

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

FACULTAD DE MEDICINA

ESCUELA DE PSICOLOGÍA



COMUNICACIÓN INTERNA: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
BACHILLER EN PSICOLOGÍA**

AUTOR

MELANIE ANDREA ABANTO AZAÑERO

ASESOR

RONY EDINSON PRADA CHAPOÑAN

<https://orcid.org/0000-0002-4268-6325>

Chiclayo, 2022

Informe

INFORME DE ORIGINALIDAD

6%

INDICE DE SIMILITUD

6%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1 Submitted to Universidad Cesar Vallejo 4%
Trabajo del estudiante

2 www.clubensayos.com 1%
Fuente de Internet

3 prezi.com <1%
Fuente de Internet

4 www.bilingualonline.net <1%
Fuente de Internet

5 greitd.free.fr <1%
Fuente de Internet

6 pirhua.udep.edu.pe <1%
Fuente de Internet

7 biblioteca.uam.es <1%
Fuente de Internet

8 www.sfpaula.com <1%
Fuente de Internet

Índice

Resumen	3
Introducción	5
Métodos.....	7
Resultados y Discusión	8
Conclusiones	13
Recomendaciones.....	14
Referencias	15
Anexos.....	18

Resumen

La comunicación interna es un intercambio de información que abarca todos los niveles dentro de la organización, por ello en cualquier contexto profesional es imperativo su potencial desarrollo. Es así que el presente estudio teórico tuvo como objetivo principal, revisar bibliográficamente la comunicación interna y, como objetivos específicos identificar los tipos, determinar los objetivos y analizar la importancia de la comunicación interna. Para ello se ejecutó la técnica del análisis de documentos, que fueron recuperados de fuentes bibliográficas como Google académico, Redalyc, Scopus, Science Direct y repositorio de universidades nacionales e internacionales, en los que se utilizó términos como comunicación interna, comunicación organizacional, comunicación interna en colaboradores, importancia de la comunicación interna y comunicación laboral y teniendo en consideración, únicamente, investigaciones de naturaleza instrumental y teórica. Se reconoció que los objetivos comunicativos deben enfocarse la promoción de un clima organizacional favorable, en el que se promueva la integración y participación activa de sus actores; además, se clasificó el constructo en ascendente, descendente y horizontal, la cual es crucial para determinar el progreso de la empresa. Los resultados reconocieron la teoría de la comunicación y de la promulgación como las bases teóricas que dan sustento al estudio teórico de la comunicación interna.

Palabras clave: Comunicación, comunicación interna, comunicación laboral, comunicación organizacional, diálogo organizacional.

Abstract

Internal communication is an exchange of information that covers all levels within the organization, therefore in any professional context its potential development is imperative. Thus, the main objective of this theoretical study was to review the internal communication bibliographically and, as specific objectives, to identify the types, determine the objectives and analyze the importance of internal communication. For this, the document analysis technique was carried out, which were retrieved from bibliographic sources such as academic Google, Redalyc, Scopus, Science Direct and the repository of national and international universities, in which terms such as internal communication, organizational communication, internal communication were used. in collaborators, importance of internal communication and labor communication and taking into consideration, only, investigations of an instrumental and theoretical nature. It was recognized that the communicative objectives should focus on the promotion of a favorable organizational climate, in which the integration and active participation of its actors is promoted; In addition, the construct was classified as ascending, descending and horizontal, which is crucial to determine the progress of the company. The results recognized the theory of communication and promulgation as the theoretical bases that support the theoretical study of internal communication.

Keywords: Communication, internal communication, labor communication, organizational communication, organizational dialogue.

Comunicación interna: Una revisión bibliográfica

Desde su inicio la comunicación ha sido el arte de las relaciones humanas, mediante el cual las personas podemos transmitir ideas, emociones, pensamientos y sentimientos, esto nos ha permitido ser capaces de conocer ampliamente el mundo que nos rodea.

Hoy en cualquier contexto profesional, es imperativo su potencial desarrollo, sin embargo, no en todos los ámbitos se puede discurrir su significado verdadero y las implicaciones que ello conlleva. La comunicación interna, es el intercambio de información que traspasa todos los niveles dentro de la organización (Trani, 2015). Es hacer partícipe a todos los colaboradores a cerca de lo que la organización está haciendo, buscando informar al personal de las noticias que acontecen en la empresa (Capriotti, 1998). La comunicación interna es, entonces, un medio efectivo orientado a potenciar y mejorar el capital humano, en donde se coordinan las acciones fundamentales y se constituyen valores de la cultura organizacional, siendo una herramienta sustancial, al servicio de las organizaciones.

El concepto fue surgiendo entre el siglo XIX y XX, en donde se insertaron importantes transformaciones en la actividad laboral del ser humano. En consecuencia, varios autores se mostraron interesados en indagar acerca de las problemáticas de las empresas industriales.

Entre los más destacados se encuentra Frederick Taylor, reconocido como padre de la administración, considerando la importancia del proceso productivo dentro de las empresas, como respuesta a las necesidades prácticas de la industria, surgiendo que cuando la gerencia se manifestaba con sus empleados, se debería poner énfasis en las recompensas materiales. Este modelo de comunicación era lineal y descendiente (Ramos, 2017).

Desde la de perspectiva Henri Fayol, lo prioritario son las funciones que la organización debería tener para ser eficaz y a su estructura. Además, hace mención a la unidad de dirección la cual debía de mantenerse a cargo de un solo líder para evitar interpretaciones erróneas de los mensajes brindados desde la jefatura. Sus principios estaban estrechamente relacionados con la comunicación organizacional. Estos estaban minuciosamente controlados y siguiendo un orden jerárquico referente a la toma de decisiones (Ramos, 2017). No obstante, no fue suficiente para alcanzar una comunicación óptima dentro de las industrias y en consecuencia garantizar el éxito.

Las orientaciones conceptuales y metodológicas proporcionadas por Europa y Estados Unidos tuvieron gran influencia dentro de América latina. En México en el año 1960 se fundó la Federación Interamericana de Asociaciones de las Relaciones Publicas, impulsando al crecimiento de la comunicación organizacional, y primando conceptos teóricos abocados a empresas grandes, sin embargo, dejaron de lado el estudio de las medianas y micro organizaciones (Andrade, 2012).

A partir de la realidad expuesta, se planteó la siguiente interrogante: ¿Cuál es la base teórica de la comunicación interna?

Esta investigación persigue como objetivo principal revisar bibliográficamente la comunicación interna. Además, como objetivos específicos determinar los objetivos, identificar los tipos y analizar la importancia de la comunicación interna.

La potencial importancia de esta investigación radicó en una necesidad teórica, ya que la comunicación interna es una variable cuya base teórica requiere ser esclarecida para comprender como verdaderamente es conformada y de qué forma favorece a la gestión empresarial. Referente a ello tiene una relevancia práctica, puesto que estos descubrimientos se pueden utilizar para futuras investigaciones y para la elaboración de programas estratégicos que fortalezcan a la comunidad empresarial, Así mismo brindará aporte técnico ya que da cabida a generar propuestas en el rubro ferretero.

Métodos

Según Alto et al. (2013), la investigación es de tipo teórico, puesto que se realizará una revisión documentaria, con la intención de determinar la base teórica de la comunicación interna.

Respecto a la búsqueda de información se hizo uso de las bases de datos como Google académico, Redalyc, Scopus, Science Direct y repositorio de universidades. De igual forma se tomó en cuenta términos como: comunicación interna, comunicación organizacional, comunicación interna en colaboradores, importancia de la comunicación interna y comunicación laboral. En relación con los criterios de inclusión, se consideró investigaciones empíricas, de naturaleza instrumental y teóricas.

En la relación a los criterios de exclusión, no se tomó en cuenta estudios cuya fecha corresponde a un periodo inferior a 1995.

Como técnica se empleó el análisis de documentos, a partir del cual se podrá clasificar la información comprendida en las categorías de objetivos de comunicación interna, sus tipos e importancia.

Finalmente, dentro de los principios éticos, en esta investigación, se hizo uso de las normas de especialidad de la 7ma edición de la Asociación Americana de Psicología (APA) haciendo énfasis en el derecho de autor. Además, todos los datos fueron exclusivamente direccionados para fines del estudio. Se evaluó el documento a través del programa Turnitin obteniendo una puntuación no menor igual al 30% para validar la ausencia de plagio. (Ver anexo A)

Resultados y Discusión

Base teórica de la comunicación interna

La comunicación interna constituye un ente sumamente relevante para el desarrollo organizacional de las diferentes entidades que brindan sus servicios a la población en general. Es así como este constructo se fundamenta teóricamente en el desarrollo de postulados propuestos por diferentes autores, los cuales se detallan a continuación.

De acuerdo con lo señalado por Van Ruler (2018), la teoría de la comunicación contempla tres enfoques diferentes que son de utilidad para observar el funcionamiento del proceso en que se desarrolla. Entre estos enfoques se encuentra: i) la comunicación como un proceso unidireccional de construcción de significado, en el que el emisor intenta construir o reconstruir el significado desarrollado por el receptor; ii) la comunicación como un proceso bidireccional de construcción de significado, en el que dos o más personas construyen juntos nuevos significados; y iii) la comunicación como un proceso diacrónico omnidireccional de construcción de significado, en el que la atención se centra en el desarrollo continuo del propio significado y la comunicación como un proceso diacrónico omnidireccional de construcción de significado, en el que en el que la atención se centra en el desarrollo continuo del propio significado. En ese respecto, según el estudio teórico desarrollado por Montoya (2018), la comunicación ejercida en las organizaciones debe caracterizarse por ser integral, con la finalidad de favorecer a una percepción de ser un complemento que incorpora distintos elementos que permite dar lugar a una adecuada estructura, organización de jerarquía y cultura entre sus miembros.

Por otro lado, la teoría de la promulgación alberga a todos los procesos reflexivos necesario para las personas para conseguir la continuidad y la coordinación, aportando a la explicación de los roles y las reglas provenientes de las expectativas que las personas comparten para predecir y coordinar sus actividades entre sí. Esta metáfora comprende todas aquellas acciones estratégicas y rutinarias que tipifican los esfuerzos ejercidos por los empleados en favor de las empresas, así como las respuestas que les dan los titulares externos (Heath, 2020).

La comunicación interna es posible comprenderla si se tiene en consideración sus cuatro aspectos interconectados de acuerdo a los grupos de interés, tales como: 1) la gestión de las líneas de comunicación interna, 2) comunicación interna del grupo, 3) comunicación interna de los proyectos y 4) comunicación interna de la empresa. En esa línea, se reconoce el constructo

como la comunicación que se genera entre los gestores estratégicos de una entidad y sus grupos de interés internos, diseñada para promover el compromiso con la organización y crear un sentido de pertenencia, la conciencia de cambiar el entorno de trabajo y comprender sus objetivos de desarrollo. Además, el impacto de la CI se utilizó para transmitir los problemas de las empresas como las principales metas y objetivos (Welch y Jackson, 2007, como se citó en Davardoost & Javadi, 2019).

En síntesis, el abordaje teórico de la comunicación interna se sustenta en la teoría de comunicación y en la teoría de promulgación. En la primera se concibe la comunicación interna a partir de su concepción como un proceso unidireccional, bidireccional y omnidireccional, lo que permite la génesis de elementos esenciales a tener en consideración en los procesos que se desarrollen dentro de la organización, posibilitando consigo el desarrollo personal y profesional de los involucrados. Por su parte, la teoría de la promulgación contempla aquellos esfuerzos particulares llevados a cabo por los trabajadores de una empresa en favor de esta, así como aquellas respuestas brindadas por los actores institucionales externos.

Objetivos de la comunicación interna

De acuerdo con un estudio teórico desarrollado por Graverán (2017, como se citó en Oyarvide et al., 2017), la función primordial de la comunicación interna reside en contribuir al desarrollo organizacional, para lo que se hace necesaria ejercer una adecuada gestión de la comunicación, puesto que con ello se puede dar lugar a exponer los objetivos y políticas de la institución y, de este modo, constituir la propia identidad de esta última.

En esa línea, la literatura señala que el objetivo central de la comunicación interna puede adoptar un enfoque dependiendo de las implicancias de la empresa u organización; por ejemplo, para algunas se puede centrar en la automatización y optimización de algún instrumento existente para su diagnóstico, con el propósito de reducir costos, mientras que para otras, en el acceso y acercamiento al colectivo colaborador que podrían encontrarse desatendidos (Cuenca & Verazzi, 2020).

Para Oyarvide et al. (2017), la comunicación interna se encuentra gestionada de manera adecuada cuando se dirige hacia el cumplimiento de diferentes propósitos u objetivos, tales como: i) generar la integración de los colaboradores a los objetivos, normas, políticas y metas de la institución o centro de trabajo, lo que permite lograr la motivación de los trabajadores y el incremento del sentido de pertenencia a la misma; ii) instaurar un clima laboral favorable en

la organización, caracterizándolo por permitir la apertura a una comunicación abierta entre directivos y valores, ejerciendo valores positivos en el colectivo involucrado; iii) promover la participación activa de los colaboradores en las diferentes actividades que se orienten a la consecución de los objetivos organizacionales.

En definitiva, la literatura señala que el desarrollo de la comunicación interna es de suma ayuda para lograr una evolución en la entidad empresarial, puesto que favorece a la consecución de objetivos organizacionales previamente establecidos y, también, al desarrollo integral de sus miembros colaboradores, quienes podrían alcanzar satisfacción y sentido de autorrealización. En ese sentido, los objetivos perseguidos por la comunicación interna dependerán, en gran medida, de las implicancias de la empresa; no obstante, en términos generales, estos se enfocan en instaurar y fortalecer el ambiente laboral, para promover la participación activa de los miembros de la entidad y, consecuentemente, mejorar el ambiente laboral entre los mismos.

Tipos de comunicación interna

Para Paptic (2019), la comunicación interna constituye un instrumento que debe utilizarse de forma estratégica para gestionar la organización de la entidad o centro de trabajo, lo cual puede contribuir a la generación de elementos motivadores que favorecen al involucramiento de sus miembros colaboradores en la evolución de la empresa. Asimismo, el mismo autor señala que el constructo puede entenderse si se clasifica en: comunicación ascendente, descendente y horizontal.

La comunicación ascendente es aquella que se lleva a cabo entre los miembros colaboradores de una empresa y los miembros de cargos directivos, siendo útil para brindar una devolución hacia estos últimos respecto al alcance de objetivos y conflictos subyacentes (Robbins & Judge, 2009). Descrito desde la perspectiva de Aramendi (2006), se trata de toda aquella información que quienes ocupan los cargos directivos utilizan para enriquecer los procesos desarrollados dentro de la organización, buscando potenciar las interacciones y la coordinación entre las diferentes áreas constituyentes de la organización. Por lo tanto, es un proceso interactivo donde el flujo de la información va hacia arriba, es decir, desde los subordinados a los superiores o de los empleados a la dirección, se debe tener en cuenta que la cultura de la empresa es lo que contribuye a definir la adecuada comunicación ascendente (Nwabueze & Mileski, 2018).

En tanto, la comunicación descendente es aquella que se pone de manifiesto cuando la información toma una dirección que va desde los altos puestos de la organización hasta los

cargos operativos (Robbins & Judge, 2009). Descrito en términos De Castro (2014), se da desde la dirección hacia el personal colaborador de la organización. De aquí que, el principal propósito que persigue esta tipología comunicacional reside en informar a los empleados sobre cuestiones laborales a través de documentos escritos formalizados o interacciones cara a cara entre la dirección y los empleados (Mowbray et al., 2019).

Por último, la comunicación horizontal tiene lugar entre los miembros colaboradores de la organización o entidad, cuyo cargo ejercido o asignado sea del mismo rango jerárquico o, lo que es lo mismo, es aquella comunicación llevada a cabo entre los colaboradores horizontalmente equivalentes en términos de cargos (Robbins & Judge, 2009). El objetivo primordial de este tipo de comunicación reside en dar énfasis al establecimiento de armonía y coordinación entre los actores involucrados y las áreas que conforman, lo que permitiría favorecer a la difusión y manejo de información a un mismo nivel (Cervera, 2008), puesto que se sustenta en el intercambio lateral o diagonal de información referente a la organización, misma que puede servir para que los colaboradores creen su propio punto de vista (Nicolai, 2018).

En ese contexto, un estudio de revisión sistemática desarrollado por Montoya (2018), en sus resultados, la clasificación tomada en consideración líneas arriba, es reafirmado por los resultados obtenidos en el estudio de Vivas y Saavedra (2019), en los que se sostiene el impacto de la comunicación interna sobre la gestión administrativa a desarrollar en la organización, que en conjunto afecta en gran medida al desarrollo institucional y, consecuentemente, personal y profesional de quienes forman parte del personal colaborador.

Para un mejor entendimiento, la gestión de la comunicación interna de una institución o entidad, se hace necesaria la identificación de la direccionalidad que se puede adoptar en este proceso comunicativo, centrando la atención en la forma en cómo los altos mandos se dirigen al personal colaborador (comunicación ascendente) o viceversa (comunicación descendente), así como en la forma en que se desarrolla comunicación entre quienes ejercen cargos del mismo rango (comunicación horizontal). De este modo, las diferentes formas de comunicarse sirven como fuente de retroalimentación para identificar aquellos puntos clave que favorezcan a la conducción hacia una mejora constante a nivel personal, profesional y organizacional.

Importancia de la comunicación interna

Teniendo en consideración la tipología de comunicación interna, Aguello (2022) señala que, las personas que prestan sus servicios a una empresa u organización determinada buscan ejercer una comunicación con apertura y fluidez en la que se promueva la integración de todos los miembros, así como información transparente. El mismo autor reconoce la importancia de la comunicación interna en el hecho de promover una relación efectiva entre quienes integran la organización y las implicancias subyacentes, entendiendo por estas últimas al conglomerado de objetivos internos preestablecidos, así como a la visión y misión (Arguello, 2022). Aunado a ello, Álvarez (2007) indica que, la entidad organizacional y el ejercicio comunicativo se encuentran íntimamente vinculados, puesto que impacta significativamente sobre el desarrollo funcional de la empresa, para lo que se toma en cuenta aquellos aspectos de relevancia de esta, tales como los valores, visión y misión que persigue.

De acuerdo con Charry (2018), la gestión de la comunicación interna se debe enfocar en brindar una respuesta óptima y eficaz a las demandas del mundo cambiante y competitivo actual, buscando promover la interacción entre sus miembros colaboradores y garantizando un clima de equidad. En colación a esta última afirmación, Abendaño y Sánchez (2020) indica que, la gestión comunicativa dentro de las organizaciones debe regirse a entregar información oportuna al público interno y a promover elementos motivadores que incentiven al sentido de pertenencia de sus miembros.

A manera de conclusión, ejecutar una gestión adecuada de la comunicación interna conlleva hacia una percepción de mejoras significativas en la organización o entidad empresarial, a nivel interno y externo, lo cual se reflejará en el desarrollo del clima organizacional, en el manejo de la información a un mismo nivel y, por tanto, en la consecución efectiva de los objetivos organizacionales preestablecidos, lo que a su vez aportaría a un desarrollo y satisfacción personal y profesional de los involucrados.

Conclusiones

El tratado de la comunicación interna se sustenta en la teoría de la comunicación, misma que se toma en cuenta en una concepción unidireccional, bidireccional y omnidireccional, la cual posibilita el reconocimiento y constitución de factores clave para el desarrollo de la organización; y en la teoría de la promulgación, se sostiene el esfuerzo y dedicación de cada persona que presta sus servicios a una empresa en beneficio de esta, y de cómo este esfuerzo es percibido por el público externo.

Los objetivos de la comunicación interna se direccionarán tomando en consideración aspectos relevantes de la empresa u organización, enfocándose en la instauración y fortalecimiento del ambiente laboral, con el propósito de promover la participación activa de los miembros de la entidad y, consecuentemente, mejorar el ambiente laboral entre los mismos.

La comunicación interna puede desarrollarse siguiendo una dirección ascendente, descendente u horizontal, siendo estas de importancia para dar lugar a una retroalimentación para identificar aquellos puntos clave que favorezcan a la conducción hacia una mejora constante a nivel personal, profesional y organizacional.

El desarrollo favorable de una comunicación interna coadyuva a percibir mejoras importantes en la entidad empresarial, viéndose reflejado en un adecuado o equilibrado clima organizacional, en el manejo de la información a un mismo nivel entre sus miembros, así como en la consecución de los objetivos organizacionales previamente establecidos, lo que a su vez favorece a un desarrollo y satisfacción de los involucrados.

Recomendaciones

Extender el estudio teórico de la comunicación interna a colaboradores de diferentes áreas de trabajo, dada la identificación reincidente de estos en la población docente.

Incrementar el tratado de la comunicación interna respecto a su abordaje psicológico en las organizaciones, con el propósito de dar a conocer el correcto diseño, planificación e implementación de un programa de mejora y/o fortalecimiento.

En relación a la revisión presentada se sugiere al futuro investigador la planificación de trabajos de corte descriptivo y/o correlacional con la finalidad desarrollar investigaciones complementarias que proporcionen información valiosa para la implementación de estrategias o programas que fomenten y potencien la apertura de la comunicación interna en las empresas.

Referencias

- Abendaño, M., & Sánchez, L. (2020). De la comunicación interna al diálogo organizacional. En R. Puertas-Hidalgo, M. Abendaño, & C. Valdiviezo-Abad, *Comunicar: de la táctica a la estrategia*. (págs. 47-60). Cuadernos Artesanos de Comunicación. <http://www.cuadernosartesanos.org/2020/cac178.pdf>
- Álvarez, J. (2007). Comunicación Interna, la Estrategia del Exito. *Razón y Palabra*(56). <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html>
- Andrade, J. (2012). El campo de estudio de la comunicación organizacional en México, sus relaciones institucionales y la generación de conocimiento. En G. De la Peña, & F. Gervasi, *Memoria: XXIV Encuentro nacional AMIC La investigación de la comunicación y su incidencia social: análisis sobre la construcción del campo de estudio y la producción de conocimiento* (págs. 1064-1070). Universidad Autónoma de Coahuila y AMIC.
- Aramendi, P. (2006). Selección de centro, comunicación y concepto de calidad. *XXI Revista de educación*(8), 49-60. <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/2021/b15167288.pdf?sequence=1>
- Arguello, E. (2022). La importancia de la comunicación interna en las empresas educativas privadas del nivel primario y secundario. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 3070-3089. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2441
- Ato, M., López, J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038-1059 . <https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>
- Capriotti, P. (1998). *La comunicación interna*. Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo. http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf
- Cervera, A. (2008). *Comunicación total*. ESIC Editores.
- Charry, H. (2018). The management of internal communication and the organizational climate in the sector public. *Comuni@cción*, 9(1), 1-10. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682018000100003&script=sci_arttext
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2020). *Comunicación interna total: Estrategia, prácticas y casos*. Editorial UOC.

- Davardoost, H., & Javadi, S. (2019). The Impact of Internal Communications on Employee Engagement in Iran's Petrochemical Industry. *İş'te Davranış Dergisi*, 4(1), 56-67. <https://doi.org/10.25203/idd.520197>
- De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias*. ECOE Ediciones.
- Heath, R. (2020). *Management of corporate communication: From interpersonal contacts to external affairs*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003064046>
- Montoya, M. (2018). Comunicación organizacional. Revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Razón y palabra*(100), 778-795. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6469935>
- Mowbray, P., Wilkinson, A., & Tse, H. (2019). Evolution, Separation and Convergence of Employee Voice Concept. In *Employee Voice at Work. Work, Organization, and Employment*. Singapore: Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-13-2820-6_1
- Nicolai, A. (2018). *The Art of Change: The role of vertical and horizontal communication within organizational change*. [Doctoral dissertation, University of Groningen. Faculty of Economics and Business]. https://feb.studenttheses.ub.rug.nl/21175/1/Alexandra_H._Nicolai.pdf
- Nwabueze, U., & Mileski, J. (2018). Achieving competitive advantage through effective communication in a global environment. *Journal of International Studies*, 11(1), 50-66. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2018/11-1/4>
- Oyarvide, H., Reyes, E., & Montaña, M. (2017). Internal communication as an indispensable tool of business administration. *Dom. Cien.*, 3(4), 296-309. <https://doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.4.oct.296-309>
- Papic, K. (2019). Types of internal organizational communication in municipal educational facilities in Chile. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 10(1), 63-83. <https://doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>
- Ramos, A. (2017). *Visibilización de la imagen del Centro Cultural Govindas Ecuador para la sostenibilidad de la organización*. [Tesis de licenciatura, Universidad Central de Ecuador]. Repositorio Institucional de la UCE. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/12989>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.

- Trani, J. (2015). *La comunicación interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones*. [Tesis de maestría, Universidad de Barcelona]. Repositorio Institucional de la UB. <http://hdl.handle.net/2445/140388>
- Van Ruler, B. (2018). Communication theory: An underrated pillar on which strategic communication rests. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 367-381. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240>
- Vivas, A., & Saavedra, P. (2019). Comunicación interna en la calidad de la gestión administrativa Liceo Técnico Amelia Courbis, Talca 2018. *Revista Científica*, 4, 116-135. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.E.7.116-135>

Anexos

Anexo A

Informe

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	4%
2	www.clubensayos.com Fuente de Internet	1%
3	prezi.com Fuente de Internet	<1%
4	www.bilingualonline.net Fuente de Internet	<1%
5	greitd.free.fr Fuente de Internet	<1%
6	pirhua.udep.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	biblioteca.uam.es Fuente de Internet	<1%
8	www.sfpaula.com Fuente de Internet	<1%