

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Escuela Profesional de Administración



*Una Institución Adventista*

**Comunicación interna y productividad laboral en servidores del estado peruano**

Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración con Mención en Gestión Empresarial

**Autor:**

Brooks Kimberly Nicollins Rivera Paredes

**Asesor:**

Mtro. Elvis Ricardo Flores Calderón

Tarapoto, noviembre de 2022

# DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA DE TESIS

Yo, Mtro. Elvis Ricardo Flores Calderón de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“Comunicación interna y productividad laboral en servidores del estado peruano”** constituye la memoria que presenta el (la) Bachiller Brooks Kimberly Nicollins Rivera Paredes para obtener el título de Profesional de licenciada en Administración con mención en gestión empresarial, cuya tesis ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente declaración en la ciudad de Tarapoto, a los 21 días del mes de octubre del año 2022.



---

Mtro. Elvis Ricardo Flores Calderón

### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En san Martín, Tarapoto, Morales, a los 14 día(s) del mes de octubre del año 2022 siendo las 11:30 horas se reunieron los miembros del jurado en la Universidad Peruana Unión campus Tarapoto, bajo la dirección del (de la) Presidente(a): Dr. Mario Manuel Siles Nates, el (la) secretario(a): Mtro. David Troya Palomino y los demás miembros, Mtro. Jose Joel Cruz Tarrillo, Mtra. Kelita Guillen Lopez, y el asesor(a): Mtro. Elvis Ricardo Flores Calderón, con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de la tesis titulado:

“Comunicación interna y productividad laboral en servidores del estado peruano”

de los (las) bachiller (es): a) Brooks Kimberly Nicollins Rivera Paredes b) .....

c) ..... Conducente a la obtención del título profesional de:

Lic. Administración – Mención Gestión Empresarial

El presidente inició el acto académico de sustentación invitando al (a la) / a (los) (las) candidato (a)/s hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del jurado a efectuar las preguntas, y aclaraciones y la emisión del dictamen del jurado.

Posteriormente, el jurado procedió a dejar constancias escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Bachiller (a): Brooks Kimberly Nicollins Rivera

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
APROBADO	15	B-	BUENO	MUY BUENO

Bachiller (b): .....

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	

Bachiller (c): .....

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	

Finalmente, el Presidente del jurado invito al (a la) / (los) (las) candidato (a)/s a ponerse de pie, para recibir la evaluación final y concluir el acto académico de sustentación procediéndose a registrar las firmas respectivas.

.....  
Presidente/a

  
.....  
Secretario/a

.....  
Asesor

.....  
Miembro

.....  
Miembro

.....  
Bachiller (a)

.....  
Bachiller (b)

.....  
Bachiller (c)

## **Resumen**

Los cambios socioeconómicos actuales, han generado un entorno empresarial incierto y cambiante que impacta negativamente en la productividad laboral tanto de las organizaciones públicas como de las privadas, razón por la cual, necesitan actuar de manera contundente, en búsqueda de estrategias que permitan reforzar los factores que minimizan estos efectos negativos y les permitan alcanzar un mejor nivel en su productividad. Este artículo tiene como objetivo determinar si existe relación entre la comunicación interna y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Bagua, a través de una investigación cuantitativa. El tipo de investigación es básica de diseño no experimental de corte transversal y de nivel descriptivo correlacional. Se utilizó como técnica la encuesta basada en el cuestionario de Villalobos junto al de Ramírez y Parrilla aplicado a 71 colaboradores. Los resultados permitieron concluir que existe una relación directa y significativa entre la comunicación interna y la productividad laboral.

**Palabras clave: comunicación interna; productividad laboral, instituciones públicas.**

## **Abstrac**

Current socioeconomic changes have generated an uncertain and changing business environment that has a negative impact on labor productivity in both public and private organizations, which is why they need to act forcefully in search of strategies to reinforce the factors that minimize these negative effects and allow them to achieve a better level of productivity. The objective of this article is to determine if there is a relationship between internal communication and labor productivity in the collaborators of the Provincial Municipality of Bagua, through a quantitative research. The type of research is basic non-experimental design of cross-sectional and descriptive correlational level. The survey technique used was based on the Villalobos questionnaire together with the Ramírez and Parrilla questionnaire applied to 71 collaborators. The results allowed concluding that there is a direct and significant relationship between internal communication and labor productivity.

**Keywords: internal communication; labor productivity, public institution.**

## Introducción

Estamos enfrentando la desaceleración más larga y prolongada en el crecimiento de la productividad laboral (PL) que ha frenado el crecimiento empresarial, los aumentos salariales y el crecimiento económico mundial; más aún, se ha visto agravada con la llegada de la pandemia que ha empeorado el deterioro de la productividad (Banco Mundial, 2020). Ante este escenario, la magnitud del impacto originado por el covid 19 en América Latina y el Caribe ha ocasionado una evolución sin precedentes en el mercado laboral, reflejándose en el deterioro de la calidad de los empleos, en la pérdida de empleo neto y de las horas trabajadas. De modo que, ha generado incidencias adversas en la PL de los grupos de países con ingresos altos, medios altos, medios bajos y bajo (Banco Mundial, 2020).

De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021b), en el 2020 la producción laboral de cada trabajador de los países que conforman el grupo de ingresos altos fue en promedio 17,5 veces más superior al de cada trabajador de los países con ingresos bajos. En el caso de los países que integran al grupo de ingreso medio alto y que, según la clasificación realizada por el Banco Mundial, Perú es uno de ellos (Banco Mundial, 2020) también se encuentran afectados ya que en el tercer trimestre del período 2021 la PL de este grupo empeoró en un -6,2% tomando como referencia el cuarto trimestre del 2019 previa a la crisis (OIT, 2021b). Por tanto, en el año 2021 y tal como lo describen los datos estadísticos, la región de América Latina y el Caribe perdió 26 millones de empleos, enfrascándose en un panorama laboral complejo, con baja productividad y elevados niveles de informalidad (OIT, 2021a).

Para enfrentar estos retos sin precedentes, se requiere de políticas de gestión, cambio en las estrategias y de ajustes en el funcionamiento organizacional tanto interno como externo para adaptarse a la nueva realidad (American Productivity & Quality Center, 2020) pues los cambios no planificados provocan reacciones negativas, de modo que, la comunicación durante este proceso de cambio es fundamental entre la organización y colaboradores para facilitar el proceso de aceptación de estrategias (Li et al., 2021).

Así mismo, numerosos estudios coinciden en que una CI realizada de manera eficaz, contribuye al rendimiento, compromiso y productividad de los colaboradores (Tkalac & Pološki, 2017). Para Ramírez (2022) la CI permite alcanzar mejores resultados financieros e impacta directamente en el rendimiento del personal, en el valor de la organización y en la competitividad, los mismos que ayudan a mejorar la productividad. Así mismo, la CI transparente brinda de manera oportuna la información legalmente divulgable (Li et al., 2021); por lo tanto, es considerada en las empresas como un elemento primordial para su crecimiento, debido a que fortalece el compromiso de los trabajadores en la consecución de metas (Charr, 2018).

Por otra parte, enfocándonos en un plano nacional, particularmente en una entidad del estado, específicamente el Municipio Provincial de Bagua, mediante un diálogo con el gerente del área de Administración y finanzas, se ha evidenciado que en la institución antes mencionada, la PL no está alcanzando los niveles deseados; puesto a que, analizando el panorama laboral se llegó a la conclusión de que existe una ausencia de competencias técnicas que conduzcan al correcto desempeño de las actividades que demanda el puesto, para lo cual se requiere aplicar conocimientos específicos acorde a su área y que les permita la gestión de los proyectos y su respectivo seguimiento. Además, con respecto a las metas, se necesita un cambio en el proceso comunicativo y repotenciar el trabajo en equipo que implique el compromiso de todos los órganos de la institución incluyendo desde la alta gerencia hasta los órganos de línea, para realizar un trabajo organizado con resultados positivos reflejados en la realización de los objetivos plasmados.

Los estudios basados en la CI en relación a la PL han ido incrementando; sin embargo, estos resultan insuficientes para analizar las tendencias recientes que golpean este campo. Por lo que, en este artículo, se pretende examinar la relación existente entre estas dos variables dentro de una institución pública que está sujeta a constantes cambios de directivos.

En este sentido, el siguiente trabajo de investigación mantiene el siguiente orden: primeramente, se presenta la revisión bibliográfica con bases teóricas de las variables de estudio, seguido de metodología y análisis de

datos. Posteriormente se presenta la discusión de resultados. Por último, a las conclusiones y referencias bibliográficas.

### **Revisión bibliográfica y formulación de hipótesis**

La productividad laboral ha sido muy estudiada, sin embargo, en los últimos años se ha profundizado su estudio en relación a la comunicación interna.

#### ***Comunicación interna***

La comunicación es un proceso cambiante y dinámico cuya existencia está relacionada con los orígenes del ser humano y cuya evolución está ligada a los avances de la tecnología (Contreras & Garibay, 2020). Para Men & Bowen (2017), la CI es el eje central de las relaciones públicas, aporta resultados organizacionales positivos como el compromiso y rendimiento laboral. Como fuente de información, ha estado presente dentro de las organizaciones desde años anteriores. Surge en 1970 en Estados Unidos asociada a las estrategias de recursos humanos y centrada en difundir la información de forma vertical (Julca, 2021). Sin embargo, recién en 1990 empieza a conceptualizarse la CI como un facilitador en la consecución de objetivos organizacionales, beneficiando a la productividad (Arévalo & Gullén, 2017). A principios del siglo XXI con la globalización se impulsó el estudio más profundo y extendido en el ámbito empresarial (Saladriagas, 2005).

Se caracteriza por ser una herramienta sistémica con objetivos claros y resultados concretos que permitirán tener más efectividad y eficiencia (Charry, 2018). Además, permite tomar conciencia sobre las oportunidades y amenazas presentes (Tkalac Verčić, 2019) ya que, se enfoca no solo en transmitir información, sino también en su comprensión (Chiavenato, 2001). Está enfocada en optimizar el entorno laboral y las relaciones interpersonales que mantienen sus colaboradores, realizando la integridad de sus integrantes (Arévalo & Gullén, 2017).

Incluso CI se ha desarrollado como una especialidad creciente que surge de la comunicación empresarial y de las relaciones públicas estratégicas, con el interés de fomentar y mantener conversaciones internas que no limiten las relaciones entre la alta dirección y sus colaboradores (Yeomans & Fitz, 2017). Esta tiene lugar en las diferentes partes de la organización (Barendsen et al., 2021) lo que hace posible identificar líneas de comunicación que están agrupadas en dos categorías, la comunicación formal e informal (Zulch, 2014). La comunicación formal es aquella que está determinada por la estructura organizacional (Papic, 2019), para Charry (2018), es conocida como la comunicación oficial y es la que debe llegar siempre primero a los colaboradores para contrarrestar el impacto de los chismes y rumores provenientes de la comunicación informal, que por cierto es creada por los colaboradores (Papic, 2019).

Para Pazmay et al. (2017), la CI influye en el comportamiento laboral ya que está relacionada a la persuasión que se aplica en los colaboradores para que realicen sus actividades en función de los objetivos planificados y sin sentir presión. De acuerdo a Charry (2018), la CI en las instituciones públicas deben ser gestionadas previa planificación con un nivel interactivo y de horizontalidad para afrontar a los constantes cambios competitivos, capaz de motivar a sus colaboradores para relacionarse. Así también, señala que existen barreras que distorsionan la CI, tales como los rumores y el secretismo.

De acuerdo a Goldhaber (1984), tiene tres dimensiones: comunicación descendente, ascendente y horizontal. La comunicación descendente se realiza desde los niveles jerárquicos superiores hacia los colaboradores de rango jerárquico inferior, consiste específicamente en instrucciones, comunicación de tareas y directrices sobre objetivos (De Alba, 2017), permite a la dirección de la organización comunicar al colaborador cuál es el objetivo, cómo se planea alcanzarlo, lo que se espera que realice, los recursos que tendrá, el apoyo y la libertad de acción que tendrá (De la Fuente, 2019). De igual forma señala, a la comunicación ascendente como aquella que fluye desde los colaboradores de rango inferior hacia sus superiores y principalmente consiste en solicitudes, informes, quejas y sugerencias. Un adecuado uso de este tipo de comunicación generará un clima positivo y elevará la confianza (Marín, 2020). Por su parte la comunicación horizontal se lleva a cabo entre colaboradores de una misma área o

departamento, facilitando la coordinación entre áreas o departamentos y fomentando el compañerismo (De Alba, 2017).

De tal manera que, una efectiva CI genera relaciones internas constantes, incrementa el compromiso individual y contribución de los colaboradores (Ioannidis et al., 2019). De la misma forma, Tkalac & Pološki (2017), mencionan que las estrategias de CI al ser aplicadas eficazmente, permite a las instituciones generar y mantener un compromiso de alto nivel en sus colaboradores conduciendo a un rendimiento de mayor nivel.

### ***Productividad laboral***

La productividad ha sido estudiada por diferentes materias; sin embargo, sus orígenes datan en las ciencias económicas y cuyo concepto fue atribuido al padre de la economía moderna Adam Smith en su libro la riqueza de las naciones publicado en 1776 (Jaimes et al., 2018). La productividad es un factor determinante en el crecimiento de las economías (Quijía et al., 2021), su enfoque en la productividad derivada del factor humano se llama productividad laboral (PL), la misma cuyo desempeño impacta a las organizaciones y aporta al mejoramiento económico a nivel de nación (Jaimes et al., 2018). Para Porter (2009) es considerada como el resultado de un sistema productivo originado por la producción laboral y guarda relación con el óptimo uso de recursos para aumentarla progresivamente.

La PL también conocida como la producción del trabajo se enfoca en determinar la relación entre el valor de la cantidad producida y la cantidad de trabajo empleado en dicho proceso realizado en un determinado periodo (INEGI, 2015). De acuerdo a Jaimes et al. (2018) tiene dos dimensiones: una dimensión humana relacionada con los factores sociopsicológicos y una dimensión asociada a la cadena de producción. De lo mencionado en lo anterior, se puede distinguir que la dimensión humana se refiere a las que brindan servicios, como las instituciones municipales.

Para Fontalbo et al. (2017) los factores que impactan directamente la PL son la eficacia y eficiencia. La eficacia es un indicador que muestra la destreza de una organización para alcanzar los objetivos establecidos y por lo general está delimitada por medidas económicas y financieras. La eficiencia por su parte, es un factor indispensable en el mundo empresarial, puesto a que es la capacidad relacionada con el uso racional de recursos para alcanzar resultados esperados (Fontalbo et al., 2017). A su vez Bárány & Siegel (2020), mencionan que la PL tiene un crecimiento distinto en los diferentes sectores, esto se debe a múltiples factores como el tamaño de la organización, las normas de gobierno, tecnologías y modelos de trabajo.

Además, puede ser impulsada por las diversas prácticas de gestión o el entorno empresarial y su importancia se debe a que a mayor productividad mayores ganancias y crecimiento para las empresas, mayores salarios, menores costos para los consumidores y menores índices de pobreza (OIT, 2020).

En una investigación, llevada a cabo por Breit et al. (2019) su principal hallazgo fue que el poder de influencia de los directivos está relacionado a la PL, lo que nos indica que las organizaciones con mayor número de directivos poderosos en gestión, impactaran positivamente en los colaboradores. Otro de los factores principales que impactan en la PL es la relación permanente entre los colaboradores (Fontalbo et al., 2017), ya que la percepción de cada colaborador con respecto a la organización también la afecta directamente, dado que, los insatisfechos impactan negativamente en los recursos e incluso tratan de influir en los demás (King & Soule, 2007).

Por otra parte, numerosos estudios demuestran que los retrasos en la productividad laboral (PL) se deben a la escasez de recursos destinados a la inversión en TIC (Shahnazi, 2021), para facilitar el acceso hacia el conocimiento aumentando la comunicación entre los distintos departamentos para lograr un trabajo eficiente (Lee et al., 2020), además, mejoran el intercambio de información y con ella los resultados previstos (Shahnazi, 2021). También está relacionada con la innovación, según el estudio que realizó Hoang et al. (2021) obteniendo como resultado que la PL está correlacionado de manera positiva con la innovación, ya que ayuda a mejorar los resultados y potencia la ventaja competitiva.

Las dimensiones de la (PL), de acuerdo con Jaimes et al (2018) son: competencias, liderazgo, cultura organizacional y trabajo en equipo. Las competencias son la combinación de conocimientos, capacidades y habilidades que fortalecen la colaboración y el compromiso laboral (Oberländer & Bipp, 2022). Mientras que el liderazgo está asociado con la responsabilidad constante de guiar hacia la mejora de procesos (Jaimes et al., 2018) ejerciendo influencia en otras personas y es considerado como una herramienta determinante en el cumplimiento eficiente de las metas (Pedraja et al., 2020). Así mismo, O'Neill & Salas (2017) contextualizan al trabajo en equipo como un conjunto de diferentes individuos con habilidades distintas que se esfuerzan por lograr el mismo objetivo; su implementación dentro de las instituciones públicas mejorará el desempeño laboral en miras de alcanzar los objetivos organizacionales resultando en una mejora de productividad (Quezada et al., 2020).

La cultura organizacional, de acuerdo a Marulanda et al. (2018), está conformada por el conjunto de valores, interpretaciones, creencias y normas que diferencian a una organización de otra, cuya característica principal es ser la promotora del comportamiento, motivación y PL de los colaboradores; por lo que es considerada el recurso principal que permite mantener una ventaja competitiva organizacional (Nazarian et al., 2017).

La CI, juega un papel importante en las reacciones del ser humano durante la adaptación al cambio, minimizando la incertidumbre a través de prácticas de comunicación diaria (Li et al., 2021), por lo que numerosos estudios han resaltado su función en los diferentes campos e incluso su relación con ciertas áreas de estudio como lo son la PL y sus dimensiones tales como: liderazgo, trabajo en equipo, competencias y cultura organizacional.

Empezando con el liderazgo, la CI ha cumplido un rol indispensable como su característica básica y principal, siendo el proceso mediante el cual los líderes se relacionan con sus equipos, enfocándose en los objetivos organizacionales y en mejorar las relaciones (Fairhurst, 2014). Más aún, es considerada como el elemento clave del liderazgo, puesto a que permite a los líderes influir en las partes interesadas para alcanzar objetivos en común (Lee & Kim, 2021).

Por su parte, Tullo (2019), menciona que los equipos de trabajo son efectivos para evitar errores y esenciales para mitigar sus consecuencias, siempre y cuando la capacidad de comunicación de sus miembros con el entorno sea eficaz. Tiene como finalidad contribuir al momento de tomar una decisión e influir en el comportamiento de otros en función las metas planteadas (Segredo Pérez et al., 2017). Con respecto a cultura, las organizaciones con una sólida cultura informada y de aprendizaje presentan un sistema de comunicación proactivo que recoge, analiza y difunde información precisa sobre incidentes, permitiendo a sus miembros aprender a partir de sus errores (Tullo, 2019).

Según Oberländer & Bipp (2022), en un entorno laboral acelerado y golpeado por una pandemia, la realización de las tareas laborales se ha vuelto más compleja, por lo que requiere el uso de las TIC para la comunicación en línea y el trabajo interactivo. Por tal razón, las competencias digitales son un activo esencial para que la productividad sea impulsada tal y como lo describe Quijia et al. (2021) a raíz de un estudio aplicado a las empresas ecuatorianas, concluyó que un factor determinante fundamental es la incorporación de colaboradores con un alto nivel de educación y acorde a las necesidades del puesto.

La CI crea sistemas de comunicación y representa la transferencia de información, actitudes, emociones e ideas que permiten mejorar las relaciones internas contribuyendo a mejorar el rendimiento y la productividad; sin embargo, si es deficiente y no se lleva a cabo con cuidado, puede convertirse en un riesgo (Tkalac Verčič, 2019).

En base a la descripción anterior, nace la interrogante ¿Existe relación entre la comunicación interna y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Bagua, 2022? Por consiguiente, se plantea como hipótesis nula (Ho) la siguiente premisa:

Ho: no existe relación entre la comunicación interna y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Bagua, 2022.



Hi: existe relación entre la comunicación interna y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Bagua, 2022.

## **Procedimiento**

El levantamiento de datos se realizará mediante la aplicación del instrumento previa autorización y aprobación del gerente de la oficina general de administración. Una vez obtenida la información se procedió al análisis de la data según los criterios determinados con la finalidad de responder a los objetivos planteados.

## **Metodología y muestra**

Una vez aplicada la encuesta, se concentró en estudiar y analizar la información recolectada mediante los métodos estadísticos descriptivos e inferenciales, para lo cual se empleó la herramienta estadística SPSS versión 25, con la finalidad de procesar la información y detallar los resultados obtenidos para comprobar las hipótesis tanto general como específica. La estadística descriptiva se emplea para estudiar y procesar información de las variables y sus dimensiones mediante tablas personalizadas. En cuanto a la aplicación del método inferencial, para medir el nivel de significancia y la correlación existente entre las variables formuladas según hipótesis, se realizó mediante la correlación de Spearman aplicado a muestras no normales. Así mismo, para realizar la prueba de correlación se utilizó la prueba de normalidad Kolmogorov Smirnov que se aplica para muestras mayores a 50 y para contrastar si la población de donde se adquirieron estos datos (muestra), siguen o no una distribución normal (Flores & Flores, 2021).

Según el propósito de estudio, la presente investigación es de tipo básica porque busca profundizar la información ya existente, además tiene un enfoque de investigación cuantitativa ya que está centrada en el objeto y se quiere medir estadísticamente la relación que hay entre dos variables (Paniagua & Condori, 2018). El tipo de diseño es no experimental de corte transversal, porque no se realizó la intervención deliberada de las variables, así mismo se analiza el estado de las variables estudiadas en un tiempo concreto (Manterola et al., 2019). De acuerdo a (Lazo, 2017), es de nivel descriptivo correlacional, ya que su intención es recolectar información necesaria sobre aspectos, características y dimensiones de cada una de las variables, además probar la hipótesis del nivel de incidencia de una o más variables.

La población de estudio fueron 134 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Bagua, de los cuales 71 colaboradores tienen una contratación administrativa de servicios y bajo el Decreto Legislativo N°276 - N°1057 y 63 contratados bajo el régimen laboral de la actividad privada y Decreto Legislativo N° 728. Esta población se discriminará según criterios. Criterios de inclusión, colaboradores con un contrato vigente que pertenecen al régimen laboral N°276 y N°1057 cuyo vínculo laboral sea no menor a 2 meses y realicen labores de manera presencial. Criterios de exclusión, colaboradores que estén de vacaciones durante el proceso de investigación, los que se encuentran en proceso disciplinario y personal que pertenecen al régimen laboral N°728 considerados obreros, tales como: vigilantes municipales, agentes de limpieza y agentes de preservación de áreas verdes; se excluyen porque están contratados por una empresa privada, pero trabajan en la municipalidad en diferentes horarios y zonas de la localidad.

La muestra fue determinada a través de un muestreo no probabilístico por criterio de conveniencia o intencional, atendiendo a las decisiones tomadas por el investigador y acorde a la accesibilidad de la información (ACCID, 2017). Motivo por el cual se estableció una muestra de 71 colaboradores que se encuentran bajo el régimen N°276 y N°1057. La encuesta, fue el instrumento que se utilizó para recolectar los datos y estuvo compuesta por 49 preguntas (ver Tabla 1) bajo la escala de Likert. El cuestionario utilizado para medir la variable comunicación interna se basa en el cuestionario adaptado por Villalobos (2018) el cual presenta 29 ítems subdivididos en tres dimensiones que permiten estudiar los tipos de comunicación ascendente, descendente y horizontal que se desarrollan en las instituciones. Para estudiar la productividad laboral, se utilizó el cuestionario adaptado por Ramírez & Parrilla (2020) que consta de 20 ítems subdivididos en cuatro dimensiones tales como competencias, trabajo en equipo, cultura organizacional y liderazgo.

## Análisis de resultados

Para determinar la fiabilidad de todo el instrumento, se aplicó el método de coeficiente Alpha de Cronbach, que permite analizar la consistencia interna que existe entre los ítems del instrumento de medida permitiendo así al investigador estimar su fiabilidad ya que mientras más cerca esté el valor de alfa a 1 más fiable será (Quintero, 2018). Luego de aplicar el análisis de confiabilidad, con respecto la variable CI, se obtuvo un resultado de .823 lo cual indica una fiabilidad aceptable y un alfa superior de .905 para la variable productividad laboral demostrando así una alta relación entre las preguntas por ende un cuestionario muy consistente.

**Tabla 1**

### *Estructura del instrumento*

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>N° de ítems</b>
Comunicación Interna	Descendente	Del 1-15
	Ascendente	Del 16-22
	Horizontal	Del 23-29
	Trabajo en equipo	Del 30-34
Productividad Laboral	Competencias	Del 35-38
	Cultura organizacional	Del 39-44
	Liderazgo	Del 45-49

### **Resultados obtenidos**

En la Tabla 2 se presenta información sociodemográfica de los encuestados donde el 73% son hombres y el 27% mujeres, dónde el 58% tiene 31-40 años de edad, solo el 9% de los 71 encuestados están casados, un 75% tiene una modalidad de contrato permanente y el 25% tiene un contrato CAS según el Decreto Legislativo N°1057.

**Tabla 2**

### *Análisis de las variables demográficas*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sexo	Hombre	52	73%
	Mujer	19	27%
	<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>
Edad	De 20 a 30 años	7	10%
	De 31 a 40 años	41	58%
	De 41 a 50 años	16	23%
	De 51 a más	7	10%
	<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>
Estado civil	Soltero/a	32	45%
	Casado/a	9	13%
	Divorciado/a	0	0%
	Viudo/a	0	0%
	Conviviente	30	42%
	<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>
Contrato	Decreto Legislativo N°276-Permanente	53	75%

Decreto Legislativo N°1057-CAS	18	25%
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

En la Tabla 3 se muestra la frecuencia y el porcentaje de las dimensiones de la variable CI. Los resultados indicaron que, de acuerdo a la percepción de los servidores públicos encuestados, el 20% considera que la comunicación interna se está dando de manera efectiva y el 41% manifestaron que es regular. Con respecto a las dimensiones, el 36% percibe que la comunicación descendente no se lleva a cabo de manera satisfactoria, mientras que sólo el 24% concuerda en que la comunicación ascendente se da en un nivel alto.

**Tabla 3**

*Análisis de la variable comunicación interna y sus dimensiones*

	Alto		Regular		Bajo		Total fi
Comunicación interna	14	20%	29	41%	28	39%	71
Descendente	14	20%	31	44%	26	36%	71
Ascendente	17	24%	26	37%	28	39%	71
Horizontal	15	21%	33	46%	23	32%	71

En la Tabla 4 se halló la frecuencia y porcentaje de los niveles de la variable PL, de acuerdo a la percepción de los encuestados, los resultados refleja que solo el 21% de los 71 servidores públicos se encuentran satisfechos con la productividad laboral, con respecto a la dimensión trabajo en equipo, el 44% manifiestan que se da de manera regular, el 30% perciben que el nivel de sus competencias es bajo en comparación a las requeridas para el puesto y el 20% coinciden en que cultura organizacional y trabajo en equipo se realiza de manera efectiva.

**Tabla 4**

*Análisis descriptivos de la variable productividad laboral y sus dimensiones*

	Alto		Regular		Bajo		Total fi
Productividad laboral	15	21%	30	42%	26	37%	71
Trabajo en equipo	14	20%	31	44%	26	37%	71
Competencias	0	0%	50	70%	21	30%	71
Cultura organizacional	14	20%	32	45%	25	35%	71
Liderazgo	16	23%	22	31%	33	46%	71

En la Tabla 5 se muestra los resultados que se obtuvieron como resultado de la aplicación de esta prueba, se presentan en la tabla 5, cuyos datos del P-valor varían entre  $0.05 \leq p \leq 0.05$ , por consiguiente, se pudo concluir que tanto CI como PL incluyendo sus dimensiones presentan una distribución que no es normal.

**Tabla 5***Prueba de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	p valor
Comunicación interna	0,060	71	,200
Descendente	0,099	71	0,081
Ascendente	0,100	71	0,076
Horizontal	0,146	71	0,001
Productividad laboral	0,088	71	,200
Trabajo en equipo	0,179	71	0,000
Competencias	0,284	71	0,000
Cultura organizacional	0,096	71	0,177
Liderazgo	0,169	71	0,000

En la Tabla 6 se presenta el análisis de correlación, para comprobar la hipótesis de investigación, obteniendo un coeficiente de ( $Rho = ,781^{**}$ ;  $p = 0,000$ ) lo que muestra una relación directa y altamente significativa entre CI y PL por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir, a mayor comunicación interna en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Bagua se obtendrá de manera proporcional una mayor productividad laboral. Además, de acuerdo a estos resultados es posible afirmar que el trabajo en equipo, la cultura organizacional y el liderazgo están relacionados de manera significativa con la comunicación interna

**Tabla 6***Análisis de correlación*

	Comunicación Interna			Ho
	Rho de Spearman	p valor	N	
Productividad laboral	,781**	0,000	71	Se rechaza
Trabajo en equipo	,635**	0,000	71	Se rechaza
Competencias	,297*	0,012	71	Se rechaza
Cultura organizacional	,747**	0,000	71	Se rechaza
Liderazgo	,508**	0,000	71	Se rechaza

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

### Discusión de resultados

El principal objetivo de este estudio fue analizar la relación entre CI y PL en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Bagua, mediante un instrumento que permitió la obtención de los resultados y que, mediante el análisis de estadístico Rho Spearman, se obtuvo un coeficiente de ( $Rho = ,781$ ;  $p = ,000$ ) indicando que existe una relación directa y significativamente alta entre CI y PL, de modo que se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alternativa.

Estos resultados concuerdan con un estudio realizado por Villalobos (2018) quién analizó la CI en las MYPES de la zona Bajío México aplicando el instrumento de (Di Nardo, 2005), obtuvo que en el sector manufacturero de esa

región, la comunicación no está fluyendo adecuadamente, por lo que el rendimiento productivo no genera los beneficios económicos planeados, de este modo, llegó a concluir que sí están relacionadas, por lo que si la CI no presenta una fluidez adecuada, las MYPES no obtendrán beneficios económicos que impliquen a la competitividad y productividad laboral.

Así mismo, Lee & Kim (2021), en su estudio realizado a 405 empleados con un contrato a tiempo completo, encontró que las habilidades de comunicación son fundamentales en el liderazgo, siempre y cuando estén orientadas a las relaciones; así pues, determinó que el liderazgo está interrelacionado a los factores de la comunicación, de modo que, propuso a los directivos poner en práctica diferentes programas de formación que fomenten la comunicación empática, capaz de escuchar y comprender necesidades, contribuyendo a mejorar los sistemas de CI para incrementar el compromiso laboral.

Por su parte, Arévalo & Valdez (2019), analizaron la CI y PL con una población de 50 colaboradores, obteniendo por resultado que existe una correlación positiva pero débil entre las variables de estudio, determinando qué, su mala CI repercute en gran medida en la PL, por lo que se necesita fortalecer la comunicación mediante estrategias para mejorar los resultados de la PL. De esta manera, los resultados de su investigación coinciden con el presente trabajo.

### **Conclusiones y líneas futuras de investigación**

La CI es un factor clave e indispensable en las organizaciones, pues facilita el desarrollo de actividades y transmisión de información necesaria para que su público interno obtenga resultados favorables y coherentes con los objetivos plasmados (Oyarvide et al., 2017).

De acuerdo con los resultados obtenidos y respecto al objetivo general, se obtuvo un coeficiente de ( $r = ,781$ ;  $p = 0,000$ ) demostrando que existe una relación directa y altamente significativa entre CI y PL en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Bagua, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; ya que, a mayor CI entre los colaboradores de diferentes rangos jerárquicos de la municipalidad, se generará de manera proporcional una mayor PL.

Respecto al objetivo específico uno, se obtuvo un coeficiente de ( $r = ,297$ ;  $p = ,012$ ) indicando que la CI y las competencias tienen una correlación positiva débil, por tanto, si se mejora la CI en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Bagua se producirá una mejora proporcional en sus competencias laborales.

Con respecto al objetivo dos, los resultados de correlación para trabajo en equipo fueron un coeficiente de ( $r = ,635$ ;  $p = ,000$ ), esto demuestra que existe una relación positiva moderada, de modo que, al mejorar la CI entre sus colaboradores, se generará proporcionalmente un mejor trabajo en equipo.

En cuanto al tercer objetivo, se determina que entre la cultura organizacional y la CI existe una correlación positiva moderada según coeficiente ( $r = ,747$ ;  $p = ,000$ ), es decir, si mejora la CI en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Bagua, se mejorará de manera proporcional la cultura organizacional.

De igual forma, en lo que se refiere al objetivo cuatro, se obtuvo un coeficiente ( $r = ,508$ ;  $p = ,000$ ), esto indica que entre la CI y liderazgo existe una correlación positiva moderada, por lo tanto, si se mejora la CI en los colaboradores del Municipalidad Provincial de Bagua, se incrementará de manera proporcional el liderazgo.

Dentro de las limitaciones presentes en la investigación, resaltan el acceso restringido a información de artículos, las constantes reuniones internas, el horario y el trabajo de campo de los obreros y trabajadores de limpieza, de modo que, se aplicaron criterios de exclusión para el personal que no estaba contratado bajo el régimen de contratos administrativos, por lo que el significado de CI y PL pudo haber sido distinto para los colaboradores que presentan contratos bajo el régimen de la actividad privada, como lo son obreros y trabajadores de limpieza, lo que afectaría el resultado.

Se sugiere abordar esta línea de investigación desde la perspectiva del sector privado y sector salud. Asimismo, considerar en futuros estudios de comunicación interna la variable clima laboral.

## **Referencias bibliográficas**

- ACCID. (2017). *Cómo investigar: trabajo fin de grado, tesis de máster, tesis doctoral y otros proyectos de investigación* (Profit Edi (ed.); Primera ed). Profit Edi. <https://books.google.com.pe/books?id=bK8-wAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- American Productivity & Quality Center. (2020). Strategic guidance relevant to COVID-19. APQC. <https://www.apqc.org/COVID19>
- Ángeles Lazo, I. R. (2017). *Metodología de la Investigación Cuantitativa para las Ciencias Sociales* (Primera ed). Editorial Universitaria UNFV. <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/3170>
- Arévalo Fernández, L. M., & Valdez Sánchez, J. C. (2019). Comunicación Interna Y Productividad Laboral En Las Empresas De Tarapoto. *Cientifi-K.*, 7(1), 55–60. <https://doi.org/10.18050/cientifik.v7i1.2126>
- Arévalo, R., & Gullén, G. (2017). *Las organizaciones y sus procesos de comunicación: una visión integral* (Editorial Tirant Lo Blanch (ed.)). Universidad Anáhuac México.
- Banco Mundial. (2020, January). Global Economic Prospects, January 2020: Slow Growth, Policy Challenges. *World Bank Group*. <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2020/01/08/january-2020-globaleconomicprospects-slow-growth-policy-challenges>
- Bárány, Z. L., & Siegel, C. (2020). Engines of sectoral labor productivity growth. *Review of Economic Dynamics*, 39, 304–343. <https://doi.org/10.1016/j.red.2020.07.007>
- Barendsen, W., Muß, A. C., & Silviu, G. (2021). Exploring team members' perceptions of internal sustainability communication in sustainable project management. *Project Leadership and Society*, 2, 100015. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100015>
- Bazán, C. S. (2021). Dolor de espalda y el teletrabajo en el contexto de la crisis por COVID-19. *Revista Científica Ciencia Médica*, 24(1), 202–203. <https://doi.org/10.51581/rccm.v24i1.349>
- Breit, E., Song, X. (Jason), Sun, L., & Zhang, J. (2019). CEO power and labor productivity. *Accounting Research Journal*, 32(2), 148–165. <https://doi.org/10.1108/ARJ-05-2016-0056>
- Charry Condor, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *SciELO*, 9(n1), 25–34. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682018000100003&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682018000100003&script=sci_abstract&tlng=es)
- Contreras Delgado, O. E., & Garibay Rendón, N. G. (2020). Comunicación organizacional. *In Mediaciones de La Comunicación*, 15(2), 43–70. <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>
- De Alba Galván, C. (2017). *Manual. Administración y gestión de las comunicaciones de la dirección (MF0982\_3: Transversal). Certificados de profesionalidad* (EDITORIAL CEP (ed.)).
- De la Fuente Chico, C. (2019). *Marketing interno y comunicación en la empresa* (S. . Editorial Elearning (ed.); 1.0). [https://books.google.com.pe/books?id=eXfIDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=comunicación+ascendente%2Blibros+2019&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=eXfIDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=comunicación+ascendente%2Blibros+2019&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

- Delgado, Á. (2020). El trabajo remoto en el Perú en tiempos del COVID-19. *Revista Iberoamericana de Derecho Del Trabajo y de La Seguridad Social*, 2(3), 72–84. <http://aidtss.org/revistaiberoamericana/index.php/main/article/view/34/31>
- Di Nardo, Y. (2005). Satisfacción laboral, comunicación interna, nivel educativo, antigüedad y nivel de cargo: un análisis de ruta. In *Revista Universidad Católica Andrés Bello*. biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/%0Abiblioteca/marc/texto/AAQ5056.pdf
- Dorantes Rodríguez, C. (2018). *El proyecto de investigación de Psicología: De su génesis a la publicación* (Universidad Iberoamericana (ed.)).
- Fairhurst, G. . (2014). *La comunicación del liderazgo. The sage handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and method* (Connaughton SL (ed.)).
- Flores Tapia, C. E., & Flores Cevallos, K. (2021). Pruebas Para Comprobar La Normalidad De Datos En Procesos Productivos: Anderson-Darling, Ryan-Joiner, Shapiro-Wilk Y Kolmogórov-Smirnov. *Societas.Revista de Ciencias Sociales y Humanísticas*, 23(2).
- Fontalbo Herrera, T., De la Hoz Granadillo, E., & Morelos Gómez, J. (2017). La Productividad Y Sus Factores: Incidencia En El Mejoramiento Organizacional. *Dimensión Empresarial*, 16(1), 47–60. <https://doi.org/10.15665/dem.v16i1.1897>
- Goldhaber, G. (1984). *Comunicación organizacional* (Editorial Diana (ed.); (Tercera e)).
- Hoang, N., Nahm, D., & Dobbie, M. (2021). Innovation, gender, and labour productivity: Small and medium enterprises in Vietnam. *World Development*, 146, 105619. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105619>
- INEGI. (2015). Índices De Productividad Laboral Y Del Costo Unitario De La Mano De Obra 2015. *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*, 1(2. Ed). [https://www.inegi.org.mx/contenido/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825078829.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenido/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825078829.pdf)
- Ioannidis, E., Varsakelis, N., & Antoniou, I. (2019). Change agents and internal communications in organizational networks. *Physica A: Statistical Mechanics and Its Applications*, 528, 121385. <https://doi.org/10.1016/j.physa.2019.121385>
- Jaimes, L., Luzardo, M., & Rojas, M. D. (2018). Factores Determinantes de la Productividad Laboral en Pequeñas y Medianas Empresas de Confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga, Colombia. *Información Tecnológica*, 29(5), 175–186. <https://doi.org/10.4067/s071807642018000500175>
- Julca Aguirre, F. (2021). Comunicación interna: De lo tradicional a lo digital. *AUTONOMA-Institucional*, 1–23. <https://hdl.handle.net/20.500.13067/1164>
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2), 101868. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101868>
- King, B. G., & Soule, S. A. (2007). Social movements as extra-institutional entrepreneurs: the effect of protests on stock price returns. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 413–442. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.3.413>
- Lee, J. W., Song, E., & Kwak, D. W. (2020). Aging labor, ICT capital, and productivity in Japan and Korea. *Journal of the Japanese and International Economies*, 58(August), 101095. <https://doi.org/10.1016/j.jjie.2020.101095>

- Lee, Y., & Kim, J. (2021). Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. *Public Relations Review*, 47(1), 101998. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101998>
- Li, J. Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1), 101984. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>
- Manterola, C., Quiroz, G., Salazar, P., & García, N. (2019). Metodología de los tipos y diseños de estudio más frecuentemente utilizados en investigación clínica. *Revista Médica Clínica Las Condes*, 30(1), 36–49. <https://doi.org/10.1016/j.rmclc.2018.11.005>
- Marin Martínez, B. (2020). *Comercialización del transporte y la logística* (S. . Ediciones Paraninfo (ed.)).
- Marulanda, C., López, L., & Cruz, G. (2018). La Cultura organizacional, factor clave para la transferencia de conocimiento en los centros de investigación del triángulo del café de Colombia. *Información Tecnológica*, 29(6), 245–252. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642018000600245>
- Men, R. L., & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in internal communication management* (Business Expert Press (ed.)).
- Nazarian, A., Atkinson, P., & Foroudi. (2017). No Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance Title. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 22–23.
- O'Neill, T. A., & Salas, E. (2017). Creating high performance teamwork in organizations. *Human Resource Management Review*, 28(4), 325–331. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.09.001>
- Oberländer, M., & Bipp, T. (2022). Do digital competencies and social support boost work engagement during the COVID-19 pandemic? *Computers in Human Behavior*, 130(November 2021). <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.107172>
- OIT. (2020). Impulsando la Productividad-Una Guía para Organizaciones Empresariales. *ILO Publications*, 01, 150. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/-act\\_emp/documents/publication/wcms\\_759690.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/-act_emp/documents/publication/wcms_759690.pdf)
- OIT. (2021a, April). Serie Panorama Laboral 2021-La región perdió 26 millones de empleos en un año de pandemia. *OIT Publications*. [https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS\\_779116/langes/index.htm](https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_779116/langes/index.htm)
- OIT. (2021b, October). Observatorio de la OIT: La COVID-19 y el mundo del trabajo. Estimaciones actualizadas y análisis. *Observatorio de La OIT*, 1–28. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/--dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_755917.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/--dcomm/documents/briefingnote/wcms_755917.pdf)
- Oyarvide-Ramírez, H. P., Reyes-Sarria, E. F., & Montaña-Colorado, M. R. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de Las Ciencias*, 3(4). <https://doi.org/10.23857/dc.v3i4.687>
- Paniagua, F., & Condori, P. (2018). *Investigación científica en educación*. (P. Condori Ojeda (ed.); 2nd ed.). Biblioteca Nacional del Perú. <https://www.academica.org/cporfirio/5.pdf>
- Papic Domínguez, & Katia. (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>
- 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>



- Pedraja-Rejas, L. M., Marchioni-Choque, Í. A., Espinoza-Marchant, C. J., & Muñoz-Fritis, C. P. (2020). Leadership and organizational culture as influencing factors in the quality of higher education: conceptual analysis. *Formacion Universitaria*, 13(5), 3–14. <https://doi.org/10.4067/S071850062020000500003>
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo* (Grupo Planeta (GBS) (ed.)).
- Quezada-Rodríguez, M. R., Quevedo-Barros, M. R., & Torres-Palacios, M. M. (2020). Trabajo en equipo, comunicación y desempeño laboral en las organizaciones del sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(3), 748. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i3.920>
- Quijia-Pillajo, J., Guevara Rosero, C., & Ramírez-Álvarez, J. (2021). Determinantes de la Productividad Laboral para las Empresas Ecuatorianas en el Periodo 2009-2014. *Revista Politécnica*, 47(1), 17–26. <https://doi.org/10.33333/rp.vol47n1.02>
- Quintero Quintero, J. A. (2018). *Transparencia y ética de una pyme sustentable* (Editorial Corporación Universitaria Remington (ed.); Primera Ed).
- Ramirez, F. (2022, March). Una buena comunicación interna es clave para el éxito de una organización. *Revista Digital Merca2.0*. <https://www.merca20.com/una-buena-comunicacion-interna-esclavepara-el-exito-de-una-organizacion/>
- Ramírez, K., & Parrilla, L. (2020). Comunicación interna y su impacto en la productividad laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020. *Repositorio Universidad Peruana Unión*, 1–93. [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14615/Moran\\_Paucar\\_Estrés\\_académico\\_apoyo%0Asocial1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14615/Moran_Paucar_Estrés_académico_apoyo%0Asocial1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rappaccioli Salinas, R., Hernández Flores, F., & Zamora Madrigal, A. (2021). Repercusiones en la salud a causa del teletrabajo. *Revista Medica Sinergia*, 6(2), e641. <https://doi.org/10.31434/rms.v6i2.641>
- Saladriagas, H. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 60. <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladriagas.htm>
- Segredo Pérez, A. M., Garcia Milian, A. J., López Puig, P. L., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte Sanitario*, 16(1), 28. <https://doi.org/10.19136/hs.v16i1.1256>
- Shahnazi, R. (2021). Do information and communications technology spillovers affect labor productivity? *Structural Change and Economic Dynamics*, 59, 342–359. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2021.09.003>
- Tkalac Verčič, A. (2019). *Internal communication with a global perspective* (Routledge (ed.)). Routledge.
- Tkalac Verčič, A., & Pološki Vokić, N. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885–893. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005>
- Tullo, F. J. (2019). Teamwork and Organizational Factors. In *Crew Resource Management* (Third Edit). Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-812995-1.00002-6>
- Villalobos Escobedo, A. (2018). Instrumento para evaluar la comunicación interna en las micro y pequeñas empresas, caso zona Bajío- México. *Management Review*, 3(2). <https://doi.org/10.18583/umr.v3i2.114>
- Yeomans, L., & Fitz, L. (2017). *Explorando las relaciones públicas* (Educacion Pearson (ed.)). Leeds Beckett University.
- Zulch, B. (2014). Communication: The Foundation of Project Management. *Procedia Technology*, 16, 1000– 1009. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.054>