



# REVISTA MULTIDISCIPLINAR EPISTEMOLOGÍA DE LAS CIENCIAS

Volumen 3, Número 2  
Abril-Junio 2026

Edición Trimestral

CROSSREF PREFIX DOI: 10.71112

ISSN: 3061-7812, [www.omniscens.com](http://www.omniscens.com)

Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias

Volumen 3, Número 2  
abril-junio 2026

Publicación trimestral  
Hecho en México

La Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias acepta publicaciones de cualquier área del conocimiento, promoviendo una plataforma inclusiva para la discusión y análisis de los fundamentos epistemológicos en diversas disciplinas. La revista invita a investigadores y profesionales de campos como las ciencias naturales, sociales, humanísticas, tecnológicas y de la salud, entre otros, a contribuir con artículos originales, revisiones, estudios de caso y ensayos teóricos. Con su enfoque multidisciplinario, busca fomentar el diálogo y la reflexión sobre las metodologías, teorías y prácticas que sustentan el avance del conocimiento científico en todas las áreas.

Contacto principal: [admin@omniscens.com](mailto:admin@omniscens.com)

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación

Se autoriza la reproducción total o parcial del contenido de la publicación sin previa autorización de la Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.

Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución 4.0.



Copyright © 2026: Los autores



9773061781003

---

### Cintillo legal

Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias Vol. 3, Núm. 2, abril-junio 2026, es una publicación trimestral editada por el Dr. Moises Ake Uc, C. 51 #221 x 16B , Las Brisas, Mérida, Yucatán, México, C.P. 97144 , Tel. 9993556027, Web: <https://www.omniscens.com>, [admin@omniscens.com](mailto:admin@omniscens.com), Editor responsable: Dr. Moises Ake Uc. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2024-121717181700-102, ISSN: 3061-7812, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor (INDAUTOR). Responsable de la última actualización de este número, Dr. Moises Ake Uc, fecha de última modificación, 1 abril 2026.



**Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias**

**Volumen 3, Número 2, 2026, abril-junio**

**DOI: <https://doi.org/10.71112/egnjpa44>**

**MODELOS Y DESAFÍOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: REVISIÓN  
DE LITERATURA PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA EN LAS EMPRESAS**

**MODELS AND CHALLENGES OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION: A  
LITERATURE REVIEW FOR EFFECTIVE MANAGEMENT IN COMPANIES**

**Mirko Vladimir Campaña Boyer**

**Carlos Roberth Quiróz Castrejón**

**Rita Lastenia León Álvarez**

**Víctor Manuel Cachay Dioses**

**Perú**

## Modelos y desafíos de la comunicación organizacional: revisión de literatura para una gestión efectiva en las empresas

### Models and challenges of organizational communication: a literature review for effective management in companies

Mirko Vladimir Campaña Boyer<sup>a,\*</sup>

[mcampabab@upao.edu.pe](mailto:mcampabab@upao.edu.pe)

<https://orcid.org/0009-0009-6424-0787>

Carlos Roberth Quiróz Castrejón<sup>a</sup>

[cquirozc@upao.edu.pe](mailto:cquirozc@upao.edu.pe)

<https://orcid.org/0000-0001-9099-5889>

Rita Lastenia León Álvarez<sup>a</sup>

[lleona@upao.edu.pe](mailto:lleona@upao.edu.pe)

<https://orcid.org/0000-0003-2116-279X>

Víctor Manuel Cachay Dioses<sup>a</sup>

[vcachayd1.a@upao.edu.pe](mailto:vcachayd1.a@upao.edu.pe)

<https://orcid.org/0000-0002-0216-4282>

\*Autor de correspondencia: [mcampabab@upao.edu.pe](mailto:mcampabab@upao.edu.pe), <sup>a</sup>Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú

## RESUMEN

El presente artículo tiene como finalidad poner de manifiesto el papel que tiene la comunicación organizacional en el desempeño y en la cultura institucional de las entidades, a partir de una revisión sistemática de 50 artículos científicos publicados entre el año 2017 y el 2025 en las bases de datos Science Direct, SciELO y Web of Science. Se explica el análisis de tópicos como la comunicación interna, el liderazgo participativo, la cultura organizacional, el desempeño laboral, los canales digitales o el clima comunicacional, incidiéndose en sectores educativos, industriales o públicos, entre otros. Los resultados observados muestran cómo una comunicación estratégica, bidireccional, ayuda a mejorar el compromiso, la cohesión interna o la eficiencia operativa, mientras que la informalidad en la comunicación, la verticalidad

jerárquica o la falta de retroalimentación provocan tensiones, desmotivación, etc.; así como también se destacan los modelos integradores, aquellos que articulan dimensiones ascendentes, descendentes y horizontales, o la introducción de TIC o medios híbridos. Sin embargo, hay que indicar que existen vacíos en la profesionalización del área y en la construcción de una serie de marcos contextualizados para América Latina y en el tipo de comunicación que lleva a cabo la comunicación organizacional. A partir de estas reflexiones se concluye que la comunicación organizacional establece su papel como una función estratégica que favorece el desarrollo humano y la sostenibilidad institucional en un mundo en continuo cambio.

**Palabras clave:** comunicación organizacional; comunicación interna; desempeño laboral; cultura organizacional; canales digitales.

## **ABSTRACT**

The purpose of this article is to highlight the role of organizational communication in the performance and institutional culture of entities, based on a systematic review of 50 scientific articles published between 2017 and 2025 in the Science Direct, SciELO and Web of Science databases. It explains the analysis of topics such as internal communication, participative leadership, organizational culture, work performance, digital channels or communicational climate, focusing on educational, industrial or public sectors, among others. The results observed show how strategic, bidirectional communication helps to improve commitment, internal cohesion or operational efficiency, while informal communication, hierarchical verticality or lack of feedback lead to tensions, demotivation, etc.; as well as the integrating models, those that articulate ascending, descending and horizontal dimensions, or the introduction of ICTs or hybrid media. However, it should be pointed out that there are gaps in the professionalization of the area and in the construction of a series of contextualized frameworks for Latin America and

in the type of communication carried out by organizational communication. Based on these reflections, we conclude that organizational communication establishes its role as a strategic function that favors human development and institutional sustainability in a world in continuous change.

**Keywords:** organizational communication; internal communication; job performance; organizational culture; digital channels.

Recibido: 21 mayo 2026 | Aceptado: 28 mayo 2026 | Publicado: 29 mayo 2026

## INTRODUCCIÓN

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2023) sostiene que la comunicación organizacional en las empresas aglutina el núcleo de su funcionamiento, posibilitando alcanzar los objetivos institucionales y el buen desenvolvimiento de los equipos humanos. Una comunicación interna, clara, bidireccional y estratégica contribuye a mejorar el clima laboral, incrementado la productividad y consolidando la cultura organizacional, favoreciendo, de este modo, la cohesión de los diferentes niveles jerárquicos [53]. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) [52], disposiciones formales e informales favorecen la gestión del conocimiento y la resolución de conflictos, lo que repercute en las decisiones tomadas e incluso en las capacidades de adaptación al cambio. Las empresas que han establecido políticas de comunicación llegan a reportar mejoras hasta un 30 % en sus indicadores de eficiencia operativa, confirmando el valor de este recurso intangible [53]. A consideración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) [51] integrar la comunicación organizacional en el modelo de gestión es una ventaja competitiva y la clave para lograr sostenibilidad, innovación y liderazgo en el panorama empresarial actual.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2024) indican que, en América Latina, existen 123 millones de personas con fuerza laboral formal, y explican que solo el 27 % de las empresas implementan protocolos de comunicación interna estructurados; por lo que es difícil alcanzar un entorno laboral propicio para la comunicación interna cuando no se desarrolla alguna forma de liderazgo participativo que genere algún tipo de espacio de confianza, o cuando se percibe que no existe ninguna clase de participación. La ausencia de encuentros periódicos y el escaso uso de la retroalimentación son factores que no permiten fomentar el trabajo en equipo de forma óptima, generando la desconfianza, la falta de motivación, la necesidad de resolver problemas de manera cotidiana, la aparición de conflictos entre las áreas de trabajo a causa de la duplicidad de tareas y la disminución del compromiso [52]. Los equipos que carecen de comunicación fluida y equilibrada se fragmentan y limitan por completo el flujo de ideas y la creación de soluciones implementando el trabajo en equipo de forma adecuada (Banco Internacional de Desarrollo [BID], 2024a).

Brummans et al. (2024) enfatiza que las interacciones internas de las instituciones han llevado al crecimiento de un plano teórico que explica las razones que como fluye la información y cómo son las relaciones entre ellas y sus miembros. La Teoría de la Comunicación de la Organización, formulada originariamente por W. Charles Redding en los años 50, parte de la premisa de que la comunicación no es solo un instrumento funcional, sino el eje organizativo de toda institución (Popa et al., 2022). Desde el punto de vista de Shafa y Ratri (2025) afirman que las organizaciones son sistemas sociales a través de los cuales el intercambio simbólico construye significados, roles y conductas, que da lugar a la cultura institucional (Ngwu, 2022). Santos (2023) constata que la calidad del clima comunicacional afecta la productividad, la cohesión del grupo, la resolución de conflictos y las tomas de decisiones. A su vez, la teoría incluye dimensiones formales y no formales del flujo comunicativo, los canales y las redes, las barreras, la retroalimentación, lo que resulta

determinante para el diagnóstico de disfunciones internas, así como la capacidad de diseñar estrategias que mejoren el rendimiento de la organización (Brummans et al., 2024). Así, desde esta perspectiva, la comunicación es un factor estratégico para el desarrollo sostenible de las organizaciones (Popa et al., 2022).

Tal como describen Carareto et al. (2022), el estudio de las organizaciones revive, entre otras características, la previsibilidad de la comunicación organizacional como el proceso a través del que se traslada información en el seno de una estructura institucional para coordinar actividades, facilitar la toma de decisiones y mantener las relaciones de intercambio funcionales entre sus miembros. La comunicación organizacional va desde el despacho de una directriz, desde el oficio escrito, hasta la recuperación del feedback entre los hablantes de distintas estructuras jerárquicas en el interior de la organización (Cidade & Oliveira, 2024). Con base en Pal et al. (2022), la comunicación organizacional se caracteriza, entre otras variaciones, por la intencionalidad, en el sentido que cada mensaje persigue un propósito objetivo. También posee formalización estructurada en relación con el organigrama, a través de canales de comunicación, y genera cómo cada mensaje debe contar con coherencia interna respecto a lo que se comunica en su ámbito en relación con distintos niveles jerárquicos (Wilhoit et al., 2022).

La consideración del papel que desempeña la comunicación organizacional en las empresas, en cuanto a su naturaleza, representa uno de los ejes transversales que ponen en relación los procesos internos y regulan la cultura corporativa a la vez que permitan mejorar conceptualmente el clima laboral. Una buena gestión de comunicación permitirá conjugar de manera óptima la alineación estratégica entre los los niveles jerárquicos, como es la correcta coordinación de tareas y la motivación para el compromiso del personal en relación a los objetivos del capital institucional; lo cual contribuye a la resolución de conflictos, la orientación al cambio y la gestión de la innovación, por lo que entender su influencia en entornos

organizativos dinámicos ofrece la posibilidad de desarrollar políticas comunicacionales que incrementen la productividad, fortalezcan la identidad organizacional y la capacidad de generar valor en el tiempo. El papel que juega la comunicación organizacional en las compañías es fundamental en el funcionamiento y la cohesión de todas las organizaciones. Sin un adecuado proceso de comunicación se generarían malentendidos, conflictos internos pudiendo llegar al punto de impactar negativamente en el rendimiento y en la competitividad de la empresa. Es así que la presente investigación tuvo como objetivo resolver tres preguntas:

P1. ¿Cuál es el aporte de la comunicación organizacional en el funcionamiento y desarrollo de las empresas?

P2. ¿Qué modelos de comunicación se emplean en el contexto empresarial para mejorar la interacción interna y externa?

P3. ¿Qué vacíos existen en la implementación de la comunicación organizacional dentro de las empresas?

Sin embargo, pese a los avances señalados en los informes internacionales, aún persisten vacíos en la literatura académica que dificultan una comprensión integral de la comunicación organizacional en los diferentes contextos empresariales, en especial en América Latina. La mayoría de los estudios disponibles priorizan realidades europeas o norteamericanas, dejando de lado particularidades culturales, institucionales y socioeconómicas propias de la región. En este sentido, el presente trabajo plantea como aporte central una revisión sistemática de la literatura reciente (2017–2025) que permita identificar los beneficios, modelos y vacíos de la comunicación organizacional en las empresas. Así, se busca responder a tres preguntas clave: (i) ¿cuál es el aporte de la comunicación organizacional en el funcionamiento y desarrollo de las empresas?, (ii) ¿qué modelos se emplean para mejorar la interacción interna y externa?, y (iii) ¿qué vacíos persisten en su implementación? Con ello, se

justifica la pertinencia de esta revisión para fortalecer tanto la reflexión académica como la práctica empresarial en escenarios de creciente complejidad digital y cultural.

## METODOLOGÍA

La investigación es una revisión sistemática de la literatura que pretende analizar un fenómeno, en este caso, hasta un periodo determinado.

**Tabla 1.**

*Problemas y objetivos de la investigación.*

N°	Tema	Pregunta	Objetivo
1	Aporte de la comunicación organizacional en el funcionamiento y desarrollo de las empresas	P1 ¿Cuál es el aporte de la comunicación organizacional en el funcionamiento y desarrollo de las empresas?	Conocer el aporte de la comunicación organizacional en el funcionamiento y desarrollo de las empresas.
2	Modelos de comunicación se emplean en el contexto empresarial para mejorar la interacción interna y externa.	P2 ¿Qué modelos de comunicación se emplean en el contexto empresarial para mejorar la interacción interna y externa?	Identificar los modelos de comunicación se emplean en el contexto empresarial para mejorar la interacción interna y externa.
3	Vacíos que existen en la implementación de la comunicación organizacional dentro de las empresas.	P3 ¿Qué vacíos existen en la implementación de la comunicación organizacional dentro de las empresas?	Explorar los vacíos que existen en la implementación de la comunicación organizacional dentro de las empresas.

## Fuentes de información y estrategia de búsqueda

Las búsquedas se realizaron en Science Direct, Scielo y WOS a partir de las siguientes palabras clave: "comunicación organizacional", "comunicación interna", "la comunicación efectiva en las empresas", "comunicación y desempeño laboral" y "cultura organizacional", obteniendo así un total de 317 artículos científicos.

**Tabla 2.***Comunicación organizacional.*

<b>Fuente</b>	<b>Búsqueda</b>	<b>Ecuación</b>
<b>Web Of Science</b>	B1	"comunicación organizacional" AND "comunicación interna" AND ("comunicación y desempeño laboral")
	B2	"comunicación organizacional" AND "cultura organizacional" AND ("comunicación efectiva en empresas")
	B3	"comunicación interna" AND "comunicación y desempeño laboral" AND ("cultura organizacional")
	B4	"comunicación efectiva en empresas" AND ("comunicación organizacional" OR "cultura organizacional")
	B5	"comunicación organizacional" AND "comunicación interna" AND "cultura organizacional"
	B6	"comunicación organizacional" OR "comunicación efectiva en empresas" OR "desempeño laboral"
<b>SciELO</b>	B1	"comunicación organizacional" AND "comunicación interna" AND ("comunicación y desempeño laboral")
	B2	"comunicación organizacional" AND "cultura organizacional" AND ("comunicación efectiva en empresas")
	B3	"comunicación interna" AND "comunicación y desempeño laboral" AND ("cultura organizacional")
	B4	"comunicación efectiva en empresas" AND ("comunicación organizacional" OR "cultura organizacional")
	B5	"comunicación organizacional" AND "comunicación interna" AND "cultura organizacional"
	B6	"comunicación organizacional" OR "comunicación efectiva en empresas" OR "desempeño laboral"
<b>Science Direct</b>	B1	"comunicación organizacional" AND "comunicación interna" AND ("comunicación y desempeño laboral")
	B2	"comunicación organizacional" AND "cultura organizacional" AND ("comunicación efectiva en empresas")
	B3	"comunicación interna" AND "comunicación y desempeño laboral" AND ("cultura organizacional")
	B4	"comunicación efectiva en empresas" AND ("comunicación organizacional" OR "cultura organizacional")
	B5	"comunicación organizacional" AND "comunicación interna" AND "cultura organizacional"
	B6	"comunicación organizacional" OR "comunicación efectiva en empresas" OR "desempeño laboral"

**Fuente:** Elaboración propia.

Además, se utilizaron operadores booleanos como AND y OR para combinar los términos de búsqueda, creando las siguientes cadenas: "comunicación organizacional" AND "comunicación interna" AND "cultura organizacional"; "comunicación organizacional" OR "comunicación efectiva en empresas" OR "desempeño laboral"; "comunicación organizacional" AND "comunicación interna" AND ("comunicación y desempeño laboral"); "comunicación organizacional" AND "cultura organizacional" AND ("comunicación efectiva en empresas"); "comunicación interna" AND "comunicación y desempeño laboral" AND ("cultura organizacional"); "comunicación efectiva en empresas" AND ("comunicación organizacional" OR "cultura organizacional").

### **Selección de estudios**

Con respecto a la selección de los artículos se han establecido los criterios de inclusión que se exponen a continuación; a) publicaciones desde 2017 hasta 2025, b) estudios de la línea de investigación: cuantitativos, cualitativos, mixtos o de revisión.

### **Corrección de criterios de exclusión**

Se excluyeron: a) cartas al editor, capítulos de libro, actas de congreso y narrativas, b) publicaciones no relacionadas con la comunicación organizacional, c) estudios que no aportaran evidencia empírica o revisión sistemática, d) artículos sin acceso completo al texto.

### **Ampliación de la fase de cribado**

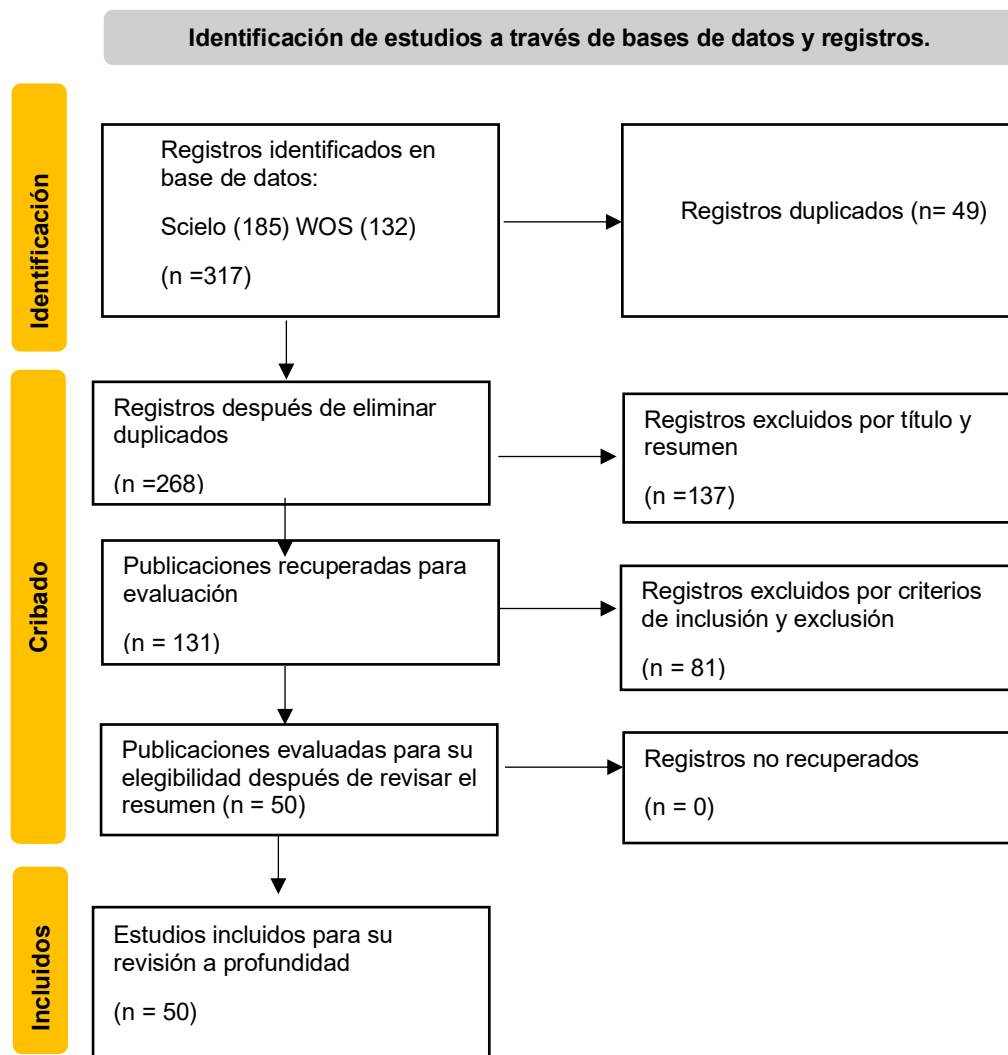
Del total de 317 registros identificados, tras la eliminación de duplicados (n=49) quedaron 268. Posteriormente, se descartaron 137 documentos por no cumplir con los criterios de pertinencia temática en título y resumen, y 81 por no ajustarse a los criterios de inclusión definidos. Finalmente, se seleccionaron 50 artículos a texto completo para el análisis sistemático. Esta decisión se fundamenta en que los 50 estudios cumplían con los requisitos de calidad metodológica, relevancia temática y actualidad dentro del rango temporal (2017–2025), lo que asegura consistencia en el análisis.

## Uso de software

Para la organización bibliográfica se empleó Mendeley como gestor de referencias y Excel para la clasificación de artículos según criterios de inclusión, exclusión y categorías temáticas. Asimismo, se utilizó Atlasti para el análisis cualitativo, codificación y agrupación de las dimensiones emergentes

### Figura 1

*Diagrama de selección de fuentes para la revisión.*



**Fuente:** Elaboración propia con base en aportes

## RESULTADOS

Después de aplicar los criterios se seleccionaron 50 publicaciones completas para su análisis sistemático, como se aprecia en la Tabla 3.

**Tabla 3.**

*Características de las investigaciones revisadas.*

N°	Título original	Autores	País donde se desarrolló la investigación	Año de la publicación	BASE DE DATOS
1	Internal organizational communication and teamwork a health services managing entity	Paredes, Milagros Ayachi; Garcia, Keli Gonzales; Palomino, David Troya; Lopez, Kelita Guillen	Perú	2024	<u>WOS</u>
2	Organizational communication in Brazil based on postgraduate production	dos Santos, Larissa Conceicao	Brasil	2024	<u>WOS</u>
3	Organizational communication and suffering in the psychodynamic clinic at work	Néstor Raúl Porras Velásquez	Colombia	2024	<u>WOS</u>
4	Strategic Organizational Communication: A Study About Its Use In The Main Brazilian<Acute Accent>S Football Clubs	Eduardo de Oliveira Cruz Carlassara; Ary José Rocco Junior	Brasil	2024	<u>WOS</u>
5	Exploring the labor context of organizational communication academia in Latin America: perspectives and challenges	Lissette Marroquin Velásquez; Gabriela Rabello de Lima; María de Jesús Montoya	Costa Rica	2024	<u>WOS</u>
6	Organizational Communication Skills and Its Associated Factors Among Healthcare Providers Working at Wolaita Sodo Health Facilities, Southern Ethiopia: A Cross-Sectional Study	Darcho SD, Ayele BH , Demena M, Firdisa D , Shawel S, Berhanu A	Etiopía	2024	<u>WOS</u>
7	Comunicación organizacional. Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina	Omar Eduardo Contreras Delgado y Nadia Gabriela Garibay Rendón	México	2020	Scielo
8	Relación entre comunicación organizacional y desempeño laboral en el Área de Crédito Vehicular de una entidad financiera en Lima, Perú	Cynthia Gabriela Figueroa Alvarado y Hugo Jesús Salas Canales	Perú	2024	Scielo

9	Estrategias de comunicación y compromiso organizacional: Impulsores del desempeño laboral	Mirko N. Macetas Porras e Irma M. Carhuanchu-Mendoza	Perú	2024	Scielo
10	"La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público"	Héctor Omar Charry Condor	Perú	2016	Scielo
11	"Características de la comunicación en empresas ecuatorianas: una primera aproximación"	Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Eleonor Virginia Pardo Paredes, Ángel Rogelio Ortiz del Pino	Ecuador	2017	Scielo
12	"Información y Comunicación en las organizaciones"	Dra. Magda León Santos	Cuba	2017	Scielo
13	Habilidades directivas y comunicación organizacional interna	Jessica Esther Villacorta-Méndez, Félix José Colina-Ysea, Nathali Pantigoso-Leython, Weslyn Erasmo Valverde-Alva	Perú	2023	Scielo
14	Medios de comunicación organizacional interna en colegios públicos, Chile	Katia Papic-Domínguez	Chile	2020	Scielo
15	Habilidades directivas y comunicación organizacional interna en el trabajo colaborativo	Jessica Esther Villacorta-Méndez, Gavi Sarela De La Cruz-Arteaga, Sergio Augusto Reyes-Barrios, Kelly Cinthya Herrera-Espinoza	Perú	2024	Scielo
16	Comunicación organizacional, estratégica y relaciones públicas en América Latina: convergencias y divergencias	Andréia Athaydes, Cecilia Claro, Claudia Labarca	América Latina (varios países)	2024	Scielo
17	INTERNAL COMMUNICATION: FROM DIMENSIONS TO CHANNELS	FARINANGO CABEZAS, Luis Ernesto.	Bolivia	2024	Scielo
18	Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional	Margel Parra Fernández, Olga Visbal Franco, Sonia Ethel Durán, Greta Badde	Alemania	2019	Scielo
19	Desarrollo de la comunicación estratégica y sus aportes a la comunicación de ciudad urbe	No especificados directamente (referencia Miranda Rosales, V., & Madrigal García, L. A.)	Colombia	2024	Scielo
20	Comunicación interna y la satisfacción laboral en los trabajadores de un Gobierno local del Perú	Lesly Liseth Pérez Alarcón y Antone Jakeline Perez Ipanaque	Perú	2025	Scielo

21	Análisis y propuesta estratégica del diseño organizacional para la gestión administrativa	Erick César Pinedo-Jara, Elizabeth Madeleine Arroyo-Rosales, Andrés Alberto Ruíz-Gómez, Román Rufino-Rodríguez	Perú	2024	Scielo
22	Integración de Chatbots en Entornos Organizacionales y Mejora de la Comunicación	Contreras Rivera, Robert Julio, Panta Salazar, Javier Francisco, Morales Chalco, Osmart Raul, Bazán Robles, Romel Darío, & Palacios Sánchez, José Manuel.	Internacional (EE.UU., Alemania, China, India, Arabia Saudí, España, Italia, entre otros)	2024	Scielo
23	Estructura Organizacional de una empresa de producción gráfica	Zulay Delgado Saeteros, Cesar Andrés Valenzuela Velasco, Yoenia Portilla Castell	Ecuador	2023	Scielo
24	Relación entre el clima organizacional y la productividad laboral en empresas de productos veterinarios en Latacunga	No se destacan nombres individuales en el documento	Ecuador	2024	Scielo
25	La reputación empresarial y la responsabilidad social corporativa en las organizaciones bananeras ecuatorianas	Dania Jimena Córdova Hernández, Juan Gabriel Saltos Cruz, Amparito Cecilia León Saltos (Universidad Técnica de Ambato)	Ecuador	2025	Scielo
26	Estrategias de comunicación y compromiso organizacional: Impulsores del desempeño laboral	Mirko N. Macetas Porras, Irma M. Carhuancho-Mendoza	Perú	2024	Scielo
27	Exploring negative peer communication of companies on social media and its impact on organization-public relationships	Yufan Qin y Linjuan Rita Men	hispana	2019	Science Direct
28	Communication, company mission, organizational values, and company performance	Valerij Dermal y Nada Trunk Širca	Eslovenia	2018	Science Direct
29	The support of internal communication during organizational change processes	António Cunha Meneses Abrantes, Maybritt Bakenhus, Aristides Isidoro Ferreira	Alemania	2024	Science Direct
30	Effect of conflicts and organizational changes on the communication process in IT sector	V. Gaur	India	2024	Science Direct
31	Strategic communication in organizational change: Exploring the impact of two-sided messages on	Luca Joachim Scheuer y Julia Thaler	Alemania	2024	Science Direct

	legitimacy judgments and commitment to change				
32	Associations Between Organizational Communication and Patients' Experience of Prolonged Emotional Impact Following Medical Errors	Lauge Sokol-Hessner, Tenzin Dechen, Patricia Folcarelli, Patricia McGaffigan, Jennifer Stevens, Eric Thomas, Sigall Bell	Estados Unidos	2024	Science Direct
33	Stakeholder Management and Communication Management in Non-Governmental Organizations: a systematic literature review	Ana Rita Gomes, Paulo Ferreira Sousa, Anabela Tereso	Portugal	2024	Science Direct
34	<i>Internal crisis communication: The effects of negative employee-organization relationships on internal reputation and employees' unsupportive behavior</i>	James Ndone	Estados Unidos	2023	Science Direct
35	<i>The Impact of Ethical Culture on Employee Advocacy: The Mediating Role of Transparent Communication</i>	Pablo De Wulf y Alejandro Formanchuk	Chile	2022	Science Direct
36	<i>The support of internal communication during organizational change processes</i>	António Cunha Meneses Abrantes, Maybritt Bakenhus, Aristides Isidoro Ferreira	Alemania	2024	Science Direct
37	<i>Crisis communication in construction: Organizational strategies for worksite fatalities</i>	Katrina L. Hinsberg y Anthony J. Lamanna	Estados Unidos	2024	Science Direct
38	Optimizing organizational corrective communication: The effects of correction placement timing, refutation detail level, and corrective narrative type on combating crisis misinformation narratives	Xuerong Lu y Yan Jin	Estados Unidos (EE. UU.)	2024	Science Direct
39	Strategic communication in organizational change: Exploring the impact of two-sided messages on legitimacy judgments and commitment to change	Luca Joachim Scheuer y Julia Thaler	Alemania	2024	Science Direct
40	The role of organizational culture and communication skills in predicting the quality of nursing care	Wafa'a F. Ta'an, Fadi Allama, Brett Williams	Jordania	2024	Science Direct
41	Attachment theory, organizational identification, and communication engagement strategies of successful college students: A retention study	David E. Schneider y Natalie M. Schneider	Estados Unidos (EE. UU.)	2024	Science Direct

42	Stakeholder Management and Communication Management in Non-Governmental Organizations: a systematic literature review	Ana Rita Gomes, Paulo Ferreira Sousa, Anabela Tereso	Portugal (Universidade de Minho)	2024	Science Direct
43	Communication from below: Feedback from employees as a tool for their stabilisation	Hana Urbancová, Pavla Vrabcová, Zuzana Pacáková	República Checa	2024	Science Direct
44	Improving and quantifying organizational resilience for sustainable management of critical infrastructures: A multi-level system dynamics approach	Martha M. McAlister, Pavithra Sripathanallur Murali, Qiong Zhang, E. Christian Wells, Shima Mohebbi	Estados Unidos	2024	Science Direct
45	Challenges of disaster risk communication from the perspectives of experts and affected people: A conventional content analysis	Abazar Fathollahzadeh, Javad Babaie, Ibrahim Salmani, Mohammad Ali Morowatisharifabad, Mohammad-Reza Khajehaminian	Irán	2024	Science Direct
46	Cultivating organizational cultural change: the role of team-level leadership in modern organizations	Sara Ortiz-Astiz, Nuria Gisbert-Trejo, Iñigo Careaga-Aja, Jon Landeta	España	2024	Science Direct
47	Retelling the past crisis: Crisis memory and its influences on organizational reputation and public responses	Xing Zhang, Elmie Nekmat	China	2024	Science Direct
48	Remind me that I matter: how self-worth bias can enhance employee support for organizational change efforts	Tom A.S. McLaren, Erich C. Fein, Michael Ireland, Aastha Malhotra	Australia, Reino Unido, Estados Unidos	2024	Science Direct
49	Development and psychometric testing of a resuscitation-specific organizational culture instrument (ROCI)	S.C. Handley, Cecilia L. Corson, Molly Passarella, Charlotte Cecarelli, Henry C. Lee, Jennifer Cohen, John Chuo, Jennifer Tioseco, Christopher P. Bonafide, Elizabeth E. Foglia	Estados Unidos	2024	Science Direct
50	Características de la comunicación en empresas ecuatorianas: una primera aproximación	S. G. Pazmay Ramos, E. V. Pardo Paredes, Á. R. Ortiz del Pino, S. G. Pazmay Ramos, E. V. Pardo Paredes, y Á. R. Ortiz del Pino	Ecuador	2017	SciELO

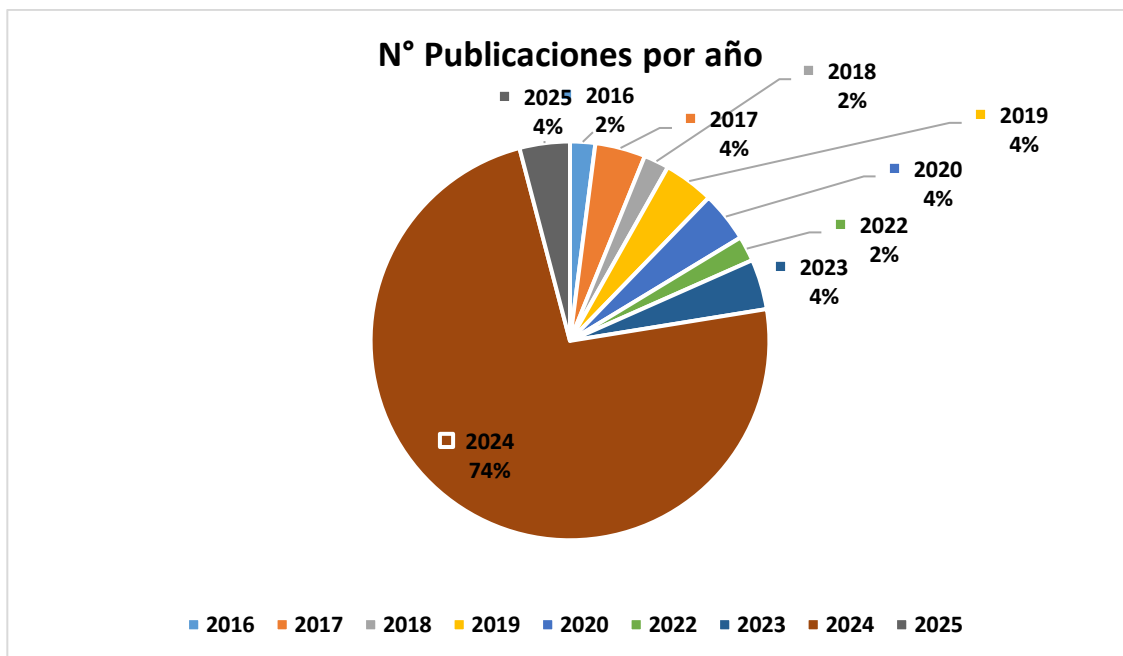
## Descripción general de los estudios

De acuerdo al proceso de selección se observa que la concentración de artículo pertenece al año 2024, con un total de 36 publicaciones. Seguidamente publicaciones de los años 2023, 2020, 2022. Esta figura evidencia que después de la pandemia se ha presentado un mayor análisis y preocupación por abordar temas referidos a la comunicación empresarial.

Al analizar el nivel de evidencia de los estudios revisados, se advierte una marcada heterogeneidad metodológica: investigaciones cuantitativas de corte transversal predominan en el sector empresarial y de servicios; los estudios cualitativos ofrecen comprensión contextual y profundidad en las dinámicas culturales; mientras que las revisiones sistemáticas y documentales aportan marcos conceptuales de referencia. Sin embargo, la mayoría de los artículos presentan diseños descriptivos y correlacionales con limitaciones para establecer causalidad, lo que señala la necesidad de futuros trabajos longitudinales y experimentales que fortalezcan la solidez empírica de la disciplina.

### Figura 2.

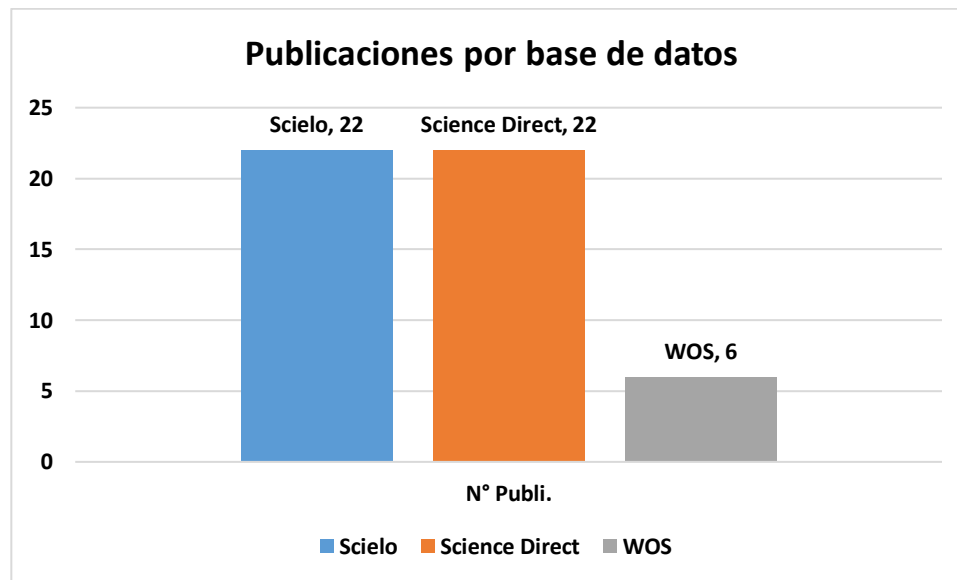
*Publicaciones por año.*



En la figura se observa que se han recopilado producciones científicas de tres reconocidas bases de datos: Scielo y Science Direct con 22 estudios cada una evidencia las publicaciones de habla hispana y 6 publicaciones de Web of Science, demostrando un equilibrio en el enfoque regional y global para abordar el análisis del tema.

**Figura 3.**

*Scielo y Science Direct.*



## DISCUSIÓN

### Beneficios de la comunicación organizacional

Los hallazgos de esta revisión confirman que la comunicación organizacional constituye un factor estratégico que trasciende la simple transmisión de mensajes, al convertirse en un mecanismo articulador del clima laboral, la cohesión de equipos y la productividad institucional. Los aportes más recurrentes destacan su papel en el fortalecimiento del compromiso interno y la alineación estratégica de los objetivos empresariales con la cultura organizacional. Esta evidencia coincide con lo señalado por Brummans et al. (2024) y Santos (2023), quienes subrayan que un flujo comunicacional claro y bidireccional incrementa la motivación del

personal y facilita la resolución de conflictos. Asimismo, se observa que la comunicación organizacional no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también refuerza la identidad corporativa y la legitimidad institucional frente a los stakeholders externos.

### **Modelos de comunicación aplicados**

Los estudios revisados muestran la aplicación de múltiples modelos comunicacionales, entre los que destacan los jerárquicos (ascendente, descendente y horizontal), los estratégicos integrados, los interactivos y bidireccionales, así como aquellos basados en tecnologías digitales. Los modelos estratégicos y organizacionales integrados son los más frecuentes, pues permiten alinear los mensajes con los valores institucionales y consolidar la cultura corporativa. En paralelo, los modelos bidireccionales se tornan esenciales en contextos de cambio y digitalización, al posibilitar retroalimentación continua y confianza. De manera significativa, tras la pandemia de COVID-19, los modelos soportados en TIC e interacciones híbridas adquirieron protagonismo, lo que revela un proceso de adaptación organizacional a escenarios virtuales y a la necesidad de mantener cohesión en entornos fragmentados.

### **Vacíos identificados en la implementación**

Pese a los avances, se evidencian vacíos estructurales en la comunicación organizacional. La falta de bidireccionalidad y de mecanismos efectivos de retroalimentación sigue limitando la participación activa de los colaboradores. A ello se suma la carencia de integración entre comunicación interna y externa, lo que genera incoherencias discursivas que afectan la reputación institucional. Otro vacío crítico corresponde a la escasa profesionalización de los responsables del área y la ausencia de competencias blandas en directivos y trabajadores, lo que repercute en la calidad de los intercambios comunicativos. Finalmente, se observa un rezago en el uso de TIC y canales modernos, lo que restringe la capacidad de innovación en la gestión de la comunicación.

## **Implicancias prácticas para la gestión empresarial**

De manera transversal, los resultados de esta revisión sugieren que las organizaciones que adoptan modelos comunicacionales estratégicos, bidireccionales y basados en TIC presentan mayores niveles de cohesión interna, legitimidad externa y capacidad de adaptación al cambio. Para el contexto latinoamericano, donde predominan estructuras jerárquicas verticales y limitaciones en la profesionalización del área, la implicancia práctica más relevante consiste en la necesidad de diseñar políticas institucionales que promuevan la participación activa, la transparencia y la integración comunicativa. Asimismo, se recomienda incorporar procesos de formación en habilidades comunicacionales tanto para líderes como para equipos, con el fin de superar las brechas detectadas. En un entorno empresarial globalizado y digital, estas acciones no solo mejoran el clima laboral, sino que también constituyen una ventaja competitiva sostenible.

## **Limitaciones y agenda futura**

Esta revisión presenta algunas limitaciones que deben ser reconocidas. En primer lugar, el sesgo de idioma constituye una restricción importante, ya que la mayoría de los estudios revisados fueron publicados en español e inglés, lo que pudo dejar fuera investigaciones relevantes en otros idiomas. En segundo lugar, la exclusión de fuentes como capítulos de libros, actas de congresos o literatura gris redujo la posibilidad de incorporar perspectivas complementarias que enriquecieran el análisis. En tercer lugar, el rango temporal delimitado entre 2017 y 2025 permitió centrar la revisión en aportes recientes, pero también implicó omitir contribuciones previas que podrían haber aportado una visión histórica más amplia del campo. Finalmente, se debe señalar la heterogeneidad metodológica de los estudios analizados, ya que predominan diseños descriptivos y correlacionales con limitaciones para establecer relaciones de causalidad.

A partir de estas limitaciones, se proponen tres líneas de investigación futura. La primera consiste en desarrollar estudios longitudinales y experimentales que fortalezcan la solidez empírica y permitan establecer relaciones de causalidad entre comunicación organizacional, desempeño laboral y cultura institucional. La segunda se orienta hacia el análisis del impacto de la transformación digital y el uso de tecnologías emergentes (inteligencia artificial, chatbots, plataformas colaborativas) en los modelos de comunicación organizacional. Finalmente, se plantea la necesidad de explorar la relación entre comunicación organizacional y salud laboral, considerando la influencia del clima comunicacional en el bienestar psicológico y la sostenibilidad humana de los equipos de trabajo.

## CONCLUSIONES

En primer lugar, la presente revisión sistemática evidencia que la comunicación organizacional constituye un eje estratégico para el funcionamiento de las empresas, al favorecer la cohesión interna, mejorar el clima laboral y fortalecer la cultura corporativa. Estos aportes se reflejan en una mayor productividad, una toma de decisiones más eficiente y un alineamiento sostenido entre los objetivos institucionales y las prácticas cotidianas de los equipos de trabajo.

En segundo lugar, se identificó que los modelos más empleados en el contexto empresarial son aquellos de carácter estratégico e integrado, así como los modelos bidireccionales y participativos, que promueven retroalimentación continua y confianza entre los miembros de la organización. La irrupción de herramientas digitales y entornos híbridos después de la pandemia de COVID-19 ha potenciado el uso de modelos interactivos, multimedia y centrados en las relaciones, consolidando nuevas formas de gestionar la comunicación corporativa en escenarios de creciente complejidad.

En tercer lugar, persisten vacíos significativos en la implementación de la comunicación organizacional. Entre ellos, destacan la débil bidireccionalidad, la escasa integración entre comunicación interna y externa, la falta de profesionalización de los responsables de esta función y el uso limitado de TIC. Tales limitaciones afectan tanto el clima laboral como la reputación institucional, y ponen de manifiesto la necesidad de una gestión más sistemática y profesionalizada de la comunicación en las empresas.

Finalmente, los resultados de este estudio abren líneas de proyección futura en tres direcciones: el desarrollo de modelos comunicacionales adaptados a contextos regionales y culturales específicos; la exploración del impacto de las tecnologías emergentes en la interacción organizacional; y la profundización en la relación entre comunicación, bienestar laboral y sostenibilidad institucional. Estas perspectivas invitan a comprender la comunicación organizacional no como un recurso técnico aislado, sino como un proceso integral y transversal que incide directamente en la capacidad de innovación y en la ventaja competitiva de las organizaciones.

### **Declaración de conflicto de interés**

Los autores declaran formalmente la inexistencia de cualquier conflicto de interés de índole económica, institucional o personal que pudiera haber influido en el diseño, ejecución, análisis de resultados o redacción de la presente investigación.

### **Declaración de contribución a la autoría**

Las contribuciones al desarrollo del presente artículo de revisión sistemática se distribuyen de la siguiente manera entre los autores:

Mirko Vladimir Campaña Boyer: Conceptualización, metodología, gestión de datos, análisis cualitativo y redacción del borrador original.

Carlos Roberth Quiróz Castrejón: Estrategia de búsqueda en bases de datos, criterios de inclusión/exclusión y revisión metodológica.

Rita Lastenia León Álvarez: Clasificación bibliográfica, organización mediante gestores de referencias y tabulación de características de los estudios.

Víctor Manuel Cachay Dioses: Análisis crítico de la discusión, redacción de conclusiones y revisión final del manuscrito.

### **Declaración de uso de inteligencia artificial**

Se declara que las herramientas de inteligencia artificial se emplearon estrictamente como soporte técnico para la optimización estilística y de redacción del manuscrito, garantizando que su uso no sustituyó en ningún momento el procesamiento intelectual, el análisis crítico ni el desarrollo reflexivo del estudio. Asimismo, tras someter el documento a rigurosas evaluaciones mediante sistemas de detección de similitud textual, se constató la originalidad y la ausencia de plagio. En consecuencia, los autores certifican que este artículo es un producto inédito de su autoría intelectual propia, el cual no ha sido generado de forma automatizada ni publicado previamente en plataformas electrónicas.

### **REFERENCIAS**

Communication during organizational change processes. *Journal of Organizational Change Management*, 37(5), 1030–1050. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2023-0222>

Alvarado, C. G. F., & Canales, H. J. S. (2024). Comunicación organizacional y desempeño laboral en el Área de Crédito Vehicular de una entidad financiera (Lima, Perú), 2022. *Industrial Data*, 27(2), Artículo 2. <https://doi.org/10.15381/idata.v27i2.26928>

Athaydes, A., Claro, C., & Labarca, C. (2024). Editorial Dossier: Comunicación organizacional, estratégica y relaciones públicas en América Latina: convergencias y divergencias. *Cuadernos.info*, (58), Artículo 58. <https://doi.org/10.7764/cdi.58.80900>

Brummans, B. H. J. M., Sivunen, A., & Taylor, B. C. (2024). *The Sage Handbook of Qualitative Research in Organizational Communication* (pp. 1–100). Sage.

Cabezas, F., & Ernesto, L. (2024). INTERNAL COMMUNICATION: FROM DIMENSIONS TO CHANNELS. *Punto Cero*, 29(49), 89–100.

<https://doi.org/10.35319/puntocero.202449244>

Carareto, M., Andrelo, R., & Ruão, T. (2022). How can organizational communication impact society? Reflections from the communication practice in Portuguese communication agencies / ¿Cómo la comunicación organizacional puede impactar a la sociedad?

Reflexiones por la práctica de comunicación en las agencias de comunicación portuguesas. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 12(23), Artículo 23.

<https://doi.org/10.5783/revrrpp.v12i23.754>

Carlassara, E. de O. C., & Junior, A. J. R. (2024). Comunicação organizacional integrada: Um estudo sobre sua utilização nos principais clubes de futebol do Brasil. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 13(3), Artículo 3.

<https://doi.org/10.5585/podium.v13i3.26915>

COMMUNICATION BETWEEN MYTHS AND FACTS OR COMMUNICATION PITFALLS AND BENEFITS. (2022). *Defense Resources Management in the 21st Century*, 17(17), 311–314.

Comunicación interna y la satisfacción laboral en los trabajadores de un Gobierno local del Perú. (2025). *Revista Científica en Ciencias Sociales*.

[https://revistascientificas.upacifico.edu.py/index.php/PublicacionesUP\\_Sociales/article/view/593](https://revistascientificas.upacifico.edu.py/index.php/PublicacionesUP_Sociales/article/view/593)

Comunicación organizacional interna y trabajo en equipo una entidad administradora de servicios de salud. (2025). *Revista San Gregorio*.

<https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/2567>

Condor, C., & Omar, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25–34.

- Contreras Rivera, R. J., et al. (2024). INTEGRACIÓN DE CHATBOTS EN ENTORNOS ORGANIZACIONALES PÚBLICAS: RETO PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN. *Aula Virtual*, 5(12). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14673456>
- Cuesta, Ó., & Méendez, S. (2017). Comunicación urbana: antecedentes y configuración de líneas de investigación en América Latina y España. *Territorios*, (37), Artículo 37. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/territorios/a.4889>
- Darcho, S. D., Ayele, B. H., Demena, M., Firdisa, D., Shawel, S., & Berhanu, A. (2024). Organizational Communication Skills and Its Associated Factors Among Healthcare Providers Working at Wolaita Sodo Health Facilities, Southern Ethiopia: A Cross-Sectional Study. *Risk Management and Healthcare Policy*, 17, 79–88. <https://doi.org/10.2147/RMHP.S445682>
- Delgado, O. E. C., & Rendón, N. G. G. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *InMediaciones de la Comunicación*, 15(2), Artículo 2. <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>
- Dermol, V., & Širca, N. T. (2018). Communication, Company Mission, Organizational Values, and Company Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 238, 542–551. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2018.04.034>
- Dos Santos, L. C. (2023). A EVOLUÇÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL A PARTIR DE PUBLICAÇÕES HISTÓRICAS. *Revista Alterjor*, 28(2), Artículo 2, 314–328. <https://doi.org/10.11606/issn.2176-1507.v28i2p314-328>
- Dos Santos, L. C. (2024). A Comunicação Organizacional no Brasil a partir da produção de pós-graduação. *Cuadernos.info*, (58), Artículo 58. <https://doi.org/10.7764/cdi.58.69413>
- Fathollahzadeh, A., Babaie, J., Salmani, I., Morowatisharifabad, M. A., & Khajehaminian, M.-R. (2024). Challenges of disaster risk communication from the perspectives of experts and

- affected people: A conventional content analysis. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 108, Artículo 104553. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2024.104553>
- Gaur, V. (2024). A study on effect of conflicts and organizational changes on the communication process in IT sector. *Acta Psychologica*, 249, Artículo 104433. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104433>
- Gomes, A. R., Sousa, P. F., & Tereso, A. (2024). Stakeholder Management and Communication Management in Non-Governmental Organizations: a systematic literature review. *Procedia Computer Science*, 239, 1942–1949. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.378>
- Handley, S. C., et al. (2024). Development and testing of a resuscitation-specific measure of organizational culture for resuscitation teams. *Resuscitation Plus*, 20, Artículo 100796. <https://doi.org/10.1016/j.resplu.2024.100796>
- Hernandez, D. J. C., Cruz, J. G. S., & Saltos, A. C. L. (2023). Business reputation and corporate social responsibility in Ecuadorian banana organizations. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 27(118), Artículo 118. <https://doi.org/10.47460/uct.v27i118.684>
- Hinsberg, K. L., & Lamanna, A. J. (2024). Crisis communication in construction: Organizational strategies for worksite fatalities. *Journal of Safety Research*, 88, 145–160. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2023.11.002>
- Inter-American Development Bank. (2025). *Inter-American Development Bank Annual Report 2024: The Year in Review*. IDB Publications. <https://doi.org/10.18235/0013482>
- International Labour Organization. (2022). *Panorama Laboral 2022 de América Latina y el Caribe*. <https://www.ilo.org/es/publications/panorama-laboral-2022-de-america-latina-y-el-caribe>
- Larson, E. W., Linabary, J. R., & Long, Z. (2022). Communicating Inclusion: A Review and Research Agenda on Inclusion Research in Organizational Communication. *Annals of*

- the International Communication Association*, 46(2), 63–90.  
<https://doi.org/10.1080/23808985.2022.2069045>
- León Santos, M. (2017). Información y Comunicación en las organizaciones. *Alcance*, 6(14), 1–2.
- Lu, X., & Jin, Y. (2024). Optimizing organizational corrective communication: The effects of correction placement timing, refutation detail level, and corrective narrative type on combating crisis misinformation narratives. *Public Relations Review*, 50(5), Artículo 102514. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2024.102514>
- Macetas Porras, M. N., & Carhuacho-Mendoza, I. M. (2024). Estrategias de comunicación y compromiso organizacional: Impulsores del desempeño laboral. *Revista Espacios*, 45(5), 106–119. <https://doi.org/10.48082/espacios-a24v45n05p08>
- Maingi Ngwu, N. (2022). Toward a fluid, shape-shifting methodology in organizational communication inquiry: African feminist organizational communication historiography. *Review of Communication*, 22(1), 42–59.  
<https://doi.org/10.1080/15358593.2022.2027505>
- McAlister, M. M., Murali, P. S., Zhang, Q., Wells, E. C., & Mohebbi, S. (2024). Improving and quantifying organizational resilience for sustainable management of critical infrastructures: A multi-level system dynamics approach. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 115, Artículo 105079.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2024.105079>
- McLaren, T. A. S., Fein, E. C., Ireland, M., & Malhotra, A. (2024). Remind me that I matter: how self-worth bias can enhance employee support for organizational change efforts. *Journal of Organizational Change Management*, 37(8), 53–76. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2023-0340>

- Ndone, J. (2023). Internal crisis communication: The effects of negative employee-organization relationships on internal reputation and employees' unsupportive behavior. *Public Relations Review*, 49(4), Artículo 102357. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102357>
- Organisation for Economic Co-operation and Development, & Inter-American Development Bank. (2024). *Panorama de las administraciones públicas: América Latina y el Caribe 2024*. IDB Publications. <https://doi.org/10.18235/0012850>
- Ortiz-Astiz, S., Gisbert-Trejo, N., Careaga-Aja, I., & Landeta, J. (2024). Cultivating organizational cultural change: the role of team-level leadership in modern organizations. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 39(4), 6–10. <https://doi.org/10.1108/DLO-05-2024-0128>
- Pal, M., et al. (2022). Decolonizing Organizational Communication. *Management Communication Quarterly*, 36(3), 547–577. <https://doi.org/10.1177/08933189221090255>
- Papic-Domínguez, K. (2020). Medios de comunicación organizacional interna en colegios públicos, Chile. *Alteridad*, 15(2), Artículo 2. <https://doi.org/10.17163/alt.v15n2.2020.08>
- Parra Fernández, M., Visbal Franco, O., Duran, S. E., & Badde, G. (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. *Interdisciplinaria*, 36(1), 155–170.
- Pazmay Ramos, S. G., Pardo Paredes, E. V., & Ortiz del Pino, Á. R. (2017). Características de la comunicación en empresas ecuatorianas: una primera aproximación. *Acta de Investigación Psicológica*, 7(2), 2704–2716. <https://doi.org/10.1016/j.aiprr.2017.03.006>
- Pinedo-Jara, E. C., Arroyo-Rosales, E. M., Ruíz-Gómez, A. A., & Rodríguez-Román, R. (2024). Análisis y propuesta estratégica del diseño organizacional para la gestión administrativa. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(1), Artículo 1. <https://doi.org/10.35381/r.k.v9i1.3683>

- Qin, Y., & Men, L. R. (2019). Exploring negative peer communication of companies on social media and its impact on organization-public relationships. *Public Relations Review*, 45(4), Artículo 101795. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.05.016>
- Saeteros, Z. D., Velasco, C. A. V., & Castell, Y. P. (2023). Estructura Organizacional de una empresa de producción gráfica. *Prohominum*, 5(4), Artículo 4. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0208>
- Scheuer, L. J., & Thaler, J. (2024). Strategic communication in organizational change: Exploring the impact of two-sided messages on legitimacy judgments and commitment to change. *European Management Journal*. Publicación anticipada en línea. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.08.005>
- Schneider, D. E., & Schneider, N. M. (2024). Attachment theory, organizational identification, and communication engagement strategies of successful college students: A retention study. *Personality and Individual Differences*, 226, Artículo 112682. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2024.112682>
- Sokol-Hessner, L., et al. (2024). Associations Between Organizational Communication and Patients' Experience of Prolonged Emotional Impact Following Medical Errors. *The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety*, 50(9), 620–629. <https://doi.org/10.1016/j.jcjq.2024.03.002>
- Ta'an, W. F., Allama, F., & Williams, B. (2024). The role of organizational culture and communication skills in predicting the quality of nursing care. *Applied Nursing Research*, 75, Artículo 151769. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2024.151769>
- The interaction between organizational communication and knowledge management: A systematic literature review. (2024). *Knowledge and Process Management*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/kpm.1770>

- Thelen, P. D., & Formanchuk, A. (2022). Culture and internal communication in Chile: Linking ethical organizational culture, transparent communication, and employee advocacy. *Public Relations Review*, 48(1), Artículo 102137. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102137>
- Urbancová, H., Vrabcová, P., & Pacáková, Z. (2024). Communication from below: Feedback from employees as a tool for their stabilisation. *Heliyon*, 10(7), Artículo e28287. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e28287>
- Velásquez, L. M., de Lima, G. R., & Montoya, M. de J. (2024). Explorando el contexto laboral de la academia de la comunicación organizacional en América Latina: Perspectivas y Desafíos. *Cuadernos.info*, (58), Artículo 58. <https://doi.org/10.7764/cdi.58.69481>
- Velásquez, N. R. P. (2024). La comunicación organizacional y el sufrimiento en la clínica psicodinámica del trabajo. *Revista Española de Comunicación en Salud*, 15(1), Artículo 1. <https://doi.org/10.20318/recs.2024.7874>
- Villacorta-Méndez, J. E., Colina-Ysea, F. J., Pantigoso-Leython, N., & Valverde-Alva, W. E. (2023). Habilidades directivas y comunicación organizacional interna. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(16), Artículo 16. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i16.2516>
- Villacorta-Méndez, J. E., Cruz-Arteaga, G. S. D. L., Reyes-Barrios, S. A., & Herrera-Espinoza, K. C. (2024). Habilidades directivas y comunicación organizacional interna en el trabajo colaborativo. *CIENCIAMATRIA*, 10(18), Artículo 18. <https://doi.org/10.35381/cm.v10i18.1221>
- World Bank. (s.f.). *Organizational communication*. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/en/433691468323692957>
- World Bank. (s.f.). *Search*. <https://www.worldbank.org/en/search>

Zapata Terán, K. V., & Tovar Molina, E. A. (2024). EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD. *Aula Virtual*, 5(12), 913–928.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.13311668>

Zhang, X., & Nekmat, E. (2024). Retelling the past crisis: Crisis memory and its influences on organizational reputation and public responses. *Public Relations Review*, 50(5), Artículo 102493. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2024.102493>

Zhafira, A. S., & Rahmiaji, L. R. (2025). ORGANIZATIONAL COMMUNICATION DYNAMICS AT PT PERUSAHAAN GAS NEGARA: A Case Study of Corporate Communication Strategies in Communicating the Net Zero Emissions (NZE) Policy to Internal Employees. *Interaksi Online*, 13(2), Artículo 2.