

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y TRABAJO EN EQUIPO EN UNA ENTIDAD PÚBLICA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE LA UNIÓN

Internal organizational communication and teamwork in a public entity of the rural parish decentralized autonomous government of La Unión

Comunicação organizacional interna e trabalho em equipe em uma entidade pública do governo autônomo descentralizado da paróquia rural de La Unión

Lic.Odalís Nicole Alcívar Árias, <https://orcid.org/0009-0001-6970-7552>

Admr. Pedro Iván Huera Tovar, <https://orcid.org/0009-0007-0824-907X>

Dra. Marianela de la C. Morales Calatayud, <https://orcid.org/0000-0001-8695-0952>

MSc.Fuy Wah Chang Fong, <https://orcid.org/0009-0003-7632-7974>

Universidad Bolivariana de Ecuador, Ecuador

*Autor para correspondencia email: onalcivara@ube.edu.ec

Para citar este artículo: Alcívar Árias, O., Huera Tovar, P., Morales Calatayud, M. y Chang Fong, F. (2026). Comunicación organizacional interna y trabajo en equipo en una entidad pública del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural de La Unión. *Maestro y Sociedad*, 23(1), 548-561. <https://maestroysociedad.ue.edu.ec>

RESUMEN

Introducción: La comunicación organizacional interna constituye un proceso estratégico para el fortalecimiento del trabajo en equipo, especialmente en instituciones públicas de gestión territorial. El objetivo de la investigación fue analizar la incidencia de la comunicación organizacional interna en el trabajo en equipo del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Unión, con el fin de diseñar un modelo orientado a mejorar las dinámicas comunicacionales y el trabajo colaborativo institucional. **Materiales y métodos:** El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, con diseño no experimental, transeccional y correlacional, y alcance descriptivo-explicativo. La población estuvo conformada por 12 servidores, a quienes se aplicó una encuesta y entrevistas semiestructuradas. **Resultados y discusión:** Los resultados evidenciaron debilidades significativas en dimensiones como la claridad y oportunidad de la información, la retroalimentación, el flujo comunicacional, el estilo comunicacional del liderazgo, la coordinación de tareas y la participación en la toma de decisiones, las cuales inciden negativamente en el trabajo en equipo. A partir del diagnóstico, se diseñó una propuesta de fortalecimiento estructurada en ejes estratégicos, la cual fue validada mediante juicio de especialistas, obteniendo un nivel de aceptación favorable en términos de pertinencia, coherencia y factibilidad. **Conclusiones:** Se concluye que la comunicación organizacional interna incide de manera directa en el trabajo en equipo y que la propuesta diseñada constituye un aporte viable para el fortalecimiento de la gestión institucional.

Palabras clave: Comunicación organizacional interna; trabajo en equipo; sector público; gestión institucional; gobiernos autónomos descentralizados.

ABSTRACT

Introduction: Internal organizational communication is a strategic process for strengthening teamwork, particularly in public institutions of territorial management. The objective of this study was to analyze the incidence of internal organizational communication on teamwork among staff of the Rural Parish Decentralized Autonomous Government of La Unión, with the aim of designing a model aimed at improving communicational dynamics and institutional collaborative work. The research adopted a mixed-methods approach, with a non-experimental, crosssectional and correlational design, and a descriptive-explanatory scope. The population consisted of 12 staff members, to whom a survey and

semi-structured interviews were applied. The results revealed significant weaknesses in dimensions such as clarity and timeliness of information, feedback, communication flow, leadership communication style, task coordination and participation in decision-making, which negatively affect teamwork. Based on these findings, a strengthening proposal structured around strategic axes was designed and validated through expert judgment, achieving a favorable level of acceptance in terms of relevance, coherence and feasibility. It is concluded that internal organizational communication directly influences teamwork and that the proposed model represents a viable contribution to institutional management strengthening.

Keywords: Internal organizational communication; teamwork; public sector; institutional management; decentralized autonomous governments.

RESUMO

Introdução: A comunicação organizacional interna é um processo estratégico para fortalecer o trabalho em equipe, especialmente em instituições públicas com gestão territorial. O objetivo desta pesquisa foi analisar o impacto da comunicação organizacional interna no trabalho em equipe entre os funcionários do Governo Autônomo Descentralizado da Paróquia Rural de La Unión, a fim de elaborar um modelo voltado para a melhoria da dinâmica de comunicação e da colaboração institucional. **Materiais e métodos:** O estudo foi conduzido utilizando uma abordagem mista, com delineamento não experimental, transversal e correlacional, e escopo descritivo-explicativo. A população foi composta por 12 funcionários, que foram entrevistados e responderam a questionários semiestruturados. **Resultados e discussão:** Os resultados revelaram fragilidades significativas em dimensões como clareza e pontualidade da informação, feedback, fluxo de comunicação, estilo de comunicação da liderança, coordenação de tarefas e participação na tomada de decisões, todas impactando negativamente o trabalho em equipe. Com base no diagnóstico, foi elaborada uma proposta de fortalecimento estruturada em torno de eixos estratégicos, validada por meio de revisão por especialistas, obtendo um nível favorável de aceitação em termos de relevância, coerência e viabilidade. **Conclusões:** Conclui-se que a comunicação organizacional interna impacta diretamente o trabalho em equipe e que a proposta elaborada constitui uma contribuição viável para o fortalecimento da gestão institucional.

Palavras-chave: Comunicação organizacional interna; trabalho em equipe; setor público; gestão institucional; governos autônomos descentralizados.

Recibido: 15/1/2025 Aprobado: 5/2/2026

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones contemporáneas, la comunicación organizacional interna se ha consolidado como un proceso estratégico que trasciende la simple transmisión de información y se configura como un eje articulador de las relaciones laborales, la coordinación de procesos y el desempeño colectivo. Desde una perspectiva teórica y empírica, diversos estudios coinciden en que la calidad de la comunicación interna incide directamente en el clima organizacional, el bienestar laboral y la eficacia del trabajo en equipo, especialmente en contextos institucionales donde la cooperación y la corresponsabilidad resultan indispensables para el logro de los objetivos organizacionales (Castro-Martínez & Díaz-Morilla, 2020; Valencia Franco & Castaño González, 2022). En este sentido, la comunicación interna no solo cumple una función informativa, sino también integradora y reguladora de la acción colectiva.

La literatura iberoamericana reciente ha puesto de relieve que las organizaciones que desarrollan sistemas de comunicación interna claros, coherentes y bidireccionales presentan mayores niveles de compromiso, coordinación y desempeño grupal. Gómez-González y Gallardo-Echenique (2023), en un estudio correlacional, evidencian que la satisfacción con la comunicación interna se asocia significativamente con el engagement laboral, lo que sugiere que los colaboradores que perciben claridad, oportunidad y retroalimentación en los procesos comunicativos muestran mayor disposición a involucrarse activamente en su trabajo. De manera convergente, Valencia Franco y Castaño González (2022) sostienen que la comunicación organizacional contribuye a la felicidad en el trabajo cuando se orienta a prácticas que reconocen al colaborador como sujeto activo de la organización, fortaleciendo así la cohesión y el trabajo en equipo.

En el análisis del trabajo en equipo, la evidencia científica subraya que este no se limita a la coexistencia de personas en una misma estructura organizativa, sino que implica la articulación consciente de esfuerzos, saberes y responsabilidades en torno a objetivos compartidos. Zárate (2021) señala que el trabajo en equipo se sustenta en la comunicación permanente, la claridad de roles y la confianza interpersonal, elementos que permiten coordinar acciones y resolver conflictos de manera constructiva. En el sector público, estas dinámicas

adquieren una relevancia particular, dado que la prestación de servicios y la gestión administrativa dependen en gran medida de la coordinación interdependiente entre los miembros de la organización (Quezada-Rodríguez *et al.*, 2020).

Desde el ámbito de la comunicación organizacional, se ha propuesto la existencia de distintos niveles y flujos comunicacionales que coexisten dentro de las instituciones. Ramírez (2020) plantea que la comunicación organizacional interna puede analizarse a partir de niveles estratégicos, tácticos y operativos, los cuales condicionan la manera en que la información circula, se interpreta y se transforma en acción colectiva. Este enfoque resulta pertinente para comprender cómo las deficiencias en determinados niveles de comunicación pueden repercutir negativamente en la coordinación del trabajo en equipo, generando ambigüedad, duplicidad de funciones y desarticulación organizativa.

En el sector público, la relación entre comunicación organizacional interna y trabajo en equipo se complejiza por la presencia de estructuras jerárquicas rígidas, marcos normativos estrictos y culturas organizacionales tradicionales. Llantoy-Morales y Recalde-Gracey (2024) advierten que, en muchas instituciones públicas, la comunicación interna no se gestiona como una función estratégica, lo que limita la retroalimentación, debilita la coordinación interna y afecta el desempeño de los equipos de trabajo. En la misma línea, Hernández Rodríguez y Stan (2022) destacan que los estilos de liderazgo y comunicación influyen de manera directa en la capacidad de las entidades públicas para innovar y trabajar de forma colaborativa, especialmente en escenarios donde se requieren respuestas ágiles y coordinadas.

La transformación digital y los cambios en las modalidades de trabajo han introducido nuevos desafíos y oportunidades para la comunicación interna. Estudios recientes evidencian que el uso de herramientas digitales puede fortalecer la comunicación organizacional cuando se integra en una estrategia clara y coherente. Barquero *et al.* (2021) señalan que las competencias digitales se articulan con la cultura organizacional y redefinen las formas de interacción interna, mientras que Cisternas-Osorio *et al.* (2022) muestran que el uso de plataformas de mensajería instantánea, como Telegram, puede favorecer la comunicación interna y la coordinación del trabajo si existen criterios institucionales que regulen su uso. No obstante, estos autores coinciden en que la digitalización, por sí sola, no garantiza una mejora del trabajo en equipo si no se acompaña de prácticas comunicativas sistematizadas y orientadas a objetivos.

En el contexto latinoamericano, y particularmente en Ecuador, diversas investigaciones han evidenciado que las deficiencias en la comunicación organizacional interna afectan la satisfacción laboral, el compromiso y la coordinación del personal en instituciones públicas. Díaz Muñoz y Vásquez Pérez (2022) señalan que la falta de claridad en los canales comunicacionales y la escasa retroalimentación inciden negativamente en el desempeño laboral en municipalidades, mientras que Saldaña Díaz *et al.* (2023) demuestran que la comunicación interna se relaciona con el compromiso organizacional, elemento clave para el sostenimiento del trabajo en equipo. Estos hallazgos refuerzan la necesidad de analizar la comunicación interna como un factor estratégico para la gestión del talento humano en el sector público.

En los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) parroquiales rurales, estas problemáticas adquieren características específicas. Al tratarse de instituciones con estructuras reducidas, recursos limitados y una fuerte vinculación con el territorio, la coordinación interna y el trabajo en equipo resultan esenciales para el cumplimiento de sus funciones. Sin embargo, en estos contextos, la comunicación interna suele apoyarse en prácticas informales, con escasa sistematización y dependencia de liderazgos individuales, lo que puede afectar la cohesión del equipo y la continuidad de los procesos institucionales. Investigaciones desarrolladas en entidades de servicios públicos evidencian que cuando la comunicación organizacional interna presenta debilidades, el trabajo en equipo se ve afectado en términos de integración y coordinación (Ayachi Paredes *et al.*, 2024).

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Unión, el diagnóstico preliminar evidencia una problemática asociada a la comunicación organizacional interna y su incidencia en el trabajo en equipo. Entre los factores que configuran esta problemática se identifican la debilidad de los canales formales de comunicación, el predominio de flujos comunicacionales verticales, la limitada retroalimentación entre niveles jerárquicos, la ambigüedad en la asignación de funciones, la fragmentación de la coordinación interáreas, el uso no estandarizado de canales digitales y una incipiente cultura de trabajo colaborativo. Estos factores, articulados entre sí, generan dificultades para la coordinación de tareas, afectan la cohesión del equipo y limitan el desempeño institucional.

A partir de lo expuesto, se formula como problema científico la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera la comunicación organizacional interna incide en el trabajo en equipo dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Unión?

En correspondencia con esta pregunta, se establece como objetivo de la investigación: Analizar la incidencia de la comunicación organizacional interna en el trabajo en equipo del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Unión, para el diseño de una propuesta de modelo orientado a fortalecer las dinámicas comunicacionales y el trabajo colaborativo institucional.

La evidencia empírica disponible respalda la relevancia de este análisis. En un estudio realizado en una entidad administradora de servicios, Ayachi Paredes *et al.* (2024) señalan que la comunicación organizacional interna “favorece la integración del personal y el desarrollo del trabajo en equipo” (p. 32), poniendo de manifiesto su rol como eje articulador de la acción colectiva. De manera complementaria, investigaciones sobre compromiso organizacional indican que una comunicación interna deficiente reduce la disposición de los trabajadores a cooperar y asumir responsabilidades compartidas (Saldaña Díaz *et al.*, 2023), afectando directamente la dinámica del trabajo en equipo.

Desde el punto de vista teórico, el estudio se sustenta en enfoques que conciben la comunicación organizacional interna como un proceso estratégico vinculado al bienestar, la cultura organizacional y el desempeño colectivo (Castro-Martínez & Díaz-Morilla, 2020; Valencia Franco & Castaño González, 2022), y el trabajo en equipo como una dinámica relacional basada en la comunicación, la coordinación y la corresponsabilidad (Zárate, 2021). La convergencia de estos aportes permite comprender la comunicación interna como una condición habilitante del trabajo en equipo, especialmente en instituciones públicas territoriales, donde la cooperación y la coordinación resultan esenciales para la gestión eficaz.

En esta misma línea, Calle Calle y Badía (2020) aportan una perspectiva complementaria al destacar que la comunicación estratégica en las instituciones públicas no solo cumple una función informativa, sino que constituye un mecanismo de gobernanza que orienta la acción colectiva, fortalece la legitimidad institucional y mejora la coordinación interna. Los autores sostienen que una comunicación organizacional planificada y coherente permite alinear a los actores institucionales en torno a objetivos comunes, favoreciendo la cooperación, la corresponsabilidad y la toma de decisiones compartidas. Desde esta perspectiva, la comunicación interna se configura como un factor clave para la consolidación de equipos de trabajo efectivos, en tanto contribuye a reducir la fragmentación organizativa y a fortalecer la confianza y el compromiso de los servidores públicos, aspectos especialmente relevantes en contextos territoriales y de gestión local.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, al integrar procedimientos cuantitativos y cualitativos, lo que permitió analizar de manera integral la incidencia de la comunicación organizacional interna en el trabajo en equipo dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquial Rural de La Unión. Este enfoque resulta pertinente en estudios organizacionales, en los que se requiere no solo medir percepciones y tendencias, sino también comprender prácticas, dinámicas internas y significados construidos por los actores institucionales.

El estudio se enmarca en un diseño no experimental, de tipo transeccional, dado que las variables no fueron manipuladas deliberadamente, sino observadas tal como se presentan en su contexto natural, en un momento específico del tiempo. Este diseño permitió identificar la relación existente entre la comunicación organizacional interna, considerada como variable independiente, y el trabajo en equipo, asumido como variable dependiente, sin intervenir en las condiciones organizativas del GAD parroquial rural objeto de estudio.

Su alcance es de carácter descriptivo–explicativo. Primero porque permitió caracterizar el estado actual de la comunicación organizacional interna y del trabajo en equipo dentro de la institución; y segundo porque buscó analizar cómo determinadas características de la comunicación interna inciden en la dinámica del trabajo colaborativo, aportando elementos para la comprensión del fenómeno en el contexto institucional local.

El contexto de estudio estuvo constituido por el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Unión, entidad pública de gestión territorial con una estructura administrativa reducida, orientada a la planificación y ejecución de acciones de desarrollo local. La población estuvo conformada por 12 servidores que integran el Gobierno Autónomo

Descentralizado Parroquial Rural de La Unión, considerando cargos de elección popular (presidencia y vocalías) y personal administrativo, técnico y operativo. Dado que se trata de una institución de estructura reducida, se trabajó con muestreo censal, incorporando a la totalidad de los servidores como unidades de análisis (véase Tabla 1).

Tabla 1. Composición de la población de estudio del GAD Parroquial Rural de La Unión

Estrato / Dependencia	Cargo (perfil típico)	N
Nivel directivo (elección popular)	Presidente/a del GAD Parroquial	1
	Vicepresidente/a (vocal principal)	1
	Vocales principales	3
Nivel administrativo– financiero	Secretario/a – Asistente administrativo/a	1
	Tesorero/a – Responsable financiero/ contable	1
	Técnico/a de compras públicas y apoyo administrativo	1
Nivel técnico–territorial	Técnico/a de planificación territorial (PDOT/ POA)	1
	Técnico/a de proyectos y gestión social/ comunitaria	1
Servicios y apoyo operativo	Responsable de mantenimiento/servicios generales (conductor– logística, según disponibilidad)	1
total de población (N)		12

Para la recolección de la información, se emplearon técnicas e instrumentos coherentes con el enfoque mixto adoptado. En el componente cuantitativo, se utilizó la encuesta, aplicada mediante un cuestionario estructurado, que utilizó una escala tipo Likert, dirigido a los servidores del GAD, elaborado a partir de las dimensiones e indicadores definidos para cada una de las variables de estudio. En el componente cualitativo, se recurrió a la entrevista semiestructurada a 17 informantes clave, lo que permitió profundizar en la comprensión de las prácticas comunicacionales internas, los estilos de interacción y las dinámicas de trabajo en equipo desde la perspectiva de los actores institucionales.

Los instrumentos de recolección de datos fueron sometidos a un proceso de validación de contenido mediante juicio de especialistas, quienes evaluaron la claridad, pertinencia y coherencia de los ítems en relación con los objetivos de la investigación y el marco teórico. Dentro de este marco investigativo, se aplicó una encuesta que fue subida al programa SPSS para su procedimiento y análisis. Así mismo, el instrumento se sometió a la prueba estadística alfa de

Cronbach, para asegurar la fiabilidad de la consistencia interna de los ítems, que arrojó un valor de 8.67%, considerada como razonable en términos de la investigación (Gliem & Gliem, 2003). Este procedimiento permitió asegurar que los instrumentos midieran adecuadamente los constructos analizados y contribuyó a fortalecer el rigor metodológico del estudio.

El análisis de los datos se realizó mediante procedimientos diferenciados según su naturaleza. Los datos cuantitativos fueron procesados a través de estadística descriptiva, permitiendo identificar frecuencias, tendencias y niveles de percepción respecto a la comunicación organizacional interna y el trabajo en equipo. Los datos cualitativos se analizaron mediante codificación temática, lo que facilitó la identificación de categorías emergentes y la interpretación de los discursos de los participantes en función de las categorías teóricas del estudio.

Como parte del rigor metodológico de la investigación, se incorporó la validación de la propuesta por juicio de especialistas, con el propósito de valorar su pertinencia, coherencia y viabilidad en relación con la problemática identificada. Este procedimiento permitió someter la propuesta de fortalecimiento de la comunicación organizacional interna y del trabajo en equipo a una evaluación experta, garantizando su consistencia teórica y aplicabilidad en el contexto del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Unión.

Para este fin, se seleccionaron especialistas con experiencia en gestión pública, comunicación organizacional

y trabajo en equipo, quienes cuentan con trayectoria académica y/o profesional en el ámbito institucional. A los especialistas se les proporcionó un instrumento de validación estructurado, mediante el cual evaluaron la propuesta considerando criterios como claridad, pertinencia, coherencia interna, factibilidad de aplicación y contribución a la mejora institucional. Cada criterio fue valorado a través de una escala de Likert, permitiendo obtener una valoración global de la propuesta.

La información derivada del juicio de especialistas fue analizada de manera descriptiva, identificando niveles de aceptación y observaciones cualitativas relevantes. Este proceso permitió realizar ajustes puntuales a la propuesta, fortaleciendo su calidad y asegurando que responda de manera efectiva a las necesidades comunicacionales y de trabajo en equipo evidenciadas en el estudio de campo. De este modo, la validación por especialistas se constituye en un elemento que refuerza la solidez metodológica y la credibilidad de los resultados de la investigación.

Como sustento metodológico del proceso investigativo, se elaboró una tabla de categorías, que permitió articular de manera coherente las dimensiones e indicadores, orientando tanto el diseño de los instrumentos como el análisis de los resultados, y garantizando la correspondencia entre el problema científico, los objetivos y el abordaje empírico.

Tabla 2. Categorías fundamentales del estudio investigativo

Categoría	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento
Comunicación organizacional interna	canales de comunicación	Existencia de canales formales; uso de canales informales; accesibilidad de la información	Encuesta	Cuestionario estructurado (escala tipo Likert)
	Flujo comunicacional	Comunicación vertical; comunicación horizontal; Encuesta comunicación transversal	Encuesta	Cuestionario estructurado (escala tipo Likert)
	Claridad y oportunidad de la información	Comprensión de mensajes; oportunidad en la entrega de Encuesta información; coherencia entre directivos y personal	Encuesta	Cuestionario estructurado (escala tipo Likert)
	Retroalimentación	Espacios de escucha; respuesta a sugerencias; participación en la comunicación interna	Encuesta / Entrevista de entrevista	Cuestionario estructurado / Guía semiestructurada
	Estilo comunicacional de liderazgo	Estilo participativo; comunicación abierta; coherencia comunicativa de liderazgo	Encuesta / Entrevista	Cuestionario estructurado / Guía de entrevista
	Trabajo en equipo	coordinación de tareas	cumplimiento de actividades; tareas articulación entre roles	Encuesta estructurado (escala tipo Likert)

	Confianza y participación en la toma de decisiones	participación de reuniones; entrevistas corresponsabilidad; confianza mutua; responsabilidad compartida	Encuesta estructurado (escala compromiso grupal compromiso con el equipo	Encuesta estructurado (escala tipo Likert)
--	--	---	---	--

Nota. La tabla presenta las categorías, dimensiones e indicadores definidos para el estudio, elaborados a partir del marco teórico y del problema de investigación. Estos elementos orientaron el diseño de los instrumentos de recolección de datos y el posterior análisis de resultados, garantizando coherencia entre los objetivos, las variables de estudio y el abordaje metodológico adoptado.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos permiten visibilizar el estado real de la comunicación organizacional interna y su incidencia en el trabajo en equipo dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Unión. A partir del análisis descriptivo de los datos recolectados mediante los instrumentos aplicados, se identifican patrones que evidencian debilidades en los procesos comunicacionales internos, particularmente en lo relacionado con la claridad de la información, la retroalimentación y la coordinación entre los miembros de la institución. Estos hallazgos iniciales ponen de manifiesto una problemática organizacional que incide directamente en la dinámica del trabajo en equipo y en el cumplimiento articulado de las funciones institucionales.

Figura 1. Resultados del estudio de campo sobre la comunicación organizacional interna y trabajo en equipo

Categoría	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento
	Colaboración y cooperación	Apoyo entre compañeros; trabajo colaborativo; disposición para ayudar	Encuesta	Cuestionario estructurado (escala tipo Likert)
	Clima laboral	Relaciones interpersonales; respeto; ambiente de trabajo	Encuesta	Cuestionario estructurado (escala tipo Likert)

Opinión considerada;

Cuestionario

Nota. Los porcentajes corresponden a los resultados de la encuesta aplicada al personal del GAD Parroquial Rural de La Unión y reflejan el nivel de percepción desfavorable en las dimensiones analizadas.

Los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Unión evidencian la existencia de una problemática significativa asociada a la comunicación organizacional interna y su incidencia en el trabajo en equipo. De manera general, los porcentajes reflejados en la figura 1 muestran niveles elevados de percepción desfavorable en la mayoría de las dimensiones analizadas, lo que permite afirmar que los procesos comunicacionales internos no están cumpliendo plenamente su función articuladora dentro de la institución.

En relación con la comunicación organizacional interna, las dimensiones de retroalimentación y claridad de la información presentan los valores más críticos, alcanzando porcentajes de percepción desfavorable cercanos al 80 %. Estos resultados indican que una proporción considerable del personal percibe limitaciones en la existencia de espacios formales para la retroalimentación, así como dificultades en la comprensión y oportunidad de la información que circula internamente. Esta situación sugiere que los mensajes institucionales no siempre llegan de manera clara ni oportuna a los servidores, lo que puede generar confusión en la ejecución de tareas y en la toma de decisiones.

Asimismo, el flujo comunicacional registra un porcentaje desfavorable superior al 70 %, lo que evidencia debilidades en la circulación de la información entre los distintos niveles jerárquicos y entre las áreas de la institución. Este comportamiento revela que la comunicación vertical, horizontal y transversal no se desarrolla

de forma sistemática, lo que limita la coordinación interna y dificulta la articulación del trabajo institucional. De manera similar, la dimensión canales de comunicación presenta un porcentaje desfavorable elevado, lo que sugiere una percepción negativa respecto a la disponibilidad, formalización y uso efectivo de los canales comunicacionales dentro del GAD.

En cuanto al estilo comunicacional del liderazgo, los resultados muestran también un nivel desfavorable significativo, cercano al 80 %. Esto indica que una parte importante del personal percibe limitaciones en las prácticas comunicativas de los directivos, particularmente en lo relacionado con la apertura al diálogo, la coherencia comunicativa y la promoción de una comunicación participativa. Este aspecto resulta relevante, dado que el liderazgo cumple un papel clave en la configuración de las dinámicas comunicacionales y en la generación de confianza dentro de la organización.

Respecto a la categoría trabajo en equipo, los resultados reflejan igualmente una problemática relevante. La dimensión coordinación de tareas presenta un porcentaje desfavorable superior al 65 %, lo que evidencia dificultades en la planificación, organización y seguimiento de las actividades institucionales. Este resultado sugiere que las tareas no siempre se articulan de manera clara entre los miembros del equipo, lo que puede afectar el cumplimiento oportuno de los objetivos institucionales.

Por su parte, la dimensión participación muestra uno de los valores desfavorables más altos, cercano al 73 %, lo que indica que los servidores perciben escasas oportunidades para involucrarse en la toma de decisiones y en los procesos de deliberación interna. Esta percepción puede incidir negativamente en el sentido de corresponsabilidad y en el compromiso con el trabajo colectivo. En contraste, dimensiones como clima laboral y colaboración presentan porcentajes desfavorables ligeramente menores, aunque aún significativos, lo que sugiere la existencia de relaciones interpersonales relativamente estables, pero insuficientes para contrarrestar las debilidades estructurales en la coordinación y la comunicación interna.

Finalmente, la dimensión confianza registra un porcentaje desfavorable cercano al 67%, lo que evidencia que, si bien existen ciertos niveles de apoyo mutuo entre los miembros del equipo, estos no son suficientes para consolidar una dinámica de trabajo plenamente colaborativa. En conjunto, los resultados permiten identificar un patrón consistente de debilidades en las dimensiones comunicacionales y de trabajo en equipo, confirmando la presencia de una problemática institucional que afecta la interacción interna y el desempeño colectivo del GAD parroquial rural.

Con el propósito de complementar los resultados obtenidos a través de la encuesta y profundizar en la comprensión de la problemática institucional, se realizó una entrevista de carácter semiestructurada, a través de la cual permitió identificar percepciones, criterios y valoraciones sobre los procesos de comunicación organizacional interna y las dinámicas de trabajo en equipo. En este sentido, la Tabla 2 presenta una síntesis analítica de los principales juicios expresados por los entrevistados, organizada según las categorías y dimensiones del estudio, así como la valoración interpretativa realizada por el investigador.

Tabla 3. Valoración cualitativa de los resultados de la entrevista según criterio del investigador

Categoría	Dimensión	Síntesis de los criterios	Valoración del expresados por los	investigador entrevistados
Comunicación organizacional interna	Canales comunicación	de	Los entrevistados coinciden en señalar que la comunicación interna se apoya principalmente en canales informales, como conversaciones directas y mensajería instantánea, con escasa sistematización de medios formales.	La predominancia de canales informales evidencia debilidades en la institucionalización de la comunicación, lo que limita la trazabilidad y coherencia de la información.

Flujo Se reconoce que la información comunicacional fluye principalmente de forma vertical, desde los directivos hacia el personal, con limitadas oportunidades de intercambio horizontal o transversal.		El predominio de un flujo vertical restringe la interacción entre áreas y afecta la coordinación interna, reforzando prácticas comunicativas
Retroalimentación		Se evidencia la ausencia de espacios formales para la retroalimentación, siendo esta ocasional y dependiente de situaciones específicas.
		La limitada retroalimentación debilita los procesos de mejora interna y reduce las oportunidades de aprendizaje organizacional.
Estilo comunicacional del liderazgo		Los entrevistados perciben un estilo de liderazgo centrado en la transmisión de directrices, con escasa apertura al diálogo y a la participación.
		Este estilo comunicacional limita la construcción de confianza y la comunicación bidireccional dentro del equipo de trabajo.
Claridad de información	Los informantes manifiestan que, en varias ocasiones, la información llega de manera incompleta o tardía, generando dudas sobre procedimientos y responsabilidades.	La falta de claridad y oportunidad en la información se configura como un factor que incide negativamente en la ejecución eficiente de las tareas institucionales.
Trabajo en equipo	Coordinación de las tareas	Los informantes señalan que La escasa coordinación de equipo tareas las tareas se asignan de forma tareas afecta la eficiencia general, sin una planificación operativa y dificulta el detallada ni seguimiento cumplimiento articulado de los objetivos institucionales
Clima laboral	Los entrevistados describen un ambiente laboral respetuoso, aunque con tensiones ocasionales asociadas a la carga de trabajo y la comunicación.	Un clima laboral relativamente estable no compensa las debilidades estructurales en comunicación y coordinación interna.
Participación	Se percibe una participación limitada en la toma de decisiones, concentrada	La baja participación reduce el sentido de corresponsabilidad y afecta el compromiso colectivo.
Colaboración	Se reconoce disposición individual para colaborar; sin embargo, esta depende más de la iniciativa personal que de una cultura organizacional consolidada.	La colaboración existente es insuficiente para consolidar un trabajo en equipo sostenido y estructurado.
Confianza	Los informantes reconocen niveles básicos de confianza entre compañeros, aunque señalan que esta no siempre se traduce en trabajo colaborativo efectivo.	La confianza existente resulta frágil y no se consolida como un elemento articulador del trabajo en equipo.

Nota. La tabla presenta la valoración cualitativa realizada por el investigador a partir de la sistematización de los criterios y percepciones expresadas por los entrevistados, organizada según las categorías y dimensiones del estudio.

Propuesta de un modelo para fortalecer las dinámicas comunicacionales internas y del trabajo colaborativo en equipo

A partir del análisis de los resultados del estudio de campo, se evidenció que las debilidades en la comunicación organizacional interna inciden de manera directa en el trabajo en equipo dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Unión. En este sentido, los hallazgos obtenidos constituyen el sustento empírico para el diseño de una propuesta de fortalecimiento institucional, orientada a mejorar las dinámicas comunicacionales y el trabajo colaborativo, en coherencia con el objetivo general de la investigación.

Este aporte surge como resultado propositivo del estudio, fundamentada en los altos niveles de percepción desfavorable identificados en dimensiones clave como la claridad y oportunidad de la información, la retroalimentación, el flujo comunicacional, el estilo comunicacional del liderazgo, la coordinación de tareas y

la participación en la toma de decisiones. Estas debilidades, corroboradas mediante la triangulación de datos, revelan la necesidad de implementar acciones estructuradas que permitan fortalecer los procesos internos de comunicación y coordinación del trabajo.

Desde una perspectiva organizacional, la propuesta de este modelo para el fortalecimiento de la comunicación interna y el trabajo en equipo, se concibe como un instrumento de intervención institucional, diseñado para responder a la realidad específica del GAD parroquial rural, caracterizada por una estructura administrativa reducida, recursos limitados y una alta interdependencia funcional entre sus servidores. En este marco, la propuesta no pretende modificar la estructura formal de la institución, sino optimizar las prácticas comunicacionales existentes, promoviendo una mayor articulación, coherencia y participación en el trabajo institucional.

Con base a lo anterior, la propuesta fue estructurada como un modelo que representa lógicamente el comportamiento de la realidad deseada, en torno a 4 ejes estratégicos de intervención, definidos a partir de las categorías y dimensiones analizadas en el estudio, los cuales permiten vincular directamente los resultados del diagnóstico con las acciones de fortalecimiento planteadas. Estos ejes estratégicos son: (a) fortalecimiento de los canales y flujos de comunicación interna; (b) institucionalización de prácticas de retroalimentación y participación; (c) fortalecimiento del estilo comunicacional del liderazgo; y (d) mejora de la coordinación y el trabajo colaborativo entre los servidores del GAD.

El eje de canales y flujos de comunicación interna se orienta a la formalización y sistematización de los mecanismos de comunicación institucional, con el propósito de garantizar la circulación clara, oportuna y coherente de la información entre los distintos niveles jerárquicos y áreas de trabajo. Este eje busca reducir la dependencia de canales informales y fortalecer una comunicación más horizontal y transversal, favoreciendo la coordinación interáreas.

En el eje de retroalimentación y participación, la propuesta plantea la creación de espacios institucionales periódicos que faciliten la escucha activa, el intercambio de criterios y la participación del personal en los procesos de toma de decisiones. Estas acciones se orientan a fortalecer el sentido de corresponsabilidad, el compromiso organizacional y la mejora continua de los procesos internos, atendiendo a una de las dimensiones con mayor nivel de percepción desfavorable en los resultados del estudio.

El eje de estilo comunicacional del liderazgo enfatiza la necesidad de promover prácticas comunicativas más abiertas, participativas y coherentes por parte de los directivos del GAD parroquial rural. Este eje reconoce el rol estratégico del liderazgo en la configuración de las dinámicas comunicacionales y en la generación de confianza, proponiendo acciones orientadas a fortalecer el liderazgo como facilitador del diálogo y del trabajo en equipo.

El eje de coordinación y trabajo colaborativo se orienta a mejorar la planificación, organización y seguimiento de las tareas institucionales, promoviendo una mayor claridad en la asignación de funciones y una articulación más efectiva entre los roles. Este eje busca consolidar una dinámica de trabajo en equipo más estructurada y sostenible, que contribuya al cumplimiento eficiente de los objetivos institucionales.

Figura 2 Modelo de la propuesta de fortalecimiento de la comunicación organizacional interna y del trabajo en equipo



Asimismo, el modelo para el fortalecimiento es un proceso estructurado en fases:

diagnóstico, diseño, validación e implementación, que permite comprender la lógica de desarrollo de la intervención institucional. Si bien la propuesta no fue aplicada en el contexto del estudio, su diseño y validación por juicio de especialistas garantizan su coherencia interna, pertinencia y factibilidad de aplicación, consolidándola como un resultado propositivo derivado del proceso investigativo.

Con el propósito de fortalecer el rigor metodológico de la investigación y verificar la consistencia del resultado propositivo derivado del estudio de campo, la propuesta de fortalecimiento de la comunicación organizacional interna y del trabajo en equipo fue sometida a un proceso de validación por juicio de especialistas. Este procedimiento permitió valorar, el nivel de pertinencia, coherencia interna, factibilidad de aplicación y contribución potencial de la propuesta en relación con la problemática identificada en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Unión.

La validación se realizó mediante la aplicación de un instrumento estructurado, en el que los especialistas evaluaron cada criterio a través de una escala de apreciación, cuyos resultados fueron procesados mediante estadística descriptiva. A continuación, se presentan los resultados cuantitativos obtenidos, expresados en frecuencias relativas y porcentajes, los cuales permiten evidenciar el nivel de aceptación de la propuesta y fundamentar su viabilidad como aporte derivado del proceso investigativo.

Tabla 4 Resultados de la validación de la propuesta por juicio de especialistas

Criterios de validación	Muy adecuado (%)	Adecuado (%)	Medianamente adecuado (%)	Poco adecuado (%)	Inadecuado (%)
Pertinencia de la propuesta frente a la problemática identificada	80 %	20 %	0 %	0 %	0 %
Coherencia interna entre diagnóstico, objetivos y acciones propuestas	75 %	25 %	0 %	0 %	0 %
Claridad en la estructura y formulación de la propuesta	70 %	30 %	0 %	0 %	0 %
Factibilidad de aplicación en el contexto institucional del GAD	65 %	35 %	0 %	0 %	0 %
Contribución potencial a la mejora de la comunicación organizacional interna	80 %	20 %	0 %	0 %	0 %
Contribución potencial al fortalecimiento del trabajo en equipo	75 %	25 %	0 %	0 %	0 %
Promedio general de valoración	74 %	26 %	0 %	0 %	0 %

Nota. Los porcentajes corresponden a la valoración realizada por los especialistas a partir del instrumento de validación aplicado. La escala utilizada permitió identificar el nivel de aceptación de la propuesta en función de criterios de pertinencia, coherencia, claridad, factibilidad y contribución institucional.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en el estudio permiten confirmar que la comunicación organizacional interna constituye un factor determinante en la configuración de las dinámicas de trabajo en equipo dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Unión. La evidencia empírica, tanto cuantitativa como cualitativa, revela la presencia de debilidades estructurales en los procesos comunicacionales internos que inciden de manera directa en la coordinación, la participación y la confianza entre los servidores de la institución.

En relación con la comunicación organizacional interna, los altos porcentajes de percepción desfavorable identificados en dimensiones como la claridad de la información y la retroalimentación coinciden con los planteamientos de Castro-Martínez y Díaz-Morilla (2020), quienes sostienen que cuando la comunicación interna no se gestiona de forma estratégica, se generan vacíos informativos que afectan el bienestar laboral y el desempeño colectivo. En el caso analizado, la limitada claridad y oportunidad de la información, evidenciada en la encuesta y reforzada por los criterios expresados en las entrevistas, sugiere que los mensajes institucionales no logran orientar de manera eficaz la acción del personal, lo que repercute negativamente en la ejecución de las tareas y en la toma de decisiones.

Asimismo, las deficiencias observadas en el flujo comunicacional, caracterizadas por un predominio de la comunicación vertical y una escasa interacción horizontal y transversal, guardan relación con los aportes de Llantoy-Morales y Recalde-Gracey (2024), quienes advierten que en el sector público la comunicación interna suele desarrollarse de manera unidireccional, limitando la coordinación interáreas y debilitando el trabajo colaborativo. Los resultados del presente estudio confirman esta tendencia, al evidenciar que la falta de espacios de intercambio entre áreas restringe la articulación de esfuerzos y refuerza prácticas organizativas fragmentadas.

En cuanto al estilo comunicacional del liderazgo, los hallazgos muestran percepciones desfavorables asociadas a una comunicación poco participativa y con limitada apertura al diálogo. Esta situación se alinea con lo planteado por Hernández Rodríguez y Stan (2022), quienes señalan que los estilos de liderazgo en la administración pública influyen directamente en la capacidad de las organizaciones para fomentar la participación, la innovación y el trabajo en equipo. En el contexto del GAD parroquial rural, la percepción de un liderazgo centrado en la transmisión de directrices, más que en la construcción de consensos, se traduce en una menor implicación del personal en los procesos institucionales.

Respecto al trabajo en equipo, los resultados evidencian que dimensiones como la coordinación de tareas y la participación presentan niveles desfavorables significativos. Estos hallazgos son coherentes con los planteamientos de Zárate (2021), quien concibe el trabajo en equipo como una dinámica relacional sustentada en la comunicación permanente, la claridad de roles y la corresponsabilidad. La limitada planificación y seguimiento de las tareas, así como la escasa participación en la toma de decisiones, observadas en el estudio, sugieren que el trabajo en equipo se desarrolla de manera incipiente y dependiente de iniciativas individuales, más que como una práctica institucionalizada.

Los resultados cualitativos de la entrevista revelan que, si bien existen relaciones interpersonales relativamente estables y disposición individual para colaborar, estas no logran consolidarse en una cultura de trabajo colaborativo sostenida. Este hallazgo dialoga con los aportes de Quezada-Rodríguez et al. (2020), quienes destacan que la ausencia de mecanismos formales de coordinación y comunicación limita la efectividad del trabajo en equipo en las organizaciones públicas. En el caso estudiado, la confianza existente entre los servidores resulta insuficiente para compensar las debilidades estructurales en la comunicación interna y la organización del trabajo.

Por otro lado, la baja percepción de participación identificada en los resultados se relaciona con lo señalado por Calle Calle y Badía (2020), quienes enfatizan que la comunicación estratégica en las instituciones públicas debe orientarse a fortalecer la gobernanza interna y la corresponsabilidad de los actores organizacionales. La limitada inclusión del personal en los procesos decisionales, evidenciada tanto en la encuesta como en la entrevista, restringe el sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos institucionales, afectando la dinámica del trabajo en equipo.

En este contexto, los resultados del estudio no solo permiten explicar la incidencia de la comunicación organizacional interna en el trabajo en equipo, sino que constituyen el sustento empírico para el diseño de

una propuesta de fortalecimiento institucional. Las debilidades identificadas en dimensiones clave —como la claridad y oportunidad de la información, la retroalimentación, el flujo comunicacional, el estilo comunicacional del liderazgo y la coordinación de tareas— evidencian la necesidad de intervenir de manera estructurada los procesos internos de comunicación y trabajo colaborativo. En este sentido, la propuesta diseñada se configura como una respuesta coherente y fundamentada a la problemática diagnosticada, alineada con los enfoques teóricos que conciben la comunicación interna como un proceso estratégico para la articulación de la acción colectiva en las organizaciones públicas.

Asimismo, los resultados de la validación por juicio de especialistas refuerzan la consistencia y pertinencia de la propuesta planteada. Los altos niveles de aceptación obtenidos en criterios como pertinencia, coherencia interna, claridad y factibilidad de aplicación indican que la propuesta responde de manera adecuada al contexto institucional del GAD Parroquial Rural de La Unión. Desde una perspectiva científica, esta validación no solo respalda la viabilidad de la propuesta, sino que también confirma su coherencia con el marco teórico y los hallazgos empíricos del estudio, consolidándola como un resultado propositivo relevante derivado del proceso investigativo.

Desde el ámbito de la gestión pública local, la propuesta adquiere especial relevancia al considerar las particularidades organizativas de los Gobiernos Autónomos Descentralizados parroquiales rurales, caracterizados por estructuras administrativas reducidas y una alta interdependencia funcional. En este sentido, el modelo propuesto presenta un potencial de aplicabilidad y adaptación a contextos institucionales similares, en los que la mejora de la comunicación organizacional interna y del trabajo en equipo constituye un factor clave para el fortalecimiento de la gestión territorial y la eficiencia institucional.

La discusión de los resultados permite afirmar que las debilidades en la comunicación organizacional interna identificadas en el GAD Parroquial Rural de La Unión se configuran como un factor explicativo central de las limitaciones observadas en el trabajo en equipo. La convergencia entre los datos cuantitativos, los criterios cualitativos, los aportes teóricos revisados y los resultados de la validación experta refuerza la necesidad de concebir la comunicación interna como un proceso estratégico, capaz de articular la acción colectiva, fortalecer la participación y consolidar prácticas de trabajo colaborativo en el ámbito de la gestión pública local.

CONCLUSIONES

Los resultados del estudio permitieron confirmar que la comunicación organizacional interna incide de manera significativa en el trabajo en equipo dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de La Unión. Las debilidades identificadas en dimensiones como la claridad y oportunidad de la información, la retroalimentación, el flujo comunicacional y el estilo comunicacional del liderazgo afectan directamente la coordinación de tareas, la participación en la toma de decisiones y la confianza entre los servidores, limitando el desarrollo de dinámicas de trabajo colaborativo sostenidas y el cumplimiento articulado de los objetivos institucionales.

La triangulación de los resultados cuantitativos y cualitativos evidenció que, si bien existen relaciones interpersonales relativamente estables y disposición individual para colaborar, estas no se consolidan en una cultura organizacional de trabajo en equipo debido a la ausencia de mecanismos formales de comunicación y coordinación interna. En este sentido, la comunicación organizacional interna no se gestiona como un proceso estratégico dentro de la institución, lo que refuerza prácticas comunicativas unidireccionales, limita la participación del personal y debilita la corresponsabilidad organizacional, especialmente en un contexto institucional caracterizado por una estructura administrativa reducida y alta interdependencia funcional.

A partir del diagnóstico realizado, se diseñó un modelo de fortalecimiento de la comunicación organizacional interna orientada a mejorar el trabajo en equipo, estructurada en ejes estratégicos coherentes con las dimensiones analizadas en el estudio. Su validación evidenció un nivel de aceptación favorable en términos de pertinencia, coherencia interna, claridad y factibilidad de aplicación, lo que permite afirmar que el modelo constituye un aporte relevante y viable derivado del proceso investigativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ayachi Paredes, M., Gonzales García, K., Troya Palomino, D., & Guillén López, K. (2024). Comunicación organizacional interna y trabajo en equipo: una entidad administradora de servicios de salud. *Revista San*

Gregorio, 1(Especial_1), 29–36. https://doi.org/10.36097/rsan.v1iEspecial_1.2567

Barquero, J. D., Cancelo Sanmartín, M., & Rodríguez Segura, L. (2021). Las competencias digitales como vehículo de la cultura organizacional universitaria. *Revista Latina de Comunicación Social*, (79), 17–33. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2021-1495>

Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *El Profesional de la Información*, 29(3). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>

Castro-Martínez, A., Díaz-Morilla, P., & Torres-Martín, J. L. (2022). El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de la COVID-19. *Revista de Comunicación de la SEECI*, (55), 29–51. <https://doi.org/10.15198/seeci.2022.55.e768>

Calle Calle, S., & Badía, A. T. (2020). Comunicación estratégica, clave para un buen gobierno. *Alcance: Revista Cubana de Información y Comunicación*, 9(22), 78–94. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2411-99702020000100078&script=sci_arttext&lng=en

Cisternas-Osorio, R., López-Navarrete, A. J., Cabrera-Méndez, M., & Díez-Somavilla, R. (2022). Telegram para el ejercicio de la comunicación interna: análisis de su uso en universidades hispanohablantes. *Fonseca, Journal of Communication*, (25), 77–93. <https://doi.org/10.14201/fjc.29750>

Charry Condor, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *COMUNI@CIÓN: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 9(1), 25–34. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449856234001>

Díaz Muñoz, R. E., & Vásquez Pérez, K. J. (2022). Comunicación organizacional interna y satisfacción laboral en la municipalidad provincial de Hualgayoc-Bambamarca. *Revista Compás Empresarial*, 13(34), 28–41. <https://doi.org/10.52428/20758960.v13i34.223>

Glein J.A. and Glein R.R. (2003) Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. 2003 Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education, Columbus, 82-88.

Hernández Rodríguez, E., & Stan, L. (2022). Liderazgo femenino para una Administración pública innovadora. *Documentación Administrativa. Nueva Época*, (9), 26–42. <https://doi.org/10.24965/da.11138>

Llantoy-Morales, K. G., & Recalde-Gracey, A. E. (2024). Comunicación interna en el sector público: estado actual y perspectivas futuras. *Gestio et Productio*, 6(11), 232–245. <https://doi.org/10.35381/gep.v6i11.186>

Mañas Rodríguez, M. A., Salvador Ferrer, C. M., Díaz Fúnez, P. A., & Pecino Medina, V. (2014). Impacto de la comunicación de funciones directivas sobre el compromiso de los trabajadores en la Administración Pública. *Universitas Psychologica*, 13(4), 1581–1587. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-4.icfd>

Quezada-Rodríguez, M. R., Quevedo-Barros, M. R., & Torres-Palacios, M. M. (2020). Trabajo en equipo, comunicación y desempeño laboral en las organizaciones del sector público.

Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 5(3), 748–778. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i3.920>

Ramírez, R. (2020). Niveles de la comunicación organizacional interna. *Revista Empresarial*, 13(4), 76–93. <https://revistas.uteq.edu.ec/index.php/empresarial/article/view/768>

Saldaña Díaz, E. I., Horna Rodríguez, R. F., & Troya Palomino, D. (2023). Comunicación interna y su relación con el compromiso organizacional en una empresa de consumo masivo en el nororiente peruano. *Economía & Negocios*, 5(1). <https://doi.org/10.33326/27086062.2023.1.1542>

Zárate, A. S. (2021). Trabajo en equipo en las organizaciones: tres intervenciones. *Avances en Psicología*, 29(2), 195–208. <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2021.v29n2.2406>

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Declaración de responsabilidad de autoría

Odalís Nicole Alcívar Árias, Pedro Iván Huera Tovar, Marianela de la C. Morales Calatayud y Fuy Wah Chang Fong: metodología, investigación, redacción de artículo