

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades**

**HERRAMIENTA INTERACTIVA PARA FACILITAR LA  
COMUNICACIÓN DE NORMATIVA EN LA UNIVERSIDAD  
SAN FRANCISCO DE QUITO**

Jazmín Daniela Salazar Lara

PSICOLOGÍA

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito  
para la obtención del título de Psicología

Quito, 12 de enero del 2022

# **UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades**

**HOJA DE CALIFICACIÓN  
DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA**

**HERRAMIENTA INTERACTIVA PARA FACILITAR LA  
COMUNICACIÓN DE NORMATIVA EN LA UNIVERSIDAD SAN  
FRANCISCO DE QUITO**

**Jazmín Daniela Salazar Lara**

**María Cristina Crespo, Dra.**

Quito, 12 de enero del 2022

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombres y apellidos: Jazmín Daniela Salazar Lara

Código: 00122748

Cédula de identidad: 1714983382

Lugar y fecha: Quito, 12 de enero del 2022

## **ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN**

**Nota:** El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETheses>.

## **UNPUBLISHED DOCUMENT**

**Note:** The following capstone project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETheses>.

# **HERRAMIENTA INTERACTIVA PARA FACILITAR LA COMUNICACIÓN DE NORMATIVA EN LA UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

## **RESUMEN**

Este proyecto efectúa un análisis de los elementos que inciden en la comunicación interna de las organizaciones, su importancia, las dificultades que presenta y las posibles soluciones que pueden plantearse para optimizar este tipo de comunicación. Se ha logrado concluir que la comunicación interna constituye un eje transversal en el desarrollo de la gestión empresarial y permite que la información fluya dentro de una organización de un modo apropiado, además de ser el eje organizacional que permite canalizar condiciones óptimas de satisfacción laboral. Para muchas organizaciones, comunicar aspectos regulatorios es complejo, pero sumamente necesario y tiene importantes retos. A partir de este análisis, se ha planteado el objetivo de apoyar a la USFQ en la comunicación del Manual del Estudiante por medio de una herramienta digital e interactiva creada en la plataforma Genially.

**PALABRAS CLAVE:** Comunicación interna, Manual del estudiante, Herramienta interactiva, USFQ, Genially

**HERRAMIENTA INTERACTIVA PARA FACILITAR LA  
COMUNICACIÓN DE NORMATIVA EN LA UNIVERSIDAD SAN  
FRANCISCO DE QUITO**

**ABSTRACT**

This project makes an analysis of the elements that affect the internal communication of organizations, its importance, the difficulties it presents and the possible solutions that can be proposed to optimize this type of communication. It has been concluded that internal communication constitutes a transversal axis in the development of business management and allows information to flow within an organization in an appropriate way, in addition to being the organizational axis that makes optimal conditions of job satisfaction. For many organizations, communicating regulatory issues is complex, but highly necessary and has significant challenges. Based on this analysis, the objective of supporting the USFQ in communicating the Student Manual has been set through a digital and interactive tool created on the Genially platform.

**KEYWORDS:** Internal communication, Student manual, Interactive tool, USFQ, Genially

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	5
ABSTRACT.....	6
TABLA DE CONTENIDO.....	7
Revisión de literatura .....	8
Concepto, impacto e importancia de la comunicación interna .....	8
La comunicación interna y la satisfacción laboral.....	10
La comunicación interna y la productividad.....	13
Problemas y barreras en la comunicación interna.....	14
Múltiples generaciones y reto comunicacional.....	15
Resistencia al cambio.....	18
Público de la comunicación interna .....	20
Herramientas de comunicación interna.....	21
Dinámica de la organización.....	27
Misión de la USFQ .....	27
Visión de la USFQ.....	27
Las Artes Liberales de la USFQ .....	27
El desafío .....	28
Propuesta.....	29
Retos .....	30
Conclusiones.....	31
Reflexión personal .....	33
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35

## Revisión de literatura

### Concepto, impacto e importancia de la comunicación interna

Nuestra supervivencia como especie estuvo desde siempre condicionada por la comunicación. Harari (2018), sostiene que entre 70.000 y 30.000 años antes de la era común aparecían ya formas complejas de comunicación que dieron forma a las primeras lenguas, y que, constituyen una revolución cognitiva en nuestra especie. Del mismo modo, en el ámbito organizacional la comunicación interna es uno de los pilares del funcionamiento de la organización, a modo de un eje transversal. Stegaroiu (2014), muestra que la comunicación interna debe ser tratada como la primera frontera en la batalla por el cliente: cuando se basa en valores corporativos fuertes, la comunicación al interno puede ayudar a transformar a los empleados clave en empleados que agregan valor a la institución. Rodríguez (2017), por su parte dice que la comunicación interna es un cúmulo de actividades que las organizaciones o agrupaciones realizan para asegurar las buenas relaciones entre sus miembros.

La comunicación interna se inspira cada vez más en las técnicas de comunicación de marketing (Egas y Yance, 2018). Así, la definición de una estrategia de comunicación interna es muy cercana a la que se hace para la estrategia de comunicación externa. En algunas empresas e instituciones, es responsabilidad de los administrativos y encargados de recursos humanos, debido a que se considera que la política de comunicación está más vinculada a la gestión de personal que a su mera información. En otras instituciones, es responsabilidad del director de comunicaciones, porque se considera parte de la política general de comunicaciones, cuya coherencia general se considera esencial (Salazar, 2017).

## **Importancia de la comunicación organizacional**

La cultura de la comunicación en una organización depende enormemente de las empresas y organizaciones que consideran a sus empleados como recursos estratégicos, es decir, aquellas que invierten recursos no solo económicos sino también espaciales y temporales para que la organización involucre su experiencia y creatividad para definir metas y objetivos (Soria y Pérez 2020). Al respecto, Rebeil (2008) argumenta que la alta dirección debe comunicar la información necesaria, capacitar y apoyar a sus empleados para el éxito de las personas y organizaciones, eliminar interferencias o ruidos y generar espacios de retroalimentación. El papel de la comunicación interna no es solo el ser utilizada como una herramienta de gestión, sino también como una herramienta para dar forma al entorno interno de la empresa, que a través de su orientación contribuye a poder alcanzar los objetivos de la misma (Sedej y Mumel, 2015). Verguese (2017) en este sentido afirma que la dirección debe dar igual importancia a la comunicación interna que a la externa. La comunicación interna se considera importante para el éxito organizativo, aunque existen barreras que actualmente evitan que florezca (Verghese, 2017).

Por tanto, desde la unidad administrativa se debe crear y establecer un sistema de comunicación eficaz para comunicar sus planes estratégicos y operativos. El sistema debe involucrar la participación de los colaboradores, a fin de generar un compromiso en el logro de las metas marcadas y un sentido de pertenencia a la empresa (Kotter, 1995). La comunicación efectiva dentro de la organización genera acciones y planes innovadores en los sistemas de gestión para que sean mejorados continuamente. La dirección debe preparar a sus empleados para responder al ritmo del cambio sin afectar la empresa (Kotter, 1995).

A modo de ejemplo, se menciona el diálogo organizado por la Sociedad Nacional de la Construcción (EUA) que reunió ideas de los 18.000 empleados en una colaboración de toda la

empresa. Las actividades incluyeron eventos de *talkback*, encuestas en línea y un ejercicio de escucha para brindarles a los empleados y miembros la oportunidad de contribuir a su futuro. El resultado logró dar un mayor nivel en su calidad de vida y demostró el poder de escuchar y gestionar los comentarios de los empleados de forma eficaz (Aguirre, 2020). También, en un estudio de encuestas realizado por Rajala (2011), se descubrió que, para mejorar las comunicaciones internas en las organizaciones cambiantes, se debe prestar atención especialmente a la cantidad de administración, supervisión y comunicación interdepartamental. Se debe aumentar la comunicación especialmente sobre la situación de la empresa y la situación financiera y de ventas. Los empleados aprecian los comentarios de los supervisores y la administración, así como las reuniones regulares del equipo, las reuniones interdepartamentales y las reuniones con la administración. (David, 2013).

El desarrollo de los procesos de comunicación interdepartamental es vital para mejorar el intercambio de conocimientos en cualquier compañía y, en consecuencia, el desempeño del negocio (Coral, 2018). Es esencial que todos los miembros de la comunidad laboral comprendan su responsabilidad de comunicarse (Pazearite y Repoviene, 2018). La función de comunicaciones corporativas internas debe enseñar y proporcionar buenas herramientas de comunicación para todos los empleados.

### **La comunicación interna y la satisfacción laboral**

La comunicación interna en los tiempos actuales es vista como el motor de una organización. Esto implica que indefectiblemente llevará a la satisfacción o insatisfacción del personal que labora, por lo que incide casi directamente en la productividad y lo rentable que pueda llegar a ser la empresa. Davis y Newstrom (2001), sostienen que la satisfacción laboral comprende sentimientos y emociones que pueden ser positivas o negativas con las que los empleados perciben

su trabajo. Cuando hablan de las actitudes de los empleados, a menudo se refieren a la satisfacción laboral, describiendo sentimientos positivos sobre el trabajo (Robbins y Judge, 2009).

Dávila y Arceluz (2017), plantean además que una comunicación eficiente y eficaz incrementan enormemente la satisfacción y el bienestar del trabajador, quien puede desempeñarse en espacios donde las relaciones profesionales son positivas y van enrumadas en una misma dirección (Tapia y Brian, 2016).

Comprender la comunicación interna significa entender todos los servicios que puede brindar, especialmente como herramienta de motivación para los empleados, independientemente del tamaño de la empresa (Rodríguez, 2017). Como herramienta de gestión imprescindible, debe obedecer a un plan de comunicación y debe cumplir múltiples funciones: exhibir resultados, transmitir información, explicar una nueva dirección, motivar a los empleados, y reunir a los jugadores en torno a un proyecto empresarial (Ros, 2006). Así, una estrategia de comunicación interna reúne a gerentes y empleados para una mejor escucha bilateral y para cumplir con las expectativas de los empleados en términos de información (Ros, 2006).

Se ha comprobado que la gestión de la comunicación con los empleados de una organización está relacionada con su participación (Kang y Sung, 2017). Por otro lado, Marín (2007), plantea que la comunicación facilita el intercambio comunicativo entre las autoridades de la organización y los empleados, articulando sus preferencias, expectativas y necesidades, para facilitar el desarrollo, desarrollar el talento humano y optimizar la producción.

La integración en la estrategia corporativa es lo que da a las comunicaciones coherencia con los planes, acciones y metas de gestión, y promueve la transmisión y gestión integral de la imagen corporativa y la información tanto externa como internamente (Elías y Mascaray, 2003).

En este sentido, Charry (2018), asegura que la comunicación interna fomenta las relaciones

efectivas entre los colaboradores que conforman la audiencia interna de una organización y crea la confianza necesaria para coordinar y responsabilizar plenamente todos los recursos disponibles en la consecución de la misión común.

El compromiso se está convirtiendo en uno de los conceptos más populares en las relaciones públicas, principalmente en relación con la comunicación al interno. Hay una real y clara relación entre la comunicación eficiente y el compromiso de los empleados, lo que eventualmente genera problemas (Vercic y Vokic, 2017).

En el contexto de la pandemia COVID19, Muñoz y Pabón (2020), manifiestan que la comunicación interna permite a los empleados alinearse con los fines estratégicos de la organización, y esto hace que su integración en los procesos de trabajo a distancia sea fundamental para el óptimo entendimiento y participación de los impactos de este método de trabajo.

La comunicación que se realiza de manera eficaz tiende a fomentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción laboral: los empleados son más conscientes de su función en el lugar de trabajo y tienden a sentirse más involucrados. Salazar (2017), sostiene que el desarrollo de la comunicación interna está completamente relacionado con la satisfacción laboral (Charry, 2018).

Por su parte, Vega (2018), plantea que la satisfacción laboral está íntimamente ligada a una serie de factores que configuran el completo estado físico y psíquico de un empleado, lo cual es apropiado para la empresa porque está asociado a la productividad colectiva. Al respecto, otros autores sugieren que la comunicación interna y la satisfacción laboral en la actualidad se consideran aspectos importantes de una organización, ya que por estas es posible alcanzar un cierto nivel de productividad (Dávila y Arceluz, 2017).

## **La comunicación interna y la productividad**

Miquel y Aced (2018), sostienen que, en el contexto actual, cuando la presión económica aumenta y existen mayores complejidades en el contexto, la comunicación interna debe ser flexible y adaptable a las necesidades de la empresa, esto si la intención es aumentar significativamente la eficacia. En los tiempos actuales, donde la información es primordial, la comunicación interna dentro de una organización es muy importante. Gavidia y Gómez (2017), dicen que, en la sociedad de la información y las comunicaciones, el papel de la información será similar al del elemento tierra en la sociedad feudal o privada.

La OIT (2017), define la productividad como la relación o razón entre una medida de producción y una medida de uso de insumos. El vínculo entre comunicación y productividad es innegable. Egas y Yance (2018), afirman que la comunicación al interno de una organización es muy importante para lograr una mejor productividad, ya que refleja la identidad e imagen de marca de la empresa, estos factores influyen en los beneficios para los clientes y empleados respectivamente.

La integración en la estrategia corporativa es lo que da a las comunicaciones integración y consistencia con los planes, acciones y metas de gestión, y promueve la transmisión y gestión integral de la imagen, las fotos y la información tanto externa como internamente (Sedej y Mumel, 2015). Existen estudios que intentan analizar las causas de la baja productividad en organizaciones y países. Gavidia y Gómez (2017), afirman en una encuesta que fue realizada en España que, en términos de productividad anual por hora trabajada, el crecimiento es inferior al 1,5%. Algunos elementos de estos niveles de productividad están vinculados a la calidad de la gestión para cumplir con los requisitos de los empleados: información, expectativas, comportamiento, contribución,

innovación, desafío y reconocimiento: todos estos aspectos se determinan a través de la comunicación interna.

En el contexto de la actual pandemia COVID-19 muchas empresas y organizaciones han implementado cambios para gestionar los desafíos operativos y económicos. En una encuesta en línea con 490 empleados a tiempo completo en Estados Unidos se pudo evidenciar que la comunicación interna transparente puede ayudar a afrontar los problemas, reducir la incertidumbre y lograr la acogida general (Jo-Yun et al., 2020).

### **Problemas y barreras en la comunicación interna**

Cualquier característica o situación que impida un adecuado flujo de información a través de los canales establecidos por la organización es considerada un obstáculo para la comunicación (López, 2018). Las barreras a la comunicación interna son perturbaciones que tienden a distorsionar y alterar, de manera impredecible, los mensajes que se transmiten (Matos, 2017). Los impedimentos para la transmisión de información pueden surgir del remitente, receptor o la respuesta informativa recibida (Rodríguez, 2017); es también importante tomar en cuenta la existencia de barreras físicas, personales, semánticas y el miedo al riesgo (Neil, 2018).

Para desarrollar una comunicación que fluya dentro de la organización y el trabajo en equipo dentro de la empresa, es importante identificar cuáles son los problemas que se presenta en la comunicación a fin de enfrentarlos (López, 2018). Abordar estas barreras es necesario para crear una cultura corporativa que establezca líneas de comunicación comunes en todas sus manifestaciones dentro y fuera de la empresa (Neil, 2018).

En relación con los problemas que se generan, uno de los principales es la importancia de la comunicación externa en relación con la interna. Egas y Yance (2018), sugieren que las

organizaciones a menudo tienden a valorar la parte externa, es decir el cliente, más que la parte interna, el empleado.

Por otra parte, un impedimento a la comunicación en la implementación de la estrategia, es aquel que se origina por los rumores generados durante la comunicación horizontal existente entre los empleados, creando un mal ambiente de trabajo y falsas expectativas sobre la intención e implementación de la estrategia (Matos, 2017).

Moreno y Dueñas (2018) aseguran que uno de los mayores problemas relacionados con la comunicación en las empresas es la informalidad en el proceso de envío de mensajes a todos los destinatarios, por tal motivo se vuelve importante el poder contar con un departamento de comunicación o gerente que supervise y asegure la difusión de información completa e inclusiva, mejorando así la eficiencia, eficacia y productividad de diversos servicios y negocios en general.

Gavidia y Gómez (2017) sugieren que, para superar las barreras de la comunicación interna, se debe utilizar la retroalimentación, la simplificación del lenguaje, la escucha activa, el control emocional y la observación de señales no verbales. Por su parte, Muñoz y Pabón (2020) señalan que para superar las barreras de comunicación interna es necesario adaptarse a las necesidades del siglo XXI y promover el espacio vital de conversación por medio de distintos canales. Finalmente, Rodríguez (2017) sugiere que, para solucionar problemas de comunicación, especialmente en las PYMES, lo primero que se debe hacer es integrar este proceso en cada etapa de la planificación, para que se lleve a cabo estando presente en todas las etapas del proceso.

### **Múltiples generaciones y reto comunicacional**

Según varios autores, como Khosravi (2016) por la palabra “generación” se entiende un grupo identificable, nacido en un momento común y que comparte un conjunto de experiencias de vida social y eventos históricos. Estas experiencias compartidas se convierten en un dominio

común de sentimientos, actitudes, intereses y actividades, que influyen en su comportamiento. Stegaroiu (2014) sostiene que las organizaciones de hoy se enfrentan de manera constante y creciente a cambios generacionales en el lugar de trabajo con el advenimiento de la “Generación Y”, el declive de la “Generación X” y la jubilación de la generación conocida como los “Baby Boomers”.

Muchos estudios recientes han demostrado que los cambios organizativos pueden atribuirse a diferencias intergeneracionales. Las expectativas sobre la comunicación y los valores en el lugar de trabajo pueden cambiar a medida que los unos se jubilan y los otros avanzan en sus carreras (Farley, 2016). Las diferencias generacionales en el lugar de trabajo han recibido más atención a medida que los líderes organizacionales reconocen que tratar a todos los asociados por igual es ineficaz (Chirinos, 2009). Cada una de las generaciones que conviven en la actualidad ha tenido experiencias específicas, diferentes y marcadas por las características de la sociedad en la que prosperaron y se educaron, estas situaciones las diferencian de otras y en cierto modo su forma de vida. Oficio y autoridad no representan lo mismo para aquellos que nacieron en los años cincuenta o sesenta, ellos vivieron una crisis o crecieron con el principio de obediencia como pilar de la sociedad. Lo que se debe lograr es que diferentes generaciones no solo coexistan en la misma empresa, sino que también se entiendan (Chirinos, 2009).

Existen muchas formas en las que en la actualidad se puede clasificar los grupos generacionales; una de las más conocidas es la que genera cuatro divisiones:

- la primera que va desde los 50 a los 68 años y se caracteriza por dar importancia al trabajo, son comprometidos y buenos para crear equipos, además de que valoran la seguridad y estabilidad (Chirinos, 2009);

- la segunda que abarca desde los 36 a los 49 años actualmente ocupa gran parte del mercado laboral y se encuentran en muchos puestos de liderazgo, sus principios se orientan a la acumulación de riqueza y superación personal, además que las mujeres tienen mayor facilidad para incorporarse al mercado laboral, aunque aún hay muchas que se ocupan de la gestión de la casa, son estables, trabajan en equipo y animan las relaciones de confianza (Chirinos, 2009);
- la tercera va de los 19 a los 35 años y su principal característica es la no necesidad de la estabilidad, su autoconfianza es muy alta, pero respetan el conocimiento y la credibilidad de las generaciones anteriores (Chirinos, 2009).

Las diferencias en los valores generacionales pueden generar estrés, y los investigadores intentan comprender los problemas de comunicación y las diferentes expectativas de estos grupos generacionales en la dinámica laboral (Bernauer, 2018). Existen marcadas diferencias en las expectativas de la información, el uso de la tecnología y la satisfacción, lo que evidencia las similitudes y diferencias en las experiencias generacionales que están formadas por una variedad de factores (Bernauer, 2018). También es posible encontrar diferencias intergeneracionales relacionadas con la fuerza laboral en actitudes, comportamientos y características. Además, existen influencias sobre el comportamiento del liderazgo y cómo se percibe (Marín, 2007).

La mezcla intergeneracional es un gran desafío para trabajar con los recursos humanos, porque la combinación de personas con diferentes cosmovisiones y metodologías, que trabajan de manera diferente, con un campo diferente de las tecnologías de la información y la comunicación, requiere una visión integral y diversa (Chirinos, 2009).

Es importante identificar las necesidades del grupo, en términos de comunicación y su grado de autonomía, invirtiendo el estilo de liderazgo en relación con las necesidades de la

comunicación generacional (Marín, 2007). Soria y Pérez (2020) proponen entender la teoría de la comunicación como un mecanismo para superar los desafíos comunicacionales y generacionales, enfocándose en la comprensión de las condiciones, estructura y claridad de los mensajes comunicativos. Maldonado y Osio (2016) por su parte coinciden cuando describen el complejo panorama de la comunicación intergeneracional, argumentando que la comunicación es fundamental ya que ayuda a superar las barreras individuales.

Los sistemas comunicativos de las empresas actuales están inundados de información innecesaria de múltiples fuentes (Chitrao, 2018). Todas las organizaciones deben "filtrar" el ruido que conduce a la sobrecarga de información. Algunas investigaciones muestran que todos los empleados disfrutan de las interacciones cara a cara y que la comunicación interpersonal sigue siendo importante en todos los niveles de la organización (Neil, 2018).

### **Resistencia al cambio**

Se conoce como gestión del cambio a la aplicación de procesos y herramientas para lograr la variación de conducta de las personas y así lograr los resultados deseados (Calle, 2019). En este sentido, Lizar (2019) asegura que el cambio organizacional solo tendrá éxito si los individuos dentro de la organización también cambian. En realidad, muchas iniciativas para el cambio fallan en el logro de sus objetivos, lo que hace necesario reconocer aquellos factores que influyen en la implementación exitosa de los esfuerzos de cambio en las organizaciones (Ozaeta, 2014).

Pero el cambio individual es algo bastante complejo de gestionar desde una organización, y su dificultad radica principalmente en la resistencia al cambio. Uno de los factores que puede reducirla es la comunicación. Una buena comunicación en el entorno organizacional conduce a resultados coordinados, una buena gestión del cambio, la motivación de los empleados y una mejor comprensión de las necesidades de la fuerza laboral (Kotter, 1995). En una investigación realizada

por Matos (2017), se reveló que la resistencia al cambio percibida puede disminuir por medio del diálogo. Este y otros estudios concluyen que la empatía y el compromiso contribuyen más a una reducción de resistencia (Aprilanti y Novita, 2019).

Sobre el cambio de comportamiento, Verguese, (2017) asegura que la comunicación interna favorece al éxito de la organización táctica. La comunicación efectiva puede ayudar a las personas a comprender la lógica del proceso de cambio, con esto son capaces de reconocer qué, por qué, cuándo, quién, cómo y también qué hice por mí mismo dentro de la organización (Parra et al., 2019).

Para iniciar el cambio, un buen punto de partida es la conciencia y la participación. Se recomienda escuchar las expresiones de resistencia mostrando empatía ya que la idea de cambio no puede verse como una amenaza, una imposición o un enfrentamiento, sino que se debe buscar aliados para generar compromisos mutuos (Miquel y Aced, 2018). Para impulsar el cambio, es importante que todas las partes involucradas sean conscientes de cuál es el rol de cada uno y de la manera en la que pueden y deben actuar a fin de lograr efectivizar los esfuerzos en conjunto para lograr una mucho mejor comunicación (Aguirre, 2020).

Kotter (1995) sostiene que los procesos de cambio pasan por una serie de etapas que, en general, suelen llevar una cantidad considerable de tiempo. Saltarse pasos solo genera la idea de velocidad, pero no produce el resultado deseado. Los errores en cualquiera de las etapas pueden tener un impacto serio, ralentizando el crecimiento y sofocando las ganancias conseguidas con tanto esfuerzo. Según el autor, el punto crítico es el paso cuatro, en el que se plantea el problema de la pérdida de información en el proceso de transmisión. Es por esto que es necesaria una colaboración completa de todos los implicados para efectivizar la transmisión de la información,

pero se ha podido descubrir que no suele haber una participación efectiva a menos que los implicados crean que es posible un cambio útil (Kotter, 1995).

Además de la comunicación, otros factores pueden influir en la resistencia de un individuo al cambio. Uno de los factores es la percepción de equidad de la organización. La equidad organizacional en el proceso de cambio conducirá al compromiso organizacional, la confianza y la voluntad de aceptar el cambio (Miquel y Aced, 2018). Otros errores que surgen al implementar procesos de cambio son: no crear un sentido de urgencia lo suficientemente fuerte; falta de una coalición; falta de visión; escasa comunicación; no eliminar obstáculos; falta de un plan y falta de obtención de beneficios a corto plazo; y / o cantar victoria demasiado pronto (Kotter, 1995).

Karaxha (2019), realizó un estudio de las empresas en Kosovo, en el que se pudo evidenciar la importancia de usar métodos para abordar la resistencia y el éxito de los cambios en las organizaciones.

### **Público de la comunicación interna**

En la comunicación interna es importante tener claramente definido al público o audiencia de dicha comunicación. Una audiencia es un grupo de personas que tienen relaciones similares e intereses comunes dentro de una organización y pueden tener participación en el éxito o en el fracaso de esa organización (Coral, 2018). Los empleados son los principales destinatarios de las comunicaciones internas pero la comunicación total requiere de participación de todas las llamadas partes interesadas o *stakeholders*, incluidos los tercerizados, las familias, etc. Coral (2018) define a los *stakeholders* como grupos o individuos que influyen y son afectados por una organización.

La importancia de los *stakeholders* o públicos interesados en los negocios es grande, ya que las expectativas empresariales no se pueden alcanzar sin capital humano (Gavidia y Gómez, 2017). Con respecto a los grupos de interés, Salazar (2017) plantean que la dirección estratégica

de la empresa debe apuntar a alcanzar metas no solo para los accionistas sino también para múltiples grupos de interés: empleados, clientes, la comunidad dentro de la propia empresa y el proveedor.

La falta de motivación en los individuos o grupos, cuando son incapaces de definir los valores de la organización, conduce a situaciones de estrés constante, por lo que es importante buscar formas de lograr consensos, donde la conciencia del proyecto se comparta entre los grupos de interés. (Salazar, 2017).

### **Herramientas de comunicación interna**

Ros (2017) sostiene que la comunicación interna eficaz es un requisito previo para el éxito organizacional; las organizaciones necesitan monitorear, evaluar y mejorar la comunicación, especialmente durante tiempos económicos cada vez más difíciles. En este contexto, los lugares donde los empleados pueden expresar su satisfacción, insatisfacción y experiencias con la organización se han limitado tradicionalmente a los sistemas de comunicación interna operados por la organización (Jeanquart y Mangold, 2013), por lo que resulta indispensable contar con métodos de selección óptima de herramientas de comunicación interna, contextualizadas a la empresa (Sedej y Mumel, 2015).

A medida que las empresas aumentan su número de empleados, comienzan a enfrentar desafíos de comunicación interna que no existían anteriormente: es difícil saber qué están haciendo todos y las comunicaciones de la empresa se vuelven turbias y complejas (Taneja, 2018). Una buena comunicación interna mejora la productividad; reduce el ausentismo, aumenta la innovación, genera menos huelgas y logra reducción de costes. La comunicación interna es una tarea separada y continua en todos los niveles de una organización (Chetrau, 2014).

Según Sedej y Mumel (2015), el desafío no es utilizar todas las herramientas de comunicación interna posibles y disponibles, sino elegir las herramientas de facilitación de la comunicación más efectivas que se ajusten a la cultura organizacional de la organización.

Segarra y Aced (2018), sostienen que las nuevas tecnologías presentan grandes oportunidades para la comunicación interna, especialmente cuando se trata de información y creación de comunidades. Pero a pesar de los beneficios que pueden traer, la experiencia muestra que estas innovaciones no se adoptan fácilmente en las organizaciones.

Los mismos autores aseguran además que el uso de big data y algoritmos para la comunicación es en la actualidad el tema estratégico más relevante para los ejecutivos de comunicación. La comunicación interna ocupa el cuarto lugar en su lista de prioridades.

El auge de las redes sociales en las empresas está remodelando las estrategias de comunicación interna: las redes sociales como Facebook, Twitter y LinkedIn, así como los blogs y la mensajería instantánea, ahora permiten a los empleados enviar mensajes a cientos o incluso miles de personas (Neill, 2018).

La creación de redes puede facilitar la comunicación y dar tiempos de respuesta más rápidos, lo que puede llevar a la resolución de problemas. Estos resultados positivos pueden generar un mayor valor comercial debido a un mejor servicio al cliente y mejores experiencias (Harari 2018).

Sticher (2019), plantea que la comunicación interna debe tener cierta orientación intergeneracional, para lo cual es muy útil el uso de las redes sociales. Los canales de redes sociales organizacionales fomentan el compromiso de los empleados, facilitando la conversación entre ellos y la organización, y los alienta a expresar opiniones (Fatuly et al., 2020). Según los mismos autores, los canales de comunicación interna más utilizados son: la interacción presencial,

los emails, el teléfono convencional, móvil y correo de voz, los sitios web internos y los servicios de mensajería instantánea (Fatuly et al., 2020). En un estudio de León y Ortiz (2019), se agrega la aplicación WhatsApp como sistema de mensajería interna dadas sus múltiples funcionalidades.

De manera similar, la investigación de Linjuan (2015) muestra que los directores ejecutivos usan el correo electrónico y los canales presenciales con más frecuencia para comunicarse con los empleados; sin embargo, la presencia de los directores ejecutivos en las redes sociales tiene una correlación positiva y fuerte con su capacidad de respuesta y calidad de comunicación, así como con los resultados de la relación entre empleados y organizaciones. Este estudio complementa lo planteado por Sticher acerca de la necesidad imperiosa del uso de herramientas tecnológicas on line de uso masivo como las redes sociales en los procesos de comunicación interna de las empresas (2019).

Otro ejemplo es la experiencia del Wachovia Bank lanzó un servicio de redes sociales para 110.000 empleados, lo que facilitó que los empleados carguen fotos e información personal para conectarse con colegas. La construcción de comunidad fue el objetivo inmediato, y la empresa eventualmente imaginó una plataforma de gestión del conocimiento que también incorpora otras herramientas Web 2.0 como wikis y blogs (Stadnyk, 2019). Las grandes empresas de tecnología, por ejemplo, DTP VimpelCom, así como las pequeñas empresas, se están moviendo activamente hacia el espacio digital en interacción con los empleados, aplicando soluciones de TI para construir un entorno de información unificado para la empresa (Sedej y Mumel, 2015).

A continuación, se presentan dos tablas que resumen las principales herramientas de la comunicación interna, con una breve descripción de sus características principales.

**Tabla 1.***Características de las herramientas de comunicación interna*

<b>Características de las herramientas de comunicación interna</b>		
Indirectas	<p>Folletos</p> <p>Revistas</p> <p>Internet</p> <p>Caja de sugerencias</p> <p>Tablón de anuncios</p> <p>Informe</p> <p>Guías</p> <p>Redes sociales: correo electrónico, boletín electrónico, videoconferencias, videoclip virtual 3D, Facebook, WhatsApp</p>	<p>No muestran información facial, lo que no permite interpretar datos gestuales directos.</p> <p>Generan amplios espacios de información subida en tiempo real.</p> <p>Sincronizan información y requieren de contacto previo, lo que a su vez genera confianza.</p> <p>Tiene un nivel de alcance muchísimo mayor que la comunicación directa.</p> <p>Son escritas y electrónicas.</p>
Directas	<p>Desayuno de trabajo</p> <p>Eventos internos</p> <p>Entrevista anual de desempeño</p>	<p>Se desarrollan frente a frente.</p> <p>Son de tipo verbal.</p> <p>Generan una gran cantidad de información gestual:</p>

	<p>Caminatas con el líder</p> <p>Reuniones internas</p>	<p>sonrisas, gestos faciales, miradas, movimientos corporales, etc.</p> <p>Dan condiciones para el desarrollo de la confianza.</p>
--	---	--

*Nota.* Adaptado de *Source*, por Hislop, 2005 y de *Internal communication tools according to mode of transmission*, por Sedejy y Mumel (2015).

La tabla 2 es un esquema con las características de algunas de las mejores herramientas electrónicas de comunicación interna.

## Tabla 2

### *Características de la comunicación interna de la web 2.0*

<b>HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
WhatsApp	<p>Se caracteriza principalmente por su sencillez y extensión, permite enviar mensajes y otros archivos rápidamente con respuesta instantánea e interacción real y sin costo.</p> <p>Es una aplicación ideal para usos corporativos, sin embargo, tiene problemas de privacidad; no cumple con las leyes de protección de datos porque la aplicación identifica a los usuarios según el número telefónico que posean y con este logra acceso al calendario.</p>
Foros	<p>Es una herramienta de comunicación horizontal y ascendente ideal.</p> <p>Debe ser utilizado por las juntas directivas y debe ser administrado por un experto en la materia.</p> <p>El funcionamiento de los foros parte de un tema en el que quienes participan generan opiniones, información, etc., como un tablón de anuncios. Esto permite que todos los miembros sean escuchados.</p> <p>Fomenta la comunicación espontánea y confiable.</p> <p>Si no se filtra los mensajes antes de publicarlos, los moderadores pueden perder el control sobre el contenido del foro.</p>

Wikis	Logra transferencia y estandarización de conocimientos dentro de la organización. Cree un lugar donde los usuarios puedan crear contenido, pedir ayuda, agregar, editar o actualizar lo que se ha publicado. Los usuarios deben estar motivados para contribuir con contenido y compartir conocimientos.
Blogs internos	Esta es una herramienta que permite que las organizaciones puedan informar a sus empleados y responder en tiempo real de manera sencilla y económica. Deben ser gestionados desde el consejo de administración o desde el área de comunicación de la empresa. Pueden participar áreas o grupos de trabajo. Incluye novedades de la empresa, recomendaciones, opiniones, etc.
Correo electrónico:	Permite a las organizaciones enviar noticias instantáneas y comunicaciones de emergencia, y enviar boletines o revistas. Otorga la posibilidad de adjuntar documentos, gráficos o video, así como grupos específicos. para enviar información. Su uso implica ahorro de costes y una respuesta más rápida y sencilla. El uso inadecuado puede provocar que el receptor se sature y por tanto no se pueda leer la información transmitida.
Intranet	Se refiere a un grupo de ordenadores privados que utilizan internet para difundir información relevante para empresas u organizaciones. Normalmente se basan en redes locales que tienen un servidor propio y que solo permiten el acceso de personal autorizado en la propia organización o fuera de la misma, pero con el uso de una contraseña.

*Nota.* Tomado de *Internal Communication and new media* por Fernández, 2016.

Jackson (2017) señala que las herramientas de tipo 2.0. ahorran tiempo porque son más accesibles y fáciles de usar que otros canales. También permiten escribir un mensaje en un grupo a fin de que pueda llegar a muchos colegas al mismo tiempo.

Al final, a pesar de la velocidad y la conveniencia de estos dispositivos electrónicos, los usuarios aún experimentan inconvenientes, especialmente en el caso de una falla en la red. Por tanto, es necesario contar con una red sólida para no interrumpir el proceso de comunicación al interior de la empresa (Ozaeta, 2014).

## **Dinámica de la organización**

USFQ es una universidad que promueve las Artes Liberales entre sus estudiantes, con el objetivo de crear personas libres, pero seguros de un conocimiento adquirido en base a su propia necesidad y elección, haciendo de sus estudiantes diseñadores creativos de su propia historia, al margen de cualquier condicionamiento, siempre dentro del marco filosófico y principios que rigen a la institución (USFQ, 2021).

### **Misión de la USFQ**

“La USFQ busca formar individuos librepensadores, innovadores, creativos, emprendedores en el marco de las Artes Liberales y bajo sus principios fundacionales” (USFQ, 2021).

### **Visión de la USFQ**

“La USFQ busca ser una universidad de excelencia en todas sus actividades y única en el mundo dadas sus capacidades dentro de la filosofía de Artes Liberales y sus principios fundacionales” (USFQ, 2021).

### **Las Artes Liberales de la USFQ**

La USFQ basa sus principios en una filosofía educativa según la cual todas las disciplinas o asignaturas de una opción profesional tienen igual trascendencia y que buscan formar individuos libres, que sean conscientes de su entorno, emprendedores, seguros de sí mismos, tengan creatividad y no permitan que se los condicione (USFQ, 2021).

La comunidad universitaria de la USFQ está conformada por estudiantes, personal docente, administrativo y trabajadores; cada grupo con el compromiso de cumplir con la misión, visión y

valores con los que fue creada, apoyados fundamentalmente, en la filosofía de Artes Liberales, como razón de ser y de plena existencia.

### **El desafío**

En los últimos años, la Universidad ha enfrentado un acelerado crecimiento y esto ha aumentado la cantidad de sus procesos tanto académicos como administrativos. Por otra parte, en Ecuador existe un alto nivel de complejidad de la regulación a la que está sometida la educación superior, y son abundantes los manuales y reglamentos. Ahora bien, tomando en cuenta el aumento de la oferta y la consiguiente demanda estudiantil en la universidad además de la necesidad de que las normas y reglamentos sean cada vez más complejos y en consecuencia extensos, existe la dificultad de comunicar todos estos reglamentos, porque como ya se dijo, son extensos, pesados y difíciles de leer; empero su aplicación debe ser precisa y correcta por parte de las autoridades, de los estudiantes y demás involucrados, lo que hace fundamental un cabal conocimiento de la normativa por parte de toda la comunidad.

En este contexto, existe un pedido de parte del departamento de RRHH, mismo que ha solicitado apoyo para generar estrategias que permitan difundir el Manual del Estudiante, sin olvidar que todos sus componentes son fundamentales, y así mejorar la comunicación y conocimiento de los alcances y los temas abordados en este documento.

El Manual del Estudiante es fundamental para profesores y estudiantes, porque incluye aspectos importantes para el desempeño estudiantil, tales como información sobre el funcionamiento institucional, bienestar, aspectos económicos y sus reglamentaciones, participación de la comunidad, logros de los estudiantes, expectativas de desempeño, información sobre planes de estudios, recursos didácticos, reglamentación de los contenidos, y reglamentación jurídica. Este manual a su vez debe mostrar intencionalidad, sistematicidad, secuencialidad,

adecuación, estilo textual expositivo, combinación de texto e ilustraciones, es decir, una compleja serie de características sin las cuales un manual no cumpliría su objetivo informativo.

El problema surge dado que todas las características mencionadas deben ser parte integral del manual, no puede reducirse las especificaciones ya que todas y cada una son de importancia capital para lograr una comunicación efectiva; pero son precisamente todas estas especificidades las que complejizan al manual y lo hacen completamente ilegible. Los estudiantes necesitan un documento de fácil acceso, que resuma los aspectos más importantes del Manual de Estudiante, sin modificar su contenido, pero de una manera más atractiva y ágil, pero que no reduzca los aspectos importantes que de por sí ya son numerosos y complejos. En el caso del Manual del Estudiante de la USFQ, se constató que consta de 105 páginas, cuestión que lo hace complejo y poco atractivo para los lectores.

## **Propuesta**

Tomando en cuenta todo lo expuesto, se plantea que la solución no está en reducir los contenidos importantes del manual sino presentarlos en otro formato que de alguna manera sea más atractivo y fácil de leer y entender. Por esto se ha propuesto utilizar una herramienta digital, interactiva para comunicar de mejor manera los elementos más importantes de este manual. En este sentido y luego de un análisis profundo de las herramientas digitales más prácticas de la actualidad, ha optado por la plataforma Genially. Esta herramienta es capaz de generar presentaciones explicativas en formato interactivo muy sencillo de entender, por lo que se ha considerado que cumple con las características de interactividad, sencillez de uso, y fácil actualización, necesarias para la creación del manual del estudiante en formato virtual.

Con la aplicación de esta herramienta, los estudiantes serán capaces de ubicar y seleccionar cualquier pregunta o duda de manera rápida, y serán capaces de llegar a la solución o acción a seguir en relación a temas fundamentales para su vida universitaria.

### **Retos**

Otra de las dificultades encontradas en los manuales de estudiante concebidos en formato tradicional, es el uso de un lenguaje en extremo academicista, lo que plantea la necesidad de una actualización en la forma en la que este tipo de documentos se presenta al público. Es por esto que, al momento de realizar este proyecto, se ha generado la necesidad de utilizar un lenguaje fácil y adecuado para la audiencia, que se enfoque en el conocimiento y difusión del contenido del manual del estudiante de una manera más amigable, pero sin modificar la esencia de las disposiciones ahí incluidas.

Otro reto encontrado es el de sintetizar información importante y amplia; esto debido a que no es fácil condensar en tres líneas lo que en un reglamento se explica en una página. Esta es la fase más delicada, porque de una correcta comunicación depende que el estudiante conozca la normativa que regula su relación con la USFQ.

Al sintetizar el contenido del Manual del Estudiante no se podía correr el riesgo que se interprete de manera equivocada un concepto específico. Por ello, para los casos que de alguna forma son más complejos, se debe incluir información de correos electrónicos o enlaces correspondientes para alcanzar la información ampliada y completa del manual, ya que este no debe admitir interpretación ni distorsión, cuando a normativa se refiere.

## **Conclusiones**

La comunicación interna es un eje transversal del desarrollo de la gestión empresarial y permite que la información fluya dentro de una organización de un modo apropiado. Se puede concluir que la comunicación interna es el eje organizacional que permite canalizar condiciones óptimas de satisfacción laboral.

La comunicación interna juega un papel importante en el nivel de la productividad de las empresas. Las organizaciones que manejan mejores estrategias de comunicación impulsan su nivel de productividad.

Existen muchas barreras y problemas en la comunicación interna. Estas barreras pueden encontrarse en los procesos, en el canal, en las estrategias o en las herramientas que la empresa emplea para comunicarse internamente. Por ello, es importante saber seleccionar la estrategia adecuada al contexto organizacional de una empresa.

La comunicación interna debe considerar las variantes generacionales que se integran dentro de una organización. En este sentido, se vuelve importante identificar el estilo más apropiado de comunicación interna en función de las personas, la generación a la que pertenecen y la manera en la que se gestiona un proceso o un proyecto.

Existen herramientas de comunicación interna directas e indirectas. Se consideran otras clasificaciones: verbales, escritas, electrónicas. Las redes sociales son en la actualidad las herramientas más empleadas por grandes y pequeñas empresas a la hora de gestionar la comunicación interna.

Las organizaciones deben equilibrar herramientas directas e indirectas en el diseño de su comunicación interna, por lo que no debería desaparecer ni disminuir en importancia las

comunicaciones verbales, escritas y/o electrónicas. Hay que considerar que las herramientas directas brindan información gestual y verbal que viabiliza el desarrollo de la confianza, mientras que las indirectas, consolidan el envío de información, eficiente y masiva dentro de una organización.

Usar la tecnología es importante en los actuales momentos porque es el lenguaje que se maneja de manera mayoritaria en sus distintas aplicaciones y plataformas, facilita el acceso al mundo global en que las empresas están inmersas. No es posible ignorar los avances en este segmento, tanto en herramientas, equipos y más accesorios.

Las organizaciones enfrentan retos al comunicar información compleja, sobre todo en lo relacionado a regulaciones, y deben desarrollar estrategias que les permitan dar a conocer los elementos más importantes de su normativa.

A partir de haber establecido todos los aspectos específicos que atañen a la comunicación interna, se ha planteado el objetivo de apoyar a la USFQ en la comunicación de un elemento fundamental de la regulación universitaria, esto es el Manual del Estudiante.

La herramienta utilizada para lograr la simplificación de contenidos y facilitación del acceso al Manual del estudiante de la USFQ ha sido Genially, una plataforma on line que permite generar contenido informativo amigable, comprensible y de gran claridad y calidad.

## Reflexión personal

Al ingresar a la USFQ elegí optar por la carrera de la Psicología en Recursos Humanos, mejor identificada como Psicología Organizacional, lo que me permitió alcanzar mi objetivo profesional en el largo plazo, conocer al ser humano en el espacio laboral, y en la práctica, conocer los procesos en la gestión de recursos en las organizaciones.

La persona que resuelva abrazar la carrera de Psicología Organizacional debe ser empático, confiable, sociable, tener habilidad de leer entre líneas la conducta de los colaboradores e interpretarlas, así como encontrar solución a los conflictos y amenazas que enfrentan las organizaciones en épocas de crisis. Aprender a relacionarse con los demás, a ser coherente con el discurso y en su vida diaria, a trabajar con valores y principios éticos.

Los psicólogos organizacionales pueden ayudar a las personas, incluso en actividades que pueden ser catalogadas como negativas u odiosas; esto ya que parte de su rol implica actividades administrativas como despidos, donde se lastima a la gente y a su familia. El reto es aprender a ser más profesional, sin dejar de percibir el dolor ajeno y siendo solidario en la incertidumbre.

La psicología organizacional tiene mucha relación con el derecho laboral y con la administración, materias en las que me interesa obtener un diplomado para complementar los conocimientos de la psicología organizacional, acreditaciones que beneficiarán a mi hoja de vida y afianzarían la experticia en este ámbito.

Desde mi experiencia en este semestre puedo decir que la lectura de los *papers* en idioma inglés me obligó a tomar mucha más atención y dedicar más tiempo para obtener la información para el trabajo final. Sin embargo, ha sido muy gratificante porque al investigar pude incluir datos más actuales en el documento. De igual manera, ha sido importante el uso de la herramienta informática para elaborar un documento útil y de fácil manejo y lectura para todos los usuarios.

La elaboración de un documento final fue un reto que enfrenté principalmente utilizando un lenguaje simple y muy claro, para facilitar la comunicación de contenido complejo. Esto me ha ayudado a reconocer la importancia de la comunicación en las organizaciones y las dificultades que se enfrentan los departamentos de Recursos Humanos al realizar esta tarea.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, N. (2020). *Las habilidades adecuadas y la comunicación interna. Estudio de casos de aplicación de estrategias*. La Rioja: Universidad de La Rioja.
- Aprilianti, A., Novita, P. (2019). *Minimizando la resistencia al cambio: el papel de la comunicación y la percepción*. · Yakarta: Universidad de Indonesia. Justicia organizacional - Documento de conferencia.
- Bernaer, K. (2018). *La fuerza laboral multigeneracional: Una auditoría de comunicación*. Akron: Universidad de Akron.
- Charry, H. (2018). *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público*. Puno: Facultad de Ciencias Sociales.
- Chirinos, N. (2009). *Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral*. Carabobo: Observatorio Laboral Revista Venezolana Vol. 2, N° 4.
- Chitrao, P. (2018). *Satisfacción de la comunicación interna como una herramienta de motivación de empleados en el Sector minorista en Pune*. Pune: Revista europea de las ciencias sociales y de comportamiento.
- Coral, R. (2018). *La comunicación interna en las organizaciones*. ICADE Business School.
- David, F. (2013). *Consejos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Dávila, M., & Arceluz, D. (2017). *El proceso de comunicación interna en la oficina del conservador de la ciudad de Cienfuegos*. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos.
- Davis, K., & Newstrom. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo*. México.
- Egas, E., Yance, K. (2018). *Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil – Ecuador*. Quito: Revista Espacios
- Elías, J., & Mascaray, J. (2003). *Más allá de la comunicación interna*. Barcelona: Gestión.
- Gavidia, J., & Gómez, M. (2017). *Diagnóstico de la comunicación interna en el personal administrativo de la Municipalidad del Santa*. Santa: Repositorio Institucional de la Universidad del Santa. Obtenido de Universidad Nacional del Santa.

- Harari, Y. (2018). *De animales a dioses*. Madrid: Debate.
- Jackson, P. (2017). *Repensando la comunicación interna: un enfoque de partes interesadas*. Manchester: Artículo en Comunicaciones Corporativas, Diario Internacional.
- Jo-Yun, L., Sun, R., Tao, W., Lee, Y. (2020). *Empleado que se enfrenta con el cambio organizacional frente a una pandemia: el papel de la comunicación interna*. Departamento de Comunicación Estratégica, Universidad de Miami. Recuperado de [https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811120301119?casa\\_token=vOkDMaCkipAAAAAA:WQxYFYBAklnSLib4CoTF505daC8X4NYM6EYyenaBkXyaywJc6T-w4L\\_o0EgpBR6alXAP7VA6xAjMr](https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811120301119?casa_token=vOkDMaCkipAAAAAA:WQxYFYBAklnSLib4CoTF505daC8X4NYM6EYyenaBkXyaywJc6T-w4L_o0EgpBR6alXAP7VA6xAjMr) [Consulta: 26-12-2021]
- Kang, M., & Sung, M. (2017). *How symmetrical employee communication leads to employee*.
- Karaxha, H. (2019). *Métodos para tratar la resistencia al cambio*. Prishtina: Diario de Bienes Raíces Economía y Gestión de la Construcción. Universidad de Prishtina.
- Kotter, J. (1995). *Liderar el cambio: por qué fallan los esfuerzos*. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2?language=es> [Consulta: 26-12-2021]
- Linjuan, R. (2015) *El papel de comunicación interna del Director Ejecutivo: Canales de comunicación, Estilo y Eficacia*. Public Relations Review
- López, M. (2018). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiple en empresas murcianas*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Marín, L. (2007). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. España: Comunidad Valenciana.
- Matos, P. (2017). *La naturaleza de la comunicación y su influencia en la resistencia a cambio: Tres casos de cambio radical*. Newcastle: University Business School Newcastle.
- Miquel, S., & Aced, C. (2018). El rol de la comunicación interna ante los desafíos de la digitalización. *Comunicación Papers*, Vol. 7, Núm. 15, p. 27, Recuperado de <https://raco.cat/index.php/communication/article/view/344194> [Consulta: 13-12-2021].
- Moreno, J., Dueñas, B. (2018). *Sistemas de información empresarial: la comunicación como recurso estratégico*. Esmeraldas: Universidad Técnica Luis Vargas Torres.
- Muñoz, & Pabón, V. (2020). *Comunicación organizacional en torno al teletrabajo*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín.

- Neill, M. (2018). *Comunicación de la gestión de cambios: barreras, estrategias y mensajes*. Baylor: Instituto para Relaciones Públicas, Diario de relaciones públicas Vol. 12.
- Oyarvide, H., Reyes, E., & Montaña, M. (2017). *La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas*. El Palmar: Polo de capacitación, investigación y publicación.
- Ozaeta, D. (2014). *Uso de herramientas de comunicación internas entre los empleados de AG & P*. Diario de Educación y Literatura. Vol. 1, No. 1.
- Pažeraitė, A., Repovienė, R. (2018). *Decisiones de marketing de contenido para la comunicación interna efectiva*. Vadyba: Sisteminių Tyrimai.
- Rajala, I. (2011). *Desarrollo interno. Comunicación en cambio rápido*. Escuela de Negocios de Umeå.
- Rebeil M. (2008). *Comunicación estratégica en las organizaciones*. México: Trillas.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, S. (2017). *Comunicación organizacional interna*. Madrid: Duque de Alba.
- Ros, J. (2006). *Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Salazar, A. (2017). *La comunicación interna como desafío en las Pymes comerciales de Guayaquil*. Quito: Ecotec.
- Sedej, T., Mumel, D. (2015). *La selección óptima de herramientas internas de comunicación*. Maribor: Globalización y pequeñas empresas, vol. 7, No. 1. Universidad de Maribor.
- Simões, P. (2017). *La naturaleza de la comunicación y su influencia en la resistencia al cambio: Tres casos de cambio radical*. University Business School Newcastle.
- Soria, R., Pérez, M. (2019). *Importancia de la comunicación organizacional como factor de efectividad organizacional: el caso comparativo de tres organizaciones no gubernamentales en Jalisco*. México: Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.
- Stadnyk, J. (2019). *Comunicaciones internas efectivas: un cambio hacia un Enfoque de partes interesadas en las fuerzas armadas canadienses*. Toronto: Colegio de Fuerzas Canadienses.
- Stegarioiu, I. (2014). *The importance of developing internal communication*.

- Sticher, R. (2019). *Comunicación estratégica e interna con subfoco en generaciones. Una yuxtaposición de la práctica comercial suiza y la literatura internacional*. Zurich: Universidad de Ciencias Aplicadas, Escuela de Gestión y Ley.
- Tapia, C., & Brian, R. (2016). *Campañas de comunicación interna y externa para creaciones Charlestong*. Quito: Universidad San Francisco.
- Vega, Z. (2018). *Diagnóstico y propuesta de un programa de comunicación interna que refuerce la cultura organizacional de Multicines, en el año 2017*. Cuencua: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Verčič, A., Vokić N. (2017). *Involucrando a los empleados a través de la comunicación interna* Zagrab: Universidad de Zagreb, Facultad de Economía y Negocios, Recuperado de [https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811116303848?casa\\_token=Zy9aL3cuoZkAAAAA:kIYNE4A3oUVyv3qnvDZiQfmWnPBlDxber33UqJhv03wYGDyovpNO9MNkypJXD9RMTgmLhJA\\_s1mE](https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811116303848?casa_token=Zy9aL3cuoZkAAAAA:kIYNE4A3oUVyv3qnvDZiQfmWnPBlDxber33UqJhv03wYGDyovpNO9MNkypJXD9RMTgmLhJA_s1mE) [Consulta: 26-12-2021]
- Verghese, A. (2017). *Comunicación interna: Prácticas e implicaciones*. SCMS, Journal of Indian Management.