



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE MEDICINA

Pontificia Universidad
Católica del Ecuador



TRABAJO DE TITULACIÓN

SUBMODALIDAD: CAPÍTULO DE LIBRO

TEMA:

LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LAS
ORGANIZACIONES DE SALUD: ÉNFASIS EN AMÉRICA LATINA

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN GESTIÓN DE CALIDAD
EN SALUD Y SEGURIDAD DEL PACIENTE**

DIRECTOR:

ING. ANDRÉS VELASCO

AUTOR:

DIOSELINA MORA

QUITO, 2024.

Derechos de autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las políticas y manuales de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas políticas.

Asimismo, cedo los derechos en línea patrimoniales de mi trabajo de titulación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción dentro de las regulaciones de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y de conformidad a lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: _____

Nombre: Dioselina Vicenta Mora Sandoya

Cédula: 1205966383

Lugar y fecha: Quito, mayo de 2024.

Dedicatoria

Este logro profesional va dedicado en primer lugar a mi Dios maravilloso por permitir que continúe capacitándome, a mis padres, mis hijos y mi esposo por ser el motor que impulsan mis días.

Este capítulo es el reflejo de mi esfuerzo, dedicación y compromiso que tengo con cada uno de los integrantes de mi bella familia. Sus sonrisas son mi inspiración para continuar dando lo mejor de mí en este maravilloso sendero de conocimientos.

Ustedes son el pilar de mi existencia, por tal motivo les dedico este trabajo, pensando siempre en un porvenir lleno de éxitos.

Con amor infinito,

Dioselina.

Agradecimientos

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos al Ing. Andrés Velasco por su paciencia, tiempo, apoyo, pero sobre todo por sus conocimientos impartidos para la creación de este capítulo que es el fruto de su sabiduría y mentorías oportunas en cada contenido explorado y así poder alcanzar mi meta profesional, mil gracias estimado Ingeniero.

Además, agradezco de corazón a mis compañeros de trabajo y a los expertos en el campo de salud por sus aportaciones, ser guías de orientación para la elaboración de este capítulo y sobre todo por la predisposición de su tiempo.

Este éxito no hubiera sido posible sin el apoyo incondicional de cada uno de ustedes. Su respaldo invariable han sido el impulso que necesitaba para llevar a cabo este proyecto.

Con gratitud eterna,

Dioselina

Índice general

Derechos de autor.....	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos.....	iv
Índice general.....	v
Índice de figura.....	vii
Índice de tabla.....	viii
Resumen	ix
Abstract	x
1. Introducción	1
2. Metodología.....	2
3. Desarrollo	3
3.1. Comunicación interna.....	3
3.1.1. Importancia de la comunicación interna	4
3.1.2. Rol de la comunicación interna como herramienta de gestión en una organización	5
3.2. La comunicación interna en instituciones de salud en América Latina.....	7
3.2.1. Rol del personal de salud en la comunicación interna	8
3.2.2. Tipos de Organizaciones de la salud en América Latina.....	10

3.2.3. Estrategias y herramientas de comunicación interna en los sistemas de salud	11
3.3. Influencia de la comunicación interna en una organización de salud en América Latina	12
4. Conclusiones y recomendaciones	22
4.1. Conclusiones	22
4.2. Recomendaciones	23
5. Bibliografía	25

Índice de figura

Figura 1. Esquema del alcance de la comunicación interna en instituciones de salud ...9

Índice de tabla

Tabla 1. Resumen de la influencia de la comunicación de las organizaciones de salud de América Latina	13
---	----

Resumen

La comunicación interna se ha establecido como uno de los pilares fundamentales para la óptima gestión de las organizaciones a escala mundial. Este capítulo analiza el rol que desempeña esta actividad en establecimientos sanitarios de la región, y a su vez, brinda una nueva perspectiva sobre como elementos de la comunicación interna efectiva, pueden generar beneficios para la creación de ambientes de trabajo más positivos, productivos y cohesivos.

Del mismo modo, se aborda el impacto que genera una comunicación interna deficiente en las organizaciones en casas de salud de la región, incluyendo problemas desinformación, rumores, malentendidos y falta de alineación de objetivos entre los miembros del equipo, que sin duda pueden repercutir en la disminución de la calidad en la atención al paciente y pérdida de productividad.

Se explora además las diferentes herramientas y estrategias que las organizaciones de salud de América Latina pueden implementar para mejorar su comunicación interna, potenciar la calidad en la atención de pacientes y transmisión de valores y principios de cada organización.

Abstract

Internal communication has been established as one of the fundamental pillars for the optimal management of organizations worldwide. This chapter analyzes the role played by this activity in healthcare facilities in the region, and in turn, provides a new perspective on how elements of effective internal communication can generate benefits for the creation of more positive, productive and cohesive work environments.

It also addresses the impact of poor internal communication in health care organizations in the region, including problems such as misinformation, rumors, misunderstandings and lack of alignment of objectives among team members, which can undoubtedly have repercussions in the reduction of quality in patient care and loss of productivity.

It also explores the different tools and strategies that health organizations in Latin America can implement to improve their internal communication, enhance the quality of patient care and transmit the values and principles of each organization.

1. Introducción

La comunicación interna cumple un rol importante que genera beneficios no solo en la cultura organizacional de las instituciones, sino también en la atención sanitaria. Según Rojas-Lobo (2011), la comunicación interna promueve la descentralización de funciones y fortalece la conexión entre los departamentos, lo que consolida la identidad de la empresa; su objetivo es integrar al personal, satisfacer sus necesidades, fomentar la cooperación y minimizar los problemas.

Por lo tanto, una comunicación interna ineficaz se expresa mediante la transmisión de información insuficiente, desactualizada y por la ausencia de retroalimentación (Medina, 2015), así como también los sostiene Tiwary et al (2019), al indicar que el 27% de las negligencias en el servicio de salud son por fallos de comunicación interna entre enfermeras, médicos y directivos.

En el contexto ecuatoriano, según la investigación realizada por Sánchez (2017) sobre el Hospital Docente de Ambato, el 44% de su personal manifestó que no existe una buena comunicación interna que ayuden a obtener los resultados organizacionales propuestos, lo que da una pauta de que las organizaciones de salud del país tienen que trabajar más en este campo, entendiendo el gran beneficio que genera tanto para las instituciones y sus colaboradores, así como a los pacientes y sociedad en general.

2. Metodología

La metodología para abordar la comunicación interna como herramienta de gestión en las organizaciones de salud, con énfasis en América Latina, requiere un tipo de enfoque cualitativo, en un entorno diverso y dinámico como el latinoamericano.

La recopilación de los datos se lo ha realizado mediante información en diferentes fuentes bibliográficas de la web tales como artículos científicos, revistas innovadoras, la percepción y experiencia de un personal de salud.

Este enfoque metodológico en este capítulo brindará una acción participativa e integradora para así poder lograr identificar claves y estrategias para la comunicación interna en las organizaciones de centros sanitarios en Latinoamérica, desde el punto de vista de un colaborador médico, teniendo en consideración las particularidades de las organizaciones de salud y así representar una sección reflexiva a la comunidad sobre la relevancia de mantener diálogos entre todos los miembros de la empresa.

3. Desarrollo

3.1. Comunicación interna

La comunicación interna es una categoría o acciones de comunicarse con los trabajadores en una organización, considerada como una estrategia de la empresa de mantener informado, motivado e involucrados en los objetivos y metas de la institución a todos los empleados de los distintos niveles jerárquicos. Existen diferentes formas de comunicación interna: ascendente (de subordinado a superior), descendente (de superior a subordinado), lateral (entre compañeros de trabajo) (Purnamasari & Netra, 2020).

La comunicación interna tiene dos funciones principales: abarcar el suministro de información y la creación de un sentido de comunidad dentro de las organizaciones. Es por ello, que se ha determinado como una herramienta estratégica esencial para directivos y líderes en las entidades, ya que impulsa la ventaja competitiva al fomentar la adhesión del equipo hacia la cultura e identidad corporativa (Oyarvide-Ramírez et al., 2017).

Según estudios previos los antecedentes de la comunicación interna, inicia en el siglo XX con la comunicación organizacional, a través del modelo taylorismo (1911) de organización del trabajo y el enfoque de mejorar la eficacia y eficiencia de la producción a bajos costos, a través de la medición del tiempo de trabajo, generación de conocimiento y trasmisión de los mismos entre los trabajadores (Sodo & Hudson, 2006).

En relación a la comunicación interna, se produce en 1916 por Henri Fayol una nueva conceptualización de “panel de pandillas”, con la finalidad de contrarrestar los

posibles retrasos de la comunicación dentro de la organización, ocasionado por el principio de unidad de mando, siempre y cuando se acordará entre las partes y los superiores estaban informados activamente. De esta manera, era posible que las comunicaciones logran cruzar las líneas de autoridad, lo que facilita expresarse entre los niveles laterales, sin sobrecargar los medios de comunicación y resguarda el principio de la unidad de mando (Hay, 1974).

Mayo (1927) comenzó a mencionar el peso que tienen las personas dentro de la organización como entes sociales, enfocado en las relaciones humanas y el reconocimiento de que los empleados no solo desarrollan las actividades laborales para la productividad y ganancia de la empresa, también que es necesario satisfacer las carencias sociales y psicológicas. De este modo, los empleados como parte social, propicia y fomenta la colaboración y compromiso con la organización (Pineda-Henao, 2020).

3.1.1. Importancia de la comunicación interna

La comunicación interna puede garantizar que las decisiones de los empleados estén guiadas hacia el objetivo y la visión de la organización, de esta forma se los mantiene interesados y comprometidos, bajo un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo, los beneficios del compromiso de los colaboradores incluyen mayor productividad, menor desgaste, mejora de la imagen y reputación de una organización, también disminuye la posibilidad de rotación del personal y mayores retornos financieros (Karanges et al., 2015).

Debe señalarse que la comunicación interna es fundamental al atenuar los efectos negativos de la discriminación para la resolución de problemas, de esta manera mantener un ambiente colaborativo y esencial en la organización (Li et al., 2021). Al mismo tiempo, mantener una gestión organizada va a tener resultados de calidad ya que promueve la interacción y el compromiso de los empleados al mantenerles informados sobre los desafíos organizativos (Gómez, 2020).

En efecto, una comunicación interna efectiva es fundamental para contribuir a un mejor desempeño financiero de la organización y también se puede lograr la sostenibilidad en el éxito. Los investigadores consideran que las organizaciones y la academia destacan la importancia del proceso comunicativo interno entre las décadas de 1930 y 1940, reconociendo que es el medio que facilita las interacciones entre una organización, los supervisores y los empleados que crean relaciones en el lugar de trabajo basadas en el significado y el valor, con beneficios financieros y de una planificación exitosa (Jakubiec, 2019).

3.1.2. Rol de la comunicación interna como herramienta de gestión en una organización

Para Condor (2018) “la comunicación interna es una herramienta estratégica en la gestión organizacional, por la aplicación y manejo de la información corporativa comunicacional puede transmitir correctamente a los colaboradores los objetivos y valores estratégicos” (p.25), lo que puede reducir la inseguridad de las actividades laborales en el futuro y mejorar la perspectiva en el comportamiento social del empleado.

En este sentido se comprende que, al tener una comunicación interna fluida, es posible la asignación y delegación de las funciones de los trabajadores, lo que promueve el compromiso y responsabilidad a los diferentes niveles organizacional. Para que la comunicación interna se utilice como una herramienta de gestión es fundamental que sea planificada y gestionada (canalizada y controlada), caso contrario la información podría difundirse por vías incontrolables, produciendo el rumor, factor negativo y contraproducente en el proceso comunicativo organizacional (Villalobos Escobedo, 2018).

También es importante detallar que el progreso de una empresa está estrechamente vinculado a su equipo de trabajo. Un empleado que comprende los objetivos y las responsabilidades asignadas contribuye significativamente a la rentabilidad general de la organización, lo que genera un entorno laboral saludable y se identifica con la organización. Este ambiente propicia una mejora en el desempeño individual de cada miembro del equipo, lo que se refleja claramente en sus niveles de productividad y rendimiento (Oyarvide-Ramírez et al., 2017).

La comunicación interna refuerza la interacción dentro de una organización, lo que garantiza la respuesta a las necesidades de los colaboradores. Esto fomenta un equipo comprometido y motivado con sus roles y responsabilidades, alineados con las metas de la institución. Una implementación efectiva de este proceso evita obstáculos comunicativos que puedan entorpecer la transmisión de información, lo que puede promover malentendidos y asegura una comunicación clara y sin interferencias (Chacho Imán, 2018).

3.2. La comunicación interna en instituciones de salud en América Latina

Los centros de atención sanitaria de la región cumplen con el objetivo principal de promover, restaurar o mantener la salud del paciente. Estas se clasifican en pública y privadas, dependiendo del financiamiento de este. Desde la perspectiva organizacional se conceptualiza como un grupo de personas, materiales y tecnológico, estructurado de forma organizada, con la finalidad de prestar asistencia médica, tales como la curación, prevención y rehabilitación de una población que requiere atención sanitaria, lo que brinda una máxima eficiencia y rentabilidad financiera (Ugalde et al., 2018).

La mayoría de los países de América Latina tienen un sistema de salud de cobertura universal, donde el gobierno de cada país es el representante de la salud pública y este debe garantizar el acceso a la salud de los habitantes y residentes. A través de datos reportados por la Organización Mundial de la Salud (2013), se demuestra que los países que forman parte de Latinoamérica disponen de un centro de salud de atención primaria (privado y público) por cada 100000 habitantes, a excepción de Bolivia, Panamá y México, que la densidad de infraestructura es mayor, sin información de Venezuela, Argentina, Perú, República Dominicana y Brasil (Sánchez-Belmont, 2022).

Un factor común que acompaña a estas organizaciones es su fin social, para su desarrollo, se requiere trabajar en niveles de acceso, calidad y seguridad, en el que juega un papel fundamental el personal de salud, considerado como actor del cambio.

Es por ello por lo que la comunicación interna se establece como un elemento fundamental para fortalecer la integración y cohesión entre colaboradores en organizaciones de salud en América Latina.

Los estudios de caso, realizados en el año 2022 en Ecuador en las universidades Técnica Particular de Loja y la Universidad San Francisco de Quito, subrayan la necesidad de mejorar la comunicación interna para aumentar la eficacia, la eficiencia y la productividad. En este contexto, la auditoría de comunicación interna se presenta como una herramienta esencial para identificar problemas y diseñar estrategias de mejoramiento (Vanessa D et al., 2022).

3.2.1. Rol del personal de salud en la comunicación interna

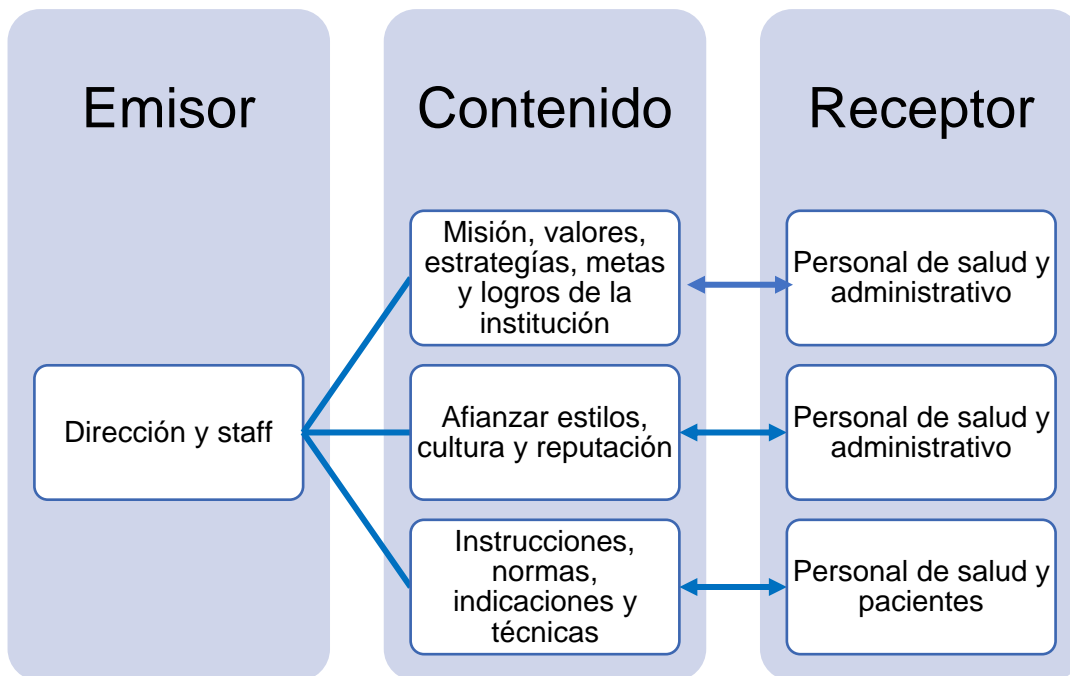
El personal de salud es el factor clave dentro de la comunicación interna en las instituciones, con el objetivo de practicar y difundir la promoción de la salud, a través del conocimiento de la información útil y en tiempo real. Además, un proceso eficiente de comunicación interno entre el personal se verá reflejado directamente con la atención al paciente (Pezo-Ávila et al., 2020).

Motivo por el cual, el desempeño laboral del personal de salud refleja la relevancia para lograr metas institucionales y el grado de cumplimiento de los planes previstos. También se extiende al clima laboral y al compromiso del personal. Un ambiente de trabajo donde se fomenta la comunicación abierta, la retroalimentación constructiva y la participación activa del equipo médico y administrativo tiende a ser más productivo y satisfactorio (Quenza Vaquiro, 2020).

La comunicación interna facilita una coordinación efectiva entre los diversos equipos médicos y departamentos internos en un hospital. Para esto se debe considerar que la comunicación influye entre médicos, enfermeras, personal administrativo y otros profesionales de la salud y deberá basarse en una atención coherente y de alta calidad, debido a que un equipo preparado, consiente, con valores éticos y morales, lo que aumenta el porcentaje de aceptación a la empresa y por ende su imagen institucional (Niño Benavides & Cortés Cortés, 2018).

Mira (2022) propone un esquema del alcance de la comunicación interna en centros de salud, enfocados en el receptor, el emisor y el contenido, donde los actores principales es el personal de salud y que la comunicación se expresa en doble sentido, como se demuestra a continuación:

Figura 1. Esquema del alcance de la comunicación interna en instituciones de salud



Fuente: Adaptado de Mira (2022).

3.2.2. Tipos de Organizaciones de la salud en América Latina

En América Latina por lo general el sistema de salud es público, esto quiere decir que es financiado por el Estado (garantiza la atención médica, dónde la salud es un derecho universal). También existe la atención sanitaria privada que depende del financiamiento particular, por seguro médico y convenios de pagos. A su vez, existe la de aseguramiento (seguro social), es dirigido específicamente a los trabajadores quienes aportan un porcentaje y el empleador otro. Razón por la cual, el sistema de salud en América Latina es considerado segmentado y fragmentado (Instituto Suramericano de Gobierno en Salud, 2012).

También es importante detallar los flujos de comunicación que se pueden encontrar en las organizaciones de salud, como la ascendente que permite la información del personal de salud, administrativos con los directivos, con respecto al descendente brinda el canal comunicativo desde el directivo al personal, en el caso de la horizontal se trata de la información que se obtiene entre el mismo nivel jerárquico, es decir personal de salud y administrativo.

Estos diferentes flujos comunicativos en una organización de salud facilitan la resolución de problemas internos, mejora la calidad de la toma de las decisiones, además se puede identificar las falencias en los medios comunicativos y el dominio del personal de la misión, visión, normativas e instrucciones (Petrone, 2021).

3.2.3. Estrategias y herramientas de comunicación interna en los sistemas de salud

Uno de los desafíos más grande que tiene toda organización es la elaboración de estrategias y herramientas de comunicación interna, donde todos los contenidos transmitidos a través de canales oficiales deben responder a las necesidades de información de los empleados, fomentar el diálogo y la interacción entre directivos, líderes y empleados y contribuir a que la comunicación sea participativa (Medeiros, 2012).

Es importante identificar que la comunicación interna se divide en administrativa, la cual se efectúa a través de herramientas formales tales como memorandos, circulares; la comunicación social, también a través de herramientas, pero con un lenguaje más informal como boletines, periódicos internos, revistas, intranet y la comunicación interpersonal que consiste en la comunicación cara a cara, entre cualquier persona de la empresa (Matsumoto et al., 2016).

La comunicación interna participativa, se puede realizar a través de todos los instrumentos disponibles (muros, buzones de sugerencias, boletines, terminales de cómputo, intranet, radio, teatro, etc.), involucrará al empleado en los asuntos de la organización y en los acontecimientos que ocurren en el país y a nivel mundial (Medeiros, 2012).

Con respecto a los medios de comunicación interna utilizados en institución de la salud, Ellis et al. (2023) informan la interacción informal cara a cara, los correos electrónicos y un boletín informativo, consideran que el cara a cara fue el canal útil de comunicación, particularmente para el personal que había trabajado en el hospital < 1

año, debido a que es una alternativa que tanto el emisor como el receptor pueden aclarar su comprensión, con esto se confirma que para el personal nuevo del hospital, poder participar en una conversación activa y bidireccional en la que se pueden buscar aclaraciones es vital para garantizar que el personal se sienta informado y equipado para el cambio organizacional.

Una forma de establecer estrategias para fomentar la comunicación interna en organizaciones de salud, se encuentra la promoción y la vinculación de la marca institucional, de esta manera aumenta la confianza organizacional, otra opción es la formación del personal para que conozcan la estructura jerárquica organizacional y los canales comunicativos internos (Castro-Martínez & Díaz-Morilla, 2020).

Según Poccioni (2019), “la comunicación obtiene un valor significativo y estratégico en el campo sanitario ya que interviene ciertamente a todo el personal que labora en la empresa” (p.6). Estas estrategias de comunicación interna deben ser sólidas y basarse en crear y mantener lazos sociales entre los trabajadores.

3.3. Influencia de la comunicación interna en una organización de salud en América Latina

La comunicación interna dentro de la estructura organizativa del área de salud esta influenciada por diversos factores o barreras que dependerán del tipo de organización (pública o privada), incidiendo como herramienta de gestión, el enfoque actual de la investigación se realizó en hospitales públicos de la salud de países de América Latina (Perú, Argentina, Brasil, Ecuador), cómo se detalla a continuación:

Tabla 1.

Resumen de la influencia de la comunicación de las organizaciones de salud de América Latina

País.	Estructura organizacional	Datos de la comunicación Interna	Influencia en la comunicación interna
Perú.	El ente que se encarga del desarrollo de normativas, documentos, guía y manuales de la gestión en los hospitales públicos, dependen del Ministerio de Salud en Perú (MINSA), encargados de mantener el correcto manejo de la comunicación con el personal interno (médico, administrativos, enfermeros y técnico) (Cueva, 2016).	Foronda et al. (2021) identificaron en un Hospital público de Chimbote-Perú, que la mayoría del personal presenta un nivel de comunicación interna medio, con deficiencia en la información proveniente del flujo comunicativo interno descendente.	Con la investigación evidenciaron la asociación entre la comunicación interna y el clima de la organización, incluyendo como el personal se desempeña en sus labores. Dónde la mayor influencia fue de la direccionalidad comunicativa interna descendente.
		Granados Roque (2019), establecieron que en dos hospitales de Lima, existe problema de direccionalidad de la comunicación interna (ascendente y horizontal), con una percepción moderada sobre las estrategias de gestión comunicativa.	La direccionalidad de la comunicación interna se relaciona con la percepción de los empleados del sistema de salud, de la valoración e identificación con la imagen del hospital. Con esta información se identifica que el personal de salud no se

			siente comprometido con los valores institucionales.
Argentina	El MSAL (Ministerio de Salud Pública de Argentina), es el encargado de transmitir las estrategias organizacionales en los diferentes sistemas de atención de salud del país, de la comunicación intrainstitucional, del monitoreo de las acciones estratégicas y de la reforma del sistema de comunicación interna (Ministerio de Salud de Argentina, 2022).	López et al. (2022), investigaron la comunicación interna y el pase de guardia en enfermeras, lo que indica que la mayoría conocen los parámetros de la comunicación interna del cambio de guardia, no obstante en la práctica, el desempeño en la comunicación interna es negativa (90%).	Existe una influencia negativa de la comunicación interna en el pase de guardia de las enfermeras, por el desconocimiento y respeto de la hora de salida y entrada a la institución, visión estratégica, trabajo de equipo y confidencialidad.
		Pelitti (2016), realizó un estudio para verificar las estrategias comunicacionales en 11 hospitales públicos de Buenos Aires, que los medios de comunicación interno formales más utilizados son memos, carteleros informativos o afiches institucionales, estos últimos catalogados como informales. También, mencionan que los hospitales con área de	Esta información confirma que la comunicación interna influye en el clima de la organización y como el personal de salud desarrolla las actividades. Las estrategias comunicativas internas de los hospitales no cumplen con las políticas de fortalecimiento de la comunicación del

		comunicación interna mantienen una información formal actualizada, sin embargo, las instituciones de salud que no disponen de esta área, que utilizan múltiples fuentes la comunicación interna es difusa.	MSAL.
Brasil	El Sistema Único de Salud (SUS), conformado por entes como el Ministerio de salud, Municipios, Gobiernos estatales, en función de lo estipulado en la Constitución del país, dónde está bien definido las obligaciones y responsabilidades de cada organismo.	Blümke et al (2020), estudiaron las estrategias de comunicación interna de un hospital municipal de la región central de Rio Grande do Sul, el principal medio de comunicación interna empleado es la reunión con el personal de salud (face to face), memorandos/circulares y de menor uso correo electrónico, aunque mucha información importante proviene de conversaciones informales con colegas (25,8%), esta es una de las formas de información menos confiables, lo que confirma que el flujo comunicacional es horizontal.	El personal de salud prefiere las reuniones con los directivos o superiores como medio de comunicación interno, no obstante, el flujo comunicativo horizontal o lateral es el predominante en el hospital e influye negativamente, permitiendo que exista ruido comunicacional y no se transmita la información correctamente. Es necesario la reestructuración de las estrategias comunicativas internas.

		<p>Moreira et al. (2017), evaluaron la comunicación dentro de Hospital General Menandro de Faria, el personal de salud considera que existe deficiencias en el flujo comunicativo interno descendente y ascendente, expresan que</p> <p>“Muchos procesos, metas y objetivos no son compartidos, cuando ocurre un cambio o algo nuevo. llega, cuando nos damos cuenta de que ya está implementado y tenemos que aceptarlo” (Moreira et al., 2017, p. 225) , también mencionan que hay limitada retroalimentación entre el superior y los colaboradores. Que la mayoría del flujo comunicacional se realiza de forma horizontal. La mayor parte de la información llega a través de conversaciones informales, lo que favorece la distorsión u omisión de algún hecho, y es una de</p>	<p>Los principales factores que influyen en la comunicación interna dentro del hospital es el tipo de flujo comunicativo, dónde el flujo horizontal es el más prevalente que incide en la comunicación, por la difusión de información de forma informal, de boca a boca (pasillo), lo que distorsiona, por la generación de ruido y mensajes paralelos durante las actividades. También puede suceder que la comunicación se produzca en un momento inoportuno, interrumpiendo el ciclo de información dentro del hospital, sin respetar la vía de doble sentido.</p>
--	--	--	--

		las barreras a la comunicación.	
Ecuador	El Ministerio de Salud Pública de Ecuador (MSP) es el organismo gubernamental encargado de la difusión de información interna y externa, a través de la dirección de Comunicación, Imagen y Prensa, son los responsables del desarrollo de estrategias comunicativas en las instituciones pública del país, para transmitir las políticas y la actualización de información del sistema de salud (Ministerio de Salud Pública, 2022).	Sánchez (2017), realizó un estudio en un Hospital Público de Ambato, lo que evidencia que la mayoría del personal que labora en la institución tienen una deficiente comunicación interna, incorrecta información, como acción del desconocimiento de los medios Comunicación, de los cargos jerárquicos, con una mayor frecuencia de la utilización de medios informales y mínima difusión del plan estratégico del hospital.	Con este aporte se puede identificar que la problemática en los Hospitales públicos es el flujo comunicativo, el desconocimiento del personal de la institución de salud de los medios formales, y de la jerarquía organizacional, además de la nula retroalimentación o seguimiento de las actividades, por lo tanto la deficiencia en la comunicación interna incide negativamente en la eficiencia laboral de los empleados.
		Cobos (2013), realizó un estudio sobre la comunicación interna en un Hospital en Cuenca, se identificó la deficiencia en las estrategias comunicativa, dónde el personal debe utilizar los medios correctos de	Con la información se visualiza que los medios comunicativos y la forma de emitir el mensaje informativo son los inconvenientes dentro de la comunicación interna.

		comunicación, para lograr que el mensaje llegué al personal (receptor), al igual que se necesita fortalecer las acciones para que el comunicador social del hospital aproveche los medios tecnológicos de la institución para actualizar la información organizacional del sistema de salud.	
--	--	--	--

Fuente: Blümke et al (2020), Cobos (2013), Cueva (2016), Foronda et al. (2021), Granados Roque (2019), López et al. (2022), Ministerio de Salud de Argentina (2022), Ministerio de Salud Pública (2022), Moreira et al. (2017) Pelitti (2016), Sánchez (2017).
Elaboración: Dioselina Mora.

En América Latina, la comunicación interna en organizaciones de salud es vital para un ambiente laboral saludable. Sin embargo, se han detectado deficiencias, como en Perú y Argentina, donde hay problemas en el flujo ascendente y descendente de información. Esto afecta la retroalimentación entre empleados y superiores, lo que genera desconfianza y desmotivación. La investigación de López et al. (2022) y Foronda et al. (2021) destaca estos desafíos y resalta la importancia de mejorar la comunicación interna para impulsar la toma de decisiones efectivas y mejorar la calidad de atención en los hospitales.

La mayoría de los hospitales de América Latina, disponen de una comunicación interna horizontal, entre personal del mismo nivel jerárquico, este flujo comunicativo tiende a transmitir el mensaje de forma informal, de boca a boca (pasillo), lo que distorsiona la información, por la generación de ruido y mensajes paralelos durante las

actividades (Moreira et al. 2017), sin embargo, es considerado una opción comunicativa para la resolución de conflictos entre profesionales y satisfacer las interacciones socioemocionales (Freire Pérez, 2011).

También se detalla que existe una relación con el clima organizacional y la comunicación interna con el desempeño laboral del personal, al tener una deficiente forma de comunicarse internamente se compromete el rendimiento laboral, esto se denota aún más en los cambios de guardias de enfermeras y médicos que la atención de un paciente se entrega a otro personal, por el desconocimiento y respeto de la hora de salida y entrada a la institución, visión estratégica, trabajo de equipo y confidencialidad, esto puede generar consecuencias en la atención del paciente, cuando se proporciona información incompleta, inexacta o ambigua en el momento del cambio, aumenta la probabilidad de que se produzcan errores médicos. Una deficiente comunicación podría provocar que los pacientes reciban el tratamiento o procedimiento incorrecto, que se les administre medicación incorrecta o que se retrasen pruebas y tratamientos esenciales (Alder, 2019).

Esta realidad también se manifiesta en hospitales de Ecuador, que, por las estrategias comunicativas incorrecta en las instituciones de salud y la limitada comunicación interna, esto incide negativamente en la eficiencia laboral de los empleados, sintiéndose desmotivado y desinformado, lo que conlleva a que no se cumplan las metas propuestas por la gestión organizacional (Sánchez, 2017).

Esta situación revela una brecha significativa en la gestión de los hospitales ecuatorianos. La falta de comunicación interna no solo afecta el desempeño laboral de los empleados, sino que también compromete la calidad de la atención médica

ofrecida. Es importante que estas instituciones reconozcan y aborden estos problemas de comunicación para mejorar la eficiencia y el bienestar tanto de su personal como de los pacientes.

La implementación de estrategias de comunicación efectivas y el fomento de un ambiente laboral colaborativo y transparente son pasos fundamentales para superar estos desafíos y garantizar un funcionamiento óptimo de los servicios de salud en el país.

Además, las organizaciones deben evitar transmitir información general mediante todos los medios disponibles, en vista de que el personal ocupado no necesita recibir el mismo mensaje en un correo electrónico, en una reunión, en las redes sociales y del director ejecutivo, esto confunde y diluye la importancia del mensaje, lo que provoca fatiga para el receptor y el personal se siente hostigado, por lo que es recomendable encontrar el canal adecuado para la audiencia adecuada, esto se logra al disponer de una estrategia clara y diseñada para el personal de salud de esa institución, es decir que segmenten los grupos de empleados y los canales de comunicación más útiles para ellos permitirá que los mensajes lleguen a las personas adecuadas sin correr el riesgo de que el mismo mensaje se entregue varias veces (Instituto de Comunicación Interna, 2023).

Es clave detallar que las instituciones de salud, que no disponen de un área de comunicación interna formal, muestran diversas fuentes de aporte comunicativo interno lo que dispersa el mensaje (Pelitti, 2016), sobre esto Rezaee et al. (2022) aducen que es crucial que las organizaciones de la salud cuenten con departamentos de comunicación especializados, donde los miembros que laboren en esta área deben

poseer las competencias de un periodista científico: capacidad de divulgación científica y capacidad para comprender los problemas de salud desde diferentes puntos de vista, además que utilicen todas las herramientas de gestión comunicativa que aumenten la eficacia de la comunicación interna del personal de instituciones de la salud.

Con respecto, a las entidades pertenecientes al Ministerio de Salud Pública de Ecuador, la comunicación se gestiona mediante el correo electrónico institucional (Zimbra) y un sistema de gestión documental (Quipux). A través de estas plataformas se intercambian documentos oficiales como oficios, memorandos y circulares, lo que facilita la comunicación formal tanto interna como externa de la institución, no obstante Sánchez (2017) identificó que el personal del hospital desconoce los medios comunicativos internos, además la percepción del correo institucional es similar a los memorandos y en algunos casos no genera confianza, porque se desconoce si recibieron el correo o si la información es tomada en cuenta por los directivos.

Por esta razón, Blümke et al (2020), Cueva (2016), Foronda et al. (2021), López et al. (2022), Moreira et al. (2017) y Sánchez (2017) mencionan que es necesario estructurar las estrategias comunicativas interna en los hospitales en América Latina y que sean evaluadas periódicamente por los directivos para asegurar el alineamiento entre niveles organizacionales, lo que permite mejorar las relaciones entre empleados-departamentos, especialmente en los servicios prestados. También para mantener un entorno de atención médica con una comunicación interna eficaz, que facilita la adaptación a cambios en políticas, procedimientos y tecnologías.

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1. Conclusiones

La comunicación interna ha tenido un desarrollo importante en estas últimas décadas en instituciones de todo tipo de sector, ya que se entiende que su óptimo desarrollo beneficia no solamente el clima laboral y la consecución de los planes y estrategias planteadas por cada organización, sino también de manera paralela la calidad de servicio.

Las organizaciones de salud de América Latina presentan problemas de comunicación interna que afectan de manera directa o indirecta la calidad en la atención a los pacientes y el relacionamiento entre colaboradores de distintos servicios de una misma casa de salud.

Un factor común entre las instituciones sanitarias en la región es la diversidad social, cultural y económica no solamente entre sus pacientes, sino también del personal que labora dentro, lo que representa un mayor desafío y complejidad en la gestión de la comunicación externa e interna.

La comunicación interna en instituciones de salud en América Latina desempeña un papel fundamental en la eficacia operativa, la calidad del cuidado, la satisfacción de los integrantes del hospital. El entendimiento de sus públicos, canales y herramientas de gestión actuales, así como la comprensión de su efectividad, terminan siendo elementos clave a considerar para su óptimo desarrollo.

Por lo que se puede manifestar que mejorar la comunicación implica establecer canales claros y accesibles para transmitir información entre diferentes niveles

jerárquicos y departamentos. Esto facilita la coordinación y el intercambio de conocimientos, lo que mejora así la eficiencia y la toma de decisiones.

4.2. Recomendaciones

Es fundamental priorizar la gestión eficiente de la comunicación interna en los centros de salud latinoamericanos mediante la creación de un departamento dedicado exclusivamente a este propósito y que trabaje de la mano con Recursos Humanos.

Dada la dinámica de constantes cambios en la región, la falta de intercambio entre los distintos departamentos puede obstaculizar el logro de objetivos y afectar la imagen y reputación de la institución. Por lo tanto, se sugiere enfocarse en estrategias que fomenten un ambiente laboral positivo, lo que promueve el diálogo entre los equipos y fortaleciendo la cohesión entre los colaboradores.

Realizar un diagnóstico de la gestión interna de comunicación, identificado la percepción que la organización tiene sobre cómo se desarrolla la comunicación interna, así como mapear los diferentes canales que existen de información y evaluar su efectividad.

Fomentar una cultura de diálogo y buen trato: Implementar estrategias de comunicación interna que promuevan un ambiente de apertura y respeto. Esto puede incluir la creación de canales de comunicación efectivos, como reuniones regulares, buzones de sugerencias, plataformas digitales, entre otros, donde los empleados se sientan cómodos y puedan expresar sus inquietudes y sugerencias. Asimismo, ofrece capacitaciones en habilidades de comunicación y trabajo en equipo para mejorar las relaciones interpersonales y la colaboración dentro del equipo de salud.

Monitoreo y evaluación continua: Establece mecanismos para monitorear y evaluar la efectividad de las estrategias implementadas. Esto puede incluir encuestas de satisfacción de empleados y pacientes, reuniones periódicas de seguimiento, análisis de indicadores de desempeño, entre otros.

Creación de campañas de información: Crear regularmente campañas de información que aborden políticas, novedades médicas y procedimientos como un medio para mantener al personal debidamente actualizado y al tanto de los cambios relevantes.

Considera la posibilidad de incluir a los pacientes en algunas actividades o eventos organizados por el hospital, como por ejemplo jornadas de puertas abiertas, charlas informativas, o grupos de apoyo donde los pacientes tengan la oportunidad de interactuar con el personal de salud en un ambiente más relajado y distendido. Esto no solo contribuirá a fortalecer la relación entre los pacientes y el personal médico, sino que también puede mejorar la satisfacción del paciente y su experiencia en el hospital.

Se recomienda implementar protocolos de relaciones personales y profesionales que abarquen programas de capacitación en comunicación interna dirigidos al personal de salud en América Latina. Estos programas podrían abordar habilidades de comunicación efectiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo.

5. Bibliografía

- Agudelo J, Manosalva K, Bustamante E, Franco A (2015). Comunicación organizacional en instituciones de salud de Medellín, Colombia. *Revista de Comunicación y Salud*, Vol. 5, pp. 108-124, 2015 Editado por Cátedra de Comunicación y salud. Creative Commons: reconocimiento, no comercial, compartir igual ISSN: 2174-5323 (impreso); 2173-1675 (electrónico). Depósito legal: M-28370-2011
- Alder, S. (2019). Effects of Poor Communication in Healthcare. *HIPAA Journal*. <https://www.hipaajournal.com/effects-of-poor-communication-in-healthcare/>
- Aragadvay, M. (2022). Influencia de la comunicación interna en el desempeño del personal en el Hospital Básico Moderno de Riobamba. (p. 124). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/17744>
- Blümke, S. V., Cervi, C., & Blümke, A. C. (2020). Diminuindo barreiras organizacionais a comunicação interna como estratégia de gestão hospitalar. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde*, 9(2), Article 2. <https://doi.org/10.5585/rgss.v9i2.14332>
- Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2020). Gestión de la comunicación interna y externa en instituciones hospitalarias privadas en España durante la crisis del COVID-19. *Revista de Comunicación y Salud*, 10(2), Article 2. [https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10\(2\).525-547](https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10(2).525-547)
- Chacho Imán, S. J. (2018). Estudio de la comunicación interna y su influencia comunicativa en los establecimientos textiles de la calle Sucre desde la Av.

- Quito hasta la Av. El Malecón Simón Bolívar, Guayaquil, 2018. (p. 86).
Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/32516>
- Cobos Zhiminaicela, L. N. (2013). Comunicación interna en el Hospital San Sebastián Sigsig [bachelorThesis]. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/4236>
- Condor, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comunicación*, 9(1), 25-34.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Cueva, E. O. (2016). Comunicación interna en la identidad corporativa de los trabajadores de salud pública en la región Lima. *Correspondencias & análisis*, 6, Article 6. <https://doi.org/10.24265/cian.2016.n6.05>
- Ellis, L. A., Tran, Y., Pomare, C., Long, J. C., Churruca, K., Saba, M., & Braithwaite, J. (2023). Hospital organizational change: The importance of teamwork culture, communication, and change readiness. *Frontiers in Public Health*, 11, 1089252. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1089252>
- Foronda, J. L. D., Saavedra, E. F. C., Alfaro, C. E. R., Sánchez, R. M. S., & Jara, C. I. A. (2021). Comunicación interna y desempeño laboral en profesionales sanitarios peruanos durante la pandemia COVID-19. *MediSur*, 19(4), 624-632. <https://www.redalyc.org/journal/1800/180069886011/html/>
- Freire Pérez, Á. P. (2011). Plan estrategico de comunicación hospitalaria para el Hospital Padre Carolo [bachelorThesis]. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/1295>

- Gómez, C. (2020). Progreso en Comunicación Interna: Qué ha cambiado en los últimos años. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 357, 9. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7607019>
- Granados Roque, R. M. (2019). Comunicación interna en una entidad pública de salud e imagen de la campaña de humanización de los servicios en sus colaboradores. Lima, 2019 (p. 120). Universidad de San Martín de Porres. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/5856>
- Hay, R. D. (1974). A Brief History of Internal Organization Communication Through the 1940s. *The Journal of Business Communication* (1973), 11(4), 6-11. <https://doi.org/10.1177/002194367401100402>
- Instituto de Comunicación Interna. (2023). Importance of Internal Communication in Healthcare. Viva PR. <https://www.vivapr.co.uk/importance-of-internal-communication-in-healthcare/>
- Instituto Suramericano de Gobierno en Salud. (2012). Sistemas de Salud en Suramérica: Desafíos para la universalidad, la integralidad y la equidad. ISAGS. <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2019/10/816019/678763-sistemas-de-salud-en-america-del-sur.pdf>
- Jakubiec, M. (2019). The importance of internal communication for management of an organization. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 2019(30), 47-62. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2019.134.4>

- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1), 129-131. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>
- 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>
- López, I. del C., Rojas, J. C. V., Valverde, J. C. V., Suárez, R. L., & Ares, L. C. (2022). Pase de guardia: Relación comunicación interna y rol del Trabajo en Equipo en servicios de Hospital de Clínicas José de San Martín. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 2, 43-43. <https://doi.org/10.56294/saludcyt202243>
- Matsumoto, A. S., Silva, F. F. de M. e, Bittencourt, J. A. de, & Oliveira, A. G. de. (2016). A influência da endocomunicação na qualidade da gestão hospitalar. *Revista ESPACIOS* | Vol. 37 (No 12) Año 2016, 37. <https://www.revistaespacios.com/a16v37n12/16371201.html>
- Medeiros, M. M. S. (2012). Ferramentas de comunicação interna como estratégia na melhoria do ambiente de trabalho do D'Oliva Lisboa [masterThesis, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa]. <https://run.unl.pt/handle/10362/8735>
- Medina, P. (2015). Management of the Internal Communication in Hospitals: Conceptual Framework and Implementation Model. *The international journal of communication and health*, 1(5), 54-65. <https://communicationandhealth.ro/upload/number5/PABLO-MEDINA.pdf>

- Ministerio de Salud de Argentina. (2022). Integración del sistema de salud: Una construcción federal (p. 21). COFESA. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/anexo-3-cofesa-16-05-22_integracion_del_sistema_de_salud_una_construccion_federal.pdf
- Ministerio de Salud Pública. (2022). Dirección de Comunicación, Imagen y Prensa. <https://www.salud.gob.ec/direccion-de-comunicacion-imagen-y-prensa/>
- Mira, J. (2022). La Comunicación Interna en el hospital (p. 39). Unidades Docentes de la Escuela Nacional de Sanidad. http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500714/n10.8_Comunicaci__n_Interna_Hospital.pdf
- Moreira, G., Rodríguez, V., & Moscon, D. (2017). Comunicar com Saúde: Um estudo da comunicação interna em um Hospital Público. *Comunicação & Sociedade*, 39(2), 209-236. <https://doi.org/10.15603/2175-7755/cs.v39n2p209-236>
- Niño Benavides, T. D. P., & Cortés Cortés, M. I. (2018). Comunicación estratégica y responsabilidad social empresarial, escenarios y potencialidades en creación de capital social: Una revisión de la literatura. *Prisma Social: revista de investigación social*, 22, 127-158. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6562963>
- Organización Mundial de la Salud. (2013). Health infrastructure—Data by country. WHO; World Health Organization. <https://apps.who.int/gho/data/view.main.30000>
- 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), Article 4.
<https://doi.org/10.23857/dc.v3i4.687>
- Pelitti, P. (2016). Estrategias de comunicación interna y externa de los hospitales públicos bonaerenses de la Región Sanitaria XI. *Question/Cuestión*, 1(49), Article 49. <https://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/view/3010>
- Petrone, P. (2021). Principios de la comunicación efectiva en una organización de salud. *Revista Colombiana de Cirugía*, 36(2), 188-192.
<https://www.redalyc.org/journal/3555/355568248002/html/>
- Pezo-Ávila, A., Vargas-Sardón, J. L., & Gallardo-Echenique, E. (2020). Comunicación interna, cultura organizacional y promoción de la Salud: La visión de los promotores peruanos de salud. *Fonseca, Journal of Communication*, 20, Article 20. <https://revistas.usal.es/cuatro/index.php/2172-9077/article/view/fjc202020125142>
- Pineda-Henao, A.-E. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: Retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON Gestión, Organizaciones y Negocios*, 7(1), 9-25.
<http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/358/3581632002/html/>
- Purnamasari, N., & Netra, G. (2020). The Effect of Compensation and Internal Communication on Employee Engagement and Turnover Intention in Sankara Ubud Resort and Spa, Gianyar, Bali. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 4(1), 353-359. <https://www.ajhssr.com/wp-content/uploads/2020/01/ZV2041353359.pdf>

- Quenza Vaquiro, A. (2020). ¿Estrategia o requisito?; evaluación de desempeño (p. 85). Universidad Cooperativa de Colombia. <http://hdl.handle.net/20.500.12494/19975>
- Rezaee, R., Zare, S., Niknam, F., Akbari, A., Shirdeli, M., Falahati, F., & Aghajani, S. (2022). Contributing Factors in Hospital Internal Communication based on Hospital Managers and Healthcare Personnel's Attitudes: A Qualitative Study. *Journal of Health Sciences & Surveillance System*, 10(3), 342-350. <https://doi.org/10.30476/jhsss.2021.91998.1278>
- Rojas- Lobo, P. (2011). La Comunicación Interna: Una Herramienta para Generar Pertenencia y Aumentar la Productividad en la Organizaciones. *Revista Nacional de Administración*. N°. 2, Vol. 2, pp.101-128.
- Sánchez Carvajal, I. K. (2017). La comunicación interna y su vinculación con la eficiencia laboral del personal de consulta externa del Hospital General Docente Ambato [masterThesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Maestría en Gerencia de Institución de Salud.]. <https://repositorio.uta.edu.ec:8443/jspui/handle/123456789/25403>
- Sánchez-Belmont, M. (2022). Estudio comparativo de los sistemas de salud en América Latina. Conferencia Interamericana de Seguridad Social. <https://ciss-bienestar.org/2022/03/30/estudio-comparativo-de-los-sistemas-de-salud-en-america-latina/>
- Sodo, J. M., & Hudson, J. P. (2006). Comunicación Social y Trabajo. Posfordismo y autogestión fabril. *La Trama de la Comunicación*, 11, 241-255. <https://doi.org/10.35305/lt.v11i0.404>

- Tiwary, A., Rimal, A., Paudyal, B., Sigdel, K. R., & Basnyat, B. (2019). Poor communication by health care professionals may lead to life-threatening complications: Examples from two case reports. *Wellcome Open Research*, 4, 7. <https://doi.org/10.12688/wellcomeopenres.15042.1>
- Ugalde, M. A. C., López, D. D., Quiroz, J. M. G., Tóala, S. J. M., Sánchez, L. M. P., & Quimis, T. L. M. (2018). La administración de la salud y la calidad del desempeño para los beneficiarios. *RECIMUNDO*, 2(4), Article 4. [https://doi.org/10.26820/recimundo/2.\(4\).octubre.2018.160-188](https://doi.org/10.26820/recimundo/2.(4).octubre.2018.160-188)
- Villalobos Escobedo, A. (2018). Instrumento para evaluar la comunicación interna en las micro y pequeñas empresas, caso zona Bajío- México. *UPGTO Management Review*, 3(2), 2. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6559163>
- Ward, M. (2014). *Sistemas de salud en Latinoamérica: El estado de la industria de salud latinoamericana y avances basados en operaciones de sistemas de salud extranjeros* (p. 35). University of Tennessee. https://trace.tennessee.edu/utk_chanhonoproj/1667
- Vanessa D, Mónica A, Gustavo C (2022). *Gestión de Comunicación Interna en Universidades de Ecuador: la mirada de los colaboradores*. <file:///E:/Users/nutricion/Downloads/Dialnet-GestionDeComunicacionInternaEnUniversidadesDeEcuad-8517519.pdf>