



## Comunicación organizacional interna y su influencia en el apoyo social percibido en clínicas privadas de Santa Elena

### Internal organizational communication and its influence on perceived social support in private clinics in Santa Elena

Shirley Melissa Villón-Laínez

*Universidad Península de Santa Elena, Santa Elena, Ecuador*

[villon.lainez@gmail.com](mailto:villon.lainez@gmail.com)

 <https://orcid.org/0009-0000-5557-769X>

María Auxiliadora Guerrero-Bejarano

*Tecnológico Superior Life College International, Guayaquil, Ecuador*

[mguerrero@lifecollege.edu.ec](mailto:mguerrero@lifecollege.edu.ec)

 <https://orcid.org/0000-0002-1412-5870>

Carlos Aníbal Manosalvas-Vaca

*Universidad Estatal Amazónica, Puyo, Ecuador*

[cmanosalvas@uea.edu.ec](mailto:cmanosalvas@uea.edu.ec)

 <https://orcid.org/0000-0002-7521-069X>

Recepción: 13/11/2024 | Aceptación: 19/01/2025 | Publicación: 31/01/2025

#### Cómo citar (APA, séptima edición):

Villón-Laínez, S., Guerrero-Bejarano, M. y Manosalvas-Vaca, C. (2025). Comunicación organizacional interna y su influencia en el apoyo social percibido en clínicas privadas de Santa Elena. *INNOVA Research Journal*, 10(1), 112-134.

<https://doi.org/10.33890/innova.v10.n1.2025.2736>

#### Resumen

El presente estudio examina la incidencia de la comunicación organizacional interna en el apoyo organizacional percibido (AOP) en clínicas privadas de la provincia de Santa Elena. Su objetivo fue evaluar cómo una comunicación interna efectiva impacta en el apoyo social percibido por los trabajadores en el ámbito de la salud, particularmente tras la pandemia de COVID-19, periodo en

el que se evidenciaron cambios en los ambientes organizacionales. A través de un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo y explicativo, el estudio empleó cuestionarios estructurados en escala de Likert y validados previamente para medir la percepción de los empleados sobre la claridad, accesibilidad y confiabilidad de la comunicación interna. Los resultados revelan que una comunicación organizacional estructurada y accesible incrementa significativamente la percepción de apoyo entre los colaboradores, fortaleciendo así un ambiente laboral más cohesivo y productivo. Este trabajo contribuye al diseño de estrategias orientadas a optimizar las relaciones laborales y mejorar el clima organizacional en instituciones de salud, identificando áreas críticas en las que la comunicación interna y el apoyo organizacional. Se concluyó que una comunicación interna eficaz no solo facilita la transmisión de objetivos y valores corporativos, sino que influye directamente en la satisfacción y lealtad de los empleados hacia la organización; lo que resulta fundamental para alcanzar niveles óptimos de desempeño y estabilidad en el personal, aspectos esenciales en la gestión de recursos humanos en el sector salud.

**Palabras claves:** Comunicación organizacional interna; apoyo organizacional; bienestar laboral; desempeño laboral; salud organizacional.

### **Abstract**

This research examines the incidence of internal organizational communication on perceived organizational support (AOP) in private clinics in the province of Santa Elena. Its objective was to evaluate how effective internal communication impacts the social support perceived by workers in the health field, particularly after the COVID-19 pandemic, a period in which changes in organizational environments were evident. Through a quantitative approach with descriptive and explanatory scope, the study used questionnaires structured on a Likert scale and previously validated to measure employees' perception of the clarity, accessibility and reliability of internal communication. The results reveal that structured and accessible organizational communication significantly increases the perception of support among collaborators, thus strengthening a more cohesive and productive work environment. This work contributes to the design of strategies aimed at optimizing labor relations and improving the organizational climate in health institutions, identifying critical areas in which internal communication and organizational support. It was concluded that effective internal communication not only facilitates the transmission of corporate objectives and values, but also directly influences employee satisfaction and loyalty towards the organization, which is essential to achieve optimal levels of performance and stability in personnel, essential aspects in human resource management in the health sector.

**Keywords:** Internal organizational communication; organizational support; work well-being; job performance; organizational health.

## **Introducción**

Las organizaciones a nivel global buscan continuamente estrategias para fortalecer su cultura organizacional. La comunicación es fundamental para el establecimiento y el desarrollo de las culturas, aportando a mejorar el ambiente laboral y éxito mediante la estimulación de emociones y acciones orientados por la capacidad de expresión verbal (Lachira Estrada et al., 2020). La comunicación organizacional es esencial para construir y difundir la cultura corporativa, dado que gracias a ella se transmiten los valores y normas de la empresa, refuerza la unidad interna

y alinea a los empleados con los objetivos organizacionales (Quiñones Li et al., 2021; Valenzuela Salazar et al., 2020).

Por otro lado, el apoyo social percibido (ASP) es un constructo multidimensional que ha evolucionado con el tiempo, juega un papel crucial en las organizaciones. Este sea instrumental o expresivo, influye en la comunicación interna y fortalece las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia. A través de las contribuciones de los colaboradores, se asegura que se sientan respaldados y valorados, promoviendo un ambiente de trabajo armonioso y productivo (Ruiz Rodríguez et al., 2021).

De acuerdo con investigaciones realizadas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) tras la pandemia de COVID-19, una gran parte de la población trabajadora perdió su empleo, lo que profundizó las brechas en los mercados laborales y debilitó el Apoyo Organizacional Percibido (AOP), especialmente en el sector privado. Durante este período, muchas organizaciones fallaron en proporcionar el respaldo necesario a sus colaboradores, lo que afectó negativamente su compromiso y lealtad. Sin embargo, se ha iniciado un proceso de reconstrucción de esta brecha, con un enfoque renovado en la creación de empleos decentes y el fortalecimiento del apoyo organizacional. Este esfuerzo es esencial para restaurar la confianza y fomentar relaciones laborales más sostenibles (International Labour Organization, 2021).

Por otro lado, la Organización Mundial de la Salud (OMS), acentúa que casi el 60% de la población está activo de manera laboral; además, destaca que la tensión y los conflictos en el entorno laboral pueden reducirse significativamente y aumentar la retención del personal y su rendimiento lo que está estrechamente vinculado con la falta de una estructura adecuada y el apoyo emocional en el trabajo (Organización Mundial de la Salud & Organización Internacional de Trabajo, 2022).

Por esto, el apoyo organizacional Percibido (AOP) es fundamental para la satisfacción laboral, que se manifiesta a través de mecanismos como la asistencia práctica, el reconocimiento y el apoyo emocional. Estos factores facilitan la resolución de problemas en el entorno laboral, donde las principales fuentes de apoyo incluyen a compañeros de trabajo, supervisores y colaboradores, además de familiares y amigos. Las interacciones laborales están influenciadas por las circunstancias que enfrentan los empleados, y la falta de apoyo organizacional puede deteriorar su salud física y emocional, afectando su desempeño. Promover un entorno de apoyo es esencial para el bienestar y la productividad (Pinheiro Santana Ruiz et al., 2024; Yang et al., 2020).

En la última década, se ha evidenciado que el AOP se ha convertido en una variable de gran relevancia, sin importar el tipo de empresa o el sector en el que se desempeña. Se destaca por ofrecer un efecto protector y ejercer control en situaciones estresantes, funcionando además como un intercambio de afecto positivo (Solis Baltazara & Quispe Mamani, 2022). En el sector de la salud, la calidad de apoyo percibido se volvió vital para el funcionamiento y la prestación de servicios, a partir de la pandemia especialmente, debido a las características del trabajo y a la carga de este (Ortiz-Bonnin et al., 2023). Pero se desconoce cuánto la comunicación organizacional interna puede influir en el apoyo social percibido.

El objetivo de este trabajo fue analizar la influencia que ejerce la comunicación organizacional interna en la percepción de apoyo social dentro de las clínicas privadas de Santa Elena, donde la comunicación efectiva es un pilar fundamental para el desempeño de los prestadores del servicio. Los hallazgos del estudio tienen un alto valor práctico para las organizaciones en general, porque contribuyen a la búsqueda de estrategias idóneas que mejoren la comunicación interna, fortaleciendo las relaciones entre sus colaboradores y, en consecuencia, aumentar su productividad y competitividad.

## Marco teórico

### Comunicación Organizacional Interna

La comunicación organizacional es un conjunto de acciones similar al sistema circulatorio que ayuda a distribuir la información a todas las partes de la organización para alcanzar los objetivos. Para que esto funcione bien, se necesita un líder capaz de motivar y transformar a los colaboradores (Noro et al., 2024; Pedron, 2022). Siendo fundamental para desarrollar nuevas competencias, establecer relaciones laborales efectivas, fomentación de actitudes y comportamientos positivos en el trabajo (Viñaras et al., 2020).

La fomentación de la comunicación interna dentro de una organización es una responsabilidad compartida, sin limitarse exclusivamente a la alta dirección. Diversas modalidades pueden ser utilizadas para promover una comunicación efectiva dentro de la entidad, incluyendo el uso de chats internos, correos electrónicos, estatutos, reglamentos, entre otros. Estas herramientas facilitan la interacción en diferentes niveles y direcciones, como la comunicación ascendente, descendente, diagonal y horizontal, asegurando el flujo de información entre la alta dirección y el personal operativo, o viceversa (Llanos Encalada & Tomalá, 2024). Para alcanzar un desempeño positivo en la entidad, es esencial que la comunicación interna refleje una cultura organizacional sólida. Las políticas deben estar coordinadas para resolver conflictos y mantener una dirección uniforme. Este reto es fundamental para implementar innovaciones que faciliten tanto la retención y atracción de talento como la creación de ventajas competitivas (Paradinas Márquez, 2020; Vasquez Callupe, 2024).

La fluidez de la comunicación es un factor crítico para el éxito organizacional, y para ello es fundamental considerar las tres principales direcciones de la comunicación: ascendente, descendente y lateral (Saldaña Díaz et al., 2023). La comunicación ascendente permite que los colaboradores en los niveles más bajos de la jerarquía compartan sus preocupaciones, opiniones y sugerencias con la alta dirección, proporcionando una valiosa retroalimentación. Por el contrario, la comunicación descendente fluye desde los niveles jerárquicos más altos hacia los empleados operativos, y suele incluir la transmisión de objetivos, metas, directrices, decisiones y políticas de la organización. Asimismo, la comunicación lateral, o diagonal, facilita el intercambio de información entre departamentos o áreas funcionales, promoviendo la colaboración y el flujo de datos necesarios para mejorar la productividad y el desempeño organizacional. Este enfoque integrado de la comunicación interna contribuye a la eficiencia (Ayachi Paredes et al., 2024; León Martínez et al., 2023).

La comunicación organizacional desempeña un papel estratégico dentro de la organización, al no enfocarse en la transmisión de mensajes desde una dirección, sino también en el fomento de la participación de todo el personal. Una comunicación efectiva no debe depender exclusivamente del flujo descendente, factor que limita la obtención de resultados óptimos en términos de productividad. Los rumores y las conversaciones informales entre compañeros también adquieren relevancia en este proceso, pues los colaboradores forman parte de la audiencia y se reconocen como actores activos. Es esencial que la comunicación organizacional sea intencional e inclusiva, donde los colaboradores de manera tanto horizontal como vertical, con flujos bidireccionales promuevan la interacción hacia arriba y hacia abajo en la jerarquía. Una deficiencia en la comunicación interna puede tener un impacto negativo en el desempeño laboral y generar repercusiones financieras (Gómez & Gallardo, 2023; Martínez-Líbano, 2024).

Con el objetivo de superar las limitaciones en el diagnóstico organizacional, el uso del instrumento de validación de las propiedades psicométricas de la prueba de Comunicación Organizacional de Portugal (2005) se presenta como una alternativa viable para la medición de la variable. Esta prueba cuenta con 15 ítems que evalúan distintos aspectos de la comunicación organizacional, subdivididos en tres categorías: comunicación ascendente, descendente y horizontal. Usando el formato de escala de Likert, condescendiendo a los encuestados expresar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación. La versatilidad de este instrumento lo hace aplicable en diversos entornos laborales, convirtiéndolo en una herramienta valiosa para evaluar la efectividad de la comunicación dentro de las organizaciones. Su implementación no solo proporciona información clave sobre los flujos comunicativos, sino que ofrece oportunidades para optimizar la gestión interna, favoreciendo un ambiente organizacional más cohesionado y productivo (Segundo, 2020).

### **Apoyo Organizacional percibido (AOP)**

La variable en estudio se estructura a partir de dos elementos clave. La primera es la expectativa que los colaboradores tienen sobre el reconocimiento de su esfuerzo por parte de la organización. El segundo es la perspectiva de la organización hacia los colaboradores, evaluando el interés y compromiso que ésta muestra para motivar y apoyar al talento humano. A lo largo del tiempo, este elemento ha mantenido aspectos comunes en diversas investigaciones, iniciando en 1986, cuando se comenzó a analizar la importancia del reconocimiento y el bienestar laboral. Desde entonces, la variable se ha actualizado hasta 2020, enfocándose en la percepción del colaborador respecto a sus labores, así como el valor que la organización otorga al talento humano dentro de las actividades laborales. Además, se considera el bienestar del personal y la respuesta organizacional en situaciones de contingencia, factores que influyen directamente en el comportamiento y las actitudes de los colaboradores hacia la organización (Oamen, 2022; Pereira & Yáber, 2022).

El POS (Perceived Organizational Support) es el apoyo que la organización brinda a sus colaboradores para demostrar el valor y la importancia que otorga a sus empleados. Este apoyo se refleja en la preocupación por su bienestar, así como en la atención necesaria para crear un ambiente de pertenencia que promueva un trato justo entre empleador y empleado, contribuyendo así a mejorar el clima laboral. Diversas teorías y estudios señalan que los colaboradores que perciben apoyo por parte de la organización tienden a desarrollar un mayor compromiso, el cual

se manifiesta a través de la lealtad y la responsabilidad en sus actividades, tareas y funciones (Hadi et al., 2024). Esto, a su vez, se traduce en una mayor productividad. En resumen, el apoyo organizacional genera efectos positivos, ya que los empleados, al percibir dicho respaldo, responden con un mayor compromiso, reflejado en su desempeño laboral (Araya-Pizarro et al., 2024; Sudibjo & Riantini, 2023).

El vínculo entre el apoyo organizacional percibido y la comunicación interna en los estudios realizados es bastante limitado. Sin embargo, dentro de las organizaciones, la comunicación es fundamental para moldear las relaciones entre los colaboradores. Este aspecto influye en las actividades realizadas e impacta el apoyo organizacional percibido al afectar la eficacia de los empleados. La comunicación efectiva contribuye a fortalecer el sentido de pertenencia que la empresa fomenta, promoviendo sus valores, políticas, cultura, misión, visión y objetivos organizacionales, así como las responsabilidades de cada puesto. Una comunicación clara y adecuada es crucial para mantener un buen ambiente de trabajo. La falta de claridad e insatisfacción debido a una comunicación deficiente puede hacer que los trabajadores se sientan aislados y sin apoyo por lo que la percepción es significativa en periodos de cambio y tensión a la que se someten (Duarte & Silva, 2023).

El Apoyo Organizacional Percibido (AOP) se basa en la premisa de priorizar las necesidades socioemocionales del personal, la organización puede fomentar un compromiso mutuo y estable. En este contexto, el instrumento más utilizado para medir el AOP es la escala desarrollada por Eisenberger, la cual consta de 16 ítems diseñados para evaluar la percepción de los empleados sobre el apoyo que reciben de la organización (Eisenberger et al., 2024). Esta escala sigue el formato de Likert, permitiendo a los encuestados expresar su grado de acuerdo o desacuerdo, este enfoque ha sido clave en estudios previos. Esta escala ha demostrado consistentemente que, a mayor percepción de apoyo organizacional, mayor es el sentido de correspondencia y lealtad del colaborador hacia la organización, independientemente de las diferencias generacionales. Esto subraya la importancia de cultivar una cultura organizacional que valore y apoye de manera constante a sus empleados, ya que el AOP no solo refuerza el compromiso, sino que también promueve una relación laboral sostenible en el tiempo (Henríquez et al., 2022).

## Metodología

El objeto de estudio se enmarcó en un enfoque cuantitativo que buscó examinar de manera integral las variables de comunicación organizacional interna y su influencia en el apoyo organizacional percibido en clínicas privadas de Santa Elena. A través de una metodología descriptiva y explicativa, se facilita el análisis de las variables, así como su efectividad en aspectos clave como la claridad, accesibilidad, oportunidad y confiabilidad. Este enfoque cuantitativo predomina en el estudio, dado que está diseñado para recolectar respuestas numéricas o categorizadas (Medina et al., 2023), las cuales serán sometidas a un análisis utilizando técnicas estadísticas que contribuya positivamente a la gestión comunicacional de las entidades de salud, identificando puntos críticos que impactan el comportamiento de los colaboradores y proponiendo estrategias que promuevan el éxito organizacional mediante un entorno comunicativo efectivo y alineado con las necesidades de los empleados. Para contextualizar los hallazgos, se utilizó como

herramienta principal la encuesta estructurada con la escala de Likert, junto con diversos instrumentos de medición específicos para cada variable.

**Muestra:** Los resultados de esta investigación podrían tener un impacto significativo en las clínicas privadas de Santa Elena. Para la implementación de las técnicas e instrumentos de investigación, se dirigió el enfoque a los colaboradores de diversas organizaciones. Se tomó una muestra aleatoria simple de 152 participantes, seleccionados entre el personal de cuatro clínicas privadas de la provincia de Santa Elena. La población objetivo incluyó personas mayores de 18 años con niveles educativos desde secundaria hasta educación superior y de cuarto nivel, así como trabajadores con distinta antigüedad en las empresas, bajo modalidades de facturación y relación de dependencia. De las aproximadamente 30 organizaciones de salud que abarcan el sector privado, la muestra estuvo compuesta por 88 mujeres y 64 hombres. Aunque no se dispone de un número exacto de la población total de colaboradores de la salud, se estima que alrededor de 208 trabajadores integran la población del sector privado. Por lo tanto, (Carranza Patiño et al., 2024). El instrumento adaptado y usado específicamente para este estudio, se distribuyó en modalidad en línea, lo que permitió alcanzar una mayor cobertura y facilitar la participación de los colaboradores de las clínicas privadas. Esta metodología garantizó una recolección de datos eficiente y representativa, asegurando la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos.

Formula:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{E^2 * (N-1) + Z^2 * p * q}$$

donde:

n es el tamaño de la muestra;

Z es el nivel de confianza

p es la variabilidad positiva o probabilidad de éxito

q es la variabilidad negativa o probabilidad de fracaso

E es la precisión o error.

N = 250

Z = 1,962 (seguridad 95%)

p = 0,1

q = 0,9

E = 0.3

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,1 \times 0,9 \times 250}{0,03^2 * (250-1) + 1,96^2 * 0,1 * 0,9} = 152$$

### Instrumento de recolección de datos:

Para la obtención de datos en relación con las variables del estudio, se adaptaron dos instrumentos estandarizados. En primer lugar, se utilizó el Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2025), que se presenta como una alternativa viable para medir la variable de comunicación organizacional. Esta prueba está compuesta por 15 ítems que evalúan diversos aspectos de la comunicación, los cuales se agrupan en tres categorías (Papic, 2019): comunicación

ascendente, descendente y horizontal (Tabla 1). En segundo lugar, para medir la variable de apoyo organizacional percibido, se implementó la escala de apoyo social de Eisenberger, que incluye 16 ítems diseñados para evaluar la percepción que tienen los empleados sobre el apoyo recibido de su organización (Tabla 2). Ambos instrumentos se administraron utilizando una escala de Likert de cinco puntos (1=totalmente en desacuerdo; 2=En desacuerdo; 3=Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 4=De acuerdo y 5=Totalmente de acuerdo), lo que facilitó la recolección de datos y el análisis posterior de los resultados.

**Tabla 1**

*Cuestionario de comunicación organizacional (Portugal, 2025)*

<b>Categoría</b>	<b>Items</b>
<i>Ascendente</i>	<i>P1: Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe</i>
	<i>P2: Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta</i>
	<i>P3: Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo</i>
	<i>P4: Se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron</i>
	<i>P5: Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales</i>
	<i>P6: Recibe información de su jefe sobre su desempeño</i>
<i>Descendente</i>	<i>P7: Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo</i>
	<i>P8: Cree que su jefe utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige a usted</i>
	<i>P9: Las instrucciones que recibe de su jefe son claras</i>
	<i>P10: Su jefe le da la información de manera oportuna</i>
<i>Horizontal</i>	<i>P11: Existe un clima de confianza entre compañeros</i>
	<i>P12: Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas</i>
	<i>P13: Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta</i>
	<i>P14: Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel</i>
	<i>P15: El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro</i>

*Fuente:* Adaptado de test de comunicación organizacional (2005)



**Tabla 2**

*Cuestionario de apoyo organizacional percibido (Eisenberger et al.1986)*

<b>Categoría</b>	<b>Items</b>
<i>Afirmativa</i>	<i>P1: La organización aprecia mi contribución para su progreso</i>
	<i>P2: La organización se enorgullece de mis logros en el trabajo</i>
	<i>P3: Si la organización pudiera contratar a alguien por un salario más bajo para reemplazarme, lo haría</i>
	<i>P4: La organización está dispuesta a ayudarme cuando necesito un favor especial</i>
	<i>P5: La organización se preocupa por mi satisfacción en el trabajo.</i>
	<i>P6: La organización presta atención a mis opiniones.</i>
	<i>P7: La organización muestra muy poca preocupación por mí</i>
	<i>P8: Es posible obtener ayuda por parte de la organización cuando tengo un problema</i>
	<i>P9: Aunque yo realizara el mejor trabajo posible, la organización no se daría cuenta</i>
<i>Negativa</i>	<i>P10: La organización no aprecia ningún tipo de esfuerzo extra que yo haga</i>
	<i>P11: La organización no me toma en cuenta cuando adopta decisiones que me afectan directamente</i>
	<i>P12: La organización trata de que mi trabajo sea lo más interesante posible</i>
	<i>P13: La organización verdaderamente toma en cuenta mis metas y valores</i>
	<i>P14: La organización realmente se preocupa por mi bienestar.</i>
	<i>P15: Si se le presentase la oportunidad, la organización se aprovecharía de mí.</i>
	<i>P16: La organización está dispuesta a hacer esfuerzos para ayudarme a desempeñar mi trabajo demostrando lo mejor de mí.</i>

*Fuente:* Adaptado de “Survey of Perceived Organizational Support“ (Eisenberger et al.1986)

## Resultados

Durante el proceso de recolección y depuración de información, acorde con los objetivos del estudio, se comienza seleccionando y adaptando instrumentos previamente empleados en investigaciones de naturaleza similares. Con el fin de orientar y fundamentar el trabajo de investigación, se lleva a cabo una exhaustiva búsqueda documental en revistas científicas, centrada en estudios que guardan relación con las variables analizadas y publicadas en los últimos 10 años. Como base para el análisis y desarrollo del estudio, se priorizan aquellos artículos publicados en un período de hasta 5 años, garantizando así la relevancia y actualidad de los hallazgos.

**Tabla 3**

*Estadística de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,942	31

La fiabilidad del instrumento de medición fue evaluada utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0,942 para los 31 ítems incluidos en la encuesta. Este resultado indica una fiabilidad excelente, superando ampliamente el umbral aceptado de 0,7, considerado adecuado en investigaciones sociales y organizacionales. Un Alfa de Cronbach superior a 0,9 refleja una alta consistencia interna entre los ítems, lo que garantiza que las escalas utilizadas para medir la Comunicación Organizacional Interna y el Apoyo Organizacional Percibido son robustas y generan datos confiables. Este nivel de fiabilidad respalda la validez interna del estudio, asegurando que los resultados están mínimamente influenciados por errores aleatorios. Además, la cantidad de ítems sugiere una adecuada cobertura de las dimensiones de las variables estudiadas, fortaleciendo la capacidad del instrumento para captar con precisión los constructos de interés.

**Table 4**

*Estadísticas de escala*

Media	Varianza	Desv. estándar	N de elementos
102,90	430,566	20,750	31

Las estadísticas descriptivas de la escala reflejan una media de 102,90, lo que sugiere una tendencia central definida en las puntuaciones totales de los 31 ítems del instrumento, representando un equilibrio general en las percepciones de los encuestados. La varianza, con un valor de 430,566, y la desviación estándar de 20,750 indican una dispersión moderada-alta de las respuestas, lo cual refleja una diversidad significativa en las percepciones individuales respecto a las variables evaluadas, Comunicación Organizacional Interna y Apoyo Organizacional Percibido.

Estas medidas sugieren heterogeneidad en las opiniones de los participantes, lo que puede estar relacionado con diferencias individuales o subgrupos dentro de la muestra, destacando la necesidad de análisis adicionales para profundizar en las relaciones entre los ítems y las variables estudiadas.

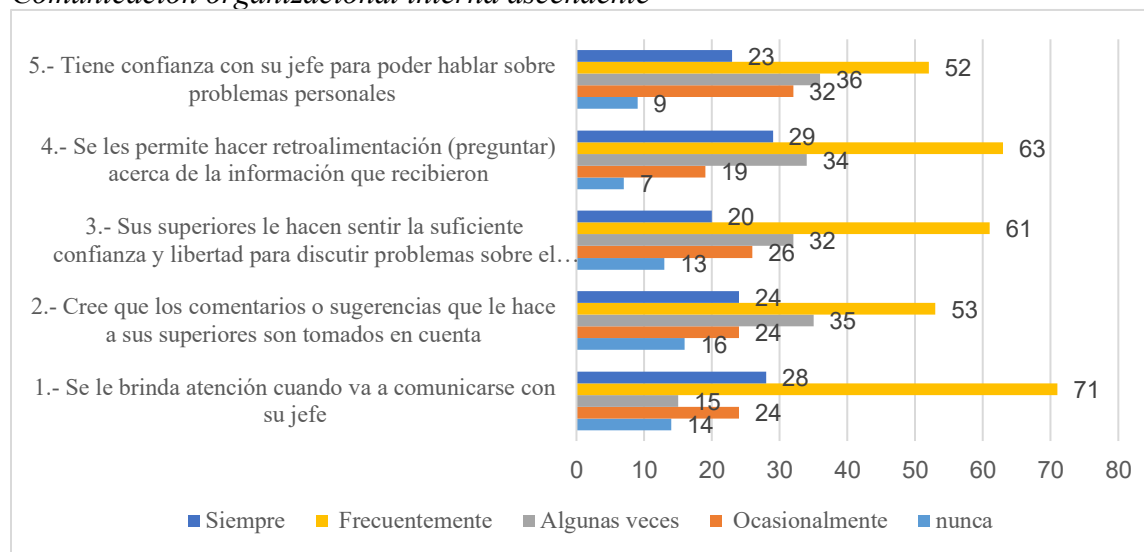
**Tabla 5**

*Correlaciones*

			V. I	V.D
Tau_b de Kendall	V. I	Coeficiente de correlación	1,000	,366**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	152	152
	V.D	Coeficiente de correlación	,366**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	152	152
Rho de Spearman	V. I	Coeficiente de correlación	1,000	,475**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	152	152
	V.D	Coeficiente de correlación	,475**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	152	152

El coeficiente de correlación de Spearman para las mismas variables es de **0,475**, también con un nivel de significancia de  $p < 0,001$ , lo que sugiere una correlación positiva moderada-alta. Este resultado es consistente con el obtenido mediante Kendall, pero refleja una mayor fuerza en la asociación entre las variables. Spearman, al igual que Kendall, es robusto frente a distribuciones no normales, lo que respalda la estabilidad de la relación observada en diferentes condiciones estadísticas.

Ambos coeficientes indican que existe una relación positiva entre la comunicación organizacional interna y el apoyo organizacional percibido. Es decir, cuanto más efectiva, clara y oportuna sea la comunicación dentro de la organización, mayor será el respaldo y conexión percibidos por los colaboradores. Las diferencias en la magnitud de los coeficientes entre Kendall (0,366) y Spearman (0,475) pueden atribuirse a las propiedades matemáticas de cada estadístico, siendo Spearman generalmente más sensible a relaciones monotónicas lineales.

**Figura 1***Comunicación organizacional interna ascendente*

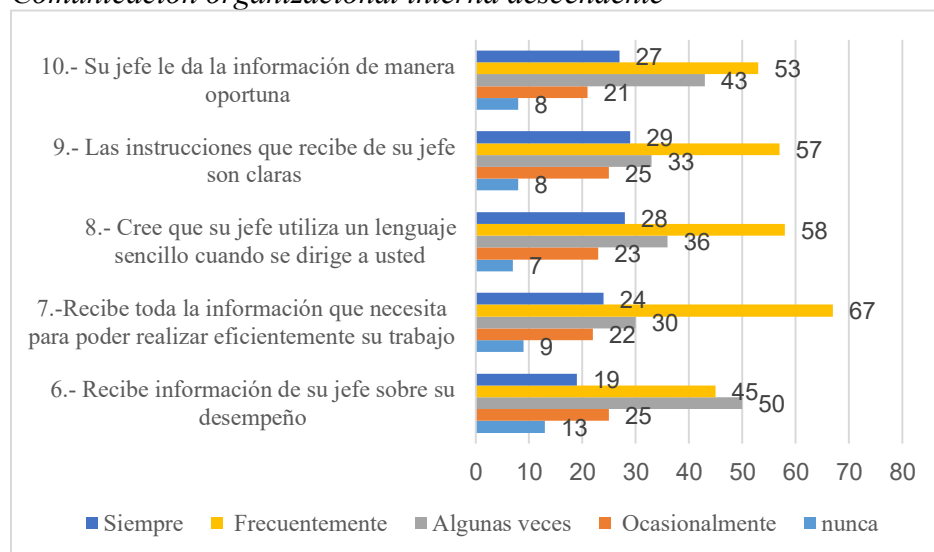
Los resultados (figura 1) reflejan una tendencia positiva hacia la comunicación organizacional ascendente, con la mayoría de los empleados sintiendo que reciben atención, que sus comentarios son valorados y que tienen confianza para discutir problemas. Sin embargo, también se identifican áreas de mejora, especialmente en el ámbito de la percepción de atención, la consideración de sugerencias y la confianza para abordar temas personales. Se recomienda implementar estrategias para fortalecer la comunicación y fomentar un entorno de confianza y apertura dentro de la organización. La comunicación interna desempeña un papel clave en el rendimiento de los colaboradores, lo que impulsa tanto la productividad de la empresa como su participación en el mercado. Por ello, las prácticas efectivas de comunicación interna resultan fundamentales, ya que fomentan altos niveles de confianza y ayudan a desarrollar estrategias (Chavez Montenegro & Coronel Requejo, 2023).

Los resultados (figura 2) reflejan que la mayoría de los empleados recibe información clara y suficiente para realizar su trabajo, pero hay áreas de mejora importantes. En particular, la retroalimentación sobre el desempeño, la claridad en las instrucciones y la oportunidad de la información son aspectos que requieren mayor atención para mejorar la efectividad de la comunicación organizacional descendente. Implementar sistemas de retroalimentación regular y asegurar que los líderes utilicen un lenguaje sencillo y den información de manera apropiada contribuiría a optimizar la comunicación interna.

Por ende, la comunicación se vuelve bidireccional al establecer un auténtico diálogo interpersonal dentro de las organizaciones, lo que permite revelar su verdadero carácter comunicativo. Además, al lograr este tipo de comunicación en el ámbito interno promueve la importancia de la interacción directa y personal entre los miembros de la organización (Viñaras et al., 2020).

**Figura 2**

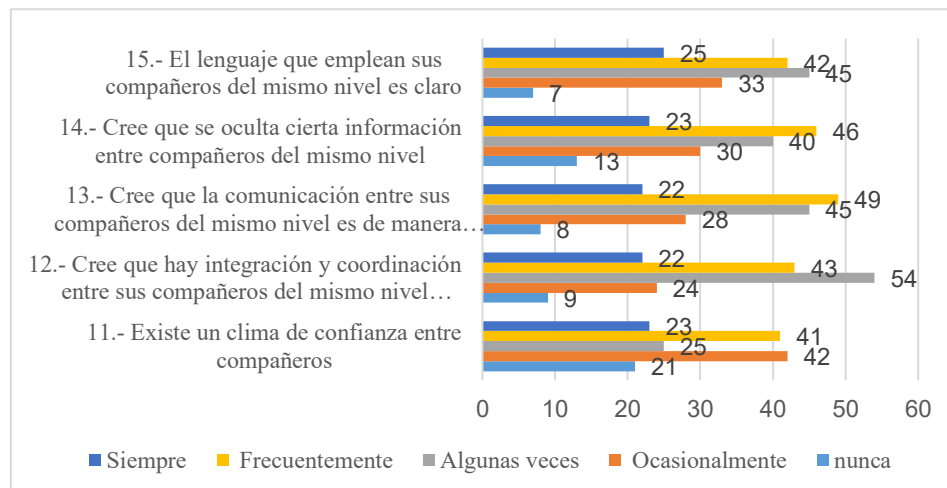
*Comunicación organizacional interna descendente*



Los resultados (figura 3) reflejan que la comunicación organizacional horizontal presenta áreas de oportunidad significativas. Si bien la mayoría de los encuestados percibe un cierto nivel de confianza y claridad en la comunicación entre compañeros, también se observa que existe una alta percepción de ocultamiento de información y una falta de integración y coordinación consistente. Estos aspectos podrían estar afectando negativamente la eficiencia del equipo. Se recomienda fomentar un ambiente de mayor transparencia, mejorar las habilidades comunicativas y fortalecer las relaciones entre compañeros para promover un entorno colaborativo más sólido. A raíz de este, diversos autores sostienen que la comunicación es efectiva cuando se integra con la estrategia general de la empresa, ya que contribuye a resaltar y consolidar su posicionamiento (Aced & Miquel, 2021).

**Figura 3**

*Comunicación organizacional interna horizontal*

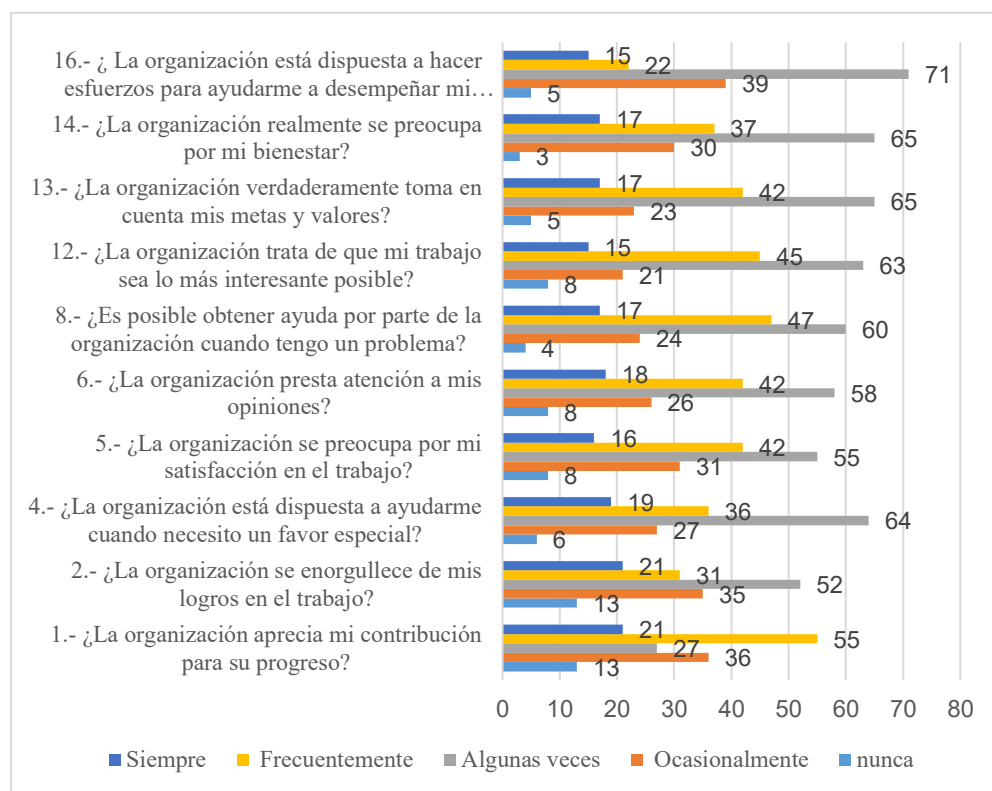


La comunicación descendente, ascendente y horizontal influye positivamente en el rendimiento laboral dentro de las organizaciones, mediada por la percepción de los empleados sobre el atractivo laboral y su desempeño. Asimismo, se subraya que el uso adecuado de las demandas de procesamiento de información y los tipos de comunicación interna contribuyen a mejorar el compromiso laboral (Neyra Ocaña, 2023).

Los resultados (figura 4) del apoyo organizacional percibido revelan áreas críticas de mejora. Los empleados perciben que el reconocimiento y la atención a sus necesidades son limitadas, lo que puede afectar su motivación y satisfacción. La organización debería enfocarse en mejorar la comunicación, el reconocimiento del trabajo y brindar más apoyo para satisfacer las necesidades y expectativas de los empleados, fomentando un ambiente laboral más positivo y comprometido. Estos resultados coinciden con teorías que sugieren que el compromiso de los empleados con los valores y objetivos organizacionales se fortalece cuando reciben reconocimiento, oportunidades de participación, compensaciones adecuadas y apoyo a través de estímulos (Bolena et al., 2022).

**Figura 4**

*Apoyo organizacional percibido positiva*

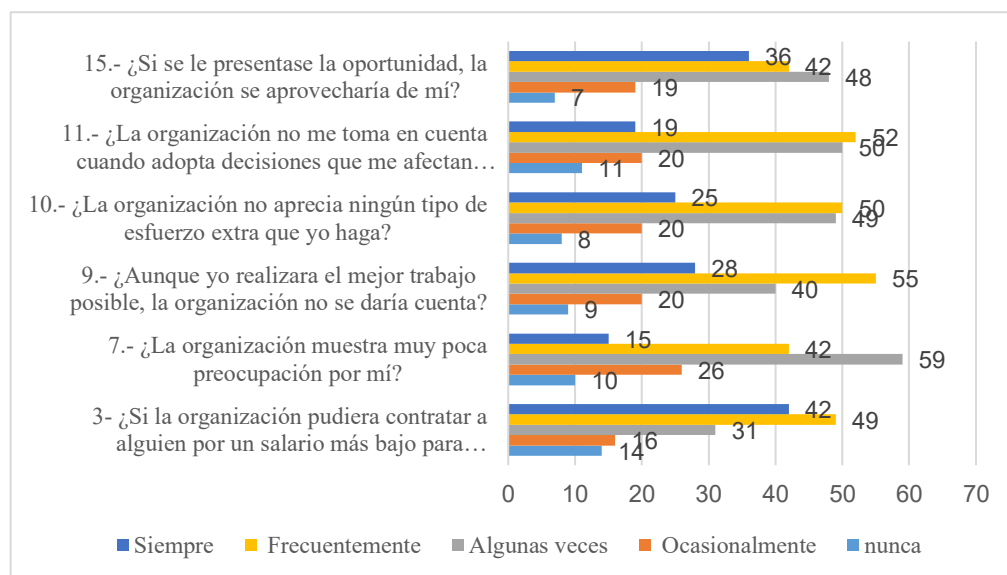


Los resultados (figura 5) negativos del apoyo organizacional percibido revelan que una proporción considerable de empleados tiene una percepción desfavorable sobre su relación con la organización. Entre los principales problemas identificados se encuentran la falta de reconocimiento por el esfuerzo adicional, la inseguridad laboral y la sensación de que la

organización no considera a los empleados en la toma de decisiones. Para abordar estos aspectos, es esencial que la organización implemente política que promuevan la confianza, el reconocimiento y la equidad en el trato hacia los empleados. La inclusión en el ámbito interpersonal requiere respeto, aceptación, empatía, escucha activa, dignidad, confianza y acceso a la información. Los líderes inclusivos son fundamentales para cultivar un sentido de pertenencia en sus equipos. En este contexto, prácticas como el trato equitativo, la integración de diversas perspectivas, la seguridad psicológica y la participación de las partes interesadas son esenciales para fortalecer la inclusión. Además, es vital que los líderes valoren las contribuciones de estas partes para mejorar la comunicación organizacional (Nyamogosa & Murimi, 2024).

**Figura 5**

*Apoyo organizacional percibido Negativa*



### Comprobación de Hipótesis a través de Ecuaciones Estructurales

Con el propósito de corroborar las correlaciones obtenidas y comprobar la hipótesis de investigación, se aplicaron modelos de ecuaciones estructurales con cuadrados mínimos parciales (PLS-SEM por sus siglas en inglés). Según Hair et al. (2010), el modelo estructural es una forma conceptual de mostrar cómo se relacionan entre sí los constructos o variables latentes. Normalmente, se presenta en un diagrama que facilita visualizar dichas conexiones. Este modelo estructural, representado en la Figura 6, fue diseñado y analizado mediante el uso del software SmartPLS.

Previo al análisis del modelo estructural que permite la comprobación de hipótesis, es necesario analizar la validez del modelo de medida. Con base en esto, en una primera fase se realizó el análisis de confiabilidad a través del índice de confiabilidad compuesto para determinar la fiabilidad de las escalas. La Tabla 5 muestra los valores obtenidos para cada uno de los

constructos. En todos los casos, el índice de confiabilidad compuesta obtenido es superior al valor de 0.7, por lo que se pueden considerar escalas fiables.

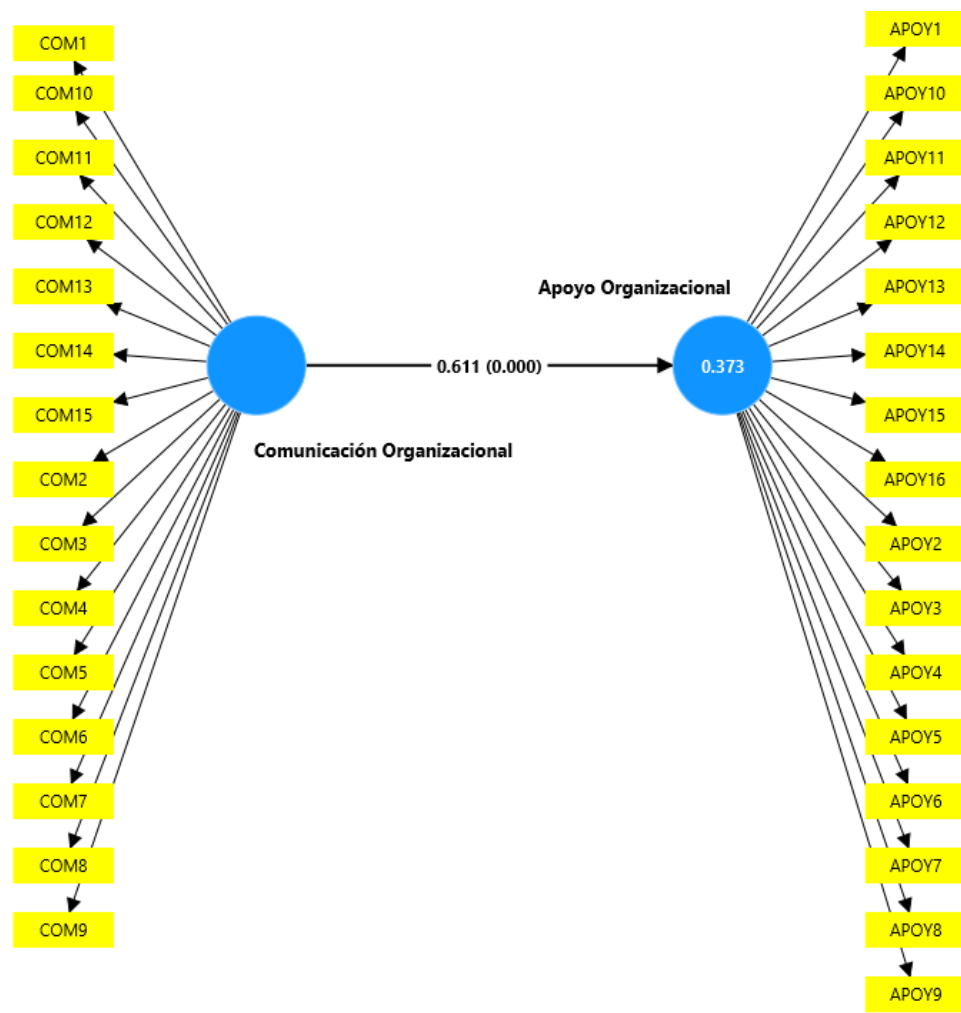
**Tabla 5**

*Confiabilidad de las Escalas*

Variable Latente	Índice de Confiabilidad Compuesta	Número de Items	AVE (Varianza Promedio Extraída)
Comunicación Organizacional	0.978	15	0.729
Apoyo Organizacional	0.935	16	0.507

**Figura 6**

*Modelo Estructural Analizado*





De acuerdo con Hair et al. (2017), la evaluación de un modelo estructural debe basarse en ciertos criterios clave: (a) realizar un análisis de colinealidad de las variables predictoras utilizando el factor VIF, cuyo rango ideal debe estar entre 0.20 y 5; si no se cumple, será necesario eliminar o combinar variables predictoras; (b) aplicar el método de bootstrapping para comprobar la significancia de los coeficientes de regresión, recomendándose al menos 5000 muestras bootstrap; y (c) analizar el valor de  $R^2$  para las variables latentes endógenas.

El propósito del PLS-SEM es optimizar los valores de  $R^2$  en las variables latentes endógenas del modelo estructural. Aunque la interpretación de este indicador varía según el contexto y la disciplina, se consideran valores de 0.75, 0.50 y 0.25 como representaciones de explicaciones fuertes, moderadas y débiles, respectivamente. En este análisis, los valores de VIF obtenidos se encuentran dentro de los límites recomendados, lo que indica que no existen problemas significativos de colinealidad entre los constructos predictivos, permitiendo avanzar con el análisis. Por otro lado, el valor de  $R^2$  fue de 0.373, lo que sugiere que la variable predictora, Comunicación Organizacional, explica una proporción moderada de la variabilidad en la variable dependiente, Apoyo Organizacional. Esto indica que otros factores importantes, no considerados en el modelo, podrían estar influyendo en la variable dependiente.

Para validar las hipótesis planteadas, se utilizó el algoritmo de bootstrapping con al menos 5000 muestras, tal como recomienda Hair et al. (2017). Este enfoque permite evaluar la significancia de los coeficientes de regresión entre las variables latentes del modelo. El resultado de la correlación entre las variables fue de 0.611 con un p-valor menor a 0.05, lo que permite concluir que existe una influencia positiva y significativa entre la Comunicación Organizacional y el Apoyo Organizacional, corroborando las correlaciones obtenidas y explicadas en los apartados anteriores.

## Discusión

La alta confiabilidad de ambos constructos respalda la calidad de los instrumentos de medición, lo cual es fundamental para garantizar que los datos obtenidos sean representativos y coherentes. La elevada evaluación entre la comunicación organizacional interna y el apoyo organizacional percibido aporta evidencia empírica sobre la importancia de una comunicación interna eficaz en el fomento de una percepción positiva de apoyo organizacional. La literatura sugiere que cuando los empleados perciben una comunicación interna efectiva, se sienten más respaldados, valorados y satisfechos, lo que puede traducirse en una mayor motivación y compromiso. Este estudio refuerza esta idea y destaca la necesidad de que las organizaciones inviertan en mejorar sus canales y prácticas de comunicación para potenciar el bienestar y la satisfacción de sus colaboradores.

En conjunto, los resultados reflejan que, aunque hay aspectos positivos en la comunicación organizacional y el apoyo percibido, existe una conexión significativa en cómo se implementan estos principios en la práctica diaria. La falta de consistencia en la atención, el reconocimiento y la preocupación por los empleados afecta negativamente la motivación, la confianza y la percepción de apoyo dentro de la organización. Para abordar estos problemas, es fundamental implementar políticas que refuercen la comunicación clara, la retroalimentación oportuna, el reconocimiento y el apoyo a los empleados, asegurando que todos se sientan valorados y

escuchados. En investigaciones posteriores realizadas se señala la relevancia de la comunicación interna en el entorno laboral, ya que una interacción efectiva entre los colaboradores no solo optimiza la ejecución de las tareas, sino que también está significativamente vinculada con la percepción del apoyo organizacional. Este hallazgo sugiere que la calidad de la comunicación interna es un factor determinante para fortalecer el sentido de respaldo por parte de la organización (Jaka Purwanggono, 2024).

Sin embargo, el principio fundamental del apoyo organizacional percibido (POS) se basa en la reciprocidad, donde los individuos sienten la obligación de devolver la ayuda o los beneficios que reciben de su organización (Arshad Faria & Saleem Hina, 2024). En consonancia con esta idea, los resultados de la encuesta y la revisión de la literatura respaldan la noción de que la comunicación organizacional interna tiene un impacto significativo en el apoyo organizacional percibido. Factores como la efectividad, rapidez y tipos de comunicación, junto con las mejoras en los procesos comunicativos, juegan un papel crucial en fortalecer esta percepción, especialmente en las clínicas privadas de Santa Elena. Estos hallazgos refuerzan las hipótesis planteadas y proporcionan un marco teórico sólido para futuras investigaciones, validando la importancia del principio de reciprocidad en el contexto del apoyo organizacional.

### Conclusiones

El objeto de estudio destaca que una comunicación organizacional efectiva y bidireccional, que incluye flujos ascendentes, descendentes y horizontales, tiene un impacto significativo en la percepción de apoyo organizacional. Cuando los superiores transmiten mensajes claros, oportunos y precisos, y los empleados cuentan con espacios para expresar sus opiniones, hacer preguntas y recibir retroalimentación, se genera un ambiente laboral donde los trabajadores se sienten escuchados y valorados. Este tipo de comunicación fomenta la confianza, el sentido de pertenencia y la motivación, elementos cruciales para reforzar el compromiso organizacional. No obstante, aunque este enfoque parece ideal, es fundamental reflexionar sobre su implementación en entornos reales donde las limitaciones de recursos, cultura organizacional y resistencias internas pueden dificultar la aplicación de prácticas bidireccionales. Esto resalta la necesidad de estrategias adaptadas a las características específicas de las clínicas privadas en Santa Elena. La percepción de los beneficios del trabajo colaborativo fortalece la responsabilidad individual de los colaboradores (Chávez, 2024).

El estudio subraya que la comunicación horizontal, caracterizada por el intercambio entre colegas del mismo nivel jerárquico, desempeña un rol crucial en el fortalecimiento del clima laboral. Equipos con altos niveles de colaboración, transparencia y coordinación generan un entorno en el que los empleados se sienten respaldados por sus pares, promoviendo la confianza mutua y el trabajo en conjunto. Sin embargo, aunque estas relaciones son beneficiosas, pueden surgir desafíos como la competencia interna, falta de claridad en roles o tensiones interpersonales que afectan negativamente el apoyo percibido. Es necesario analizar las posibles barreras que permite a las organizaciones identificar oportunidades para desarrollar programas que refuercen la cohesión del equipo, al tiempo que se garantizan procesos claros de comunicación y resolución de conflictos. La calidad de estas relaciones horizontales es fundamental para crear una red de apoyo dentro de la organización, que a su vez mejora el bienestar general de los empleados.

Sin embargo, un hallazgo significativo del estudio señala que muchos empleados perciben una falta de reconocimiento por los esfuerzos adicionales que realizan. Este problema no solo afecta su percepción de apoyo organizacional, sino que también impacta negativamente en su motivación, compromiso y desempeño. A pesar de que el reconocimiento es un aspecto bien documentado en la literatura como clave para la satisfacción laboral, resulta crucial evaluar las prácticas actuales en las clínicas analizadas. Esto implica analizar si existen programas formales de reconocimiento y determinar si estos están adecuadamente diseñados para abarcar diferentes niveles jerárquicos y áreas. El estudio sugiere que un enfoque más sistemático y equitativo en el reconocimiento no solo incrementaría la percepción de apoyo, sino que también actuaría como un catalizador para mejorar el ambiente laboral general.

Finalmente, el análisis muestra que una proporción considerable de empleados percibe inequidad y opacidad en la toma de decisiones, lo que afecta negativamente su confianza en la organización y genera sentimientos de desapego. Estas percepciones reflejan áreas de mejora crítica para las clínicas privadas, ya que subrayan fallas en la implementación de una comunicación organizacional transparente e inclusiva. Reflexionando sobre esta situación, las organizaciones podrían considerar estrategias como la creación de comités consultivos, fomentar procesos participativos y garantizar que los empleados comprendan cómo y por qué se toman decisiones importantes. Aunque implementar estas medidas puede ser complejo, su potencial para transformar la percepción de apoyo organizacional y promover una cultura más colaborativa y equitativa es significativo.

### **Agradecimientos**

Agradecemos a las Universidad Estatal Península de Santa Elena, por la oportunidad de desarrollar este trabajo, así como al Instituto Superior Tecnológico Life College por el apoyo para su realización.

### **Financiamiento**

Recursos Propios

### **Conflicto de intereses**

Los autores no presentaron ningún conflicto de intereses en la realización de este trabajo.

### **Referencias bibliográficas**

Aced, C., & Miquel, S. (2021). The internal communication of Spanish companies in a strategic key. *Revista Mediterránea de Comunicacion*, 12(2), 245–261. <https://doi.org/10.14198/MEDCOM.18692>

- Araya-Pizarro, S., Verelst, N., Pallero-Castillo, D., & Vásquez-Ángel, V. (2024). Motivación y apoyo organizacional como determinantes de la extensión universitaria de posgrado: hallazgos desde Chile. *Motivation and organizational support as determinants of engagement with communities and external institution of postgraduate: findings from Chile. Cuadernos de Investigación Educativa*. <https://doi.org/10.18861/cied.2024.15.1>
- Arshad Faria, & Saleem Hina. (2024). Examining the Impact of Spiritual leadership on Employee's intrapreneurial Behavior: The Moderating Role of Perceived Organizational Support and Mediating Role of Psychological Safety. *Journal of Workplace Behavior (JWB)*, 49-64. <https://charisma-jwb.com/index.php/jwb>
- Ayachi Paredes, M., Gonzales García, K., Troya Palomino, D., & Guillen Lopez, 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](https://doi.org/10.36097/rsan.v1iespecial_1.2567)
- Bolena, A., Medina, S., López Franco, G., Yaing, N., & Soto, T. (2022). Effect of perceived organizational support and organizational commitment in the life-work balance conflict in the export manufacturing industry in hermosillo sonora. *Psicología de La Universidad Autónoma Del Estado de México, 11(23)*, 115–144. <https://revistapsicologia.uaemex.mx/article/view/18053/13236>
- Carranza Patiño, M. S., Urdánigo Zambrano, J. P., & González Osorio, B. B. (2024). *Metodología de la Investigación y Análisis Cuantitativo*. Director. <https://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/7210>
- Chávez, M. (2024). Management skills and internal organizational communication in educational organizations in challenging contexts. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas, 4(1)*, 15–21. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10396468>
- Chavez Montenegro, L. E., & Coronel Requejo, R. del P. (2023). Comunicación interna y su influencia en las empresas. *HORIZONTE EMPRESARIAL, 10(1)*, 170–184. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2482>
- Duarte, A. P., & Silva, V. H. (2023). Satisfaction with Internal Communication and Hospitality Employees' Turnover Intention: Exploring the Mediating Role of Organizational Support and Job Satisfaction. *Revista Publicando, 13(10)*. <https://doi.org/10.3390/admsci13100216>
- Eisenberger, R., Shanock, L. R., & Wen, X. (2024). Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav. 2020, 7*, 57. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119>
- Gómez, A., & Gallardo, E. (2023). Impact of Satisfaction with Internal Communication on Work Engagement: Correlational Analysis. *Comunicacion y Sociedad (Mexico), 2023*. <https://doi.org/10.32870/cys.v2023.8407>
- Hadi, S., Setiawati, L., Kirana, K. C., Lada, S. Bin, & Rahmawati, C. H. T. (2024). The Effect of Digital Leadership and Organizational Support on Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Emotional Intelligence. *Quality - Access to Success, 25(199)*, 74–83. <https://doi.org/10.47750/QAS/25.199.09>
- Henríquez, A. V., Mauricio, J., Yambay, B., & Barquet, E. G. (2022). The mediating role of perceived organizational support between new ways of working and the commitment of uni-versity professors. *Revista Conrado*. <https://orcid.org/0000-0002-8239-7819>
- International Labour Organization. (2021). *Trends ILO Flagship Report World Employment and Social Outlook*. <https://www.voced.edu.au/content/ngv:90668>

- Jaka Purwanggono, C. (2024). The influence of organizational culture and work discipline on employee performance through organizational support among educational and technical staff at Universitas Wahid Hasyim. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IJSE)*, 7(3), 5064–5083. <https://ejournal.uac.ac.id/index.php/ijse/article/view/5345/1985>
- Lachira Estrada, D. S., Luján Vera, P. E., Mogollón Taboada, M. M., & Silva Juárez, R. (2020). La comunicación asertiva: una estrategia para desarrollar las relaciones interpersonales. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica, Vol 2 Núm 3*, 72–82. <https://doi.org/10.38186/difcie.23.06>
- León Martínez, F. M., Saladrigas Medina, H., & León Martínez, F. E. (2023). El Proceso de Evaluación y Acreditación Institucional. Visto desde la Comunicación Organizacional Interna. *Prohominum*, 5(4), 210–232. <https://doi.org/10.47606/acven/ph0218>
- Llanos Encalada, M., & Tomalá, G. (2024). La comunicación interna, clave para el desarrollo organizacional de empresas del sector industrial manufacturero ecuatoriano. *Revista Científica Sapientia Technological*, 5(2), 1–11. <https://doi.org/10.58515/025rspt>
- Martínez-Líbano, J. (2024). Bienestar laboral como variable protectora de los equipos profesionales: una revisión sistemática. *Journal Management & Business Studies*, 1–22. <https://doi.org/10.32457/jmabs.v6i1.1949>
- Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., & Castillo, R. (2023). Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación. In *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>
- Neyra Ocaña, B. (2023). Análisis de la comunicación interna en entidades de salud. *Horizonte Empresarial*, 10(1), 80–90. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2474>
- Noro, C. A. e S., Cruz, C. M. L., & Kleber, A. E. (2024). Comunicação organizacional em instituições de ensino superior: uma análise dos benefícios e desafios na revisão sistemática da literatura. *Revista de Gestão e Secretariado*, 15(1), 201–221. <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i1.3234>
- Nyamogosa, H., & Murimi, M. (2024). Organizational Support on Integration of Communication Technology in Classroom Learning in Kisumu National Polytechnic, Kenya. *East African Journal of Information Technology*, 7(1), 135–148. <https://doi.org/10.37284/eajit.7.1.2016>
- Oamen, T. E. (2022). The Influence of Job Motivation, Perceived Organizational Support Indicators, and Demographic Characteristics on Job Satisfaction of Pharmaceutical Sales Executives in Nigeria. *Indian Journal of Pharmacy Practice*, 15(1), 08–14. <https://doi.org/10.5530/ijopp.15.1.3>
- Organización Mundial de la Salud, & Organización Internacional de Trabajo. (2022). *Mental health at work: Policy brief*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240057944>
- Ortiz-Bonnin, S., Blahopoulou, J., García-Buades, M. E., & Montañez-Juan, M. (2023). Work-life balance satisfaction in crisis times: from luxury to necessity – The role of organization’s responses during COVID-19 lockdown. *Personnel Review*, 52(4), 1033–1050. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2021-0484>
- Papic, K. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 10(1), 63–83. <https://doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>

- Paradinas Márquez, M. del C. (2020). Importancia de la comunicación interna en la gestión del conflicto: Empresa y mujer. *AD Research ESIC International Journal of Communication Research*, 22(22), 214–227. <https://doi.org/10.7263/adresic-022-12>
- Pedron, A. (2022). “La importancia de la comunicación interna y el liderazgo coach para el crecimiento de la empresa Lozada Viajes.” <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/24329>
- Pereira, D., & Yáber, G. (2022). Apoyo Organizacional Percibido: Latinoamérica analizada en un lustro. *RAN. Revistas Academia y Negocios*, 8(2), 183–196. <https://doi.org/10.29393/ran8-15aodh20015>
- Pinheiro Santana Ruiz, A. P., Ribeiro Viseu, J. N., Cifuentes-Tinjaca, C. D., & Neves de Jesus, S. (2024). Positive psychological capital in health professionals: A systematic literature review. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 56, 164–179. <https://doi.org/10.14349/rlp.2024.v56.17>
- Quiñones Li, A. E., Cervera Cajo, L. E., Macarlupu Guevara, D. M., & Quiñones Vernazza, C. A. (2021). Gerencia educativa: comunicación interna en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos caso Perú. *Horizontes. Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 5(21), 1544–1553. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i21.296>
- Ruiz Rodríguez, I., Hombrados Mendieta, I., & Melguizo Garín, A. (2021). Influence of optimism and perception of social support from health personnel on the quality of life of cancer patients. *Psicooncología*, 18(1), 51–75. <https://doi.org/10.5209/psic.74532>
- Saldaña Díaz, E. I., Horna Rodríguez, R. F., & Troya Palomino, D. (2023). Comunicación interna y su relación en 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>
- Segundo, P. (2020). Análisis Psicometrico De Test De Comunicacion Organizacional en empresas ecuatorianas. *Revista Publicando*. <http://orcid.org/0000-0001-7646-8070>
- Solis Baltazara, J., & Quispe Mamani, A. (2022). Apoyo social percibido y riesgo de adicción a las redes sociales en estudiantes de una institución pública de Haquira. *Revista Científica de Ciencias de La Salud*, 14(2), 34–48. <https://doi.org/10.17162/rccs.v14i2.1654>
- Sudibjo, N., & Riantini, M. G. D. (2023). Factors Affecting Teachers’ Work Engagement: The Case of Private School Teachers in Jakarta Metropolitan, Indonesia. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educacion*, 21(1), 119–137. <https://doi.org/10.15366/reice2023.21.1.006>
- Valenzuela Salazar, N. L., Martínez, C. P. B., Sánchez, V. L. V., & Briones, C. T. R. (2020). Comunicación organizacional interna y su relación con la satisfacción de los empleados de una empresa concesionaria de automóviles de Piedras Negras Coahuila. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 7(1), 129–141. <https://doi.org/10.22579/23463910.206>
- Vasquez Callupe, Y. T. (2024). Cultura organizacional del personal de enfermería que labora en el contexto hospitalario: *Investigación e Innovación: Revista Científica de Enfermería*, 4(3), 27–37. <https://doi.org/10.33326/27905543.2024.3.1999>
- Viñaras, M., González, V., & Rincón, S. (2020). *La Comunicación Interpersonal y la Comunicación Interna en las empresas: un análisis desde la profesión y la Universidad*. <https://portalderevistas.ufv.es/index.php/comunicacionyhombre/article/view/607/603>
- Yang, S., Huang, H., Qiu, T., Tian, F., Gu, Z., Gao, X., & Wu, H. (2020). Psychological Capital Mediates the Association Between Perceived Organizational Support and Work

Engagement Among Chinese Doctors. *Frontiers in Public Health*, 8.  
<https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.00149>