

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Administración

Tesis

**Revisión de publicaciones científicas sobre
la comunicación interna organizacional,
2020-2024. Análisis de la literatura y
sistematización conceptual**

Katherine Elizabeth Trinidad Jaco

Para optar el Título Profesional de
Licenciada en Administración

Huancayo, 2025

Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

INFORME DE CONFORMIDAD DE ORIGINALIDAD DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A : Decano de la Facultad de Ciencias de la Empresa
DE : Kezzy Orfa Villegas Cano
Asesor de trabajo de investigación.
ASUNTO : Remito resultado de evaluación de originalidad de trabajo de investigación
FECHA : 26 de Diciembre de 2025

Con sumo agrado me dirijo a vuestro despacho para informar que, en mi condición de asesor del trabajo de investigación:

Título:

Revisión de publicaciones científicas sobre la comunicación interna organizacional, 2020-2024. Análisis de la literatura y sistematización conceptual.

Autores:

1. Katherine Elizabeth Trinidad Jaco – EAP Administración.

Se procedió con la carga del documento a la plataforma "Turnitin" y se realizó la verificación completa de las coincidencias resaltadas por el software dando por resultado 14 % de similitud sin encontrarse hallazgos relacionados a plagio. Se utilizaron los siguientes filtros:

- Filtro de exclusión de bibliografía SI NO
- Filtro de exclusión de grupos de palabras menores N° de palabras excluidas (en caso de elegir "SI"): 40 SI NO
- Exclusión de fuente por trabajo anterior del mismo estudiante SI NO

En consecuencia, se determina que el trabajo de investigación constituye un documento original al presentar similitud de otros autores (citas) por debajo del porcentaje establecido por la Universidad Continental.

Recae toda responsabilidad del contenido del trabajo de investigación sobre el autor y asesor, en concordancia a los principios expresados en el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos conducentes a Grados y Títulos – RENATI y en la normativa de la Universidad Continental.

Atentamente,

La firma del asesor obra en el archivo original
(No se muestra en este documento por estar expuesto a publicación)

Dedicatoria

A Dios, quien es mi guía y fortaleza.

A mis amados padres Olinda Jaco y José Trinidad.

A mis queridos hermanos Richard, Miguel y Melisa.

A mis sobrinas Stefany, Xiomara, Eymi y Angely.

A mis adorables abuelitos Marcelina, Silvestre y Teofila.

Katherine Elizabeth.

Agradecimientos

A Dios, por haberme sostenido y guiado siempre.

A mi madre Olinda Jaco, por su amor incondicional y constante. Siempre me motivó para seguir con mis estudios y ser una buena profesional.

A mi papá José Trinidad, que a pesar de la distancia siempre estuvo guiandome por el buen camino.

A mis hermanos Richard, Miguel y Melisa, por sus palabras de aliento e inigualable acompañamiento para seguir adelante en mi carrera profesional.

A mis sobrinas Stefany, Xiomara, Eymi y Angely, quienes con su alegría y traveras me acompañaron en mis días de estudio.

A mis abuelitos Marcelina, Silvestre y Teofila, que desde el cielo me guían todos los días para alcanzar mis propósitos en mi vida personal y profesional.

A mis tios y tias, por sus consejos y oraciones.

A mi asesora Kezzy Villegas Cano, por su orientación crítica y motivación constante.

Katherine Elizabeth Trinidad Jaco.

Índice

Dedicatoria.....	iv
Agradecimientos.....	v
Índice.....	vi
Índice de Tablas.....	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
Introducción.....	xii
Capítulo I Planteamiento del Estudio.....	14
1.1. Descripción del Problema	14
1.2. Problema de investigación	17
1.2.1. Problema General.....	17
1.2.2. Problemas Específicos	17
1.3. Objetivo de la Investigación.....	17
1.3.1. Objetivo General	17
1.3.2. Objetivos Específicos.....	18
1.4. Justificación.....	18
1.4.1. Justificación Práctica.....	18
1.4.2. Justificación Teórica	19
1.4.3. Justificación Metodológica.....	19
1.5. Delimitación del Estudio	20
1.5.1. Delimitación Temporal	20
1.5.2. Delimitación Espacial	20
1.5.3. Delimitación Conceptual	20
1.6. Viabilidad.....	21
1.7. Límites	21
Capítulo II Marco Teórico	22
2.1. Estado del Arte.....	22
2.1.1. Antecedentes Nacionales	23
2.2. Bases Teóricas.....	27
2.2.1. Comunicación Organizacional Interna.....	27
2.2.2. Desarrollo Institucional.....	30
2.2.3. Sentido de Pertenencia	31
2.2.4. Clima Laboral	32

2.2.5. Cultura Organizacional	33
2.2.6. Cambio Organizacional.....	34
2.2.7. Felicidad en el Trabajo.....	34
2.3. Marco Conceptual y Definición de Términos Básicos.....	35
2.3.1. Identidad Corporativa.....	35
2.3.2. Colaborador	35
2.3.3. Eficiencia y Eficacia	36
2.3.4. Comunicación Formal e Informal	36
2.3.5. Barreras en la Comunicación.....	36
2.4. Categorías.....	37
2.5. Operacionalización de Categorías	38
Capítulo III Diseño Metodológico	39
3.1. Enfoque.....	39
3.2. Método.....	39
3.2.1. Método General.....	39
3.2.2. Método Específico.....	40
3.3. Tipo de Investigación	40
3.4. Nivel de Investigación.....	41
3.5. Diseño de Investigación	41
3.6. Corpus Documental	41
3.7. Criterios de Selección del Corpus.....	42
3.8. Técnica e Instrumento de Recolección de Datos	43
3.8.1. Técnica o Método de Recolección de Datos.....	43
3.8.2. Instrumento	43
3.9. Aspectos Éticos	44
Capítulo IV Resultados y Discusión	45
4.1. Resultados	45
4.2. Discusión.....	51
Conclusiones.....	54
Recomendaciones.....	57
Referencias Bibliográficas.....	58
Apéndice	65
Apéndice 1. Matriz de Consistencia	66
Apéndice 2. Matriz de Operacionalización de Categorías.....	68
Apéndice 3. Instrumento de Recolección de Datos	70

Apéndice 4. Ficha para Validación de Expertos	71
Apéndice 5. Fichas de Análisis Documental.....	73

Índice de Tablas

Tabla 1 Operacionalización de categorías	38
Tabla 2 Criterios de inclusión y exclusión	43
Tabla 3 Influencia de la comunicación interna en la cultura organizacional	45
Tabla 4 Influencia de la comunicación interna en el clima laboral.....	47
Tabla 5 Influencia de la comunicación interna en el desarrollo organizacional	49

Resumen

La comunicación organizacional, en sus inicios, se estudiaba desde una concepción clásica centrada en su ámbito externo, es decir, en el vínculo comunicativo que la institución empresarial establecía hacia fuera con sus socios comerciales, consumidores, usuarios o clientes. Hacia finales del siglo pasado, la comunicación interna adquirió mayor relevancia como instrumento para fortalecer la identidad corporativa, las relaciones laborales y la difusión de los objetivos y la cultura organizacional. Al existir un flujo vertical bidireccional, los líderes de área pueden establecer comunicación efectiva con sus colaboradores, lo cual mejora el proceso de toma de decisiones y genera un impacto directo en la eficiencia de los procesos empresariales. En este marco, el objetivo del presente estudio es determinar cómo influye la comunicación interna en el desarrollo organizacional, a partir de los resultados de investigaciones científicas publicadas entre 2020 y 2024. La investigación adopta un enfoque cualitativo como paradigma de estudio y es de tipo básico, con nivel descriptivo-explicativo. Presenta un diseño no experimental y transeccional. Además, emplea el método inductivo-deductivo, así como los métodos de análisis y síntesis, para examinar los datos obtenidos de diez estudios aplicados sobre la temática, mediante el uso de una ficha de análisis documental. Los resultados indican que la comunicación interna tiene un impacto significativo en el incremento de la eficiencia y en el logro de metas en las empresas donde se gestiona. Asimismo, constituye una herramienta que permite transmitir la cultura organizacional, favoreciendo que el colaborador se identifique con la institución y experimente mayor satisfacción en el trabajo que desempeña.

Palabras clave: comunicación interna, desarrollo organizacional, cultura organizacional, ambiente laboral, colaboradores.

Abstract

Organizational communication, in its beginnings, was studied from a classical conception focused on its external environment, that is, on the communicative link that the business institution established externally with its business partners, consumers, users or customers. Towards the end of the last century, internal communication became more relevant as an instrument to strengthen corporate identity, labor relations, and the dissemination of organizational objectives and culture. By having a two-way vertical flow, area leaders can establish effective communication with their employees, which improves the decision-making process and generates a direct impact on the efficiency of business processes. In this framework, the objective of this study is to determine how internal communication influences organizational development, based on the results of scientific research published between 2020 and 2024. The research adopts a qualitative approach as a paradigm of study and is of a basic type, with a descriptive-explanatory level. It presents a non-experimental and cross-sectional design. In addition, it uses the inductive-deductive method, as well as the methods of analysis and synthesis, to examine the data obtained from ten studies applied on the subject, through the use of a documentary analysis sheet. The results indicate that internal communication has a significant impact on increasing efficiency and achieving goals in the companies where it is managed. It is also a tool that allows the organizational culture to be transmitted, encouraging the employee to identify with the institution and experience greater satisfaction in the work they perform.

Keywords: internal communication, organizational development, organizational culture, work environment, employees.

Introducción

La comunicación interna constituye una herramienta estratégica para los líderes, quienes pueden difundir, mediante diversos mensajes, las políticas, normas y filosofía organizacional. Resulta innegable la relación de interdependencia entre los colaboradores que ejercen cargos de dirección y quienes se encuentran bajo su supervisión, debido a que las habilidades comunicativas representan una ventaja frente a cambios o problemas dentro de la organización. A través de una comunicación adecuada, el grupo humano empresarial puede tomar decisiones más acertadas y poner en marcha acciones de respuesta ante la adversidad (Calvillo et al., 2024).

La gestión de la comunicación en el ámbito empresarial, por lo general, enfrenta limitaciones asociadas a la falta de conocimiento y a la escasez de recursos, lo que ocasiona que la comunicación interna alcance un desarrollo incipiente dentro de las corporaciones y se reduzcan los beneficios que podría generar si se gestionara con eficacia. La comunicación interna requiere actualizar procesos en función del avance tecnológico y de las necesidades específicas de cada corporación. El perfeccionamiento de los procesos comunicativos genera beneficios no solo en las relaciones horizontales y verticales, sino también en la mejora de los índices de desempeño laboral (Carrera et al., 2024).

Por ello, el estudio de la comunicación interna adquiere relevancia, ya que forma parte de las herramientas y estrategias cuya implementación y gestión pueden contribuir al incremento de diversos indicadores empresariales, como el clima laboral, la cultura organizacional, el cumplimiento de metas o el aumento de la eficacia. En ese sentido, el presente estudio plantea como objetivo principal determinar cómo influye la

comunicación interna en el desarrollo organizacional, según los resultados obtenidos en investigaciones científicas publicadas entre 2020 y 2024.

El primer capítulo de la investigación describirá la problemática a abordar y presentará el planteamiento del problema, la delimitación del estudio y la justificación, finalizando con la exposición de los objetivos y la viabilidad del trabajo. El segundo capítulo expondrá los antecedentes nacionales e internacionales relacionados con la temática, desarrollará las bases teóricas y definirá los términos esenciales para comprender el marco conceptual de la comunicación interna.

El tercer capítulo definirá las categorías de estudio y su operacionalización. El cuarto apartado presentará la estructura metodológica de la investigación, evidenciando el uso del enfoque cualitativo como paradigma de estudio. Asimismo, se caracterizará como una investigación básica, de nivel descriptivo-explicativo y con diseño no experimental y transeccional. También empleará el método inductivo-deductivo y los métodos de análisis y síntesis para examinar los datos obtenidos de diez estudios aplicados sobre la temática, mediante una ficha de análisis documental.

El quinto apartado desarrollará los aspectos administrativos y el sexto capítulo presentará los resultados para su análisis posterior. Finalmente, la discusión contrastará la teoría con la información obtenida y con los antecedentes existentes sobre comunicación interna y desarrollo organizacional. El estudio presenta limitaciones derivadas de su estructura metodológica, dado que se trata de una investigación de carácter teórico; por ello, las conclusiones se sustentan en resultados de otros autores y no resuelven un problema práctico. No obstante, los hallazgos servirán como antecedente para futuras investigaciones.

Las autoras

Capítulo I

Planteamiento del Estudio

1.1. Descripción del Problema

La comunicación en las organizaciones constituye un elemento relevante que contribuye no solo a la coordinación de actividades, sino también al clima laboral y a la eficiencia de las empresas y otras instituciones, sin importar si son de naturaleza pública o privada, pues coadyuva a crear identidad corporativa y brinda a los colaboradores la filosofía y cultura institucional.

Según Aced et al. (2021), por lo general existe un cisma entre los departamentos o gerencias de Recursos Humanos y las direcciones de Comunicación, debido a que ambos disputan la gestión de la comunicación interna organizacional (en adelante, CI). Se mantiene el debate respecto de cuál de estos organismos debe dirigir la CI. No obstante, diversas posturas coinciden en que ambos pueden encargarse de su gestión, y todos los expertos reconocen que las funciones comunicativas en las organizaciones resultan esenciales para alcanzar los fines institucionales.

Por otro lado, el desarrollo organizacional (en adelante, DO) constituye un proceso fundamental para la adaptación al cambio, la resolución de problemas, el incremento del desarrollo individual de los colaboradores, su educación en la cultura organizacional y la mejora de sus relaciones interpersonales. El DO incrementa la eficiencia y fortalece la identidad institucional. Asimismo, cumple un rol importante en la transmisión de los valores organizacionales. Sin embargo, muchos altos directivos muestran resistencia al cambio que implica el desarrollo de sus instituciones, lo cual genera fracaso. Se estima que el 93 % de los fracasos organizacionales corresponde a la responsabilidad de la alta dirección y el 7 % es atribuible al personal (Guízar, 2013).

Estas cifras no han variado significativamente. Escobar et al. (2023) sostienen que el 88,7 % de los fracasos empresariales es causado por los gestores empresariales o por la alta dirección. La CI y el DO se constituyen, entonces, en dos herramientas o estrategias que contribuyen al éxito organizacional, a la eficiencia, al buen clima laboral y a la mejora de la calidad de bienes y servicios, debido a que influyen en la conducta de colaboradores y directivos.

Chávez y Coronel (2023) explican que la CI representa un punto de inflexión en diversas organizaciones del Perú; sin embargo, las instituciones públicas —y, en menor medida, algunas organizaciones privadas— suelen presentar un nivel deficiente de CI. Por ello, su implementación se convierte en un problema difícil de superar.

Resulta necesario, entonces, analizar cómo influye la CI en el DO, ya que la división y especialización del trabajo —que posibilitan la eficiencia en las organizaciones con fines de lucro— suelen repercutir de manera negativa en la CI. Al estructurarse funciones y actividades programadas y estandarizadas, se deja de lado la dimensión humana del trabajo. Con frecuencia se otorga escasa importancia a la comunicación entre trabajadores del mismo nivel jerárquico y entre la alta dirección y sus colaboradores. Como señala Charry (2018), esto afecta de manera negativa el clima organizacional, así como la motivación y satisfacción laboral, lo que influye directamente en el desempeño.

La CI organizacional resulta tan relevante para el crecimiento de las entidades con fines de lucro que ha sido objeto de investigación constante en el último lustro. Sin embargo, la amplia literatura generada permanece fragmentada por la falta de análisis sistemáticos de los resultados y conclusiones de estos estudios. Los artículos revisados abordan la relación entre la CI y categorías como el desarrollo organizacional, el ambiente laboral, la cultura organizacional, la felicidad laboral y el orgullo de

pertenencia, dimensiones determinantes para el crecimiento institucional y para el incremento de la eficiencia de los colaboradores (Colina et al., 2023; Alonso et al., 2023).

En consecuencia, el estudio analizará y sistematizará la información y los aportes de investigaciones contenidas en artículos científicos publicados en revistas indizadas en bases de datos de prestigio, caracterizadas por la rigurosidad de sus publicaciones. Estas fuentes se especificarán en los apartados metodológicos. El propósito es determinar cómo influye la CI en el desarrollo de las organizaciones con fines de lucro. Asimismo, se revisará literatura referente a la influencia de la CI en el ambiente laboral, el orgullo de pertenencia y la cultura organizacional.

A pesar de la abundante literatura sobre comunicación interna y desarrollo organizacional, la mayoría de los estudios aborda estas variables de manera aislada o desde enfoques descriptivos limitados a contextos específicos. Se identifica una brecha relacionada con la ausencia de investigaciones que sistematicen los resultados empíricos y teóricos generados en los últimos años, especialmente aquellas que integren la influencia de la CI en el fortalecimiento del DO desde una perspectiva comparativa y actualizada. Esta falta de sistematización impide comprender de manera integral cómo los mecanismos comunicativos inciden en la gestión del cambio, la cohesión del equipo y la consolidación de la cultura organizacional.

Tampoco se cuenta con estudios que analicen de forma conjunta y crítica los hallazgos recientes de distintos contextos empresariales para identificar patrones comunes o divergentes en la relación entre CI y DO. Esta ausencia de análisis global limita el establecimiento de modelos efectivos de gestión comunicacional que contribuyan a la eficiencia, al compromiso y a la sostenibilidad organizacional. Por ello, la presente investigación se propone cubrir este vacío mediante una revisión

documental que integre la evidencia científica publicada entre 2020 y 2024, con el fin de generar un panorama actualizado que aporte bases sólidas para futuras investigaciones y decisiones estratégicas en las organizaciones.

1.2. Problema de investigación

1.2.1. Problema General

¿Cómo influye la comunicación interna en el desarrollo organizacional según los resultados obtenidos en investigaciones científicas publicadas en los años 2020-2024?

1.2.2. Problemas Específicos

1. ¿Cómo influye la comunicación interna en el ambiente laboral según los resultados obtenidos en investigaciones científicas publicadas en los años 2020-2024?
2. ¿Cómo influye la comunicación interna en la cultura organizacional según los resultados obtenidos en investigaciones científicas publicadas en los años 2020-2024?

1.3. Objetivo de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Analizar la influencia de la comunicación interna en el desarrollo organizacional según los resultados obtenidos en investigaciones científicas publicadas en los años 2020-2024.

1.3.2. *Objetivos Específicos*

1. Analizar la influencia de la comunicación interna en el ambiente laboral según los resultados obtenidos en investigaciones científicas publicadas en los años 2020-2024.
2. Analizar la influencia de la comunicación interna en la cultura organizacional según los resultados obtenidos en investigaciones científicas publicadas en los años 2020-2024.

1.4. *Justificación*

La investigación se justifica en la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones de cualquier naturaleza, dado que permite alcanzar los objetivos institucionales y generar bienestar social. Las empresas privadas, aunque tienen como finalidad la obtención de utilidades, también contribuyen al avance de la sociedad, pues mediante la oferta de bienes y servicios satisfacen necesidades humanas. Según Hernández et al. (2024), las empresas que alcanzan sus finalidades se caracterizan por su capacidad de adaptación al cambio y por la adopción de prácticas socialmente responsables, dado que contribuyen al bienestar social. Asimismo, se ha demostrado que el desarrollo organizacional constituye un factor importante para el éxito sostenible de las sociedades con fines de lucro.

1.4.1. *Justificación Práctica*

La investigación beneficiará a estudiantes e investigadores de las ciencias de la empresa, así como a entidades con fines de lucro y organizaciones similares. El estudio realizará un diagnóstico basado en literatura científica sobre comunicación interna para determinar si esta herramienta de gestión resulta efectiva o si requiere la implementación de estrategias orientadas a mejorar la comunicación entre los

colaboradores, tanto de manera horizontal como transversal. Asimismo, el estudio incidirá en el DO de las organizaciones porque presentará alternativas de herramientas de innovación.

Según Montaña et al. (2017), la CI genera beneficios en la integración y motivación de los colaboradores, dado que alinea las áreas de distintos niveles institucionales en función del desarrollo y de los objetivos organizacionales. Cuando esta herramienta se gestiona de manera efectiva, contribuye al mejoramiento del clima laboral y de las relaciones interpersonales, fortaleciendo la identidad y la cultura corporativa.

1.4.2. Justificación Teórica

El estudio se justifica teóricamente porque aportará al conocimiento de las ciencias sociales en las áreas vinculadas con la administración de recursos y de personal, también denominadas ciencias de la empresa. Asimismo, definirá y detallará conceptos, analizará estrategias y herramientas de gestión, como la CI y el DO, y estudiará su naturaleza y categorías.

La revisión de la literatura relacionada con la CI y el DO resulta importante porque se trata de temas cuya relevancia se mantiene en el tiempo. Esto se evidencia en países del viejo continente, donde la CI conserva un nivel eficiente debido al uso de herramientas comunicativas y al compromiso de los colaboradores. Del mismo modo, constituye un elemento que repercute en la calidad de los procesos y en el DO (Chávez y Coronel, 2023).

1.4.3. Justificación Metodológica

El estudio se justifica metodológicamente porque aportará al conjunto de instrumentos pertenecientes a las técnicas del análisis documental. Se elaborará un

instrumento original a partir de la operacionalización de las categorías y sus indicadores, el cual será evaluado y aprobado por expertos acreditados en el tema de investigación.

Si bien es posible recurrir a instrumentos previamente diseñados, la elaboración propia se justifica porque resulta necesario que esta herramienta se adapte a las necesidades específicas de la investigación, con el fin de obtener resultados objetivos y útiles para los propósitos de la presente tesis.

1.5. Delimitación del Estudio

1.5.1. Delimitación Temporal

La investigación se desarrolló en el año 2024. Los datos e información recopilados para su análisis y procesamiento corresponden a los últimos cinco años, entre 2020 y 2024. Al tratarse de un estudio documental, resulta necesario contar con información que cumpla criterios de rigurosidad académica y que, además, se encuentre actualizada.

1.5.2. Delimitación Espacial

La investigación se sitúa en la República del Perú, en el departamento de Junín, provincia de Huancayo. Por tratarse de un estudio teórico, no requiere el desplazamiento del investigador hacia otros espacios del país o de la región.

1.5.3. Delimitación Conceptual

Se definieron las categorías comunicación interna y desarrollo organizacional, así como sus dimensiones e indicadores, entre ellos: comunicación horizontal, transversal y vertical; patrones y barreras de comunicación; cambio organizacional; trabajo en equipo; cultura y clima organizacional; aprendizaje; orgullo de pertenencia; retroalimentación; y proceso de cambio.

También se precisaron otros conceptos que, si bien no forman parte de las categorías, subcategorías o indicadores, resultan esenciales para comprender el contenido de la investigación, tales como: identidad corporativa, filosofía corporativa, propósito corporativo, colaboración, eficiencia y estrategias comunicativas.

1.6. Viabilidad

La investigación fue viable porque se contó con los recursos económicos y bibliográficos necesarios para su desarrollo. Asimismo, se dispuso de acceso a la población y a la muestra requerida para la aplicación del instrumento. La viabilidad también se sustenta en que los objetivos del estudio pueden cumplirse mediante la observación rigurosa de los métodos, técnicas y herramientas que aporta la metodología.

1.7. Límites

El estudio presentó límites derivados de su estructura metodológica, dado que se trató de una investigación de carácter teórico. Las conclusiones se basan en los resultados obtenidos por otros autores y no ofrecen solución a un problema práctico. No obstante, los hallazgos constituyen antecedentes útiles para futuras investigaciones.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Estado del Arte

Ayala et al. (2022), en el artículo titulado Comunicación interna: caracterización y análisis de trabajo realizado por empresas que pertenecen a ranking Great Place to Work, publicado en la revista Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación, Colombia, plantearon como objetivos “identificar los principales aportes que la comunicación interna hace a las organizaciones, conocer cuáles son los principales temas abordados en la comunicación interna e identificar si estos sufrieron ajustes a raíz de la pandemia” (p. 4). El artículo desarrolla la variable denominada CI y utiliza un enfoque mixto. Es de tipo aplicado y estadístico, con un alcance exploratorio. Emplea la técnica de la encuesta para la recolección de datos y el cuestionario como instrumento. Entre las conclusiones más relevantes, se destaca que el 88 % de las empresas que conformaron la muestra otorgan relevancia a la CI, pues cuentan con un área exclusiva destinada a su gestión. Asimismo, las organizaciones esperaban mejorar, mediante la implementación de una Dirección de Comunicación Interna, el clima organizacional, la identidad y la satisfacción corporativa, así como los resultados del negocio.

Gualtero (2022), en la tesis Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de una Institución de Educación Superior de la ciudad de Medellín, presentada ante el Instituto Tecnológico Metropolitano, Colombia, para optar el grado de magíster en Gestión de Organizaciones, planteó como objetivo “evaluar la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional en una Institución de Educación Superior de la ciudad de Medellín” (p. 21). Si bien esta tesis comparte únicamente la

variable CI con la investigación en desarrollo, se alinea con uno de los objetivos específicos planteados, referido a la relación entre la CI y el clima organizacional. Por ello, constituye un antecedente relevante, dado que orientará el diseño del instrumento para determinar la incidencia de la variable dependiente en el indicador analizado. En cuanto a la metodología, la tesis emplea un enfoque mixto, pues analiza dimensiones de naturaleza cualitativa y cuantitativa. También utiliza la técnica de la encuesta mediante la aplicación de una entrevista semiestructurada con preguntas abiertas, cuya idoneidad y rigor científico fueron evaluados mediante un análisis de validación de expertos. La investigación concluyó que, respecto de la percepción de la CI, el 73,68 % de los colaboradores está totalmente de acuerdo en que el jefe de su área se encuentra informado de las directrices de la alta dirección y las comunica oportunamente al grupo de trabajo. Asimismo, el 70,18 % de los trabajadores está totalmente de acuerdo en que el jefe de su área es accesible y fácil de tratar mediante una comunicación asertiva, y el 68,42 % coincide totalmente en que dicho jefe toma decisiones y las informa al equipo de manera pertinente. Los indicadores con mejor percepción fueron instrucciones, comunicación de confianza y comunicación motivacional (Gualtero, 2022).

2.1.1. Antecedentes Nacionales

Ochoa (2020), en la tesis *Comunicación interna y desarrollo organizacional en el centro de emergencia San Pedro de los Chorrillos*, sustentada ante la Universidad Peruana Los Andes, Huancayo, para optar el título de licenciado en Administración, planteó como objetivo “determinar la relación que existe entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional en el centro de emergencias San Pedro de los Chorrillos” (p. 3). Este antecedente mantiene vinculación con el presente estudio porque ambas investigaciones comparten las mismas variables y el mismo objetivo general, dado que analizan la influencia de la comunicación interna en el desarrollo de una organización.

Sin embargo, la tesis citada presenta originalidad en su aplicación, pues se desarrolla en una entidad pública que brinda servicios de salud, mientras que el presente estudio se aplicará en una entidad privada de naturaleza comercial. Por lo tanto, la muestra difiere no solo en identidad, sino también en su naturaleza institucional. La investigación citada emplea un enfoque cuantitativo; es de tipo básico, de nivel explicativo y descriptivo, con un diseño no experimental y transeccional. Utiliza la encuesta como método de recolección de información mediante dos cuestionarios aplicados a noventa y cinco colaboradores voluntarios del área administrativa. Como principal conclusión, se evidencia que la comunicación interna beneficia el desarrollo organizacional debido a la incidencia de un proceso comunicativo que integra las políticas institucionales y la información necesaria para realizar labores médicas, lo cual genera buenas relaciones entre el personal del centro de emergencias (Ochoa, 2020).

Martínez (2021), en la tesis *Comunicación interna y desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura*, presentada ante la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, para optar el título de licenciado en Administración, planteó como finalidad “establecer de qué manera la comunicación interna influye en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura” (p. 4). La investigación resulta idónea como antecedente porque analiza las categorías *comunicación interna* y *desarrollo organizacional*, que también forman parte de las variables del presente estudio. Asimismo, se evidencia la similitud de los objetivos planteados. No obstante, difieren en el contexto institucional, ya que el precedente se desarrolló en una institución pública, a diferencia del presente estudio, que se aplicará en una entidad privada. En la parte metodológica, el estudio utiliza un enfoque mixto; es una investigación básica con diseño no experimental transeccional—

correlacional. Aplica la técnica de la encuesta para la recolección de datos mediante un cuestionario con escala Likert aplicado a ciento setenta y un trabajadores de la referida municipalidad. A partir del análisis estadístico se obtuvieron los resultados. Entre las conclusiones, se determinó que la variable independiente influye de manera significativa en la variable dependiente. Por lo tanto, la comunicación vertical, horizontal y transversal incide en el desarrollo organizacional, haciéndolo más eficiente cuando existe comunicación en todos los niveles. Asimismo, promueve un clima laboral saludable que facilita la comunicación efectiva con los superiores jerárquicos y permite la identificación de prioridades y el logro de metas.

Burga y Goicochea (2021), en la investigación *La comunicación organizacional y su relación con el trabajo en equipo en la Dirección Regional de Salud Cajamarca 2020*, presentada ante la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca, para optar el título de licenciado en Administración de Empresas, plantearon como objetivo “determinar la relación entre comunicación organizacional y el trabajo en equipo en la Dirección Regional de Salud” (p. 16). Si bien este antecedente solo comparte una variable con el presente estudio (*comunicación organizacional*), la variable *trabajo en equipo* se vincula con el *desarrollo organizacional*, dado que la colaboración del personal resulta esencial para un clima organizacional saludable y para el crecimiento institucional, tanto en organizaciones privadas como públicas. Por ello, constituye un precedente pertinente. Metodológicamente, el estudio adopta un enfoque cuantitativo; es de tipo aplicado, con un diseño no experimental y transversal, de nivel explicativo–descriptivo. Emplea los métodos deductivo y empírico para analizar las variables y utiliza la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento. Se consideró a todo el personal de la Dirección Regional de Salud como muestra debido a su reducida cantidad. La investigación concluye que la relación entre comunicación

organizacional y trabajo en equipo es baja; sin embargo, es significativa. Se establece que, a mayores dificultades en la comunicación organizacional, menor será la calidad del trabajo en equipo, y viceversa, fenómeno que afecta a todos los miembros de la organización y genera una serie de problemas institucionales (Burga y Goicochea, 2021).

Romaní y Terbullino (2022), en la tesis *Comunicación organizacional interna y desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L.*, presentada ante la Universidad Continental, Huancayo, para optar el título profesional de licenciado en Administración, plantearon como objetivo “determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional interna y desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L.” (p. 4). Este antecedente también se vincula con el presente estudio porque comparte la variable *comunicación organizacional*, mientras que la variable *desempeño laboral* mantiene relación conceptual con el *desarrollo organizacional*, dado que el rendimiento del personal resulta esencial para el crecimiento de las empresas privadas que buscan generar utilidades. Por ello, constituye un documento pertinente como precedente. En cuanto a su metodología, el estudio utiliza un enfoque cuantitativo y recurre al método inductivo–deductivo. Es de tipo básico, de nivel descriptivo y explicativo, con un diseño no experimental y transeccional–correlacional. Mediante la técnica de la encuesta se aplicó un cuestionario como instrumento para recolectar información de treinta trabajadores de la empresa privada estudiada. Como conclusión relevante, se determinó que la comunicación entre los integrantes de la organización mantiene una relación significativa con el desempeño laboral. Se evidencia que una adecuada comunicación descendente, del superior hacia los colaboradores, facilita que cada trabajador conozca

metas, funciones, actividades y tareas, lo cual permite planificar sus labores y aumenta la eficiencia de la empresa.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Comunicación Organizacional Interna

La CI es el proceso de emisión y recepción de mensajes que tiene lugar en una organización compleja. Este proceso puede ser interno, fundamentado en relaciones verticales u horizontales del personal, o externo. La CI permite que los miembros de la organización obtengan información pertinente sobre la institución y acerca de las modificaciones o avances que se producen en ella (Lema et al., 2017).

Si bien la comunicación organizacional puede ser interna o externa, la comunicación interna se define como el mecanismo orientado a mejorar la calidad del clima laboral y la interrelación entre colaboradores, trabajadores y funcionarios, garantizando la protección de su dignidad (Contreras y Garibay, 2020).

La CI se dirige al personal interno de la empresa y tiene como finalidad atender preocupaciones, dudas y necesidades de información que pueden incidir en la coordinación y en la motivación del personal. La CI no constituye un fin en sí misma, sino una herramienta para alcanzar los objetivos institucionales. Aunque busca informar y comunicar, trasciende la mera transmisión de información; resulta importante diferenciar entre informar y comunicar, pues informar es una acción unilateral, mientras que comunicar implica un proceso bilateral entre la alta dirección y los colaboradores o entre pares (Aced et al., 2021).

En la actualidad, el concepto de CI no se limita a la emisión de mensajes, sino que fomenta el diálogo entre los colaboradores y la alta dirección, quienes pueden tener percepciones, ideas, objetivos e intereses distintos. En este sentido, se evidencia la

necesidad de involucrar a los miembros de la organización en la toma de decisiones, con el fin de otorgar valor a su trabajo y hacerlos partícipes del logro de los objetivos institucionales. Gestionar la CI requiere un estilo de liderazgo adecuado, dado que los líderes cumplen un rol fundamental en la difusión de prácticas y flujos de comunicación, así como en la conducta del personal (Gallardo et al., 2020).

2.2.1.1. Patrones de Comunicación.

a. Comunicación Vertical.

La comunicación vertical en una organización empresarial involucra a colaboradores y personal perteneciente a una estructura jerarquizada. Se trata del proceso mediante el cual un superior —jefe, gerente o directivo— se comunica con el personal a su cargo, o un subalterno intercambia información con sus superiores. Por ello, la comunicación vertical puede ser ascendente o descendente.

La comunicación descendente circula desde el nivel directivo hacia niveles inferiores de la organización. Su finalidad es garantizar la adecuada comprensión de los objetivos institucionales. Además, en el ámbito educativo, este flujo se manifiesta como la información que procede desde la dirección hacia los docentes. Busca transmitir órdenes y directrices orientadas a la realización de tareas específicas, generar entendimiento sobre los métodos de trabajo, brindar retroalimentación respecto de los procesos organizativos, contribuir con orientaciones curriculares e informar las metas institucionales, entre otras funciones (Papic, 2019).

La comunicación ascendente circula desde los niveles inferiores hacia los superiores dentro de la organización. Cumple el propósito de proporcionar retroalimentación sobre el progreso en el cumplimiento de metas y sobre los problemas identificados, favoreciendo un flujo comunicativo bidireccional. Sus objetivos incluyen

propiciar el diálogo social para que todos los miembros del personal se sientan partícipes de las actividades y metas institucionales; además, busca activar capacidades latentes, maximizar el uso de ideas, promover el autoanálisis y la reflexión y fomentar el consenso (Papic, 2019).

b. Comunicación Horizontal.

La comunicación lateral se desarrolla entre integrantes de un mismo grupo de trabajo y entre miembros de equipos ubicados en un mismo nivel jerárquico; es decir, entre trabajadores horizontalmente equivalentes. Este tipo de comunicación resulta adecuado para establecer una coordinación efectiva y fortalecer la cohesión entre las unidades de la empresa y entre las funciones que se desempeñan dentro del sistema organizacional. El vector horizontal favorece la articulación de funciones y la optimización de las relaciones y enlaces entre los miembros de la organización. Asimismo, la comunicación horizontal busca promover la armonía y la coordinación entre personas y departamentos, reducir la duplicidad de funciones y posibilitar el intercambio de información en el mismo nivel (Papic, 2019).

2.2.1.2. Comunicación Estratégica.

La comunicación estratégica, también denominada estrategia de comunicación corporativa, implica la coordinación de los recursos comunicacionales internos y externos, procurando diferenciar a la organización de otras y asegurar una llegada coherente a los públicos de interés. La dimensión estratégica de la comunicación plantea una visión compleja que valora los aspectos humanos y sociales, más allá de enfoques tecnicistas o de la racionalidad económica que caracteriza al ámbito empresarial (Contreras y Garibay, 2020).

La comunicación estratégica define el perfil de los distintos públicos receptores de la organización emisora, con el fin de diseñar mensajes adecuados a sus intereses, deseos y expectativas. Esta práctica enfatiza los elementos estratégicos de la empresa, como la visión, la misión, el concepto de negocio, las estrategias corporativas y los productos o servicios ofrecidos (Fernández y Useche, 2015).

2.2.1.3. Comunicación Productiva.

La comunicación productiva comprende un conjunto de esfuerzos concretados en procesos de generación, transmisión, difusión, distribución y uso de información realizados colectivamente por un grupo humano que busca generar riqueza y beneficios mediante el cumplimiento de propósitos, objetivos o cometidos que lo identifican como tal. Estos grupos pueden ser formales o informales; pequeños, medianos o grandes; comunidades o sociedades, e incluso organismos internacionales, transnacionales o globales. En síntesis, la comunicación productiva pretende crear plataformas orientadas a la productividad para beneficio de grupos que buscan alcanzar diversos objetivos (Contreras y Garibay, 2020).

2.2.2. *Desarrollo Institucional*

El DO implica el estudio de los procesos sociales que ocurren en el interior de una empresa con la finalidad de ayudar a sus colaboradores a identificar problemas y obstáculos que disminuyen su eficacia individual y colectiva. Permite adoptar medidas orientadas a optimizar la calidad de las interrelaciones y generar impactos positivos y significativos en el logro de los objetivos organizacionales. También se define como una respuesta al cambio, una herramienta o estrategia de naturaleza educacional cuyo propósito es modificar prejuicios, creencias, estereotipos, actitudes, valores y

estructuras de las organizaciones, posibilitando su adaptación a las nuevas tecnologías, a los desafíos globales y al ritmo acelerado del cambio (Guízar, 2013).

El DO constituye un instrumento fundamental para alcanzar una mayor eficiencia organizacional y representa una condición indispensable en un contexto caracterizado por la creciente competencia nacional e internacional. La integración de nuevos colaboradores es solo un proceso inicial. A lo largo del tiempo, diversos investigadores han aportado conceptos y definiciones según su percepción de la realidad organizacional y de las dinámicas predominantes en sus respectivas épocas (Espinoza et al., 2011).

El DO reúne un conjunto de estrategias administrativas que posibilitan cambios desde la cultura organizacional, orientados a convencer e involucrar a los miembros de una institución mediante la conformación de equipos comprometidos con la transformación organizacional según las necesidades del entorno. Asimismo, fortalece el clima organizacional y contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales. Para lograr el DO, se requiere abordar tres niveles independientes: a) el sistema organizacional, b) el nivel grupal y c) el nivel individual, los cuales se desarrollan en distintas instancias (Falconi et al., 2019).

2.2.3. *Sentido de Pertenencia*

El reconocimiento del sentido de pertenencia dentro de una organización permite comprender las actitudes de los trabajadores hacia la empresa, identificando posturas positivas o negativas construidas a partir del tiempo y de las experiencias vividas. Este atributo incrementa la competitividad, al reflejar calidad humana mediante un servicio eficaz y eficiente, fortaleciendo la apropiación del espacio laboral y de las relaciones interpersonales. Asimismo, constituye un elemento fundamental para la

consecución de objetivos organizacionales y el posicionamiento favorable de la empresa ante la sociedad, consolidando de manera continua su reputación (Benavides et al., 2022).

El sentido de pertenencia implica sentirse valorado, necesitado e identificado. Mantiene una estrecha relación con la identidad personal, entendida como el conjunto de rasgos actitudinales, procedimentales y personales que permiten la interacción con diversas afiliaciones, instituciones, grupos y espacios en los que se desarrolla el proceso formativo. El resultado de esta interacción repercute en el desempeño académico, laboral y social (Hernández et al., 2022).

2.2.4. *Clima Laboral*

El clima organizacional se refiere al ambiente laboral existente entre los miembros de una organización. Está estrechamente relacionado con el grado de motivación de los empleados e indica, de manera específica, las propiedades motivacionales del entorno organizacional. Un clima saludable permite que las personas rindan satisfactoriamente en sus tareas diarias y favorece un desempeño laboral óptimo, lo que facilita las evaluaciones, la retroalimentación, los procesos internos y toda la cadena de gestión institucional. Por ello, el clima laboral no es la consecuencia de una buena administración, sino la condición necesaria para lograrla (Bermejo et al., 2022).

Oruna et al. (2021), citando a la Organización Internacional del Trabajo, definen el clima laboral como la cultura del lugar de trabajo en la que interactúan factores visibles y no visibles. Entre los factores visibles se encuentran la disposición física de la organización y las normas de presentación del personal; entre los no visibles están

los valores, principios, reglas de comportamiento y formas de interacción entre trabajadores y líderes.

2.2.5. Cultura Organizacional

La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es importante para la organización) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con las personas, las estructuras y los sistemas de control para producir normas de comportamiento (cómo se hacen las cosas aquí). Desde una perspectiva organizacional, la cultura se concibe como el conjunto de experiencias significativas, internas y externas, que los miembros de una empresa han vivido, generando una percepción común sobre su entorno y su rol en la organización (Palmero et al., 2020).

La cultura organizacional, entendida como la “personalidad de la empresa”, representa la manera como una organización asume sus objetivos misionales a partir de la conducta de sus agentes. Genera formas de actuación en el entorno laboral y constituye un modo de “hacer las cosas” basado en aprendizajes colectivos, conductas y valores compartidos. Esta cultura opera incluso en ausencia de estructuras y procesos formales (Giraldo et al., 2023).

Los enfoques actuales reconocen que una de las principales fuentes de valor de una empresa reside en sus recursos intangibles. Las teorías sobre intangibles se originaron en la década de 1990, cuando se comenzó a estudiar estos activos como estratégicos, considerando los procesos comunicativos dentro de ellos. Se entiende por recursos intangibles a aquellos activos organizacionales que carecen de existencia física, que pueden utilizarse de manera renovable, cuyo valor aumenta mientras se emplean y que pueden emplearse simultáneamente, presentando un elevado grado de especialización (Palmero et al., 2020).

2.2.6. *Cambio Organizacional*

El objetivo del artículo de Fierro et al. (2020) fue evidenciar la evolución del marco conceptual del cambio organizacional a lo largo de la historia académica, con el fin de contribuir a la comprensión de las situaciones que enfrentan las empresas en esta materia. La investigación es de carácter descriptivo y bibliográfico, basada en el análisis de literatura específica sobre el tema. Se utilizó una ficha de registro de datos aplicada a libros y artículos científicos para identificar y sistematizar fuentes de información. Se encontró que las definiciones del concepto mantienen dos enfoques principales: el comportamental y el organizacional. Se concluye que las propuestas se basan en modelos racionales de la realidad, lo que implica la presencia de sesgos y heurísticas en la interpretación de los autores.

2.2.7. *Felicidad en el Trabajo*

En las últimas décadas se ha observado un incremento significativo en la investigación sobre la felicidad y su relación con el bienestar, la calidad de vida laboral y los estados emocionales positivos de diversos colectivos profesionales vinculados a la intervención social. La felicidad se entiende como un estado emocional producto de la interacción de múltiples condicionantes que actúan sobre los individuos y generan respuestas con efectos positivos en diferentes ámbitos de la vida, beneficiando finalmente a la sociedad (Domínguez et al., 2021).

La felicidad en el trabajo constituye una dimensión de gran importancia, dado que la mayoría de las personas trabajan tanto por necesidad como por realización personal. El trabajo representa una fuente de ingresos y un espacio para desarrollar habilidades, enfrentar desafíos y alcanzar metas personales. Muchas personas no abandonarían su trabajo incluso si no necesitaran el ingreso económico. La felicidad

laboral puede analizarse desde la perspectiva del trabajador, desde el ámbito organizacional o desde la dinámica del puesto de trabajo. La mayoría de estudios se centra en la persona del trabajador, en el grupo o en el entorno donde realiza sus actividades (García et al., 2019).

2.3. Marco Conceptual y Definición de Términos Básicos

2.3.1. *Identidad Corporativa*

Toda corporación posee una identidad, es decir, cualidades que la distinguen y una imagen asociada con sus valores. Sin embargo, en la mayoría de los casos, ambas dimensiones se desarrollan de manera no deliberada en su creación y evolución (Erazo et al., 2020).

La identidad corporativa comprende los mecanismos que una empresa elige para identificarse ante sus stakeholders, la comunidad, los clientes, los trabajadores y los medios. Es un conjunto de características interdependientes que otorgan especificidad, estabilidad y coherencia a la organización, haciéndola reconocible. Asimismo, representa la manera en que la empresa se presenta a sí misma mediante su comportamiento y simbolismos dirigidos a públicos internos y externos. Se arraiga en el comportamiento individual de los miembros de la entidad y expresa uniformidad, distinción y centralidad organizacional en el tiempo (Curras, 2010).

2.3.2. *Colaborador*

Se entiende por colaborador a todo miembro del personal interno de una entidad empresarial que contribuye voluntaria, directa o indirectamente al logro de los objetivos de la organización.

2.3.3. Eficiencia y Eficacia

La eficiencia se refiere a la cantidad de recursos utilizados para alcanzar las metas de la organización. Se basa en el uso de materias primas, dinero y personal requeridos para lograr determinado nivel de producción. La eficacia, en cambio, constituye un concepto más amplio y se refiere al grado en que una organización alcanza sus metas (Godínez, 2013).

2.3.4. Comunicación Formal e Informal

La comunicación formal está determinada por la estructura jerárquica de la organización. La comunicación informal, por su parte, ocurre dentro de las relaciones interpersonales; es espontánea, activa y difícil de controlar, ya que los trabajadores la generan al margen de la rigidez laboral. Ambos tipos de comunicación se desarrollan en el contexto de las relaciones entre los miembros de la organización educativa (Papic, 2019).

2.3.5. Barreras en la Comunicación

Las barreras de la comunicación son obstáculos o interferencias que pueden alterar la transmisión del mensaje e incluso impedir su comprensión. También se denominan ruido o interferencias, y se interponen en el proceso comunicativo afectándolo parcial o totalmente. Según su origen e incidencia, se clasifican en barreras semánticas, que surgen cuando el significado de las palabras difiere para emisor y receptor y la estructura del mensaje no facilita la expresión del significado deseado (Armas et al., 2016).

Estas barreras son más frecuentes en mensajes escritos debido a errores gramaticales. Las barreras físicas afectan el medio empleado para transmitir el mensaje y pueden ser técnicas, cuando se utilizan artefactos como medios de transmisión; o

ambientales, cuando existen elementos que distorsionan la comunicación, como el exceso de ruido o de luz, dificultando la recepción rápida y efectiva del mensaje. Para evitarlas, es necesario seleccionar el medio adecuado y probarlo previamente (Armas et al., 2016).

2.4. Categorías

La investigación cuenta con dos categorías de estudio las cuales se especifican a continuación:

a. Categoría de estudio 1: Comunicación interna.

Subcategorías: flujos de la comunicación, tipos de comunicación y funciones de la comunicación

b. Categoría de estudio 2: Desarrollo organizacional.

Subcategorías: Clima organizacional, cultura organizacional y cambio organizacional.

2.5. Operacionalización de Categorías

Tabla 1

Operacionalización de categorías

Categorías	Sub Categorías	Temas	Instrumento	Métodos de análisis o valoración
Categoría 1: Comunicación interna	Flujos de la comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> - Ascendente - Descendente - Horizontal - Transversal 	Ficha de análisis documental	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documentaria - Análisis exegético y sistemático de la literatura
	Tipos de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación formal - Comunicación informal 		
	Funciones de la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Implicancia del personal - Cambio de actitud - Mejora de productividad 		
Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente de trabajo - Percepciones 			
Categoría 2: Desarrollo organizacional	Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Identidad - Compromiso - Pertenencia 		
	Cambio organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptación - Cambio del entorno - Impacto 		

Capítulo III

Diseño Metodológico

3.1. Enfoque

La investigación utilizó el paradigma cualitativo, dado que el estudio no analizó variables susceptibles de ser medidas o dimensionadas en cantidades numéricas, sino fenómenos sociales observables y de naturaleza empírica, como la comunicación interna de las empresas. Estos fueron examinados mediante categorías de estudio, puesto que se planteó una investigación teórica y básica.

Según Ruiz y Valenzuela (2022), el enfoque cualitativo constituyó un paradigma idóneo para el estudio de las ciencias sociales, en el cual no se buscó analizar las categorías mediante mediciones aritméticas, sino comprender la naturaleza de lo estudiado, generar conceptos, sistematizar opiniones y experiencias, e interpretar los fenómenos analizados.

3.2. Método

Se utilizó el método científico aplicado a las ciencias sociales vinculadas con la administración de empresas, cuyos procedimientos se detallan a continuación.

3.2.1. Método General

Como método lógico general se utilizó el método inductivo–deductivo. Según Albornoz et al. (2023), este método permitió observar casos particulares, sus propiedades y características para analizarlos y estudiarlos, con la finalidad de obtener conclusiones que sirvieran como principios generales del conocimiento. A su vez, posibilitó aplicar principios, leyes y conocimientos de naturaleza general para resolver casos particulares.

Por lo tanto, el método inductivo complementó al método deductivo sin ser excluyente. A partir de estudios aplicados a casos y experiencias de empresas (lo particular), se sistematizó la información para elaborar conclusiones y teorías aplicables a problemas generales vinculados con la comunicación interna. Del mismo modo, mediante el estudio de la teoría general de la comunicación interna se analizó cómo determinadas empresas privadas mejoraron sus procesos comunicativos.

3.2.2. Método Específico

El método específico utilizado fue el descriptivo–explicativo. Los estudios explicativos permitieron “especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 108). En este sentido, se explicó y describió el fenómeno social planteado como categoría de estudio y, posteriormente, se identificaron su naturaleza y características, posibilitando una interpretación objetiva de lo investigado.

3.3. Tipo de Investigación

El estudio se caracterizó por ser una investigación teórica y sistemática, propia del enfoque básico. Se estudiaron de manera ordenada investigaciones previas sobre la comunicación interna organizacional en empresas privadas y, posteriormente, se contrastó la teoría con las conclusiones de los autores revisados. Ello permitió generar nuevos postulados teóricos sobre la influencia de la comunicación interna en el desarrollo organizacional. Asimismo, se planteó una propuesta de estrategia de comunicación interna.

Según Arias et al. (2023), la investigación básica (también denominada investigación pura) no resuelve directamente un problema, dado que los instrumentos

no se aplican a una realidad concreta, sino que sirven de base teórica para otros tipos de estudios. Dentro de este enfoque pueden plantearse investigaciones con alcances exploratorios, descriptivos o correlacionales.

3.4. Nivel de Investigación

El nivel o alcance de la investigación fue descriptivo y explicativo. Los estudios descriptivos tienen como finalidad especificar las propiedades, características y perfiles de grupos, comunidades, objetos o fenómenos; para ello se recopilan y analizan datos de la variable de estudio (Arias, 2023). En consecuencia, se describieron y explicaron las categorías y subcategorías con el propósito de comprender los postulados teóricos y generar nuevas aproximaciones que sirvieran de base para resolver problemas empíricos específicos.

3.5. Diseño de Investigación

El diseño de la investigación fue teórico. Este tipo de diseño se define como una metodología de trabajo que permite orientar la investigación desde las necesidades del entorno, articulando los elementos necesarios para identificar la razón que motiva el estudio y describir las etapas para encontrar una respuesta. En la actualidad, los componentes del diseño teórico se estructuran de formas diversas según la visión del investigador, ya sea estudiante, docente o profesional, quien define el camino más adecuado para alcanzar resultados válidos desde la perspectiva científica (García y Sánchez, 2020).

3.6. Corpus Documental

El corpus documental estuvo conformado por artículos científicos que abordaron la relación entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional, publicados entre 2020 y 2024 en revistas indexadas en Scopus, SciELO y Web of

Science. Este conjunto representó la totalidad de estudios recientes y relevantes disponibles sobre el tema y constituyó la base para el análisis teórico y conceptual del trabajo.

3.7. Criterios de Selección del Corpus

El número total de artículos seleccionados —diez— fue suficiente para el desarrollo del estudio, dado que, en la investigación cualitativa, la validez no se determina por la cantidad de unidades analizadas, sino por la pertinencia, profundidad y relevancia de las fuentes. Los artículos fueron elegidos mediante muestreo intencional, atendiendo a su rigor metodológico, su publicación entre 2020 y 2024 y su procedencia de revistas científicas indexadas en bases de datos reconocidas, como SciELO, Scopus y Web of Science.

Asimismo, se alcanzó la saturación teórica, entendida como el punto en el que los documentos revisados comenzaron a mostrar recurrencia en los hallazgos y las categorías analizadas, sin aportar información nueva. Por ello, los diez artículos seleccionados constituyeron una muestra cualitativamente significativa y metodológicamente consistente, suficiente para cumplir los objetivos y garantizar la validez interpretativa del análisis.

En función de lo anterior, se establecieron criterios de inclusión y exclusión para definir los elementos que integrarían el corpus documental:

Tabla 2*Criterios de inclusión y exclusión*

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
<ul style="list-style-type: none"> • Quedan incluidos artículos de investigación con metodología cualitativa o mixta, que hayan sido publicadas en revistas científicas indexadas en Scielo, Scopus y Web of Science, entre los años 2020-2024. • Quedan incluidas aquellos artículos cuya metodología sea de tipo pura o básica, con alcance exploratorio, descriptivo, explicativo y aquellas que hayan sido de tipo aplicadas o de campo. • Quedan incluidas aquellas investigaciones realizadas en América Latina y España, sin importar en que revista se publicó. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quedan excluidos aquellas investigaciones científicas que no sean revisiones de la literatura. • Quedan excluidos aquellos artículos que hayan sido publicadas fuera del periodo establecido en la presente investigación. • Quedan excluidos aquellos artículos científicos que sean artículos de opinión o resúmenes. • Quedan excluidos aquellos artículos cuya investigación hayan sido publicadas en inglés y que no tengan traducción oficial.

3.8. Técnica e Instrumento de Reección de Datos

3.8.1. Técnica o Método de Recolección de Datos

La técnica utilizada para la recolección de datos fue el análisis documental. Este consistió en revisar registros o documentos previamente generados, tales como informes, transcripciones, archivos o registros de transacciones (Arias et al., 2022). En el presente estudio se analizaron artículos de investigación cuyo tema central fue la comunicación organizacional y que fueron publicados entre los años 2020 y 2024.

3.8.2. Instrumento

El instrumento empleado fue la ficha de análisis documental. Aunque la ficha de registro puede considerarse un instrumento asociado a la técnica de observación, es necesario precisar que el análisis constituye un proceso de observación con características cognitivas propio del investigador. La ficha de registro permitió

recolectar datos e información de las fuentes consultadas; estas fichas fueron elaboradas y diseñadas en función de la información requerida para el estudio, por lo que no existe un modelo único o estandarizado (Arias et al., 2023).

3.9. Aspectos Éticos

En la investigación se utilizaron documentos de naturaleza pública, dado que los artículos seleccionados para la muestra fueron publicados en revistas científicas con el propósito de ser difundidos en la comunidad académica. Por esta razón, bastó con reconocer la autoría y citar adecuadamente los documentos para cumplir las normas éticas, sin ser necesario solicitar consentimiento informado a los autores.

Capítulo IV

Resultados y Discusión

4.1. Resultados

Los resultados serán expuestos desde el objetivo específico 2, hasta el problema general. El objetivo plantea determinar la influencia de la comunicación interna en la cultura corporativa según los resultados obtenidos en investigaciones científicas publicadas en los años 2020-2024, se obtuvo lo siguiente.

Tabla 3

Influencia de la comunicación interna en la cultura organizacional

Autor	Conclusión
Ayala; Barros y Claro, (2020).	Se reconoce que la Comunicación Interna Organizacional (CIO) desempeña un papel fundamental en la construcción de la identidad institucional, así como en la consolidación de la cultura organizacional. En este contexto, se sostiene que la comunicación interna debe estar alineada con la misión, visión y valores de la organización, los cuales constituyen la base de su especificidad (p. 297), Yue et al. (2021) se propone que los líderes fomenten una comunicación interna orientada a generar un entorno cultural positivo, capaz de fortalecer el sentido de pertenencia entre los colaboradores.
Figueroa y Salas (2024).	Se determina que la comunicación ascendente constituye un componente esencial dentro de las estructuras organizativas, al estar orientada a la transmisión de mensajes desde los empleados hacia los niveles superiores de la empresa. Esta modalidad comunicativa cumple un rol estratégico en la alineación de los objetivos individuales con los fines institucionales. De igual forma, permite a los mandos superiores evaluar el grado de adaptación del personal respecto a la cultura organizacional, así como lo discernido de los mensajes emitidos y su nivel de satisfacción con el entorno laboral, el equipo de trabajo y los recursos disponibles para el cumplimiento de sus funciones. La evaluación de este tipo de comunicación interna contribuye al intercambio de información y al compromiso colectivo hacia el logro de la visión organizacional, repercutiendo positivamente en el desempeño tanto individual como corporativo.
Valencia y Castaño (2022).	Se llegó a la conclusión de que, la cultura organizacional se concibe como el conjunto de creencias y significados que han sido interiorizados por los miembros de una institución, los cuales orientan sus prácticas y conductas. Así mismo, esta faceta permite establecer formas de comunicación y colaboración orientadas a un interés común, con miras a alcanzar la excelencia empresarial. Sin embargo, también se determinó que, dicha comunicación no siempre ocupa un lugar prioritario en la empresa; en aquellos casos en que no se promuevan esfuerzos por desarrollar una comunicación simétrica con los empleados, resulta complejo alcanzar niveles óptimos de comunicación.

Autor	Conclusión
	Cabe señalar que se estipula que los colaboradores constituyen un público estratégico, del cual depende en gran medida las empresas. En consecuencia, se plantea la necesidad de que los profesionales en relaciones públicas fomenten una cultura comunicacional basada en la simetría, especialmente con el público interno, puesto que estos empleados no solo reproducen los valores institucionales, sino que también contribuyen de forma significativa a la construcción de la reputación frente a otros públicos.
Llanos y Tomalá (2024).	Se dedujo que la comunicación interna constituye un proceso básico de interacción social. También se estableció que un entorno laboral favorable se construye a partir del intercambio constante de información entre los miembros, lo que permite que la comunicación fluya de manera efectiva, generando así un clima de confianza, participación activa y buenas relaciones humanas. En este contexto, se determinó como esencial que cada acción comunicativa responda a un objetivo alineado con la cultura corporativa y con la estrategia institucional. Así mismo, se estableció que, para alcanzar una comunicación interna eficaz, se considera imprescindible garantizar su continuidad, establecer mecanismos de medición, realizar análisis periódicos de los resultados obtenidos y, en función de estos, redefinir las estrategias a seguir.
Guerrero, Sotelo y Cabezuolo (2022).	Se estableció que la comunicación interna y la cultura organizacional contribuyen significativamente a que la fuerza laboral interiorice y personalice tanto la imagen como la identidad institucional. Se determinó que ambas dimensiones deben estar presentes en todos los niveles y procesos organizativos. Se reconoció que los profesionales tienen la responsabilidad de representar y encarnar, en primera instancia, los valores y la cultura que distinguen a la organización, proyectándolos hacia la sociedad en general. Se valoró, en consecuencia, a la comunicación interna como una aliada estratégica e imprescindible, al considerarse que el personal no solo es receptor, sino también constructor y coprotagonista de la cultura organizacional.

La comunicación interna influye positivamente en la cultura organizacional, debido a que permite transmitir los valores, creencias y significados que se busca naturalizar en la organización empresarial. Asimismo, repercute en la imagen e identidad que los trabajadores construyen respecto de la empresa, lo cual fortalece las prácticas institucionales e incrementa el desempeño de los colaboradores. La cultura organizacional se ve favorecida por la comunicación interna, pues los líderes pueden transmitir a los colaboradores los valores y la filosofía institucional, alineando los objetivos de cada área con los objetivos empresariales y promoviendo el fortalecimiento de las operaciones y de la identidad organizacional.

De igual forma, respecto del objetivo orientado a determinar cómo influye la comunicación interna en el ambiente laboral según investigaciones científicas publicadas entre los años 2020 y 2024, se establece que la comunicación interna desempeña un papel esencial en la consolidación de una cultura organizacional sólida y en la construcción de la identidad institucional. Se determina que una comunicación efectiva y simétrica fortalece el sentido de pertenencia a la corporación, promueve relaciones laborales saludables y facilita la alineación entre los objetivos individuales y corporativos. Asimismo, se reconoce que la cultura organizacional permite que los trabajadores proyecten los valores institucionales hacia el entorno externo, consolidando la reputación organizacional. Finalmente, se concluye que el compromiso de los líderes y profesionales en promover una comunicación coherente con la misión y la visión institucional resulta indispensable para alcanzar la excelencia organizativa y desarrollar un entorno laboral positivo.

Tabla 4

Influencia de la comunicación interna en el clima laboral

Autor	Conclusión
Ayala; Barros y Claro, (2020).	Se evidenció que el rol predominante del área de comunicación interna se encuentra en la gestión de medios internos, así como en la elaboración y ejecución del plan estratégico, con un 88 % de relevancia entre los encuestados. Se determinó que otra de las funciones destacadas consiste en brindar soporte a los líderes en su desempeño como comunicadores dentro de la organización. Se propuso que uno de los principales aportes de la comunicación interna radica en su capacidad para fortalecer las competencias comunicativas de los miembros de la institución. Se observó, no obstante, que en el contexto de las empresas calificadas como Great Place to Work® 2020 en Chile, la responsabilidad directa sobre el clima organizacional fue el aspecto menos identificado con el rol de esta área.
Valencia y Castaño (2022).	Se comprendió en la investigación, que el clima organizacional hace referencia a las percepciones compartidas por los miembros de una institución, construidas a partir de los juicios que son elaborados sobre su entorno laboral. Se determinó que dicho clima constituye el ambiente de trabajo que, en mayor o menor medida, incide en el funcionamiento interno de la organización y, por consiguiente, en el rendimiento del personal. Se estipuló, a su vez, que la comunicación generada dentro de la organización cumple un rol esencial como mecanismo de cohesión,

Autor	Conclusión
Llanos y Tomalá (2024).	<p>información, motivación e integración. Se dedujo, por tanto, que existe una relación estrecha entre la comunicación interna y factores organizacionales clave, como la cultura y el clima laboral.</p> <p>La comunicación organizacional es la administración del conocimiento (AC), que permite organizar y distribuir la sabiduría colectiva de modo que la información correcta llegue a las personas correctas en el momento preciso, lo cual favorece un mejor desempeño organizacional, también permite, suministrar a los miembros de la organización la información necesaria acerca de su cultura e integrarlos en la misma.</p> <p>Concebir una empresa sin un sistema comunicacional sólido y ajustado a sus necesidades sería un error que los puede afectar la ejecución de procesos, así como, el sentido de pertenencia, un mal clima laboral, entre otras.</p> <p>La comunicación interna se basa en el flujo de información en múltiples direcciones, entre ellas la comunicación asertiva, la cual involucra emociones, actitudes, sentimientos e intereses de los colaboradores, buscando la satisfacción y mejorando la competitividad de la empresa. Está dirigida al cliente interno, pues da respuesta a un sin número de necesidades y permite motivar al equipo y retener a los mejores talentos, por ello se vuelve imprescindible medir su efectividad.</p> <p>Tener un programa de desarrollo organizacional impulsa el crecimiento y la productividad de los colaboradores, también los ayuda a adquirir nuevas habilidades, mejorar su conocimiento y desempeño, aumentar su motivación y compromiso con la empresa. Esto a su vez ayuda a la empresa a mejorar su productividad, eficiencia y rentabilidad a largo plazo.</p> <p>En cuanto al buen clima organizacional este es fundamental para el crecimiento y desarrollo de una organización. Esto incluye: la cultura empresarial, las relaciones entre empleados, liderazgo, comunicación y otros factores. Un clima positivo motiva, desarrolla la creatividad, la colaboración y productividad de los empleados, lo que a su vez impulsa el crecimiento y desarrollo de la empresa.</p>

La comunicación organizacional interna influye positivamente en el clima laboral, debido a que permite que los líderes (mediante la comunicación vertical) y los colaboradores (a través de la comunicación horizontal) compartan la sabiduría colectiva de la institución, además de posibilitar la resolución y prevención de conflictos. El clima organizacional también se ve beneficiado por la comunicación interna organizacional, dado que facilita la creación de un sistema comunicacional sólido y ajustado a las necesidades de cada área, lo cual motiva a los trabajadores y contribuye a mejorar la productividad.

Finalmente, respecto del objetivo general orientado a determinar cómo influye la comunicación interna en el desarrollo organizacional, según los resultados obtenidos en investigaciones científicas publicadas entre los años 2020 y 2024, se establece que la comunicación interna desempeña un papel trascendental en la configuración del clima laboral, porque influye directamente en las percepciones y juicios de los empleados sobre su entorno de trabajo. Se determina que una comunicación efectiva contribuye de manera significativa a la cohesión, motivación e integración del personal, generando un ambiente laboral más armonioso. Asimismo, a partir de las conclusiones de los autores, se deduce que una comunicación interna bien gestionada impacta positivamente en el desempeño y bienestar de los colaboradores, consolidando un clima organizacional favorable que, a su vez, fortalece la cultura institucional y el rendimiento general de la empresa.

Tabla 5

Influencia de la comunicación interna en el desarrollo organizacional

Autor	Conclusión
Ayala; Barros y Claro, (2020).	Se determinó que la comunicación interna juega un papel fundamental en el desarrollo de las organizaciones, especialmente en tiempos de crisis. Se confirmó en el estudio que el 88 % de las empresas calificadas como GPTW® 2020 cuentan con un área dedicada exclusivamente a la comunicación interna. Se dedujo que, excepto, una de cada cuatro empresas tiene más de cinco personas en su departamento de comunicación interna, lo que subraya su relevancia estratégica en el contexto organizacional.
Llanos y Tomalá (2024).	Se estipuló que la comunicación interna se caracteriza por un flujo de información en múltiples direcciones, destacando la comunicación asertiva, que involucra emociones, actitudes, sentimientos e intereses de los colaboradores. Se reconoció que esta forma de comunicación busca la satisfacción de los empleados y mejora la competitividad de la organización. Se concluyó que su foco principal está en el cliente interno, dado que responde a diversas necesidades, fomenta la motivación del equipo y facilita la retención del talento, lo que hace imprescindible medir su efectividad. Se dedujo que el desarrollo organizacional es la base fundamental de todas las organizaciones, porque permite identificar las áreas de mejora mediante diagnósticos precisos, para gestionar los cambios necesarios. Se determinó que el capital humano desempeña un papel esencial en el desarrollo de las actividades, y que las

Autor	Conclusión
	<p>características del desarrollo organizacional incluyen un enfoque integral, orientación sistémica, solución de problemas, y aprendizaje basado en la experiencia, entre otras.</p> <p>Se concluyó por último que el desarrollo organizacional es crucial porque permite ajustar las estructuras organizacionales, liderar equipos de manera efectiva y mejorar las relaciones interpersonales, contribuyendo a la prevención y resolución de conflictos. Se estipuló que su propósito es gestionar el cambio, asegurando que las metas se alcancen dentro de los plazos establecidos. Se reconoció que la comunicación, como parte fundamental de la cultura organizacional, juega un papel esencial en la creación de una cultura de mejora continua, alineando a todos los miembros de la organización hacia los mismos objetivos.</p>

La comunicación interna organizacional influye positivamente en el desarrollo organizacional, debido a que permite que los colaboradores y líderes identifiquen fallas y definan acciones pertinentes para gestionar los cambios necesarios a partir de las necesidades detectadas. El capital humano desempeña un rol esencial en el desarrollo de las actividades. Las características del desarrollo organizacional comprenden un enfoque dirigido a la organización en su conjunto, una orientación sistémica, la presencia de un agente de cambio, la solución de problemas, el aprendizaje por experiencia, los procesos de grupo, la retroalimentación, la orientación situacional y el desarrollo de equipos.

Asimismo, a partir de las conclusiones presentadas por los autores, se determina que la comunicación interna resulta esencial para el desarrollo organizacional, especialmente en tiempos de crisis, dado que mejora la competitividad y la motivación del personal. Se destaca su papel en la satisfacción y retención del talento humano. Por otra parte, se concluye que el desarrollo organizacional ajusta las estructuras y fortalece las relaciones, facilitando el cambio y la alineación de objetivos mediante la comunicación, elemento clave para consolidar una cultura organizacional orientada a la mejora continua.

4.2. Discusión

En este apartado se contrastan los resultados con investigaciones anteriores y con la literatura vigente sobre la CI y el DO. Se inicia con el PE 2, que plantea la pregunta: ¿Cómo influye la comunicación interna en la cultura organizacional según los resultados obtenidos en investigaciones científicas publicadas entre los años 2020 y 2024? Se determina que la CI influye positivamente en la cultura organizacional, dado que permite que los colaboradores personalicen la imagen y la identidad de la organización. Asimismo, promueve el sistema de creencias y las políticas corporativas, haciendo posible que cada trabajador asuma la filosofía empresarial como parte de su identidad laboral.

Según Cabezuelo et al. (2022), una comunicación interna estratégica, coherente y bien estructurada permite difundir eficazmente la cosmovisión institucional —metas, principios, misión, visión y filosofía— entre todos los empleados. Además, cumple un rol fundamental en los procesos de transformación y adaptación organizacional. Por ello, no basta con transmitir la cultura empresarial, sino que es esencial que los colaboradores la comprendan, la integren y la proyecten en su práctica cotidiana.

Los autores señalan también que comunicar y saber escuchar constituyen pilares del diálogo organizacional, el cual contribuye al fortalecimiento de la cultura. En este sentido, la CI es reconocida como un recurso clave para impulsar procesos de transformación cultural o gestión del cambio. Tanto la cultura organizacional como la CI deben integrarse en cada nivel y actividad de la empresa, ya que permiten que el personal interiorice los valores institucionales y represente adecuadamente la identidad corporativa frente al entorno social (Cabezuelo et al., 2022).

Por otra parte, Gallardo et al. (2020) sostienen que la CI debe formar parte de la cultura organizacional y, a la vez, ser un mecanismo para transmitirla. Esta articulación favorece un ambiente laboral de confianza y propicia la coordinación eficiente del trabajo, permitiendo un uso óptimo de los recursos institucionales.

Sin embargo, diversos autores recuerdan la importancia de diferenciar los actos comunicativos cotidianos de la comunicación institucional o de la cultura organizacional. Este enfoque pone énfasis en las interacciones diarias y en los intercambios cara a cara, señalando que cultura y comunicación están profundamente entrelazadas. La cultura se transmite mediante la comunicación y, simultáneamente, la comunicación refleja la cultura. Por ello, muchos conflictos comunicativos no derivan de errores técnicos, sino de divergencias culturales. La organización, entendida como construcción cultural, constituye el espacio donde se comparten valores, creencias, normas, costumbres, símbolos, lenguaje y rutinas que configuran las prácticas colectivas (Paz et al., 2018).

Desde esta perspectiva, la cultura organizacional puede comprenderse como un conjunto de valores compartidos —lo que es significativo para la empresa— y creencias comunes —cómo se percibe el funcionamiento de las cosas— que influyen en las personas y en los sistemas de control. Schein, en 1988, amplió esta definición mediante el concepto de supuestos y creencias, explicando que la cultura surge de las soluciones colectivas frente a desafíos del entorno externo y necesidades internas del grupo (Palmero et al., 2020).

Asimismo, la CI se entiende como un sistema de mensajes que se originan y circulan en múltiples direcciones dentro de la organización (Berceruelo, 2014). Su evolución depende del plan estratégico, la cultura institucional y las metas institucionales. Representa una manifestación directa de la identidad propia de la

organización y se articula mediante diversos canales que mantienen conectados e informados a todos los trabajadores, favoreciendo relaciones positivas orientadas al logro de los objetivos corporativos (Arizcuren et al., 2008; Andrade, 2012).

En el ámbito de la comunicación estratégica, la cultura se reconoce como uno de los recursos intangibles más valiosos, constituyendo el eje del capital intelectual institucional. Las organizaciones no solo poseen cultura, sino que son en sí mismas una cultura. Por ende, deben analizarse también desde sus dimensiones simbólicas y expresivas (Palmero et al., 2020).

En esta línea, León et al. (2021) proponen la visión simbólico-interpretativa, que considera la comunicación un elemento determinante para forjar la identidad cultural. Este enfoque emplea mecanismos como roles, modelado de conductas y principios como la responsabilidad, el respeto y la autoestima. La cultura se concibe como una construcción colectiva basada en símbolos y significados compartidos, y no como un componente accesorio.

En síntesis, respecto del PE 2, se determina que la CI influye de manera directa y significativa en la construcción, transmisión y consolidación de la cultura organizacional. No solo facilita la circulación de valores y creencias compartidas, sino que también permite que los colaboradores representen coherentemente la identidad institucional. La cultura se entiende como una dimensión esencial de la organización, y la comunicación constituye el canal mediante el cual se expresan los aspectos simbólicos que configuran la identidad corporativa.

Conclusiones

- 1- La comunicación interna influye positivamente en la cultura organizacional, dado que permite transmitir los valores, creencias y significados que se busca naturalizar en la organización empresarial. Asimismo, repercute en la imagen y en la identidad que los trabajadores construyen respecto de la empresa, lo cual fortalece las prácticas institucionales e incrementa el desempeño de los colaboradores. La cultura organizacional se ve favorecida por la comunicación interna, pues los líderes transmiten los valores y la filosofía institucional, alineando los objetivos de cada área con los objetivos corporativos y fortaleciendo tanto las operaciones como la identidad organizacional.
- 2- La comunicación organizacional interna influye de manera positiva en el clima laboral, ya que facilita que los líderes —mediante la comunicación vertical— y los colaboradores —a través de la comunicación horizontal— compartan la sabiduría colectiva de la institución y resuelvan o prevengan conflictos. El clima organizacional también se beneficia de la comunicación interna, debido a que permite construir un sistema comunicacional sólido y ajustado a las necesidades de cada área, lo que incrementa la motivación del personal y mejora la productividad.
- 3- La comunicación interna organizacional influye positivamente en el desarrollo organizacional, puesto que permite que los colaboradores y los líderes identifiquen fallas, determinen necesidades y propongan acciones orientadas a gestionar los cambios necesarios. El capital humano desempeña un rol esencial en este proceso. El desarrollo organizacional se caracteriza por un enfoque integral dirigido a toda la organización, una orientación sistémica, la presencia de agentes de cambio, la

solución de problemas, el aprendizaje experiencial, los procesos de grupo, la retroalimentación, la orientación situacional y el desarrollo de equipos.

- 4- Las conclusiones de diversos autores muestran que la comunicación interna tiene una influencia fundamental en el desarrollo organizacional, al fortalecer la cohesión, el sentido de pertenencia y la motivación de los colaboradores. Su alineación con la cultura y con los objetivos estratégicos permite una mejor adaptación al cambio, facilita la gestión interna y contribuye a consolidar una cultura de mejora continua que impulsa el crecimiento sostenible de la organización.
- 5- La revisión de investigaciones recientes evidencia que la comunicación interna es un factor clave para consolidar y proyectar la cultura organizacional. Al promover los valores institucionales, la comunicación fortalece la identidad corporativa y alinea a los colaboradores con los principios de la organización, favoreciendo la construcción de un entorno cohesionado donde la cultura no solo se transmite, sino que también se vive.
- 6- Los hallazgos demuestran que una comunicación interna eficaz influye directamente en la calidad del ambiente laboral, debido a que la información fluye de manera clara y bidireccional, generando confianza, participación activa y relaciones interpersonales saludables. Estos factores inciden en el bienestar del personal y en su desempeño. En contraste, una comunicación deficiente ocasiona desmotivación, errores en las tareas y deterioro de la productividad general.
- 7- Las investigaciones consultadas evidencian que la comunicación interna impulsa el desarrollo organizacional al fortalecer la coordinación entre equipos, aumentar el compromiso del personal y facilitar la ejecución de estrategias institucionales.

Una gestión adecuada genera confianza, participación y sentido de pertenencia, convirtiéndose en un elemento esencial para alcanzar los objetivos corporativos y adaptarse eficazmente a los cambios del entorno.

Además, si bien diversos autores coinciden en que la comunicación interna es un factor determinante para el fortalecimiento del desarrollo organizacional, se identifican diferencias en la manera de conceptualizar su alcance e impacto. Por ejemplo, Ayala et al. (2020) y Llanos y Tomalá (2024) destacan su función operativa al mejorar el clima laboral y la motivación del personal, mientras que Guerrero et al. (2022) resaltan su dimensión estratégica como eje para construir identidad e imagen corporativa. Estas posturas, aunque complementarias, evidencian la ausencia de un modelo integrador que articule los procesos comunicativos con los resultados organizacionales desde una perspectiva sistémica.

En ese sentido, la presente investigación aporta una visión articulada que sintetiza los hallazgos empíricos del periodo 2020–2024, permitiendo comprender cómo los flujos comunicacionales internos inciden en dimensiones clave del desarrollo organizacional, como la cultura, el clima y la eficiencia institucional. Se reconoce la necesidad de futuras investigaciones mixtas y comparativas en distintos contextos empresariales, con el fin de validar y ampliar los postulados teóricos sistematizados. Con ello, este estudio contribuye a reducir la brecha existente entre la teoría de la comunicación organizacional y su aplicación práctica en la gestión moderna de las empresas.

Recomendaciones

1. Investigar el impacto de la comunicación organizacional en el sentido de pertenencia de los colaboradores, con el fin de determinar cómo esta influencia favorece el adecuado desempeño de sus funciones dentro de la empresa.
2. Investigar el impacto de la comunicación interna organizacional en el clima laboral de corporaciones con más de cien trabajadores, de manera que sea posible realizar una evaluación amplia que permita obtener resultados sólidos y representativos respecto del comportamiento comunicacional en estructuras laborales de mayor magnitud.
3. Investigar el impacto de la comunicación interna organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores, con el propósito de verificar cómo la participación, el compromiso y la comunicación efectiva, clara y bidireccional inciden en la interacción entre compañeros y en la calidad del trabajo realizado.

Referencias Bibliográficas

- Aced et al. (2021). *Manual de comunicación interna*. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación. Recuperado de <https://n9.cl/odaiv>.
- Albornoz et al. (2023), *Metodología de la investigación aplicada a las ciencias de la salud y la educación*. Quito: Mawil Publicaciones. <https://doi.org/10.26820/978-9942-622-59-4>.
- Alfonso Robaina, D.; Torres Tondike, C.; Piñero Rodríguez, N. & González González, G. (2023). Modelo matemático para la evaluación de variables de comunicación organizacional en el Grupo Empresarial Agua y Saneamiento. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(6), 31-38. Recuperado de <https://n9.cl/uqww8>.
- Alvarez-Avilés, E. A y Pacheco-Rodríguez, M. G.(2022). La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales. *INNOVA Research Journal*, 7(3.2), 51-71. <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2.2022.2149>
- Andrade, H. (2012). *Definición y alcance de la comunicación organizacional*. En Fernández, C. (Ed.). *La comunicación en las organizaciones* (11-17). Trillas. Recuperado de <https://n9.cl/o4t26e>.
- Antón, A., & García, S. (2020). Comunicación interna en organizaciones agrarias administradoras de agua, Perú. *Revista Venezolana De Gerencia*, 24(2), 557-572. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i2.3151>
- Arias, J.; Holgado, J.; Tafur, T. y Vásquez, M. (2022). *Metodología de la investigación*. Puno: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.016>
- Arias, J.; Hadi, M.; Huayta, F.; Martel, C. y Rojas, C. (2023). *Metodología de la investigación*. Puno: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.073>
- Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañeque, N., Casado, M., Fernández, P., Lacasta, J., Martín, T., Menchaca, M., Núñez, F., Sánchez, M., Soria, L., y Vicarioa, D. (2008). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. FEAPS. Recuperado de <https://n9.cl/z9w6u>.

- Armas Ortega, Y. M. et al. (2016). *La cultura organizacional: Eje de acción de la gestión humana*. Samborondón: Universidad ECOTEC. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.53>
- Ayala, M., Montes, C. y Barros, J. (2022). Comunicación interna: caracterización y análisis de trabajo realizado por empresas que pertenecen a ranking Great Place to Work. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 21 (41), 1-27. Recuperado de <https://n9.cl/41535>.
- Ayala Jara, C. I., Damián Foronda, J. L., Castillo Saavedra, E. F., Reyes Alfaro, C. y Salas Sánchez, R. (2021). Comunicación interna y desempeño laboral en profesionales sanitarios peruanos durante la pandemia COVID-19. *MediSur*, 19(4), 624-632. Recuperado de <https://n9.cl/vmrhw8>.
- Benavides, L.; Mujica, S. y Tobar, A. J. (2022). Propuesta de un plan estratégico para fortalecer el sentido de pertenencia de los trabajadores de la empresa Cacharrería la Ganancia de San Juan de Pasto para el periodo comprendido entre 2022 y 2023. (*Tesis para optar el grado magister*). Universidad Jorge Tadeo Lozano. Recuperado de <https://n9.cl/hp2pk>.
- Bermejo-Salmon, M., Suárez-Caimary, I. L., & Salazar-Danger, M. (2022). El clima laboral en el contexto organizacional. *Ciencias Holguín*, 28(3). Recuperado de <https://n9.cl/irtdf>.
- Berceruelo, B. (2014). *Comunicación interna en la empresa, claves y desafíos*. Wolters Kluwer. Recuperado de <https://n9.cl/86qkn>
- Burga Gallardo, M. y Goicochea Zabaleta, S. (2021). la comunicación organizacional y su relación con el trabajo en equipo en la Dirección Regional de Salud Cajamarca. (*Tesis para optar el título de Licenciado en Administración*). Cajamarca: Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo. Recuperado de <https://n9.cl/ill0x>
- Guerrero Alvarado, M., Sotelo González, J. y Cabezuelo Lorenzo, F. 2022. La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *aDResearch ESIC International Journal of Communication Research*. 27, 54-69. <https://doi.org/10.7263/adresic-27-206>

- Calvillo Villicaña, M.; Clemente Martínez, G.; Del Ángel Cortés, L. y Torres Grimaldo, J. (2024). Comunicación interna en las organizaciones: factores que revelan la difusión de la información, la sostenibilidad social, satisfacción y la productividad. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, V(4), 2095-2103. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i4.2396>
- Carrera Bravo, N.; García Rodríguez, A. y Mateo Rodríguez, J. (2024). La comunicación interna en la Empresa de Productos Lácteos Escambray como herramienta de mejora empresarial. *ComHumanitas*, 15(2), 87-114. <https://doi.org/10.31207/rch.v15i2.450>
- Charry Condor, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34. Recuperado de <https://n9.cl/gwsga>.
- Chi, S., Seonghyeon, L., & Du, K. (2021). Internal Communication Effectiveness Model for Construction Companies: A Case Study of the Korean Construction Industry. *KSCE Journal of Civil Engineering*, 25(1), 4520–4534. <https://doi.org/10.1007/s12205-021-0483-1>
- Claro, C., Ayala, M., & Barros, J. (2022). Comunicación interna: caracterización y análisis de trabajo realizado por empresas que pertenecen a ranking Great Place to Work Chile. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 21(41), 1-27. Recuperado de <https://n9.cl/2swiil>
- Chávez, L. E., y Coronel, R. (2023). Comunicación interna y su influencia en las empresas. *Horizonte Empresarial*, 10(1), 170–184. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2482>
- Charry Condor, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34. Recuperado de <https://n9.cl/gwsga>.
- Contreras, O. E. & Garibay, N. G. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *InMediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43–70. <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>

- Colina-Ysea, F.; Villacorta-Méndez, J.; Pantigoso-Leython, N. & Valverde-Alva, W. (2023). Habilidades directivas y comunicación organizacional interna. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(16), 32-54. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i16.2516>
- Currás Pérez, R. (2010). Imagen e Identidad corporativa: Revisión conceptual e interrelación. *Teoría y Praxis*, 7(1), 9-34. Recuperado de <https://n9.cl/wxott>
- Dávila de León, C., & Jiménez García, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista De Psicología*, 32(2), 271-302. <https://doi.org/10.18800/psico.201402.004>
- Domínguez de la Rosa, L., Millán-Franco, M., Orgambidez Ramos, A., & Martínez-Martínez, S. L. (2021). La competencia emocional como predictora de la felicidad en trabajadores sociales. *Interdisciplinaria*, 38(2), 259-274. Recuperado de <https://n9.cl/m33nb2>.
- Escobar, A. Hernández-Fernández, L., Jánica, F. y Velandia, G. (2023). Factores que explican, median y moderan el fracaso empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXIX(2), 73-95. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8920538.pdf>
- Espinoza, J., Gallarzo, M. y Hernández, J. (2011). *Desarrollo organizacional: Enfoque Latinoamericano*. Ciudad de México: Pearson. [Recuperado de https://n9.cl/rz95](https://n9.cl/rz95).
- Erazo-Álvarez, J. C., Vintimilla-Veloz, M. G., & Narváez-Zurita, C. I. (2020). Branding e identidad corporativa en el sector financiero popular y solidario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 255-286. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.695>
- Falconi, M.; Ramírez, A. y Torres, N. (2019). *Desarrollo Organizacional*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Recuperado de <https://n9.cl/5v9iuk>
- Gallardo-Echenique, E.; Pezo-Ávila, A. y Vargas-Sardón, J. (2020). Comunicación interna, cultura organizacional y promoción de la Salud: la visión de los promotores peruanos de salud. *Fonseca, Journal of Communication*, (20), 125–142. <https://doi.org/10.14201/fjc202020125142>

- García-Alba, Y, Polo-Maquintoch, M. T. & Molina-Álvarez, A. T. (2022). Diagnóstico del rediseño de la comunicación interna en la empresa Acinox comercial. *Ciencias Holguín*, 28(4), 1-9. Recuperado de <https://n9.cl/jgcd4>.
- García-Álvarez de Perea, J., Ramirez-Garcia, C., & García-Del Junco, J. (2019). La felicidad en el trabajo: validación de una escala de medida. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 59(5), 327-340. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190503>.
- Giraldo Builes, J., Hernández López, D. A., & Rojas Arenas, I. D. (2024). Cultura organizacional y modelos mentales: estudio de caso en una universidad de la ciudad de Medellín. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (71), 187-211. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n71a9>
- Godínez, M. A. (2013). Eficiencia y eficacia en las organizaciones de la sociedad civil. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2013/9.04.pdf>
- Gualtero Mira, M. (2022). Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de una Institución de Educación Superior de la ciudad de Medellín. (*Tesis para optar el grado de Maestría*), Medellín: Instituto Tecnológico Metropolitano. Recuperado de <https://n9.cl/mocda>.
- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones (4ta. Ed.)*. Ciudad de México: McGRAW-HILL. Recuperado de <https://n9.cl/i6dq3>.
- Hernández-Ordóñez, R., Pacheco-Zavala, M. & Rojas Rendón, I. (2022). Validación de un cuestionario para evaluar el sentido de pertenencia en médicos residentes. *Investigación en Educación Médica*, 11(44), 58-66. <https://doi.org/10.22201/fm.20075057e.2022.44>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: McGraw Hill Interamericana Editores. Recuperado de <https://n9.cl/t7e02>.
- Hernández, R.; Toala, S. y Guadalupe, M. (2024). Responsabilidad social corporativa y sostenibilidad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador. *Revista San Gregorio*, 1(57), 104-125. <https://doi.org/10.36097/rsan.v0i57.2715>

- Llanos Encalada, M. y Tómalá Fuentes, G. (2024). La comunicación interna, clave para el desarrollo organizacional de empresas del sector industrial manufacturero ecuatoriano. *Sapientia Technological*, 5(2), 1-11. <https://doi.org/10.58515/025RSPT>
- Lemon, L., & Towery, N. (2021). The case for internal communication: an investigation into consortia forming. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(3), 541-556. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2019-0093>
- León Torres, A.; Pérez Pérez, M. y Rodríguez Morell, A. (2021). Relación Comunicación-Cultura en las organizaciones cubanas. *Innovación tecnológica*. 27(1). Recuperado de <https://n9.cl/e86ua>.
- Martínez Meza, M. (2021). Comunicación interna y desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura. (*Tesis para optar el título de Licenciado en Administración*). Huacho: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Recuperado de <https://n9.cl/vuife>
- Montaño, M.; Oyarvide, H. y Reyes, E. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*. 3(4). 296-309. Recuperado de <https://n9.cl/z171f>
- Monteiro, C., Kuhl, M., & Sachser, J. (2021). 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. Recuperado de <https://n9.cl/jdu8nf>.
- Ochoa Santos, F. (2020). Comunicación interna y desarrollo organizacional en el centro de emergencia San Pedro de los Chorrillos, Lima. (*Tesis para optar el título de Licenciado en Administración*). Huancayo: Universidad Peruana Los Andes. Recuperado de <https://n9.cl/n72hv>.
- Oruna, A.; Uribe Hernández, Y. & Sánchez, J. (2021). Neuroética en el clima laboral de una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*. 26(93), 279-296. Recuperado de <https://n9.cl/93he2>.
- Palmero Gómez, N., Yopan Fajardo, J. & Santos Mejía, J. R. (2020). Cultura Organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-289. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>

- Papic Domínguez, K. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos De Investigación Educativa*, 10(1), 63–83. <https://doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>
- Paz Alvarado, G. Vargas-Gutiérrez, Y. y Villegas-Morán, E. (2018). Comunicación y cultura organizacional: perspectivas, tendencias y posibles rutas teóricas. *Razón Y Palabra*, 22(1_100), 821–836. Recuperado a partir de <https://n9.cl/8q6z7>
- 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), 125–142. <https://doi.org/10.14201/fjc202020125142>
- Romaní Meza, T. y Terbullino Ramírez, I. (2022). Comunicación organizacional interna y desempeño laboral en la empresa My Rafo Representaciones E.I.R.L. (*Tesis para optar el título de Licenciado en Administración*). Huancayo: Universidad Continental. Recuperado de <https://n9.cl/4lqim>.
- Saldaña, E., Horna, R., & Troya, D. (2023). Comunicación interna y su relación en el compromiso organizacional en una empresa de consumo masivo en el nororiente peruano. *Economía y Negocios*, 5(1), 226-238. <https://doi.org/10.33326/27086062.2023.1.1542>
- Ruiz, C. y Valenzuela, M. (2022). *Metodología de la Investigación*. Huancavelica: Repositorio de la UNAT. <https://doi.org/10.56224/EdiUnat.4>
- Tessi, M. (2013). Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo. Ediciones Granica. Recuperado de <https://n9.cl/a4del>
- Vivas, A., y Saavedra, P. (2018). Comunicación interna en la calidad de la gestión administrativa del Liceo Técnico Amelia Courbis, Talca. *Revista Científica*, 4(Ed. Esp.), 116-135. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.E.7.116-135>

Apéndice

Apéndice 1. Matriz de Consistencia

Título de la Investigación: Revisión de publicaciones científicas sobre la comunicación interna organizacional, 2020-2024.
Análisis de la literatura y sistematización conceptual

Problema	Objetivos	Antecedentes	Categorías	Metodología
<p>Problema general: ¿Cómo influye la comunicación interna en el desarrollo organizacional según los resultados obtenidos en investigaciones científicas publicadas en los años 2020-2024?</p> <p>Problemas específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo influye la comunicación interna en el ambiente laboral según los resultados obtenidos en investigaciones científicas publicadas en los años 2020-2024? 2. ¿Cómo influye la comunicación interna en la cultura 	<p>Objetivo General Analizar cómo influye la comunicación interna en el desarrollo organizacional según los resultados obtenidos en investigaciones científicas publicadas en los años 2020-2024.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar cómo influye la comunicación interna en el ambiente laboral según los resultados obtenidos en investigaciones científicas publicadas en los años 2020-2024. 2. Analizar cómo influye la comunicación 	<p>Internacionales Ayala et al. (2022), con el artículo titulado “Comunicación interna: caracterización y análisis de trabajo realizado por empresas que pertenecen a ranking Great Place to Work”, publicado en la revista Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación.</p> <p>Gualtero (2022), “Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de una Institución de Educación Superior de la ciudad de Medellín”, presentado ante Instituto Tecnológico Metropolitano, Colombia, para obtener el grado de magister en Gestión de Organizaciones.</p> <p>Nacionales Ochoa (2020), con la tesis “Comunicación interna y desarrollo organizacional</p>	<p>Categoría 1: Comunicación interna</p> <p>Sub Categorías:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Flujos de la comunicación. 2. Tipos de comunicación 3. Funciones de la comunicación <p>Categoría 2: Desarrollo organizacional</p> <p>Sub Categorías:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Clima organizacional 2. Cultura organizacional 3. Cambio organizacional 	<p>Enfoque: Cualitativo Método general: inductivo-deductivo, análisis y síntesis. Método específico: descriptivo-explicativo. Tipo: Básica o fundamentada. Nivel: descriptivo-eexplicativo. Diseño de investigación: No experimental, transeccional Descriptivo-explicativo.</p> <p>Población y muestra: Población: 80 artículos científicos encontrados en la base de datos Scielo, Scopus y Web of Science. Criterios de inclusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Serán incluidos investigaciones científicas publicadas en revistas de investigación indizadas en Scielo, Scopus o Web of Science. • Serán incluidas aquellas investigaciones científicas que tengan como categorías de estudio como

Problema	Objetivos	Antecedentes	Categorías	Metodología
<p>organizacional según los resultados obtenidos en investigaciones científicas publicadas en los años 2020-2024?</p>	<p>interna en la cultura corporativa según los resultados obtenidos en investigaciones científicas publicadas en los años 2020-2024.</p>	<p>en el centro de emergencia San Pedro de los Chorrillos”, sustentada ante la Universidad Peruana Los Andes, Huancayo, para optar el título de Licenciado en Administración. Burga y Goicochea (2021), presentaron la investigación “La comunicación organizacional y su relación con el trabajo en equipo en la Dirección Regional de Salud Cajamarca 2020”, presentado ante la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca, para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas.</p>		<p>comunicación interna, cultura organizacional y ambiente laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Serán incluidas aquellas investigaciones cuya fecha de publicación se encuentren entre los años 2019 y 2023. <p>Muestra: 10 artículos de investigación que cumplan con los criterios de inclusión.</p> <p>Tipo: no probabilística.</p> <p>Técnicas e instrumentos de recolección de datos Técnica: Recopilación o acopio documentario Instrumento: Ficha de análisis documental. Técnica de procesamiento: -Revisión documentaria -Análisis exegético y sistemático de la literatura</p>

Apéndice 2. Matriz de Operacionalización de Categorías

Categorías	Sub Categorías	Temas	Indicadores	Instrumento	Métodos de análisis
Categoría 1: Comunicación interna	Flujos de la comunicación.	• Ascendente	Determina cómo influye la comunicación ascendente en el desarrollo organizacional.	Ficha de análisis documental	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documentaria • Análisis exegético y sistemático de la literatura
		• Descendente	Determina cómo influye la comunicación descendente en el desarrollo organizacional.		
		• Horizontal	Determina cómo influye la comunicación horizontal en el desarrollo organizacional.		
		• Transversal	Determina cómo influye la comunicación transversal en el desarrollo organizacional.		
	Tipos de comunicación	• Comunicación formal	Determina cómo influye la comunicación formal en el desarrollo organizacional.		
		• Comunicación informal	Determina cómo influye la comunicación informal en el desarrollo organizacional.		
	Funciones de la comunicación	• Implicancia del personal	Determina cómo influye la comunicación organizacional en el personal.		
		• Cambio de actitud	Determina cómo influye la comunicación organizacional en el cambio de actitud de los colaboradores.		
		• Mejora de productividad	Determina cómo influye la comunicación organizacional en la mejora de productividad.		
Categoría 2: Desarrollo organizacional	Clima organizacional	• Ambiente de trabajo	Determina cómo influye el desarrollo organizacional en el ambiente de trabajo.		
		• Percepciones	Determina cómo influye el desarrollo organizacional en la percepción de los colaboradores.		
	Cultura organizacional	• Identidad	Determina cómo influye el desarrollo organizacional en la identidad de los colaboradores.		
		• Compromiso	Determina cómo influye el desarrollo organizacional en el compromiso de los colaboradores.		

Categorías	Sub Categorías	Temas	Indicadores	Instrumento	Métodos de análisis
		<ul style="list-style-type: none"> • Pertenencia 	Determina cómo influye el desarrollo organizacional en sentido de pertenencia de los colaboradores.		
	Cambio organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación 	Determina cómo influye el desarrollo organizacional en la adaptación al cambio de los trabajadores de los colaboradores.		
		<ul style="list-style-type: none"> • Cambios del entorno 	Determina cómo influyen los cambios en el entorno en los trabajadores.		
		<ul style="list-style-type: none"> • Impacto 	Determina cómo impacta el desarrollo organizacional en los colaboradores.		

Apéndice 3. Instrumento de Recolección de Datos



Universidad
Continental

Ficha de análisis documental

Instrumento: Revisión de publicaciones científicas sobre la comunicación interna organizacional, 2020-2024. Análisis de la literatura y sistematización conceptual.

Título del artículo:		
Fecha de publicación:	Revista:	Código
Objetivos de la investigación		
Objetivos generales:		
Objetivos específicos:		
Categorías de estudio		
Comunicación Interna:		
Desarrollo organizacional:		
Sub categorías de investigación		
1.	Flujos de la comunicación:	
2.	Tipos de comunicación:	
3.	Funciones de la comunicación:	
4.	Clima organizacional:	
5.	Cultura organizacional:	
6.	Cambio organizacional:	
Conclusiones principales		
Cita en formato en APA		

Apéndice 4. Ficha para Validación de Expertos

FICHA PARA VALIDACIÓN DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Nombre del instrumento:	Ficha de análisis documental
Título de la investigación:	Revisión de publicaciones científicas sobre la comunicación interna organizacional, 2020-2024. Análisis de la literatura y sistematización conceptual.
Autor(es) del instrumento:	Bach. Katherine Elizabeth Trinidad Jaco
Nombre del juez/experto:	Cynthia Marlitt Ledesma Munive
Teléfono:	977957409
Correo electrónico:	clesma@continental.edu.pe
Área de acción laboral:	Marketing – comercio exterior
Título Profesional:	Lic. Administración de empresas
Grado Académico:	Magíster en administración estratégica – Master en administración
Dirección Domiciliaria:	Jr. Sebastián Lorente 2000 Piopata El Tambo

INDICACIONES: Se le solicita que, en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aplicación.

Criterio de validez	Valoración		Observación y/o sugerencias
	Si	No	
Claridad Esta formulado con lenguaje claro y apropiado La terminología utilizada en las preguntas es clara y comprensible.	X		Esta formulado con lenguaje claro y apropiado. La terminología utilizada en las preguntas es clara y comprensible.
Objetividad Esta expresado en conductas observables. Las preguntas pueden conducir a la consecución de objetivos.	X		Está expresado en conductas observables. Las preguntas pueden conducir a la consecución de objetivos.
Pertinencia Adecuado al avance de la ciencia administrativas. Muestra el grado de procesos de los metas de la investigación.	X		Adecuado al avance de la ciencia administrativa. Muestra el grado de procesos de las metas de la investigación.
Organización Existe una organización lógica Esta herramienta abarca toda la pregunta de investigación.	X		Existe una organización lógica. Esta herramienta abarca toda la pregunta de investigación.
Suficiencia Comprende los aspectos en calidad y cantidad Las preguntas son medibles directamente.	X		Comprende los aspectos en calidad y cantidad. Las preguntas son medibles directamente.
Adecuación Apropiado para valorar el constructor o variable a medir. Los Instrumentos son apropiados para recolección de datos	X		Apropiado para valorar el constructor o variable a medir. Los instrumentos son apropiados para recolección de datos.

Criterio de validez	Valoración		Observación y/o sugerencias
	Si	No	
Consistencia Basado en aspectos teóricos científicos Te permite medir el grado de coherencia y conexión lógica	X		Basado en aspectos teóricos científicos. Permite medir el grado de coherencia y conexión lógica.
Coherencia Existe coherencia entre las definiciones, dimensiones e indicadores. La investigación abarca las dimensiones y variables.	X		Existe coherencia entre las definiciones, dimensiones e indicadores. La investigación abarca las dimensiones y variables.
Metodología La estrategia responde al propósito de la medición Los elementos básicos guían de manera lógica y didáctica.	X		La estrategia responde al propósito de la medición. Los elementos básicos guían de manera lógica y didáctica.
Significancia Es útil y adecuado para la investigación Te permite tomar decisiones correctas.	X		Es útil y adecuado para la investigación. Permite tomar decisiones correctas.
Total, parcial:	20		
Total:	20		

Cada Si equivale a 2 puntos y cada NO es = 0 puntos.

[A] = De 18 a 20: Válido, aplicar

[B] = De 14 a 16: Válido, mejorar

[C] = De 10 a 12: No válido, modificar

[D] = De 06 a 08: No válido, reformular

Opinión de Aplicabilidad:

Firma del Experto


Apéndice 5. Fichas de Análisis Documental

Título del artículo: Comunicación interna: caracterización y análisis de trabajo realizado por empresas que pertenecen a ranking Great Place to Work® Chile*		
Fecha de publicación: Julio-diciembre de 2022	Revista: Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación	Código: 01
Objetivos de la investigación		
<p>Objetivos generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observar el impacto en el estado, funcionamiento y ajustes en la comunicación interna en pandemia. <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los principales aportes que la comunicación interna hace a las organizaciones. • Conocer cuáles son los principales temas abordados en la comunicación interna e identificar si estos sufrieron ajustes a raíz de la pandemia. 		
Categorías de estudio		
<p>Comunicación Interna: En la práctica, los profesionales definen la comunicación interna como una función integradora para la difusión de información y es parte de la gestión de las áreas de comunicación, recursos humanos y marketing. La comunicación interna es considerada como un “intercambio básico de información dentro de una organización”, permite distribuir información y construir relaciones en todos los niveles de la organización y es considerada como sinónimo de comunicación intraorganizacional. La comunicación interna es la que se da entre los líderes y los colaboradores, que son uno de sus públicos más importantes.</p> <p>Es un proceso interactivo, bidireccional y que incluye de manera integrada las comunicaciones formales e informales en todos los niveles de la organización. Esta propuesta es apoyada por Kovaité et al., (2020), quienes proponen que la comunicación interna puede alentar la participación de los colaboradores en los procesos de decisión y promueve que ellos brinden retroalimentación, dado que los mantiene informados sobre las ideas de la organización, así como sobre su visión y los planes de esta. Desde un enfoque multidisciplinar, se consideran que la comunicación interna es estudiada desde la comunicación, la psicología organizacional, recursos humanos y también desde marketing donde los colaboradores son considerados clientes internos.</p> <p>Desarrollo organizacional: La comunicación interna se posiciona como un actor relevante de desarrollo en las organizaciones, sobre todo en tiempos de crisis; lo que se confirma con este estudio, dado que el 88 % de las empresas GPTW® 2020 cuentan con un área exclusiva para la comunicación interna. Excepto, una de cada cuatro empresas tiene más de cinco personas en el departamento de comunicación interna.</p>		

Sub categorías de investigación

1. Funciones de la comunicación:

Según Verčič et al., (2012), en la práctica, los profesionales definen la comunicación interna como una función integradora para la difusión de información y es parte de la gestión de las áreas de comunicación, recursos humanos y marketing. La comunicación interna es considerada como un “intercambio básico de información dentro de una organización” (Borca y Baesu, 2014, p. 496), permite distribuir información y construir relaciones en todos los niveles de la organización (Welch y Jackson, 2007) y es considerada como sinónimo de comunicación intraorganizacional (Verčič et al., 2012). Para Dolphin (2005), la comunicación interna es la que se da entre los líderes y los colaboradores, que son uno de sus públicos más importantes.

2. Clima organizacional:

Los resultados indican que lo que mejor define el rol actual del área de comunicación interna es la gestión de medios internos, así como creación y ejecución del plan estratégico (88 %), seguido por el soporte a los líderes como comunicadores (tabla 2). Zerfass y Viertmann (2017) proponen que uno de los aportes de la comunicación interna es que ayuda a que los miembros de la organización sean mejores comunicadores. Lo que menos define el rol de la comunicación interna en las empresas Great Place to Work® 2020 en Chile es la responsabilidad del clima organizacional.

3. Cultura organizacional:

Chavarro (2015) y Yue et al., (2021) consideran que la comunicación interna tiene un papel importante en la construcción de la identidad de la organización y hace un aporte significativo a la cultura organizacional. En esa misma línea, Popa (2020) afirma que “la comunicación interna se basa en la misión, visión y valores de la organización, que sustentan la específica de la organización” (p. 297). Yue et al. (2021) proponen que los líderes promuevan una comunicación interna que propicie un entorno cultural positivo que estimule en los colaboradores un sentido de pertenencia.

4. Cambio organizacional:

Los temas que las empresas tenían contemplados para 2021 requieren un estudio adicional, debido a que era la planificación que tenían en 2020; pero es necesario confirmar si dicha planificación fue cumplida. Los temas indicados para dar mayor atención en la comunicación interna 2021 fueron clima interno y reconocimiento al personal, cambios organizacionales, identidad corporativa y crisis externa. Otros temas mencionados son resultados del negocio, misión, visión y valores medio ambiente y RSE.

Conclusiones principales

Se puede concluir que la importancia de la comunicación interna que proponen algunos autores (Castro-Martínez y Díaz-Morilla, 2021; Dolphin, 2005; Verčič et al., 2012) se confirma en el presente estudio, dado que el 88 % de las empresas GPTW

2020 cuenta con un área exclusiva para la comunicación interna. Y una de cada cuatro empresas tiene más de cinco personas en el departamento de comunicación interna.

Con relación a los temas en los que se enfoca el departamento de comunicación interna, se puede señalar que el cambio de 2019 a 2020 fue provocado por la pandemia, debido a que de enfocarse en capacitación beneficios, y reconocimientos al personal en 2019, evolucionó a enfocarse en crisis externa, seguridad y prevención de accidentes laborales, cambios organizacionales reorganización interna, work-life balance, trabajo en equipo, COVID y cuidado de los trabajadores en 2020

Cita en formato en APA

Ayala, M.; Barros, J. y Claro, C. (2020). Comunicación interna: caracterización y análisis de trabajo realizado por empresas que pertenecen a ranking Great Place to Work® Chile. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 21 (41) pp. 1-27. <http://www.scielo.org.co/pdf/angr/v21n41/1692-2522-angr-21-41-e204.pdf>

Título del artículo: Comunicación organizacional y desempeño laboral en el Área de Crédito Vehicular de una entidad financiera (Lima, Perú), 2022

Fecha de publicación: diciembre 2024 **Revista:** Industrial Data **Código:** 002

Objetivos de la investigación

Objetivos generales:

- Determinar la relación entre la comunicación dentro de la organización y el desempeño laboral en el Área de Crédito Vehicular de una entidad financiera ubicada en Lima, Perú, durante el año 2022.

Objetivos específicos:

- Analizar, la conexión entre la comunicación interna organizacional con el desempeño laboral.

Categorías de estudio

Comunicación Interna:

la comunicación organizacional se refiere al acto de transmitir mensajes en el contexto de una red de relaciones interdependientes; este proceso se considera de suma importancia, puesto que permite establecer conexiones tanto con el entorno externo como con las diversas áreas y subáreas dentro de la organización. En este contexto, se destacan cuatro conceptos fundamentales: mensajes, redes, interdependencias y relaciones. La evaluación de la eficacia de un mensaje se realiza teniendo en cuenta su forma lingüística, ya sea verbal o no verbal, el receptor del mensaje, que puede ser interno o externo a la organización, el canal de comunicación utilizado y el propósito del mensaje, que puede estar relacionado con tareas específicas, capacitación o interacción con otras personas.

Sub categorías de investigación

1. Flujos de la comunicación:

La comunicación ascendente, un elemento vital en las estructuras organizativas, se caracteriza por la transmisión de mensajes por parte de los empleados hacia aquellos que ocupan cargos superiores dentro de la jerarquía empresarial. Esta forma de

comunicación desempeña un papel crucial en la alineación de los planes y objetivos individuales del personal con los de la empresa en su conjunto. Asimismo, esta comunicación permite a los superiores evaluar el nivel de conocimiento del colaborador sobre la cultura organizacional, la comprensión de los mensajes y la satisfacción con el entorno laboral, los compañeros y las herramientas proporcionadas para realizar las tareas. Evaluar este tipo de comunicación interna facilitará el intercambio y el esfuerzo conjunto para alcanzar la visión organizacional, mejorando tanto el desempeño individual como el de la empresa en su conjunto.

Según la argumentación de la comunicación descendente se considera la forma más común de comunicación formal y su objetivo principal es transmitir mensajes organizacionales desde la plana directiva hacia los diferentes niveles organizacionales a través de medios como comunicados, manuales, publicaciones y reuniones informativas. Sin embargo, se plantea que la comunicación descendente tiende a volverse obsoleta en comparación con el surgimiento de nuevos canales de comunicación digital.

Con respecto a la comunicación cruzada, se afirma que abarca la comunicación diagonal que ocurre entre personas que no tienen una relación directa y dependiente, y que se encuentran en diferentes niveles jerárquicos. Asimismo, dicho autor sostiene que la comunicación cruzada implica la comunicación horizontal entre colaboradores que ocupan niveles equivalentes dentro de la organización. En ambos casos, el propósito fundamental de la comunicación cruzada es potenciar la transferencia efectiva de mensajes y elevar la comprensión de la información, con el fin de alcanzar los objetivos estipulados por la compañía.

Conclusiones principales

Tras un minucioso análisis de los resultados obtenidos y con el propósito de ahondar en la argumentación, se llegó a la conclusión de que existe una relación sólida y significativa entre las variables comunicación organizacional y desempeño laboral en la compañía bajo análisis. Esta afirmación se ve respaldada por la obtención de un coeficiente de correlación de Pearson de 0.781, lo cual evidencia una conexión sólida entre ambos aspectos fundamentales. Los ejecutivos comerciales involucrados en la investigación han manifestado de manera unánime que una gestión óptima de la comunicación, tanto durante los procesos internos como en las interacciones entre los miembros de la organización, guarda un vínculo positivo con el desempeño laboral; esta percepción se traduce en la generación de beneficios y resultados positivos intrínsecamente ligados a dicho desempeño. En otras palabras, se reconoce que una comunicación efectiva y adecuada en el ámbito organizacional contribuye de manera significativa a la consecución de los objetivos establecidos.

Cita en formato en APA

Figuroa Alvarado, C. & Salas Canales, H. (2024). Comunicación organizacional y desempeño laboral en el Área de Crédito Vehicular de una entidad financiera (Lima, Perú), 2022. *Industrial Data*, 27(2), 87-105. <https://doi.org/10.15381/idata.v27i2.26928>

Título del artículo: Comunicación organizacional y felicidad en el Trabajo		
Fecha de publicación: mayo de 2023	Revista: Investigación y desarrollo	Código: 003
Objetivos de la investigación		

Objetivos generales:

- Analizar el aporte de la comunicación organizacional al logro de la felicidad en el trabajo en Colombia a través del Método Delphi, que permitió la realización de dos rondas de preguntas a siete expertos de diferentes ciudades del país.

Categorías de estudio**Comunicación Interna:**

El Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. En los años ochenta, la comunicación era vista como una herramienta que desarrollaban las organizaciones a través de estrategias de marketing, posicionamiento, relaciones públicas y con los medios, es decir, se utilizaba solo hacia el exterior. Ya para los noventa, la comunicación pasa a ser de corte estratégico y se torna fundamental en la toma de decisiones; es entonces cuando se da paso al nacimiento del cargo director de Comunicación, o mejor conocido como Dircom, persona sólida en la dirección de la organización, el cual ejerce control en las relaciones internas y externas, incluido el entorno social y los medios de comunicación.

La comunicación interna infiere confianza y escucha activa por parte de los directivos, empoderamiento de los colaboradores, cohesión entre estos, solidaridad, interactividad, apoyo mutuo, sentido de pertenencia e identificación con los valores de la organización, por mencionar algunos aspectos relevantes.

Sub categorías de investigación**1. Flujos de la comunicación:**

La comunicación interna no se limita al manejo de los medios o a la simple transmisión de información a través de los flujos de comunicación, concepto que define la manera como se produce la interacción humana entre los miembros de la organización y que está integrado por la comunicación ascendente, descendente, lateral y diagonal.

2. Funciones de la comunicación:

La comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización. La primera, ejercer control en el comportamiento y la actitud de los colaboradores a través de los directivos; la segunda, generar motivación al momento de aclarar las labores y deberes dentro de la organización, explicando así los incentivos o correctivos que se puedan presentar de acuerdo con el compromiso laboral; la tercera, suscitar un espacio para la expresión emocional donde los colaboradores puedan manifestar sus sentimientos y necesidades y, finalmente, obtener información y datos para tomar decisiones que permitan el mejoramiento de los procesos que se llevan a cabo en la organización.

Muñiz y Álvarez (2023), le agregaron una quinta función a la comunicación organizacional, pues para estos autores, la misión y la esencia de toda organización es hacer de sus colaboradores personas más felices, por lo que aseguran que la comunicación debe estar en función de alcanzar este objetivo, es decir, tener una "verdadera vocación de servicio en pro de la felicidad" (p.102).

3. Clima organizacional:

El clima, por su parte, es entendido como las percepciones: compartidas por los miembros de la organización y que se forma a partir de los juicios que estas personas se hacen sobre su realidad laboral. En otras palabras, se trata del ambiente

laboral que, de alguna manera, influye en el funcionamiento interno de la empresa y, por ende, en el rendimiento del público interno.

4. Cultura organizacional:

En consonancia, se afirma que la comunicación que se genera en la organización es un "un elemento esencial de cohesión, de información, de motivación y de integración en las organizaciones. Todo esto lleva a deducir la relación estrecha entre la comunicación interna y factores organizacionales claves como la cultura y el clima organizacional.

La cultura, entendida como "el conjunto de creencias y significados que han sido naturalizados por los miembros de la organización" y que orientan las prácticas y conductas de los mismos, es la que posibilita comunicarse y trabajar en torno a un interés común para alcanzar la excelencia empresarial.

La comunicación interna no siempre es el objetivo primordial de la organización y, cuando no haya esfuerzos para desarrollar una comunicación simétrica con sus empleados, será difícil conseguir una comunicación excelente. Los empleados configuran un público del cual depende la organización para llevar a cabo su proyecto. Esta es la razón por la cual los relacionistas deberían incentivar la cultura de comunicar simétricamente, en especial con los empleados, pues son ellos a la vez 'multiplicadores' de los valores organizativos y fuente de formación de la reputación para otros públicos.

Conclusiones principales

La felicidad en el trabajo se ha convertido en una meta importante por alcanzar por parte de las organizaciones, pues las personas felices tienden a encontrarle sentido y motivación a su labor, por lo que es probable que sean más productivas. Al ser la comunicación interna aquella que va dirigida a los miembros de la organización, se hace necesario que, desde allí, también se gestione la felicidad y que haya una "verdadera vocación de servicio" en pro de la misma.

Cita en formato en APA

Valencia Franco, E. & Castaño González, E. (2022). Comunicación Organizacional y felicidad en el Trabajo. *Investigación y Desarrollo*, 30(2), 191-218. Epub May 18, 2023. <https://doi.org/10.14482/indes.30.2.658.45>

Título del artículo: Comunicación interna y su relación con la satisfacción laboral

Fecha de publicación: diciembre 2024.	Revista: (Asunción)	Academo	Código: 004
---	-------------------------------	---------	--------------------

Objetivos de la investigación

Objetivos generales:

- Explorar la evolución histórica y el papel estratégico de la comunicación interna en las organizaciones, con un enfoque especial en su impacto en la satisfacción laboral.

Objetivos específicos:

- Proporcionar una comprensión integral de la comunicación interna, destacando su relevancia en el ámbito laboral y su impacto en la consecución de los objetivos organizacionales.
- Identificar los factores claves que pueden determinar el éxito o fracaso de los planes de comunicación interna, ofreciendo una visión completa de esta dimensión esencial en el entorno empresarial.

Categorías de estudio

Comunicación Interna:

La comunicación interna puede ser conceptualizada de dos maneras complementarias. Por un lado, es un intercambio de mensajes entre los miembros de una organización y sus audiencias externas, siendo un proceso social. Por otro lado, se considera como un conjunto de técnicas y actividades que se basan en la investigación del proceso comunicativo y tienen como objetivo desarrollar una estrategia efectiva para facilitar y agilizar el flujo de mensajes.

La comunicación organizacional, que involucra los patrones, redes y sistemas de comunicación en una organización. A medida que las organizaciones crecen y se vuelven más complejas, se requieren programas de comunicación para garantizar que el equipo pueda trabajar de manera efectiva para alcanzar los objetivos organizacionales. La comunicación interna contribuye principalmente al valor de una empresa a través de la interacción y las relaciones personales.

Sub categorías de investigación

1. Flujos de la comunicación:

Los flujos de comunicación en una organización se refieren a la dirección que sigue el intercambio de mensajes para llegar a los destinatarios deseados y lograr los objetivos trazados. Estos flujos pueden ser descendentes (de superiores a subordinados), ascendentes (de subordinados a superiores), horizontales (entre personas del mismo nivel de autoridad) y transversales (a través de diferentes niveles jerárquicos). Estos flujos permiten una comunicación efectiva, facilitando la toma de decisiones, la resolución de problemas y la interacción entre los miembros de la organización.

Desde la posición de la comunicación interna puede fluir de forma vertical u horizontal en una organización, facilitando el intercambio de ideas, problemas y opiniones.

2. Tipos de comunicación:

La comunicación dentro de una organización se divide en dos categorías: la comunicación informal, que surge espontáneamente entre los miembros y se basa en la necesidad de intercambio de información útil; y la comunicación formal, que es diseñada intencionalmente por la organización para conectar a las diferentes partes de la estructura. Por su parte, menciona que la comunicación formal es la planificada y organizada de antemano y es esencial en la gestión de la comunicación, sin embargo, la comunicación informal, que no sigue un plan preestablecido, puede ser una herramienta poderosa y valiosa, debido a que proporciona información importante y respuestas diferentes a las que se obtienen de otras fuentes formales.

3. Funciones de la comunicación:

La comunicación interna cumple tres funciones esenciales: coordinación y control, innovación y socialización. Además, existen siete funciones dentro de la organización: información, integración, retroalimentación, señalización, comportamiento, impulso al cambio e imagen. Estas funciones son fundamentales para establecer una comunicación interna estratégica, promoviendo la interacción y cooperación entre los miembros de la organización. La comunicación interna desempeña un papel fundamental en la organización al apoyar de manera coherente y planificada la administración de la comunicación, sin importar la misión de la organización. También fomenta la divulgación de los objetivos y políticas de la organización, así como la formación de una identidad fuerte a través de un entorno inspirador y cordial.

4. Cultura organizacional:

La comunicación interna se enfoca en explorar las conexiones entre cultura, comunicación y cambio organizacional y en la práctica, se define como una función integradora que difunde información y está presente en áreas como comunicación, recursos humanos y marketing, por este motivo se considera que los colaboradores son clientes internos dentro de este contexto.

Conclusiones principales

Se resalta el efecto positivo que una comunicación interna eficiente puede tener en la satisfacción y el compromiso de los empleados, tal como se ha demostrado a través del análisis de su evolución histórica y su papel estratégico en las organizaciones. Sin embargo, es importante reconocer que este impacto puede variar según el tamaño y el contexto específico de cada organización. Por ello, se recomienda llevar a cabo investigaciones más detalladas para identificar los canales de comunicación más apropiados para cada tipo de organización y sus características particulares. Asimismo, se sugiere que futuras investigaciones no solo se centren en cómo la comunicación interna influye en la satisfacción laboral, sino que también exploren otros aspectos cruciales como la productividad y la retención de empleados. Este enfoque proporcionará una comprensión más completa de cómo la comunicación interna impacta en el entorno laboral y contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

Cita en formato en APA

Benítez, C. (2024). Comunicación interna y su relación con la satisfacción laboral. *Academo (Asunción)*, 12(1).<https://doi.org/10.30545/academo.2025.n1.1045>

Título del artículo: La comunicación interna, clave para el desarrollo organizacional de empresas del sector industrial manufacturero ecuatoriano.

Fecha de publicación: diciembre 2024	Revista: Sapienta Technological	Código: 005
--------------------------------------	---------------------------------	-------------

Objetivos de la investigación

Objetivo general:

- El objetivo de la presente investigación consiste en analizar la influencia de la comunicación interna en el desarrollo organizacional de las empresas industriales con actividad manufacturera en el Cantón Durán-Ecuador.

Categorías de estudio

Comunicación Interna:

La comunicación interna se ha estudiado en relación con: satisfacción laboral, efectividad organizacional, productividad, identidad, retención de personal, y compromiso organizacional, entendiendo el último como un estado, afectivo-motivacional positivo de realización. En cuanto al desarrollo organizacional, este busca mejorar el desempeño y crecimiento de la organización y los colaboradores. La comunicación organizacional es la administración del conocimiento (AC), que permite organizar y distribuir la sabiduría colectiva de modo que la información correcta llegue a las personas correctas en el momento preciso, lo cual favorece un mejor desempeño organizacional, también permite, suministrar a los miembros de la organización la información necesaria acerca de su cultura e integrarlos en la misma. Desde el punto de vista de (Pacheco & Álvarez, 2022) concebir una empresa sin un sistema comunicacional sólido y ajustado a sus necesidades sería un error que los

puede afectar la ejecución de procesos, así como, el sentido de pertenencia, un mal clima laboral, entre otras.

Desarrollo organizacional:

El desarrollo organizacional es considerado la base de todas las organizaciones. Por eso se cree necesario evaluar el rendimiento de las personas en el trabajo. Para ello es importante, partir de un diagnóstico que permita a la organización, identificar en qué se está fallando, con la finalidad de gestionar los cambios necesarios a partir de necesidades identificadas. El capital humano juega un rol esencial en el desarrollo de las actividades. Las características del Desarrollo Organizacional son las siguientes: enfoque dirigido a la organización en su conjunto, orientación sistémica, agente de cambio, solución de problemas, aprendizaje por experiencia, procesos de grupo, retroalimentación, orientación situacional, desarrollo de equipos.

En general, el desarrollo organizacional es importante porque permite ajustar las estructuras organizacionales, liderar equipos de trabajo de manera efectiva y ayuda a mejorar las relaciones interpersonales para prevenir conflictos o resolverlos oportunamente. El propósito del desarrollo organizacional es gestionar el cambio para que las metas se alcancen dentro de un marco de tiempo determinado. Entonces, su importancia radica en su capacidad para hacer crecer una empresa y ayudar a crear una cultura de mejora continua para mantener a todos alineados hacia los mismos objetivos para quienes, la comunicación constituye una de las variables de la expresión manifiesta de la cultura organizacional.

El desarrollo organizacional realiza un diagnóstico de la empresa, con el fin de hallar soluciones adecuadas para que el personal sea aprovechado en toda su capacidad. Para encontrar soluciones adecuadas, es necesario que sus gerentes primero reconozcan la existencia de un problema que requiere solución, o la oportunidad de mejora, a fin de desarrollar los cambios necesarios, motivando al personal para que no se desaproveche su potencial. El diagnóstico puede ser un proceso complejo, porque los gerentes deben recopilar la información necesaria para lograr que la fuerza de trabajo se comprometa y sea aprovechada de manera eficiente.

Sub categorías de investigación

1. Flujos de la comunicación:

La comunicación interna se basa en el flujo de información en múltiples direcciones, entre ellas la comunicación asertiva, la cual involucra emociones, actitudes, sentimientos e intereses de los colaboradores, buscando la satisfacción y mejorando la competitividad de la empresa. Está dirigida al cliente interno, pues da respuesta a un sin número de necesidades y permite motivar al equipo y retener a los mejores talentos, por ello se vuelve imprescindible medir su efectividad.

2. Clima organizacional:

Tener un programa de desarrollo organizacional impulsa el crecimiento y la productividad de los colaboradores, además los ayuda a adquirir nuevas habilidades, mejorar su conocimiento y desempeño, aumentar su motivación y compromiso con la empresa. Esto a su vez ayuda a la empresa a mejorar su productividad, eficiencia y rentabilidad a largo plazo.

En cuanto al buen clima organizacional este es fundamental para el crecimiento y desarrollo de una organización. Esto incluye: la cultura empresarial, las relaciones entre empleados, liderazgo, comunicación y otros factores. Un clima positivo motiva, desarrolla la creatividad, la colaboración y productividad de los empleados, lo que a su vez impulsa el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Conclusiones principales
Como se ha expuesto, la comunicación interna es un proceso básico de interacción social. Un buen ambiente de trabajo se establece a través del intercambio de información entre las personas, por lo cual, una buena comunicación interna es efectiva y fluye entre todos de manera óptima, lo que creará un ambiente de confianza, donde se refleja la participación activa, se establecen buenas relaciones humanas. Es importante recordar que cada acción debe tener un objetivo que sea consistente con la cultura corporativa y la estrategia de la empresa. Para una comunicación interna efectiva, la continuidad, la medición, el análisis periódico de resultados y la redefinición de los pasos a seguir son acciones esenciales.
Cita en formato en APA
Llanos, M. y Tomalá, G. (2024). La comunicación interna, clave para el desarrollo organizacional de empresas del sector industrial manufacturero ecuatoriano. <i>Sapienta Technological</i> . 5(2), 1-11. https://doi.org/10.58515/025RSPT

Título del artículo: Comunicación organizacional interna y trabajo en equipo una entidad administradora de servicios de salud		
Fecha de publicación: agosto-2024	Revista: San Gregorio	Código 006
Objetivos de la investigación		
Objetivos generales:		
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la relación entre la comunicación organizacional interna y el trabajo en equipo en una entidad administradora de servicios de salud en el nororiente peruano. 		
Categorías de estudio		
Comunicación Interna:		
La Comunicación Organizacional Interna (COI) es un componente esencial en el funcionamiento de cualquier organización, porque influye en la interacción entre los miembros del equipo, la toma de decisiones y la eficacia general de la organización. Es el proceso mediante el cual se comparten ideas, sentimientos, información y entendimiento entre individuos y grupos dentro de la organización. También es el intercambio de información, ideas, opiniones y sentimientos dentro de la organización con el propósito de lograr metas comunes; mientras que otros autores lo definen como el proceso de intercambio de información, conocimientos, ideas, emociones y mensajes entre los miembros de la organización para la consecución de sus objetivos y la mejora de su funcionamiento (Charry, 2018). Díaz & Vásquez (2022), mencionan que la COI es la manera en que las organizaciones facilitan la información y el entendimiento entre los miembros de la organización para que puedan trabajar juntos de manera eficaz y desempeña un papel crítico en el logro de diversos objetivos organizacionales y en la creación de un ambiente de trabajo productivo y positivo.		
Sub categorías de investigación		
1. Flujos de la comunicación:		

Las dimensiones de la COI consideradas para el presente estudio fueron las propuestas por Díaz & Vásquez (2022), que incluyen la “comunicación ascendente”, que fluye desde los empleados operativos hacia los directivos; la “comunicación descendente”, que va de los directivos a los empleados operativos; y la “comunicación horizontal”, que se produce entre empleados del mismo nivel jerárquico.

Conclusiones principales

Se encontró una relación positiva y significativa considerable entre la COI y las dimensiones del TE (proactividad, innovación, cooperación y delegación de funciones). Esto sugiere que, en la RSDM, si los directivos mejoran la COI, estas dimensiones también mejorarán de manera proporcional. Estos resultados apoyan la importancia de la comunicación interna en el ámbito de la gestión de servicios de salud y sugieren que las organizaciones deben considerar la mejora de su COI como una estrategia para mejorar la colaboración, el rendimiento, la proactividad, la innovación, la cooperación y la delegación de tareas. Esto puede contribuir a la mejora de los servicios de salud.

Cita en formato en APA

Troya Palomino, D. (2024). Comunicación organizacional interna y trabajo en equipo una entidad administradora de servicios de salud. *Revista San Gregorio*, 1(Especial_1), 29–36. https://doi.org/10.36097/rsan.v1iEspecial_1.2567

Título del artículo: Elementos clave de la comunicación interna para la gestión de las relaciones laborales y el conflicto: aplicación al sector hotelero

Fecha de publicación:
setiembre de 2024

Revista: European
Public & Social
Innovation Review

Código: 007

Objetivos de la investigación

Objetivos generales:

- Analizar cuáles son los atributos relacionados con la comunicación interna que tienen mayor influencia en la percepción general sobre las relaciones y la gestión del conflicto.

Categorías de estudio

Comunicación Interna:

La comunicación interna se refiere al intercambio de información, ideas y sentimientos entre los miembros de una organización. Este intercambio puede ocurrir a través de múltiples canales formales e informales, incluyendo reuniones, correos electrónicos, boletines, redes sociales internas y conversaciones cara a cara. La comunicación interna eficaz es crucial para la cohesión organizacional, porque

fomenta la alineación con los objetivos corporativos y fortalece el compromiso de los empleados.

Se pueden distinguir varias dimensiones de la comunicación interna, como la comunicación descendente, ascendente y horizontal. La comunicación descendente involucra la transmisión de información desde los niveles superiores de la jerarquía hacia los empleados, mientras que la comunicación ascendente permite a los empleados comunicar sus ideas y preocupaciones a la alta dirección. Por otro lado, la comunicación horizontal se refiere a la interacción entre individuos y departamentos en el mismo nivel jerárquico, promoviendo la colaboración y el trabajo en equipo.

Sub categorías de investigación

1. Teorías:

- 1.1. Teoría de la Comunicación Organizacional de Deetz: Esta teoría postula que la comunicación no es simplemente un medio para transmitir información, sino que también es un proceso a través del cual se construye y negocia la realidad organizacional. Según Deetz (2003), la comunicación interna desempeña un papel central en la formación de la cultura organizacional y en la articulación de los intereses de los diferentes grupos de interés. La teoría sugiere que una comunicación transparente y participativa puede ayudar a mitigar conflictos al permitir que los empleados se sientan escuchados y valorados.
- 1.2. Teoría de la Comunicación Eficaz de Clappitt et al: Esta teoría propone que la comunicación eficaz se caracteriza por ser clara, consistente y dirigida a un propósito específico. Según los autores, una comunicación interna eficaz reduce la incertidumbre y la ambigüedad, lo que puede prevenir la aparición de conflictos derivados de malentendidos y expectativas no cumplidas. Además, sugieren que el feedback continuo y la apertura al diálogo son componentes clave para mantener una comunicación saludable dentro de las organizaciones.

2. Modelos:

- 2.1. Modelo transaccional de comunicación: Este modelo, sugiere que la comunicación debe ser un proceso bidireccional y continuo, donde el feedback juega un rol central. En el contexto organizacional, un modelo de comunicación circular puede ayudar a identificar y abordar problemas antes de que se conviertan en conflictos mayores. Al fomentar un flujo constante de información entre todos los niveles de la organización, se pueden prevenir malentendidos y promover una cultura de resolución proactiva de problemas.
- 2.2. Modelo de comunicación no violenta: La Comunicación No Violenta (CNV) es un enfoque que busca promover la empatía y el entendimiento mutuo. En el contexto de la comunicación interna, la CNV puede ser una herramienta poderosa para manejar conflictos, ya que fomenta la expresión clara de necesidades y sentimientos sin recurrir a la agresión. Implementar principios de CNV en la comunicación interna puede ayudar a desescalar situaciones conflictivas y promover un ambiente de respeto y cooperación.
- 2.3. Modelo de los cinco estilos de afrontamiento de conflictos: Este modelo

identifica cinco estilos de manejo de conflictos (competencia, colaboración, compromiso, evitación y acomodación) y sugiere que la efectividad de cada estilo depende del contexto y de la naturaleza del conflicto. En cuanto a la clasificación de estilos de afrontamiento se refiere en la que parten de una acepción bidimensional pero diferente a las que surgieron con posterioridad.

Conclusiones principales

La comunicación interna desempeña un papel crucial en la aparición y/o resolución de conflictos dentro de las organizaciones. Una comunicación interna efectiva, caracterizada por la transparencia, la bidireccionalidad, el liderazgo adecuado, el uso apropiado de canales y la formación continua puede prevenir conflictos al reducir la incertidumbre y mejorar la percepción de justicia organizacional. Además, puede servir como una herramienta poderosa para la resolución de conflictos al promover el diálogo y la negociación. Sin embargo, la falta de comunicación o una comunicación deficiente puede ser una fuente significativa de conflicto, lo que subraya la importancia de desarrollar estrategias de comunicación interna robustas y adaptativas.

El presente estudio ha revelado la importancia crítica de la comunicación interna en la percepción de las relaciones laborales y la gestión del conflicto en el sector hotelero. Utilizando un enfoque cuantitativo y una muestra de 96 encuestas, se ha identificado que variables como el cumplimiento de promesas por parte de los superiores, el desempeño real de las funciones definidas para el puesto, la accesibilidad de los superiores y la información proporcionada sobre temas y cambios relevantes son determinantes en la percepción global de los empleados.

Cita en formato en APA

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>

Título del artículo: Comunicación, trabajo en equipo y compromiso organizacional en universidades públicas

Fecha de publicación:
2022

Revista: Revista
Venezolana de Gerencia

Código: 008

Objetivos de la investigación

Objetivos generales:

- Analizar la relación entre la comunicación, el trabajo en equipo y el compromiso organizacional en universidades públicas.

Categorías de estudio

Comunicación Interna:

La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual se produce un intercambio de información, opiniones, experiencias, sentimientos, entre dos o más personas a través de un medio (teléfono, voz, escritura y otros). Algunos la

<p>consideran como un elemento importante, como la herramienta que permita la transmisión de significados e información mediante lo escrito y el diálogo.</p> <p>La comunicación fluida en las organizaciones contribuye a la eficiencia y eficacia. La comunicación tiene mucha importancia dentro de las universidades públicas, la fluidez de la información que hay en la empresa contribuye significativamente al rumbo que dirigen estas organizaciones y los resultados que obtienen.</p>
<p>Sub categorías de investigación</p>
<p>Tipos de comunicación:</p> <p>Hay dos tipos de comunicación dentro de las organizaciones, una, entre los directivos y los colaboradores referidos a la empresa, y la segunda, la que se da entre los trabajadores sobre aspectos personales de su vida cotidiana. Se puede afirmar que la estructura de los componentes de la comunicación, se pueden dividir en:</p> <p>A) la comunicación formal, puede ser descendente, ascendente y horizontal, dependiendo de los que participan en la comunicación;</p> <p>B) la comunicación informal en una organización es y será de alto impacto, dado que se logra una relación oficial de mando requerida para que alguien realice un trabajo, nos enseña la fluidez de la información que hay en la empresa, el rumbo y los conductores que dirigen estas.</p>
<p>Conclusiones principales</p>
<p>La comunicación trabajo en equipo y compromiso organizacional, se ha correlacionado de forma positiva al analizar las variables demostradas en las universidades públicas. Se puede deducir que, en las universidades públicas, la variable comunicación entre los docentes fue notablemente eficiente, al compromiso organizacional entre los docentes; lo cual permitió aducir que, en las universidades públicas, también hay mejoras de la comunicación en cada docente, en tener una actitud positiva hacia su trabajo en equipo, pero falta superar las expectativas en comunicación y el trabajo en equipo entre los docentes.</p> <p>Esto quiere decir, que los docentes en las universidades públicas abordadas presentan el mayor índice de nivel de eficiencia en la comunicación entre los docentes, lo que ha permitido analizar que las universidades públicas del Perú, tiene un estándar moderado al compromiso institucional con sus organizaciones, porque se están comunicando para mejor en la enseñanza en las universidades públicas que trabajan. Existe predisposición también de los docentes en tener un compromiso organizacional en mejorar la interacción entre los docentes y mejorar también la identidad institucional de las universidades, lo cual a qué dado demostrado en las diferentes iniciativas encontradas, el cual se resume en que gran parte de esta muestra presenta debilidades, pero también tiene el menor índice de eficiencia en comparación con las dos variables comunicación y compromiso organizacional.</p>
<p>Cita en formato en APA</p>
<p>Heredia-Laura, V. S., & Sullca-Tapia, P. J. (2022). Comunicación, trabajo en equipo y compromiso organizacional en universidades públicas. <i>Revista Venezolana De Gerencia</i>, 27(8), 926-938. https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.13</p>

Título del artículo: Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19.		
Fecha de publicación: 2020	Revista: El profesional de la información	009
Objetivos de la investigación		
Objetivos generales: Analizar cómo afecta y condicionará la crisis de la pandemia del Covid-19 a la práctica de la comunicación corporativa en general, y de dos de sus áreas de especialización, la comunicación interna y la responsabilidad social corporativa		
Categorías de estudio		
Comunicación Interna: La comunicación interna no ha tenido la misma consideración estratégica que otros tipos de comunicación, como las relaciones con los medios. Ha sido siempre la gran olvidada (Hamori, 2003; Xifra, 2017), por lo que se hace difícil poder conjugar la protección del bienestar de los trabajadores con la supervivencia económica. La crisis del Covid-19 ha pues-to de manifiesto lo que la teoría crítica de las relaciones públicas defiende a partir de la investigación de las prácticas profesionales en cualquier situación, ya sean tiempos de bonanza o de crisis: las relaciones entre las organizaciones y sus públicos son relaciones de poder en las que el mantenimiento de la hegemonía en la relación es la finalidad de las empresas o compañías responsables de las estrategias comunicativas (Edwards, 2006; 2014). Por este motivo, las organizaciones deben seguir algunos principios y reglas básicas en su gestión de la comunicación interna. En primer lugar, se trata de que la compañía sea una fuente de información veraz y completa para sus em-pleados. No basta con enviar abrazos virtuales o que el director general, el gerente o el rector de la universidad envíen pautadamente unos mensajes ad hoc que lo único que hacen es dar la impresión de un deber cumplido más que de una preocupación real por lo que sucede con la situación laboral de sus empleados. Se trata de informar de aquello que sea del interés de los públicos internos afectados por la crisis, y no de informar de lo que interesa y conviene a los líderes corporativos.		
Sub categorías de investigación		
1. Medios de comunicación interna Esta transformación en la utilización de los medios de comunicación interna se concreta en el uso de tecnologías en la nube, en particular en la modalidad SaaS (software as a service), como estrategia para aprovechar las ventajas que ofrecen las soluciones cloud, para dedicar los esfuerzos y los recursos propios a aquellas actividades tecnológicas e informáticas que aportan valor añadido a la organización y que permiten, por ende, seguir desarrollando los proyectos existentes antes de la crisis, poner en marcha nuevos y, muy especialmente, mejorar la atención a los usuarios. Uno de los sectores que más rápidamente ha tenido que adaptarse ha sido el educativo, tanto escolar como universitario. En este punto, el SaaS ha permitido potenciar las plataformas de enseñanza en línea.		
2. Cambio organizacional:		

La crisis social del Covid-19 afecta también a los medios y técnicas de comunicación interna. El cambio de modelo laboral, con el paso a modalidades de teletrabajo de funciones que nunca se plantearon un uso exclusivo de las tecnologías de la información como canal prioritario de comunicación entre empleadores y empleados, es uno de los rasgos fundamentales de esta crisis. Así, esta situación ha permitido en algunos casos optimizar técnicas y herramientas existentes y, en otros, trasladarlas al entorno laboral cuando su utilización estaba reservada principalmente a las relaciones interpersonales y sociales, sin rupturas ni disfunciones en la actividad laboral.

Conclusiones principales

Si una lección de comunicación corporativa y relaciones públicas hay que sacar de la pandemia que nos ocupa es que, en estos tiempos de crisis global con ramificaciones locales de naturaleza distinta a la sanitaria, aquellas organizaciones que en tiempos de normalidad son visibles, deben seguir siéndolo, pero para poner de su parte, para ayudar a encontrar soluciones, sanitarias y comunicativas, que respondan a lo que sus públicos y la sociedad les exige. No es el momento de desaparecer, sino de mostrar y utilizar todos los recursos y creatividad a su alcance para marcar la diferencia. Y si no se tiene acceso a estos recursos, explicar claramente los motivos.

Cita en formato en APA

Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *Profesional De La información*, 29(2). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>

Título del artículo: La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional.		
Fecha de publicación: 2022	Revista: aDResearch ESIC International Journal of Communication	Código: 10
Objetivos de la investigación		
Objetivos generales:		
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar a la comunicación interna como una herramienta estratégica clave para la construcción y la transmisión de la cultura organizacional. 		
Categorías de estudio		
Comunicación Interna:		
<p>A partir de este contexto general esbozado, se tratará de argumentar por qué la dimensión endógena de la comunicación corporativa de las organizaciones (o comunicación interna) adquiere un valor estratégico irrenunciable para las mismas. Tanto será así que se identificará a la comunicación interna como uno de los principales actores constructores y transmisores de la cultura organizacional. Ante tal perspectiva, la persona (ciudadano, profesional y consumidor, a la vez) que se identifique y motive con los valores de la organización para la que desempeña su</p>		

trabajo, se sentirá consecuentemente comprometido con ella y será su mejor embajador.

Según el enfoque general de la comunicación corporativa, la evolución a la sociedad de la conversación también sitúa a las organizaciones ante un nuevo paradigma comunicativo. La transformación digital de los canales, los contenidos y los medios de comunicación han empoderado al ciudadano (que también es profesional) otorgándole nuevas capacidades para expresarse y llevar a cabo su trabajo. Asimismo, se produce un auge de los intangibles (especialmente de la reputación) según el cual las empresas se encuentran ante la imperiosa necesidad de dotar de un mayor sentido estratégico sus políticas y planes comunicativos. Como consecuencia, se produce una revalorización de la función comunicativa, especialmente en su dimensión interna.

Sub categorías de investigación

1. Cultura organizacional:

De este modo, cabe destacar también el valor de la comunicación interna a la hora de nivelar el conocimiento de la fuerza laboral de la organización y, por supuesto, de construir, transmitir y consolidar la cultura organizacional. Así, considerando su funcionalidad y su carácter transversal, el impacto de la comunicación interna dependerá de la ubicación que se le otorgue en la estructura organizativa. En función de esta localización, su impacto tendrá más o menos que ver con los resultados de la organización y/o con su cultura y valores. En la mayor parte de las organizaciones españolas, la función de comunicación interna se halla en el áreas o departamentos de Comunicación. En menor medida, se encuentra en Recursos Humanos u otros, como Marketing o Relaciones Públicas. Tal y como explican estos autores, en los primeros casos, la comunicación interna estará más vinculada a los objetivos corporativos y de negocio, mientras que en los segundos guardará una relación más estrecha con factores como la cultura y los valores organizativos.

Al asumir que la comunicación interna es una herramienta fundamental y transversal a la hora de constituir, desarrollar y sostener en el tiempo una organización, se reconoce también su consecuente carácter vehicular en la configuración de su sistema cultural y en la transferencia de los aspectos que lo conforman. Si se extrapola la definición que ofrece la Real Academia Española del término ‘cultura’ al ámbito de las organizaciones, se puede entender por cultura organizacional el conjunto de hábitos, conocimientos y valores propios de una entidad, en tanto que son compartidos y sostenidos en gran parte por sus miembros.

Conclusiones principales

Para comprender la dimensión estratégica de la comunicación interna como herramienta es necesario entender su estrecha vinculación con el talento, la motivación y el compromiso de los profesionales que, además, esperan sentirse identificados con la razón de ser y los ideales de la organización para la que trabajan. Así, el profesional que se sienta identificado con cultura de la organización y, con ello, comprometido con la misma, será su mejor embajador. Por otra parte, la comunicación interna se erige como una función transversal que ha de estar presente en todos los procesos organizativos y alineada con los objetivos organizacionales. La imagen e identidad construidas desde el interior de la organización, contando con la implicación de la fuerza laboral, se proyectará sólida y coherentemente al exterior.

La comunicación interna y la cultura organizacional facilitarán que la fuerza laboral personalice la imagen y la identidad de la organización. Por esta razón, ambas deben participar en todos los niveles y procesos organizativos. Los profesionales han de ser los que cumplan y representen, en primer lugar, los valores y la cultura que diferencien a la organización y la den a conocer al resto de la sociedad. Se valorará a la comunicación interna como una aliada imprescindible al considerar que la fuerza laboral es coconstructora y coprotagonista de la cultura organizacional.

Cita en formato en APA

Guerrero Alvarado, M., Sotelo González, J. y Cabezuelo Lorenzo, F. 2022. La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *aDResearch ESIC International Journal of Communication Research*. 27, e206 <https://doi.org/10.7263/adresic-27-206>