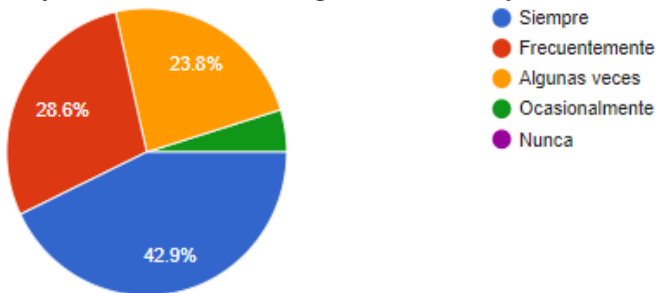


Nota: Elaboración propia

Las opiniones están divididas, pues algunos si proporcionan retroalimentación, en tanto otros lo realizan con menor regularidad, estas opiniones nos llevan a inferir que estas prácticas están dadas como iniciativas personales, mas no como políticas de la Gestión del talento humano de la organización.

Figura 7

Información necesaria para realizar eficientemente el trabajo

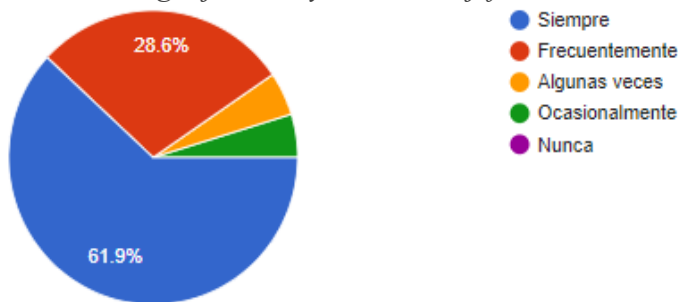


Nota: Elaboración propia

No todos los colaboradores reciben información para un mejor desarrollo en sus actividades laborales, el conocimiento es factor esencial para alcanzar objetivos y metas estratégicas y así, elevar la productividad y rentabilidad de la organización. La información debe ser clara y oportuna.

Figura 8

Uso de lenguaje claro y directo de jefes

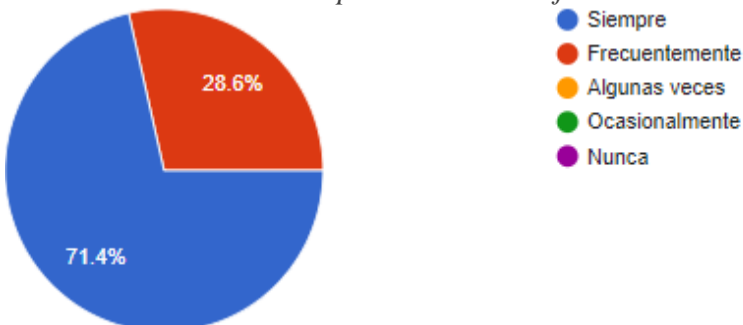


Nota: Elaboración propia

El mayor porcentaje de líderes se comunican de una forma directa y clara, sin embargo, este porcentaje debería subir, ya que una comunicación directa facilita el feedback a sus colaboradores en forma permanente, lo cual constituye oportunidad de crecimiento y mejora.

Figura 9

Clima laboral entre compañeros de trabajo.

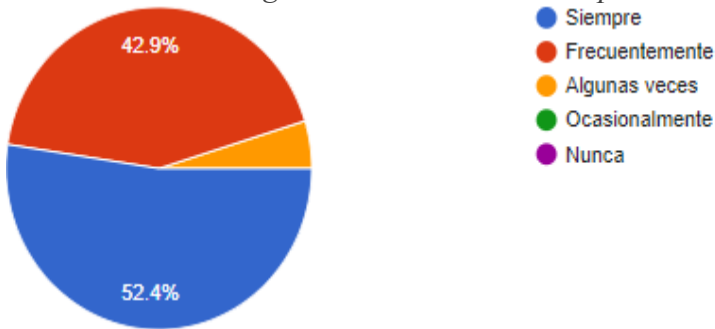


Nota: Elaboración propia

Existe un clima de confianza entre compañeros, la opinión es evidentemente significativa, por lo cual se infiere que la relación entre compañeros es mejor que la de jefes con colaboradores, esto genera un clima de confianza en los equipos de trabajo, lo cual se debe emular en el primer caso.

Figura 10

Coordinación e integración en la solución de problemas entre compañeros.

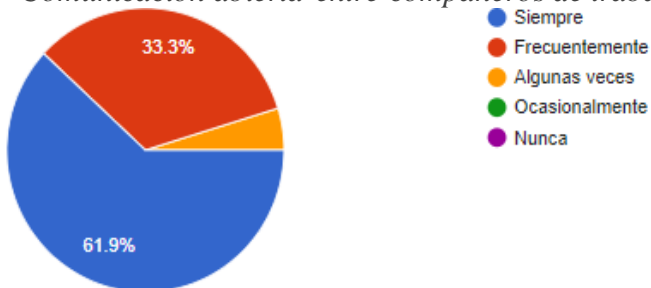


Nota: Elaboración propia

Existe un buen ambiente, pero es importante reforzar la integración de los equipos de trabajo al momento de solucionar los problemas, para que exista una percepción mayoritaria entre los colaboradores. Existen varias estrategias que pueden ayudar a mejorar la integración y coordinación dentro de una empresa como crear canales de comunicación eficientes, fomentar la participación de todos los miembros.

Figura 11

Comunicación abierta entre compañeros de trabajo.

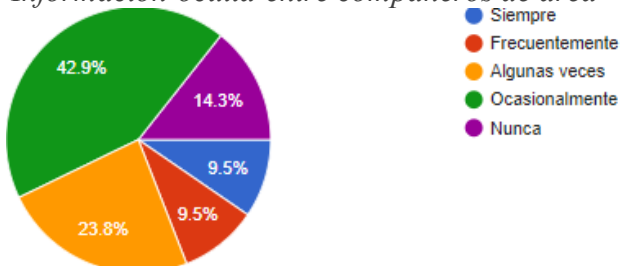


Nota: Elaboración propia

En cuanto a la percepción de la comunicación entre compañeros es congruente con el clima laboral y el nivel de cooperación entre los miembros de los equipos de trabajo. La comunicación es vital para el éxito del equipo y el desempeño corporativo, además estimula la participación y sentido de pertenencia, aumenta la productividad, ayuda a evitar conflictos.

Figura 12

Información oculta entre compañeros de área



Nota: Elaboración propia

La información oculta tiene que ver con el nivel de confianza que existe entre los miembros de un equipo, se aprecia dispersión en las opiniones, por lo cual sería otro de los puntos que se deben atender, ya que el ocultar información crea desconfianza. Los jefes deberían promover una comunicación abierta y transparente que garantice la sintonía y el cumplimiento de objetivos.

A continuación, se analiza la información obtenida a través del portal web de la empresa objeto de estudio, además la opinión de la entrevista aplicada, sobre la variable desarrollo organizacional. La empresa es reconocida por su impacto en el desarrollo tecnológico e innovación, convirtiéndose en uno de los referentes para el desarrollo empresarial, sirviendo, además, como herramienta impulsora para el desarrollo de nuevos negocios y nichos de mercado. Cuenta con una política de gobierno corporativo que demuestra su compromiso de preservar altos estándares de ética empresarial, transparencia y responsabilidad social. Su equipo directivo altamente calificado, se reúne periódicamente con el consejo directivo estatutario para analizar indicadores presupuestarios y de gestión, permitiendo a la empresa mantener objetivos claros.

La empresa ha formulado una política de responsabilidad social basada en cuatro ejes: Desarrollo de los Recursos Humanos y sus Familias: busca el crecimiento personal y profesional del equipo y sus familias a través de ideas, proyectos y planes para alcanzar estas metas.

Sostenibilidad y protección ambiental: educación y concientización entre los colaboradores, adopción de una política ambiental interna, cumplimiento de todas las leyes y decretos en el campo ambiental, apoyo a organizaciones nacionales e internacionales y organizaciones no gubernamentales involucradas en la protección y mejora del planeta, suministro de productos para su uso.

Clientes y prácticas comerciales responsables: respetar siempre los derechos de los clientes, realizar campañas de publicidad y marketing, satisfacer siempre los servicios prestados, brindar igualdad de oportunidades a proveedores y socios comerciales en función de la calidad de su desempeño y habilidades. Es una empresa que se esfuerza por ser justa y promover la inclusión.

Voluntariado Comunitario y Corporativo: iniciativa que ayuda y colabora con la comunidad en diferentes aspectos sociales, convoca a sus colaboradores a ser parte del voluntariado corporativo.

De acuerdo a la opinión del analista de Desarrollo Organizacional de la empresa se destaca los puntos más importantes:

1. La gestión adecuada del crecimiento de la empresa implica una serie de estrategias y prácticas clave que ayudan a mantenerse organizada, eficiente y rentable a medida que crece. Es importante que la empresa tenga una visión clara de lo que quiere lograr a largo plazo, así como metas y objetivos específicos a alcanzar.
2. Tener un programa de desarrollo organizacional impulsa el crecimiento y la productividad de los colaboradores, además los ayuda a adquirir nuevas habilidades, mejorar su conocimiento y desempeño, aumentar su motivación y compromiso con la empresa. Esto a su vez ayuda a la empresa a mejorar su productividad, eficiencia y rentabilidad a largo plazo.
3. En cuanto al buen clima organizacional este es fundamental para el crecimiento y desarrollo de una organización. Esto incluye: la cultura empresarial, las relaciones entre empleados, liderazgo, comunicación y otros factores. Un clima positivo motiva, desarrolla la creatividad, la colaboración y productividad de los empleados, lo que a su vez impulsa el crecimiento y desarrollo de la empresa.
4. La empresa puede implementar varias estrategias y prácticas, ofrecer programas de capacitación y desarrollo para ayudar a los colaboradores a adquirir nuevas habilidades y conocimientos. La empresa debe establecer objetivos claros para los colaboradores, es importante que conozcan qué se espera de ellos y cómo su trabajo aporta al éxito de la

- empresa, puede implementar un sistema de evaluación del desempeño para medir el rendimiento de los colaboradores y proporcionar retroalimentación para mejorar su trabajo.
5. Seguir un proceso sistemático y planificado para evaluar la situación actual de la empresa, permite identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento. Esto incluye la revisión de datos financieros, evaluación del desempeño y la retroalimentación permanente a los colaboradores. Es importante, seleccionar herramientas adecuadas que permitan evaluar el avance del desarrollo organizacional y medir el avance hacia el cumplimiento de objetivos, estas, pueden incluir: capacitación; monitoreo; coaching; gestión del cambio, entre otras. Monitorear y evaluar constantemente el progreso de la empresa para asegurarse de que las herramientas están teniendo el impacto deseado.
 6. La empresa puede estar dispuesta a apoyar un plan de desarrollo organizacional si ve los beneficios potenciales para la empresa y sus colaboradores, como la mejora del desempeño, la retención, la mejora del clima organizacional, el aumento de la motivación, el compromiso, y el aumento de innovación.

Conclusiones

Como se ha expuesto, la comunicación interna es un proceso básico de interacción social. Un buen ambiente de trabajo se establece a través del intercambio de información entre las personas, por lo cual, una buena comunicación interna es efectiva y fluye entre todos de manera óptima, lo que creará un ambiente de confianza, donde se refleja la participación activa, se establecen buenas relaciones humanas. Es importante recordar que cada acción debe tener un objetivo que sea consistente con la cultura corporativa y la estrategia de la empresa. Para una comunicación interna efectiva, la continuidad, la medición, el análisis periódico de resultados y la redefinición de los pasos a seguir son acciones esenciales.

Al mismo tiempo, para establecer una buena comunicación, las relaciones interpersonales constituyen un papel vital en las empresas, permitiéndoles discutir temas laborales con confianza y libertad, lo que es fundamental sentirse en un ambiente adecuado de comunicación en todas las áreas de trabajo y que haya una excelente comunicación entre jefes y subordinados. Todos en cualquier nivel jerárquico deben tener la misma libertad de expresar sus pensamientos y poder comunicar, de esta manera los colaboradores se sienten importantes dentro de la organización al ser escuchados.

Un sistema de comunicación permite promover la interacción bidireccional, genera compromiso y apropiamiento del plan de desarrollo de la organización, lo cual los lleva a sentirse parte de todas las metas de la organización no sólo de aquellas que son planteadas por sus directivos, sino que verán reflejado en sus acciones las contribuciones y aportes propios al desarrollo de la organización.

Referencias Bibliográficas

- Castaño, N., Garzón, M., & Castaño, J. C. (2023). Modelo de Gestión del Conocimiento en una Empresa del Sector Energético. *Lasallista de Investigación*, 20(2), 126-141. <https://doi.org/https://doi.org/10.22507/rli.v20n2a7>
- Cevallos, V., & Escobar, M. (2023). Calidad de atención al cliente en la educación básica superior. *Innova Educación*, 5(4), 160-181. <https://doi.org/https://doi.org/10.35622/j.rie.2023.05v.009>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos "El capital humano de las organizaciones"* (Octava ed.). México: Mc Graw Hill.

- De Castro, A. (2017). En *Manual práctico de Comunicación Organizacional* (Primera ed., pág. 94). Madrid: Verbum - Universidad del Norte.
- Institución Universitaria del Valle "Bellas Artes". (09 de Marzo de 2021). *Instituto Departamental de Bellas Artes*, 1. Cuestionario de Comunicación Organizacional: <https://bellasartes.edu.co/images/talentohumano/cuestionarioComunicacionOrganizacional.pdf>
- Ladino, P. C. (2017). *Comunicación Organizacional* (Primera ed.). Bogotá: Areandina Fundación Universitaria del Área Andina.
- Llanos, M., & Bell, R. (2018). La Cultura Organizacional: Abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. *Ecociencia*, 1-19.
- Mazi, M., Mohammed, C., & Mohammed, B. (2023). The Impact of Talent Management on Organizational Development/A Field Study in the Ministry of Commerce, the General Company for Foodstuff Trade / Salah Eteach. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), e01205. <https://doi.org/https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1205>
- Pacheco, M. G., & Álvarez, E. A. (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/https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2.2022.2149>
- Pineda, A. E. (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://doi.org/https://doi.org/10.22579/23463910.182>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13 ed.). México: Pearson Educación.
- Silva, C. A., Naranjo, A. O., & Salazar, J. E. (2022). Herramientas de gestión de liderazgo ético dialógico: una oportunidad de desarrollo organizacional para la eficiencia productiva. *Revista de Filosofía*, 39(Especial), 440-454. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.6456680>
- Torres, N., Falconí, M. A., & Ramírez, A. (2019). En *Desarrollo organizacional Análisis de variables* (Vols. 17,6, pág. 130). Ecuador: Espoch.
- Valencia, E. J., & Castaño, E. J. (2022). Comunicación Organizacional y Felicidad en el Trabajo. *Investigación y Desarrollo*, 30(2), 191-218. <https://doi.org/10.14482/INDES.30.2.658.45>