

<https://doi.org/10.69639/arandu.v12i2.895>

Enfoques y prácticas de la comunicación organizacional interna: una revisión sistemática en el contexto nacional e internacional

Approaches and practices of internal organizational communication: a systematic review in the national and international context

Noelia Elizabeth Lozano Vásquez

nelozanova@unitru.edu.pe

<https://orcid.org/0009-0004-5444-435X>

Universidad Nacional de Trujillo

Perú – Trujillo

Heyner Yuliano Márquez-Yauri

hmarquezy@unitru.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-1825-9542>

Universidad Nacional de Trujillo

Perú – Trujillo

Artículo recibido: 10 febrero 2025

- Aceptado para publicación: 20 marzo 2025

Conflictos de intereses: Ninguno que declarar

RESUMEN

La comunicación interna contribuye a un buen clima laboral en los colaboradores de una organización y es clave para mantener un alto compromiso y baja rotación. Para los empleados, una comunicación interna efectiva facilita el desarrollo de sus capacidades y mejora su satisfacción laboral. El objetivo de la presente investigación fue identificar los enfoques y prácticas de comunicación interna en el contexto organizacional nacional e internacional, mediante una revisión sistemática de literatura académica publicada entre 2020 y 2024. Se seleccionaron 52 artículos de un total de 399, provenientes de Ecuador, Perú, España y México, utilizando bases de datos como Scopus, Latindex y Google Scholar. Los resultados evidencian que la comunicación interna es clave para la eficiencia y sostenibilidad organizacional. A nivel nacional, se prioriza la digitalización para optimizar el flujo informativo, mientras que a nivel internacional se promueven estructuras horizontales para fortalecer la cohesión. Se concluye que la CI ha evolucionado hacia modelos digitales y colaborativos, priorizando la identidad institucional y la cohesión organizacional en Perú, mientras que, a nivel internacional, se enfoca en la fidelización del talento y la marca. A pesar de los avances, se requiere fortalecer estrategias participativas y digitales para una mayor eficiencia y sostenibilidad. Una CI efectiva mejora la integración, el compromiso y el desempeño organizacional, recomendándose estrategias adaptadas que fomenten la transparencia y la innovación.

Palabras clave: comunicación interna, responsabilidad social corporativa, comunicación corporativa, redes sociales, comunicación organizacional

ABSTRACT

Internal communication contributes to a positive work environment among employees and is essential for maintaining high commitment and low turnover rates. Effective internal communication facilitates employees' skill development and enhances job satisfaction. This study aimed to identify the approaches and practices of internal communication in national and international organizational contexts through a systematic review of academic literature published between 2020 and 2024. A total of 52 articles were selected from 399, sourced from Ecuador, Peru, Spain, and Mexico, using databases such as Scopus, Latindex, and Google Scholar. The results highlight that internal communication is crucial for organizational efficiency and sustainability. At the national level, digitalization is prioritized to optimize information flow, whereas internationally, horizontal structures are promoted to strengthen cohesion. The study concludes that internal communication has evolved towards digital and collaborative models, emphasizing institutional identity and organizational cohesion in Peru, while at the international level, the focus is on talent retention and brand positioning. Despite these advancements, there is a need to strengthen participatory and digital strategies to enhance efficiency and sustainability. Effective internal communication improves integration, commitment, and organizational performance, recommending the implementation of tailored strategies that foster transparency and innovation.

Keywords: internal communication, corporate social responsibility, corporate communication, social media, organizational communication

INTRODUCCIÓN

La comunicación organizacional interna desempeña un papel crucial en la coordinación y el bienestar de los colaboradores dentro de una empresa. Su adecuada gestión permite alinear los objetivos individuales con los corporativos, fortaleciendo el sentido de pertenencia y el compromiso de los empleados (Marañón et al., 2006; Ladino, 2017). Sin embargo, la falta de estrategias efectivas de comunicación interna puede impactar negativamente en la retención del talento y en la productividad organizacional (Ramos et al., 2017).

El interés en este tema ha crecido en los últimos años debido a los cambios en el entorno laboral y la necesidad de adaptación a nuevas tecnologías de comunicación. En este sentido, diversas investigaciones han explorado cómo la comunicación interna contribuye a mejorar la motivación y el desempeño laboral, así como los distintos enfoques que emplean las organizaciones para gestionar este proceso (Ladino, 2017; Ramos et al., 2017). En particular, la comunicación interna se manifiesta a través de diferentes tipos, como la comunicación ascendente, descendente, horizontal y diagonal, cada una con un impacto específico en la eficiencia organizacional (Ramos et al., 2017).

La comunicación corporal, por su parte, es importante porque detalla las posturas y los rostros de nuestros locutores o interlocutores, generando con ello una primera impresión de lo que está pasando por la mente de quien lo proyecta. Es por esto que debemos ser coherentes entre lo que se informa verbalmente y lo que se expresa corporalmente, ya que se convierte en un aspecto que concuerda con lo que queremos comunicar (Hidalgo, 2005). Asimismo, la comunicación oral es rica en información, ya que el tono de voz, el titubeo, las palabras en doble sentido y el lenguaje gestual integran una idea general y muy completa de lo que se quiere expresar.

En varias empresas, los gerentes y líderes de área prefieren hacer contacto directo con los colaboradores dentro de la empresa, lo que les permite generar una relación más cercana y obtener una primera impresión sobre el ambiente laboral. En contraste, la comunicación escrita requiere organizar las ideas para que sean claras y concisas, formando parte de una comunicación formal y corporativa que se genera dentro de las empresas entre directivos, funcionarios o departamentos para realizar gestiones de gran importancia (González, 2010). Estrategias de comunicación digital

MATERIALES Y MÉTODOS

Esta investigación se desarrolló mediante una revisión sistemática de la literatura, siguiendo las directrices PRISMA. Se establecieron los siguientes criterios de selección: (a) artículos publicados entre 2022 y 2024; (b) estudios que aborden la comunicación interna en organizaciones; (c) publicaciones en idioma español; y (d) fuentes indexadas en Scielo, Scopus, Latindex y Mendeley.

El proceso de búsqueda y selección se realizó en tres fases: (1) identificación de artículos mediante palabras clave como "comunicación interna", "gestión organizacional" y "clima

laboral"; (2) evaluación de la relevancia de los estudios según título, resumen y palabras clave; y (3) selección final de artículos que cumplieran con los criterios establecidos. De un total de 339 artículos revisados, se incluyeron 52 para el análisis final.

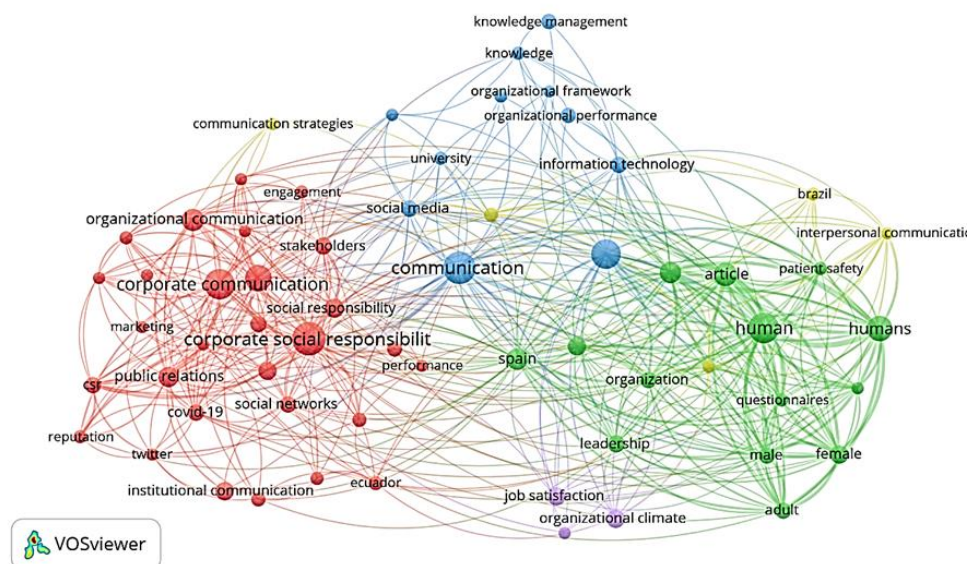
Para el análisis bibliométrico, se utilizaron las herramientas VOSviewer , permitiendo identificar tendencias y redes de investigación en el área. Además, se realizaron comparaciones entre los enfoques nacionales e internacionales, con el objetivo de detectar similitudes y diferencias en la gestión de la comunicación interna dentro de las organizaciones.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente apartado se analizan los hallazgos obtenidos de la revisión sistemática sobre enfoques y prácticas de comunicación interna en el contexto organizacional peruano, identificando las principales tendencias y patrones emergentes.

Figura 1

Mapa de coocurrencia de palabras clave en estudios sobre comunicación organizacional interna a nivel nacional e internacional



La figura 1 muestra un mapa generado con VOSviewer, donde se visualizan las relaciones entre palabras clave en investigaciones sobre comunicación organizacional interna. Los nodos representan términos relevantes y sus conexiones reflejan la frecuencia de aparición conjunta en la literatura. Se identifican agrupaciones temáticas, destacando la relación entre comunicación corporativa, responsabilidad social y redes sociales, evidenciando tendencias en la investigación sobre estrategias comunicativas en el ámbito organizacional.

En particular, se identificaron siete palabras clave en español: responsabilidad social corporativa, comunicación, comunicación corporativa, humano, redes sociales, comunicación organizacional y gestión del conocimiento. De estas, cuatro fueron seleccionadas por su relevancia con el título del estudio: responsabilidad social corporativa, comunicación corporativa, redes sociales y comunicación organizacional.

El mapa destaca cómo la comunicación organizacional se vincula estrechamente con la responsabilidad social corporativa y el uso de redes sociales, evidenciando tendencias en la investigación sobre estrategias de comunicación en entornos corporativos.

Dentro de los resultados encontrados en esta investigación se pudo identificar los enfoques y prácticas de comunicación interna en el contexto organizacional nacional como internacional, en donde otros autores llegan a conclusiones parecidas entre sí, es por ello que se ha considerado mostrar sus conclusiones por países para poder ver las similitudes o diferencias encontradas.

Tabla 1
Resumen de las fuentes y número de artículos seleccionados

Fuente	Ecuación de Búsqueda	Seleccionados
Scopus	"internal communication AND organizational practices AND systematic review"	35
Crossref	"internal communication AND organizational approaches AND global perspective"	3
Google Scholar	"comunicación organizacional interna AND enfoques AND revisión sistemática"	5
Latindex	"comunicación interna AND prácticas organizacionales AND análisis comparativo"	3
Dialnet	"comunicación organizacional interna AND revisión sistemática AND estrategias"	2
MDPI	"internal communication AND corporate strategies AND international review"	1
Alicia	"comunicación interna AND enfoques organizacionales AND empresas"	1
Redalyc	"comunicación interna AND revisión de literatura AND gestión empresarial"	2
Total	—	52

El proceso de búsqueda en diversas bases de datos permitió identificar un total de 51 estudios relevantes sobre los enfoques y prácticas de la comunicación organizacional interna en el contexto nacional e internacional. La base de datos con mayor cantidad de documentos seleccionados fue Scopus (35), lo que evidencia su relevancia en la difusión de estudios sobre comunicación interna en entornos organizacionales. Google Scholar, Crossref y Latindex también aportaron una cantidad significativa de artículos (5, 3 y 3 respectivamente), reflejando la presencia de investigaciones en distintos repositorios académicos.

Tabla 2

Enfoques y prácticas de la comunicación interna en el contexto organizacional nacional -Perú: resultados de una revisión sistemática

Autor	Objetivos de la CI	Conclusiones
Llantoy y Recalde (2024)	Herramientas de comunicación Interna	La CI mejora la percepción de los colaboradores y orienta a las organizaciones hacia sus objetivos. La tecnología optimiza los procesos de CI y contribuye al éxito organizacional.
Saldaña et al. (2023)	Optimizar información entre áreas	Existe relación entre la CI y el compromiso organizacional; mejorar la CI fortalece el sentido de pertenencia y alineación con los objetivos empresariales.
Julca (2021)	Optimizar información entre áreas	La globalización y los avances tecnológicos impulsan el uso de herramientas digitales en la CI, facilitando la comunicación horizontal dentro de la organización.
Villacorta et al. (2023)	Promover el conocimiento para generar identidad de marca	La CI fortalece la identidad institucional, impulsa el liderazgo humanístico y mejora la convivencia laboral para alcanzar metas organizacionales.
Chocano-Mesa et al. (2021)	Mejorar las relaciones entre colaboradores	La CI es clave en los laboratorios de innovación, pero su desarrollo aún es incipiente; se requiere fortalecer estrategias de difusión para mayor impacto.
López-Villacrez, Vargas-Sardón & Chávez-Chuquimango (2024)	Optimizar información entre áreas	La comunicación digital debe centrarse en la interacción con la comunidad y ofrecer respuestas inmediatas para mejorar la reputación corporativa.
Mendoza-Castañeda et al. (2023)	Emitir información valiosa de la empresa	Fortalecer la CI permite mejorar la gestión de conflictos en el sector deportivo y aumentar la cohesión laboral.
Gómez-González & Gallardo-Echenique (2023)	Herramientas de comunicación interna	La satisfacción con la CI influye directamente en el compromiso y motivación de los empleados
Galdos-Fisher et al. (2024)	Mejorar la calidad de vida de los colaboradores	En el sector bancario, la comunicación digital a través de redes sociales es clave para fortalecer la relación con los clientes. Sin embargo, en Latinoamérica, su desarrollo aún es limitado.
López-Villacrez et al. (2024)	Emitir información valiosa de la empresa	Una comunicación estratégica fortalece la imagen institucional y genera confianza en los grupos de interés.
Téllez et al. (2024)	Herramientas de comunicación interna	La implementación de plataformas digitales mejora la eficiencia en la transmisión de mensajes dentro de la organización.

Bravo Téllez et al. (2023)	Mejorar la calidad de vida de los colaboradores	La CI efectiva influye en el bienestar laboral, promoviendo un ambiente de trabajo más saludable y productivo.
Miranda & Flores (2024)	Integrar a los trabajadores	La CI fomenta la inclusión y la colaboración, fortaleciendo el sentido de equipo dentro de la organización.
Valdiviezo-Abad & Yaguache-Quichimbo (2023)	Integrar a los trabajadores	La comunicación efectiva facilita la adaptación a cambios organizacionales y mejora la cohesión del personal.
Coca Benítez, Ortiz Guevara & Rosales Quiñónez (2025)	Optimizar información entre áreas	Una adecuada CI reduce errores en la transmisión de datos y agiliza los procesos internos.
Medina López (2024)	Emitir información valiosa de la empresa	La transparencia en la CI fortalece la confianza de los empleados y mejora la toma de decisiones estratégicas.

Los resultados de la tabla 2 evidencian una diversidad de enfoques en la comunicación interna (CI) en las organizaciones peruanas. De los 15 estudios analizados, se identificaron seis categorías principales de objetivos: 1) optimización de la información entre áreas (33.3%), 2) herramientas de comunicación interna (20%), 3) emisión de información valiosa de la empresa (20%), 4) integración de trabajadores (13.3%), 5) mejora de la calidad de vida de los colaboradores (13.3%), y 6) promoción del conocimiento para generar identidad de marca (6.7%).

La creciente incorporación de herramientas digitales está transformando la Comunicación Interna (CI), optimizando la transmisión de información y promoviendo la comunicación horizontal (Llantoy & Recalde, 2024; Julca, 2021; Téllez et al., 2024). Sin embargo, sectores como el bancario aún enfrentan limitaciones en su implementación (Galdos-Fisher et al., 2024). La CI influye directamente en el compromiso organizacional, la identidad institucional y la cohesión laboral (Saldaña et al., 2023; Gómez-González & Gallardo-Echenique, 2023; Villacorta et al., 2023; Mendoza-Castañeda et al., 2023). Además, su impacto en la calidad de vida de los empleados resalta su importancia en la inclusión y adaptación al cambio (Bravo Téllez et al., 2023; Miranda & Flores, 2024; Valdiviezo-Abad & Yaguache-Quichimbo, 2023). A pesar de sus beneficios, algunos contextos requieren fortalecer estrategias de difusión (Chocano-Mesa et al., 2021). En el Perú, la CI avanza estratégicamente, pero enfrenta desafíos en su consolidación y digitalización. No obstante, los hallazgos también sugieren áreas de oportunidad para el fortalecimiento de la CI en el contexto peruano. La implementación efectiva de estrategias de comunicación digital, el desarrollo de enfoques más centrados en el bienestar del colaborador y

la consolidación de prácticas que refuercen la identidad institucional representan desafíos importantes.

Es importante señalar que, aunque esta revisión se centró en el contexto peruano, futuras investigaciones podrían beneficiarse de un análisis comparativo con prácticas internacionales para identificar buenas prácticas y estrategias innovadoras que pudieran adaptarse al contexto nacional.

Esta revisión sistemática evidencia la evolución significativa de los enfoques y prácticas de CI en el contexto organizacional peruano, con una creciente conciencia de su importancia estratégica para la consecución de objetivos empresariales, el fortalecimiento del compromiso organizacional y la mejora del clima laboral.

Tabla 3

Enfoques y prácticas de la comunicación interna en el contexto organizacional Internacional: resultados de una revisión sistemática

Autor	Objetivos de la CI	Conclusiones
Guerrero et al. (2022)	Promover el conocimiento para generar identidad de marca	La jerarquía y verticalidad pierden peso en favor de estructuras horizontales, requiriendo un plan estratégico de CI acorde a la nueva cultura laboral. La CI está estrechamente vinculada con el talento, la motivación y el compromiso de los colaboradores.
Castro y Díaz (2021)	Promover el conocimiento para generar identidad de marca	La CI es una herramienta estratégica que facilita la gestión del cambio e impulsa la cultura de innovación, influyendo en la fidelización, creatividad y productividad. También impacta directamente en el bienestar y felicidad organizacional, lo que a su vez potencia la innovación.
Pardinas, E. (2021)	Herramientas de comunicación interna	Es clave segmentar a los colaboradores según sus intereses emocionales. Las nuevas tecnologías son fundamentales para mejorar la CI, atraer talento y fortalecer el clima laboral en un entorno digital. La CI debe enfocarse en estrategias proactivas para la retención del talento.
Castro y Díaz (2020)	Mejorar las relaciones entre colaboradores	La CI fomenta la satisfacción y felicidad en las organizaciones, aunque suele ser gestionada por RRHH. La relación entre CI y felicidad es sólida y debería ser coordinada entre comunicación y RRHH para una gestión efectiva del bienestar organizacional.
Viñarás (2020)	Mejorar la calidad de vida de los colaboradores	La CI está en expansión, pero existe una brecha entre su desarrollo teórico y práctico. A pesar de su creciente importancia, las empresas destinan escasos recursos y personal calificado a la CI en comparación con la comunicación externa.
Tapia et al. (2010)	Herramientas de comunicación interna	Los públicos internos de la UEMC valoran positivamente las herramientas tecnológicas de comunicación, aunque el uso del webmail es bajo. En general, existe una percepción positiva sobre el conocimiento, valoración y frecuencia de uso de las herramientas estudiadas.
Compte-Pujol & Zeler (2025)	Optimizar información entre áreas	Para preservar la credibilidad organizacional, se deben implementar estrategias de comunicación ágiles y transparentes frente a la desinformación.

Oliver-González & Martín-Herrero (2025)	Herramientas de comunicación interna	Los asuntos públicos desempeñan un papel fundamental en la percepción y reputación de las empresas, influyendo tanto en la comunicación externa como en la sostenibilidad organizacional.
Paradinas-Márquez & Vicente-Pascual (2024)	Integrar a los trabajadores	Una CI eficiente mejora la percepción de los empleados, facilita la resolución de conflictos y contribuye a un ambiente laboral más estable.
Martín-Herrero & Oliver-González (2024)	Herramientas de comunicación interna	La comunicación corporativa ha evolucionado hacia un enfoque estratégico, donde la sostenibilidad y la RSC fortalecen la reputación y el propósito empresarial.
Elena Rodríguez (2024)	Mejorar la calidad de vida de los colaboradores	Las empresas deben adoptar una estrategia de comunicación omnicanal y basada en la transparencia para fortalecer su imagen y liderazgo en la era digital.
Medina López (2024)	Optimizar información entre áreas	Una gestión comunicacional estratégica influye en la imagen y percepción pública de las instituciones, como la Casa Real Española.
Masegosa-Sánchez, Quevedo-Redondo & Berrocal-Gonzalo (2025)	Optimizar información entre áreas	Es necesario actualizar la normativa sobre comunicación institucional en redes sociales para fomentar una mayor interacción ciudadana.
Morejón-Llamas, Ramos-Ruiz & Cristòfol (2024)	Promover el conocimiento para generar identidad de marca	En TikTok, la comunicación institucional aún es incipiente y carece de bidireccionalidad. Se recomienda enfocarse en la comunidad más que en los mensajes oficiales.
Martínez y Yáber (2022)	Mejorar las relaciones entre colaboradores	Se encontraron muy pocos estudios teóricos sobre CI y de los 22 localizados la mayoría trató sobre diferentes perspectivas de la CI, los hallazgos sugieren que hay un mayor énfasis en aspectos normativos e instrumentales y una clara orientación a la solución de problemas organizacionales específico
Marcos-García, Doménech-Fabregat & Casero-Ripollés (2021)	Herramientas de comunicación interna	WhatsApp se ha consolidado como herramienta de comunicación institucional, pero su falta de planificación limita su efectividad. Es necesario implementar estrategias claras para aprovechar su potencial comunicativo.
Cuenca-Fontbona, Compte-Pujol & Sueldo (2023)	Optimizar información entre áreas	La crisis del COVID-19 aceleró la digitalización de la CI, aunque su esencia y propósito principal se han mantenido. Se recomienda seguir innovando en canales digitales para mejorar la comunicación en crisis.
Bani (2020)	Promover el conocimiento para generar identidad de marca	La comunicación institucional en redes sociales ha pasado de ser unidireccional a bidireccional, favoreciendo la interacción con los usuarios.)
Jiménez-Marín, Notario & Domínguez-García (2022)	Mejorar las relaciones entre colaboradores	Se deben diseñar estrategias comunicativas que fomenten la equidad de género en la comunicación corporativa y publicitaria. Esto ayuda a construir una cultura organizacional más inclusiva y diversa.
Gómez-López (2022)	Herramientas de comunicación interna	Las instituciones deben mejorar el uso de redes sociales y herramientas digitales en sus sitios web para fortalecer la interacción con los ciudadanos. La transparencia en la información mejora la confianza del público.
Jiménez et al. (2021)	Promover el conocimiento para generar identidad de marca	La institución debe fortalecer su identidad a través de sus procesos comunicacionales para mantener su reconocimiento. Su Modelo Educativo Pastoral Salesiano se orienta a una educación integral basada

		en formación académica, humana, innovación, investigación y vinculación con la sociedad.
Pazmay (2019)	Mejorar las relaciones entre colaboradores	La CI en las empresas es mayormente descendente, priorizando la transmisión de información operativa sobre procesos internos. Sin embargo, esta orientación descuida la función motivacional y de adaptación laboral de la CI.
Tamayo y Correa (2019)	Optimizar información entre áreas	La modalidad de CI predominante es la asertiva democrática, lo que sugiere un entorno comunicativo positivo. No obstante, la autopercepción del público estudiado se enfoca en la precisión y lo argumentativo, valorando la claridad y racionalidad en las interacciones.
Yaguache, Valdiviezo-Abad & Calderón-Córdova (2024)	Herramientas de comunicación interna	La digitalización de la comunicación empresarial es clave para mejorar la competitividad y la eficiencia organizacional.
Galárraga-Tobar et al. (2024)	Optimizar información entre áreas	La correcta estructuración del conocimiento organizacional optimiza procesos y mejora la gestión de la comunicación interna (CI).
Miranda & Flores (2024)	Mejorar la calidad de vida de los colaboradores	La comunicación efectiva es clave para mejorar la percepción y éxito de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), tanto en la comunicación externa como en la CI.
Coca Benítez, Ortiz Guevara & Rosales Quiñónez (2025)	Herramientas de comunicación interna	La comunicación organizacional impacta directamente en el rendimiento financiero de las cooperativas, por lo que se recomienda adaptar las estrategias a cada contexto socioeconómico.
Abendaño Ramírez, Guamán Guadalupe & Fierro Cueva (2024)	Mejorar las relaciones entre colaboradores	La CI es un pilar fundamental para la sostenibilidad organizacional, ya que garantiza una comunicación fluida y eficiente dentro de la empresa.
Valdiviezo-Abad & Yaguache-Quichimbo (2023)	Optimizar información entre áreas	Es imprescindible fortalecer las mejores prácticas en CI para optimizar la dinámica organizacional y el desempeño de los equipos de trabajo.
Arguello, E. R. (2022)	Mejorar las relaciones entre colaboradores	Las Empresas cuentan con una CI descendente y los canales comunicativos van en la misma dirección, desde personas ubicadas en niveles altos hacia otras que ocupan cargos inferiores en la jerarquía organizacional, en donde no se logra optimizar los resultados porque la información se distorsiona o se pierde al descender por la cadena de mandos inferiores en la jerarquía organizacional, en donde no se logra optimizar los resultados porque la información se distorsiona o se pierde al descender por la cadena de mando.
Canul y López (2023)	Promover el conocimiento para generar identidad de marca	La CI se considera un elemento importante para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la generación de motivación, el sentido de pertenencia y la integración de todo el personal, se contempla como implícita en el funcionamiento de las organizaciones educativas, por lo cual no se realizan procesos de planeación, desarrollo y evaluación específicos.
Marchiori, M. (2011)	Promover el conocimiento para generar identidad de marca	Existen diferentes relaciones que impregnan los espacios organizacionales, estimulando la creatividad, respetando la convivencia con la diversidad, generando significado para las personas que participan de la conversación, estos procesos posibilitan también el desenvolvimiento de una

		organización sea más humana y más interactiva, se precisa que la comunicación es compleja y multidimensional cuando ofrece el aporte para el desarrollo de las organizaciones posmodernas.
Santos et al. (2023)	Mejorar las relaciones entre colaboradores	La CI ha demostrado ser fundamental para aumentar la presencia de las empresas, cuando la comunicación es constante, coherente, recíproca y bien dirigida, todo es más fluido y los empleados están más contentos con su trabajo.
Molina et al. (2021)	Herramientas de comunicación interna	La comunicación organizacional en el sector salud debe mejorar para optimizar el flujo de información y la alineación con las estrategias institucionales. Se recomienda mayor capacitación en comunicación para el personal de salud.
Monteiro, Kuhl & Angnes (2021)	Herramientas de comunicación interna	Garantizar el acceso a herramientas de CI mejora la eficiencia y fluidez en la gestión organizacional. La inversión en tecnologías de comunicación interna puede optimizar la productividad empresarial.
Pacheco-Ortiz, Escobar-Sierra & Suárez-Monsalve (2024)	Mejorar las relaciones entre colaboradores	La comunicación corporativa debe estar alineada con las acciones empresariales para evitar discrepancias en la percepción de los usuarios.
Bravo Téllez et al. (2023)	Mejorar las relaciones entre colaboradores	Es necesario reforzar la CI mediante mensajes de reconocimiento para fortalecer la identidad y el sentido de pertenencia organizacional.
Téllez et al. (2024)	Herramientas de comunicación interna	Se propone un modelo de gestión de CI que optimice los procesos comunicacionales en el sector salud.
Ortiz Rodríguez (2020)	Mejorar la calidad de vida de los colaboradores	Es necesario fortalecer la gestión de la reputación digital con estrategias de comunicación efectivas en redes sociales.

Los hallazgos de la Tabla 3 revelan que la revisión sistemática de 37 estudios sobre comunicación interna (CI) en contextos organizacionales internacionales reveló seis objetivos principales: promover el conocimiento para generar identidad de marca (18.9%) (Guerrero et al., 2022; Castro y Díaz, 2021), mejorar las relaciones entre colaboradores (24.3%) (Jiménez-Marín et al., 2022; Santos et al., 2023), optimizar herramientas de comunicación (27%) (Marcos-García et al., 2021; Téllez et al., 2024), facilitar el flujo informativo entre áreas (18.9%) (Compte-Pujol & Zeler, 2025; Valdiviezo-Abad & Yaguache-Quichimbo, 2023), mejorar la calidad de vida de los empleados (10.8%) (Viñarás, 2020; Miranda & Flores, 2024) e integrar a los trabajadores (2.7%) (Paradinas-Márquez & Vicente-Pascual, 2024). Se identificaron tendencias significativas como la digitalización acelerada por la pandemia (Cuenca-Fontbona et al., 2023), la transición hacia estructuras más horizontales (Guerrero et al., 2022), el vínculo entre CI y bienestar laboral (Castro y Díaz, 2020), y la evolución hacia un enfoque más estratégico (Martín-Herrero & Oliver-González, 2024).

Sin embargo, existe una notable brecha entre el desarrollo teórico y la implementación práctica, con recursos limitados asignados a la CI en comparación con la comunicación externa (Viñarás, 2020). Los desafíos contemporáneos incluyen la gestión de la desinformación (Compte-Pujol & Zeler, 2025), la adaptación a plataformas como TikTok (Morejón-Llamas et al., 2024) y

WhatsApp (Marcos-García et al., 2021), el diseño de comunicación inclusiva (Jiménez-Marín et al., 2022) y la actualización de normativas para redes sociales (Masegosa-Sánchez et al., 2025). La revisión destaca importantes implicaciones prácticas, estableciendo relaciones entre la CI efectiva y aspectos como el rendimiento financiero (Coca Benítez et al., 2025), la sostenibilidad organizacional (Abendaño Ramírez et al., 2024) y la retención de talento (Pardinas, 2021). También se evidencia la necesidad de segmentar los públicos internos según sus intereses emocionales (Pardinas, 2021) y de mejorar la coordinación entre los departamentos de comunicación y recursos humanos (Castro y Díaz, 2020). En conclusión, aunque la CI ha evolucionado significativamente hacia enfoques más estratégicos, digitales y centrados en las personas (Marchiori, 2011; Yaguache et al., 2024), persisten importantes desafíos en su implementación que requieren mayor investigación sobre modelos efectivos adaptados a los contextos contemporáneos (Martínez y Yáber, 2022; Arguello, 2022). En síntesis, los estudios revisados indican que la CI en el ámbito internacional se encuentra en un proceso de transformación, transitando de estructuras verticales a modelos más flexibles y participativos. La incorporación de estrategias digitales y bidireccionales resulta clave para fortalecer la identidad corporativa, mejorar el compromiso de los trabajadores y potenciar la eficiencia organizacional. Sin embargo, aún persisten desafíos relacionados con la asignación de recursos y la consolidación de una cultura comunicacional estratégica y sostenible en el tiempo.

Tabla 4
Indicadores de Gestión - Ámbitos Nacional e Internacional

Indicadores de gestión	Descripción	Ámbito Nacional	Ámbito Internacional
Eficacia o cumplimiento	Indica el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización, el área o el proceso, puede medir el resultado, la cobertura y el impacto	Julca (2021) Saldaña et al. (2023) Villacorta et al. (2023) Chocano-Mesa et al. (2021) Gómez-González & Gallardo-Echenique (2023) Coca Benítez, Ortiz Guevara & Rosales Quiñónez (2025)	Castro y Díaz (2021) Canul y López (2023) Marchiori, M. (2011) Jiménez-Marín et al. (2022) Morejón-Llamas, Ramos-Ruiz & Cristòfol (2024)
Eficiencia	La relación entre la producción física de un producto (bien o servicio) y los recursos que se utilizaron para alcanzar dicho nivel de producción.	Guerrero et al. (2022) Pardinas, E. (2021) Tapia et al. (2010)	Molina et al. (2021) Arzuaga-Williams (2020)
Calidad o satisfacción	Capacidad de la organización de responder en forma consistente,	López-Villacrez et al. (2024) Bravo Téllez et al. (2023) Medina López (2024)	Castro y Díaz (2020) Martínez y Yáber (2022)

	rápida y directa a las necesidades de los usuarios y colaboradores.		Ortiz-Rodríguez (2020) (B3)
Efectividad	El logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos establecidos.	Llantoy y Recalde(2024) Mendoza-Castañeda et al. (2023) Téllez et al. (2024) (A5) Miranda & Flores (2024)	Viñarás (2020) Pazmay (2019) Arguello, E. R. (2022) Llantoy y Recalde (2024)
Resultado o impacto	Resultados finales de los bienes y servicios entregados y significa un mejoramiento en las condiciones objetivas de la población que se tiene como objetivo.	Valdiviezo-Abad & Yaguache-Quichimbo (2023)	Jiménez et al. (2021) Tamayo y Correa (2019) Santos et al. (2023)

La tabla 4 compara los indicadores clave analizados muestran que la eficacia se logra mediante la optimización del cumplimiento de objetivos y la generación de conocimiento; la eficiencia se mide en la relación entre recursos y resultados a través de herramientas digitales; la calidad se evalúa en la capacidad de respuesta y satisfacción de los colaboradores; la efectividad se determina por el logro puntual de metas; y el impacto final se refleja en mejoras en la imagen y el rendimiento organizacional. En ambos contextos, estos indicadores subrayan la importancia de contar con estrategias de CI bien definidas para fortalecer la identidad, cohesión y desempeño de las organizaciones.

CONCLUSIONES

Los hallazgos evidencian que la CI ha evolucionado hacia modelos estratégicos que priorizan la digitalización y la interacción colaborativa, tanto en el contexto nacional como internacional. En Perú, se observa una tendencia hacia la optimización del flujo informativo mediante herramientas digitales, fortaleciendo la identidad institucional y la cohesión organizacional. A nivel internacional, las estrategias de CI han avanzado hacia la digitalización, pero con enfoques diferenciados según el país o sector.

Mientras que en el ámbito internacional se ha priorizado la CI como una herramienta para la identidad de marca y la fidelización del talento, en Perú se destaca su impacto en la integración de áreas y la mejora del compromiso organizacional. A pesar de estos avances, persisten desafíos en la implementación efectiva de estrategias digitales y en la consolidación de modelos participativos de CI.

Se recomienda continuar desarrollando estrategias innovadoras de CI que refuercen la identidad institucional, fomenten la comunicación bidireccional y se adapten a las

particularidades de cada contexto, permitiendo una mayor eficiencia y sostenibilidad organizacional. La comunicación organizacional interna representa un elemento esencial para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en contextos tanto nacionales como internacionales. La revisión sistemática de la literatura demostró que, independientemente del país, las prácticas de comunicación interna —apoyadas en herramientas digitales y estrategias bidireccionales— potencian la integración de los colaboradores, fortalecen la identidad institucional y optimizan el flujo informativo, lo que se traduce en un mayor compromiso, eficiencia operativa y mejora en el clima laboral.

REFERENCIAS

- Abendaño Ramírez, M., Guamán Guadalupe, N., & Fierro Cueva, J. (2024). Indicadores para la sostenibilidad de la comunicación interna. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1–21. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1518>
- Arbaiza, L. (2019). Liderazgo Y Comportamiento Organizacional. Sello Editorial Ada Ampuero. <https://www.alpha-editorial.com/Papel/9789587784527/Liderazgo+Y+Comportamiento+Organizacional>
- Arguello, E. R. (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
- Arzuaga-Williams, M. (2020). Rol del comunicador organizacional en Uruguay: tareas y funciones. *Profesional De La información*, 29(3). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.26>
- Bani, S. (2020). La comunicación institucional en las redes sociales: los cuerpos de seguridad en Twitter. *Cuadernos AISPI: Estudios De Lenguas Y Literaturas Hispánicas*, 16(2), 63–86. <https://doi.org/10.14672/2.2020.1698>
- Bravo Téllez, O., Almenares Rodríguez, K., Arocha Mariño, C., Badía Sánchez, AT, Romero González, AG, & González Pérez, DI (2023). Comunicación interna en el Ministerio de Salud Pública. *Revista Infodir*, 2023 (41). Obtenido de <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85175857152&partnerID=40&md5=d2aa644fb9c542c28e473247f518b3b6>
- Björck, A. and Guhl, S. (2023), "Strategic Internal Communication and Generational Change: Opportunities and Challenges for Segmentation and Customization by Generation. A Study of Swiss Communication Managers", [Rodríguez-Salcedo, N.](#), [Moreno, Á.](#), [Einwiller, S.](#) and [Recalde, M.](#) (Ed.) (Re)discovering the Human Element in Public Relations and Communication Management in Unpredictable Times (Advances in Public Relations and Communication Management, Vol. 6), Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 99-121. <https://doi.org/10.1108/S2398-391420230000006007>
- Canul Alcocer, J. A., & López Gamboa, G. E. (2023). La comunicación interna en organizaciones educativas de nivel superior: una revisión sistemática (2012-2022). *Revista Panamericana De Pedagogía*, (37), 54–71. <https://doi.org/10.21555/rpp.vi37.2931>
- Castañeda, J. M. M., Diaz, D. B., Vigo, D. C. O., & Sánchez, A. C. V. (2024). Work Communication Strategies and resolution in the sports sector – Cajamarca, 2023. *LACCEI2024-CostaRica*. <https://doi.org/10.18687/laccei2024.1.1.1730>
- Castillo, E. (2022). Comunicación efectiva y motivación laboral en los colaboradores. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/98929/Castillo_DEP-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y

- Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *El profesional de la información*, 29(3). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>
- Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2021). La comunicación interna como área estratégica para la innovación a través de la gestión del cambio y la felicidad organizacional. *Obra digital*, 20. <https://doi.org/10.25029/od.2021.293.20>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Sello Editorial Elsevier. https://www.academia.edu/42223113/Chiavenato_I_2009_Gesti%C3%B3n_del_Talento_Humano
- Chocano-Mesa, M. P., Guillen-Arruda, C., Monteverde-Orbegoso, B., & Gallardo-Echenique, E. (2021). The role of corporate communication in innovation laboratories of Peruvian companies. *2022 17th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, 1–6. <https://doi.org/10.23919/cisti52073.2021.9476507>
- Claeys, A.-S., & Soens, E. (2024). *Internal Communication* (pp. 300–313). Informa. <https://doi.org/10.4324/9781003363330-25>
- Coca Benítez, J., Ortiz Guevara, D. y Rosales Quiñónez, F. (2025). Incidencia de las estrategias de comunicación organizacional en el rendimiento financiero de cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador y Argentina [Incidence of organizational communication strategies on the financial performance of savings and credit cooperatives in Ecuador and Argentina]. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 01-21. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1591>
- Compte-Pujol, M., & Zeler, I. (2025). Relaciones públicas en tiempos de desinformación: desafíos y oportunidades para la comunicación organizacional. *Palabra Clave*, 28, 1–12. <https://doi.org/10.5294/pacla.2025.28.s1.13>
- Cuenca-Fontbona, J., Compte-Pujol, M., & Sueldo, M. (2023). The function of internal communication during the COVID-19 health crisis: Transformation or transubstantiation?. *Anàlisi*, 67, 7–26. <https://doi.org/10.5565/rev/analisi.3553>
- de La Gerencia Regional De Desarrollo Económico del Gobierno Regional De Ucayali, 2021. [B11 2022 UNU MAESTRIA 2022 TM MILAGRITOS-VALERA V1 240204 225806 \(1\).pdf](https://www.b112022.unu.maestria2022.tm.milagritos-valera.v1.240204.225806(1).pdf)
- del área de producción de una Empresa Agroindustrial, La Libertad - 2022. [Castillo DEP-SD 240204 230006.pdf](https://www.castillo-dep-sd.240204.230006.pdf)
- Dávalos-Mogollón, M. et al. (2024). Internal Communication in the Scopus Database: Systematic Literature Review 2019–2023. In: Nagar, A.K., Jat, D.S., Mishra, D.K., Joshi, A. (eds) *Intelligent Sustainable Systems. WorldCIST 2023. Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 828. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-99-8111-3_20

- Díaz Echarri, O., Unda Endemaño, A., & Taboada Castell, C. (2024). ODS y comunicación. Estudio exploratorio de la comunicación corporativa sobre cambio climático. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1–18. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-956>
- Elena Rodríguez, A. (2024). Atresmedia: un caso de éxito en la adaptación de la comunicación corporativa en la era digital. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1–20. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1137>
- Fernandini, Maria. (2022). Comunicación interna y la gestión organizacional en una institución educativa de Chorrillos, 2021. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78403/Fernandini_ZMP-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y
- Galárraga-Tobar, S., Ajila-Rodas, P., Sarmiento-Torres, I., & Montecel-Shiguango, J. (2024). Modelos de gestión de conocimiento en negocios y economía. Análisis bibliométrico 2012 -2022. *INNOVA Research Journal*, 9(3), 167–184. <https://doi.org/10.33890/innova.v9.n3.2024.2553>
- Galdos-Fisher, M., Romero-Pardo, R., Ruiz-Trujillo, M., & Francia-Lara, A. G. (2024). El marketing digital en el sector bancario en Latinoamérica, 2020 - 2024: una revisión sistemática. *INNOVA Research Journal*, 9(3), 185–205. <https://doi.org/10.33890/innova.v9.n3.2024.2600>
- Gómez López, J. . (2022). Institucional Communication on Websites. *VISUAL REVIEW. International Visual Culture Review Revista Internacional De Cultura Visual*, 11(2), 1–14. <https://doi.org/10.37467/revvisual.v9.3652>
- Gómez-González, A., & Gallardo-Echenique, E. (2023). Impacto de la satisfacción con la comunicación interna en el engagement laboral: Análisis correlacional. *Comunicación Y Sociedad*, 1–21. <https://doi.org/10.32870/cys.v2023.8407>
- Guerrero Alvarado, M., Sotelo González, J., & Cabezuelo Lorenzo, F. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *AD research*, 27, e206. <https://doi.org/10.7263/adresic-27-206>
- Idalberto Chiavenato (2007). Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones. Sello Editorial Atlas, S.A. All rights reserved.
- Ivancevich, J, Konopaske, R. y Mattesoj, M. (2005), Comportamiento Organizacional. Sello Editorial Mexicana.
- Jiménez Peñarreta, K. M., Sánchez Montalván, S. E., & Rodríguez Recalde, J. S. (2021). Incidencia de la comunicación interna en la identidad institucional del docente de la Universidad Politécnica Salesiana. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 63, 94–125. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194266612005>

- Jiménez-Marín, G., Notario, PV, & Domínguez-García, R. (2022). Igualdad de género y lenguaje inclusivo en publicidad y comunicación corporativa. *IC Revista Científica de Información y Comunicación*, 19, 83–113. doi:10.12795/IC.2022.I19.05
- Julca Aguirre, F. (2021). *Comunicación interna: De lo tradicional a lo digital*. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/1164>
- Ladino, P. (2017) Comunicación Organizacional. <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1211/Comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf>
- Liu, B. F., & Mehta, A. M. (2024). Routledge Handbook of Risk, Crisis, and Disaster Communication. In Routledge eBooks. <https://doi.org/10.4324/9781003363330>
- Llantoy-Morales, K. G., & Recalde-Gracey, A. E. (2024). Comunicación interna en el sector público: Estado actual y perspectivas futuras. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 6(11), 232–245. <https://doi.org/10.35381/gep.v6i11.526>
- López, J. M. (2024). La comunicación institucional de la Casa Real española a examen: ¿Qué ha sido motivo de análisis por parte del mundo académico? Objetivos y alcance. *Cuadernos AISPI*, 24(2), 119–146. <https://doi.org/10.14672/2.2024.2732>
- López-Villacrez, A., Vargas-Sardón, JL y Chávez-Chuquimango, M. (2024). El uso de Instagram para la construcción de la comunicación digital y la reputación corporativa de Babysec. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informacao*, 2024 (E66), 146–157. Obtenido de <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85188520292&partnerID=40&md5=7e73f97c6dffc3defc2ec8a614bcf55>
- Lucen, Cinthia. (2021). Influencia de la comunicación interna y la cultura organizacional en una institución educativa 2021. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10364/1/IV_PG_MRHGO_TE_Lucen_Soldevilla_2021.pdf
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la información*, 42(2), 49–54. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=521422294008>
- Marcos-García, S., Doménech-Fabregat, H., & Casero-Ripolles, A. (2021). La plataformización de la comunicación política institucional. El uso de WhatsApp por parte de las administraciones locales. *Revista Latina De Comunicación Social*, (79), 100–126. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2021-1520>
- Maristany, J. (2000), Administración de Recursos Humanos. Sello Editorial Pearson Education. https://books.google.com.pe/books/about/Administracion_de_recursos_humanos.html?id=E0_wGAAACAAJ&redir_esc=y

- Martínez Romero, Y. A., & Yáber Oltra, G. (2022). Tendencias de investigación sobre comunicación interna en revistas internacionales: 2015-2021 / Research trends on internal communication in international journals: 2015-2021. *Revista internacional de relaciones públicas*, 12(23), 117–142. <https://doi.org/10.5783/revrrpp.v12i23.758>
- Martínez, Yaydik. (2022), Tendencias de investigación sobre comunicación interna en revistas internacionales: 2015-2021. <https://doi.org/10.5783/revrrpp.v12i23.758>
- Martín-Herrero, J. M., & Oliver-González, A. B. (2024). El propósito empresarial como elemento de comunicación corporativa y reputación. De la RSC a la sostenibilidad. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1–15. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-776>
- Masegosa-Sánchez, R., Quevedo-Redondo, R., & Berrocal-Gonzalo, S. (2025). Comunicación institucional en Twitter. Uso de la plataforma durante las elecciones municipales de 2023. *Revista Mediterránea De Comunicación*, 16(1), e27308. <https://doi.org/10.14198/MEDCOM.27308>
- Miranda Fonseca, Y., & Flores Valdiviezo, T. (2024). Estrategias innovadoras de comunicación para potenciar la Responsabilidad Social Corporativa. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1–21. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-907>
- Molina, R. F., Valdés Rojas, J. C., Vasallo Valverde, J. C., López Suárez, R., & Ares, L. C. (2021). Perception of communication channels and their relationship with organizational strategies in nursing services. *Salud, Ciencia Y Tecnología*, 1, 28. <https://doi.org/10.56294/saludcyt202128>
- Monteiro, C., Kuhl, M. R., & Angnes, J. S. (2021b). O processo de comunicação organizacional interna: um estudo realizado em uma Associação Comercial e Empresarial do Paraná. *Perspectivas Em Ciência Da Informação*, 26(1), 26–56. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/3975>
- Morejón-Llamas, N., Ramos-Ruiz, Álvaro, & Cristòfol, F.-J. (2024). Institutional and political communication on TikTok: Systematic review of scientific production in Web of Science and Scopus. *Communication & Society*, 37(2), 159-177. <https://doi.org/10.15581/003.37.2.159-177>
- Newstrom, J. (2007), Comportamiento Humano en el Trabajo. Sello Editorial McGRAW-HILLINTERAMERICANA EDITORES. https://drive.google.com/file/d/1mkXX28DCSetG_FhSv2WSDbK8ROqjLoZT/view
- Oliver-González, A. B., & Martín-Herrero, J. M. (2025). Asuntos públicos como herramienta de comunicación e imagen corporativa. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1–16. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-484>
- Ortiz Rodríguez, H. (2020). Comunicación organizacional y reputación digital en organizaciones privadas y del tercer sector de México y España. *Fonseca, Journal of Communication*, (20), 55–70. <https://doi.org/10.14201/fjc202020125142>

- Ortiz Rodríguez, H. (2020). Comunicación organizacional y reputación digital en organizaciones privadas y del tercer sector de México y España. *Fonseca, Journal of Communication*, (20), 55–70. <https://doi.org/10.14201/fjc202020125142>
- Okolo, M. (2024). *Redefining Internal Communication for Sustainable Organisational Management: A Critical Review of Studies*. <https://doi.org/10.70553/pau.2024.1991.11>
- Pacheco-Ortiz, D., Escobar-Sierra, M., & Suárez-Monsalve, A. M. (2024). Corporate hypocrisy as a convergent concept among the forms of strategic communication of the largest bank in Colombia: A concurrent analysis between users and organization. *Cuadernos. Info*, (59), 298–323. <https://doi.org/10.7764/cdi.59.69399>
- Paradinas Márquez, M. del C., & Vicente Pascual, J. A. (2024). Elementos clave de la comunicación interna para la gestión de las relaciones laborales y el conflicto: aplicación al sector hotelero. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1–17. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-609>
- Pardinas, E. (2021). Últimas tendencias de la comunicación interna en el ámbito corporativo. <https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/130346/6/epardinasTFM0121memoria.pdf>
- Pardinas, E. (2021). Análisis de la XI edición de los Premios del Observatorio de Comunicación Interna., A. (s/f). *Últimas tendencias de la comunicación interna en el ámbito corporativo*. Uoc.edu. Recuperado el 23 de septiembre de 2024, de <https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/130346/6/epardinasTFM0121memoria.pdf>
- Pazmay Ramos, S. G. (2019). Mejoramiento de comunicación interna en empresas de calzado en Tungurahua-Ecuador. *Podium*, 36(36), 23–34. <https://doi.org/10.31095/podium.2019.36.2>
- Ramos, W. Paredes, D. Teran, M. Lema, P. y Lliguicota, L. (2017). Comunicación Organizacional. <http://142.93.52.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf>
- Rolán, X. M., González, M. I. M., & Valencia, J. M. C. (2022). La comunicación de la sanidad en redes sociales. Una perspectiva institucional europea. *Signo Y Pensamiento*, 41. <https://doi.org/10.11144/javeriana.syp41.csrs>
- Saldaña Díaz, E. I., Horna Rodríguez, R. F., & Troya Palomino, D. (2023). Comunicación interna y su relación en el compromiso organizacional en una empresa de consumo masivo en el nororiente peruano. *Economía & Negocios*, 5(1), 226–238. <https://doi.org/10.33326/27086062.2023.1.1542>
- Saldaña, E. Horna, R. & Palomino, D. (2022). Comunicación interna y su relación en el compromiso organizacional en una empresa de consumo masivo en el nororiente peruano. <https://revistas.unjbg.edu.pe/index.php/eyn/article/view/1542/5294>

- Santos, S., Augusto, L., Ferreira, S., Espírito Santo, P., & Vasconcelos, M. (2023). Recommendations for internal communication to strengthen the employer brand: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 13(10), 223.
<https://doi.org/10.3390/admsci13100223>
- Tamayo Pacheco, C. M., & Correa Peralta, M. A. (2019). Estilos de la comunicación organizacional en la Universidad Estatal de Milagro, para el personal administrativo de la universidad. *RECIMUNDO*, 3(3), 121-144.
[https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(3\).septiembre.2019.121-144](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(3).septiembre.2019.121-144)
- Tapia Frade, A., Herranz de la Casa, J. M., & García González, J. (2010). El uso de las TICs en la comunicación interna de la universidad: el caso de la Universidad Europea Miguel de Cervantes. *Doxa*, 107(10), 107–124. <https://doi.org/10.31921/doxacom.n10a5>
- Téllez, OB, Rodríguez, KA, Sánchez, IA, Chaple, EB, Longoria, MCBG, & Valdés, ATB (2024). Diseño Metodológico para Desarrollar un Procedimiento de Gestión de la Comunicación Interna en el Ministerio de Salud Pública de Cuba. *Revista Cubana de Información En Ciencias de La Salud*, 35. Obtenido de <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85207837683&partnerID=40&md5=4eb9161de93dca05412b5518a754ddfd4>
- Valenzuela, N. Martínez, C. Sánchez, V. & Briones, C. (2020). Comunicación organizacional interna y su relación con la satisfacción de los empleados de una empresa concesionaria de automóviles de Piedras Negras Coahuila.
<https://revistageon.unillanos.edu.co/index.php/geon/article/view/206/191>
- Valera, M. (2022). Comunicación Interna y Motivación De Los Trabajadores.
<https://apirepositorio.unu.edu.pe/server/api/core/bitstreams/06d274f8-605a-41e6-892a-c6ff1e4a1e0b/content>
- Villacorta-Méndez, J. E., Colina-Ysea, F. J., Pantigoso-Leython, N., & Valverde-Alva, W. E. (2023). Habilidades directivas y comunicación organizacional interna. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(16), 32–54. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i16.2516>
- Viñarás Abad, M. (2020). La Comunicación Interpersonal y la Comunicación interna en las empresas: un análisis desde la profesión y la Universidad. *Comunicación y Hombre*, 16, 335–354. <https://doi.org/10.32466/eufv-cyh.2020.16.607.335-354>
- Yaguache, J. J., Valdiviezo-Abad, K. C., Calderón-Córdova, C., Bermeo, J. T. (2024). CommTech y MarTech: La Transformación Digital en la Gestión de la Comunicación Corporativa. En N. Callaos, Jesús de la Fuente Arias, J. Horne, B. Sánchez, A. Tremante (Eds.), *Memorias de la Vigésima Tercera Conferencia Iberoamericana en Sistemas, Cibernética e Informática: CISCi 2024*, pp. 184-189. International Institute of Informatics and Cybernetics. <https://doi.org/10.54808/CISCi2024.01.184>
- Villón-Laínez, S. M., Guerrero-Bejarano, M. A., & Manosalvas-Vaca, C. A. (2025). Comunicación organizacional interna y su influencia en el apoyo social percibido en

clínicas privadas de Santa Elena. *INNOVA Research Journal*, 10(1), 112-134.
<https://doi.org/10.33890/innova.v10.n1.2025.2736>