

Comunicación interna: De lo tradicional a lo digital
Internal communication: from traditional to digital

Franklin Julca Aguirre

fjulcaa@autonoma.edu.pe

Universidad Autónoma del Perú

investigacionua@autonoma.edu

Resumen

El presente es un artículo de revisión teórico descriptivo de tipo documental, dado que el procedimiento implica la búsqueda, selección y análisis de un conjunto de documentos electrónicos sobre la comunicación interna, comprendido entre el periodo 2013 al 2020, tomándose en cuenta como criterios de búsqueda los siguientes descriptores: “comunicación”, “interna”, “horizontal”, “ascendente”, “descendente”, “diagonal”, “herramientas” y “gestión”; en los idiomas de inglés y español. El objetivo del presente artículo de revisión es conocer a profundidad la variable comunicación interna, en sus diferentes perspectivas analizadas en base a sujetos y organizaciones pertenecientes a las investigaciones realizadas. Para la búsqueda de información, en cada base de datos, en primera instancia se preseleccionaron 25 artículos, siendo elegidos ocho, de tal forma no se consideraron artículos que no contaban con información relevante para el desarrollo de la investigación, por lo que se realizó una exhaustiva clasificación de acuerdo a los criterios de análisis. Por lo tanto, después del análisis se identificó que las organizaciones tanto tanto públicas y privadas ya sean pequeñas o medianas empresas le dan mayor énfasis a la comunicación

descendente, ya que en su mayoría la información es transmitido por los mandos altos o por la directiva.

Palabras clave: Comunicación, interna, canales, flujos y herramientas.

Abstract

This review article is a descriptive theoretical of the documentary type, since the procedure involves the search, selection and analysis of a set of electronic documents on internal communication, between the period 2013 to 2020, taking into account as search criteria the following descriptors: "communication", "internal", "horizontal", "ascending", "descending", "diagonal", "tools" and "management"; in the English and Spanish languages. The objective of this review article is to know in depth the internal communication variable, in its different perspectives analyzed based on subjects and organizations belonging to the research carried out. For the information search, in each database, 25 articles were preselected in the first instance, eight being chosen, in such a way that articles that did not have relevant information for the development of the research were considered, so an exhaustive classification according to the analysis criteria. Therefore, after the analysis, it was identified that both public and private organizations, whether small or medium-sized companies, give greater emphasis to downward communication, since most of the information is transmitted by senior managers or by the directive.

Keywords: Communication, internal, channels, flows and tools.

1. INTRODUCCIÓN

Para el presente artículo de revisión se ha recopilado información mediante una búsqueda profunda en las diversas fuentes desde primaria, secundaria y terciaria sobre la comunicación interna. En ese sentido, es importante destacar que la comunicación interna debe ser estimulada y considerada como una herramienta fundamental por todas las organizaciones sin importar el tipo y tamaño de las organizaciones, ya que esta herramienta permite a que los colaboradores internos puedan transmitir y recibir información, como también permite dar a conocer las estrategias a implementar para el desarrollo eficiente de las actividades, en los artículos evaluados los resultados que se evidencia en su mayoría no consideran a la comunicación interna como una herramienta de vital importancia, por lo tanto, al no tener en cuenta a la comunicación interna como una herramienta fundamental se pudo identificar que los colaboradores no lograban ser competitivos y eficaces, ya que la información no se transmite de manera adecuada y no contaban con las herramientas necesarias para que la información pueda ser transmitida por los canales o medios adecuados. De esta manera se pudo identificar y extraer información más reciente de publicaciones que son atractivas e interesantes por su contenido bibliográfico para ser analizada y estudiada.

La comunicación interna es la transmisión, recepción y circulación de la información entre colaboradores, las cuales se puede dar por canales tradicionales o digitales ya sea de manera escrita u oral.

Torres (2012) sostiene que:

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas con el fin de mantener buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para el logro de los objetivos organizacionales. (p. 222).

La comunicación interna como fuente de información siempre ha existido, porque es imposible que una empresa no comunique, y no interactúe con sus miembros, por ende, la comunicación interna es vital para el funcionamiento y éxito de cualquier tipo de organización.

La comunicación interna como tal surge en Estados Unidos en los años 1970 con una función asociada a la estrategia de recursos humanos. En esta primera fase, que se extiende hasta los primeros años de los noventa, la gestión de la comunicación interna se focalizó en difundir verticalmente información donde solo se enfocaba en tres tipos: laboral (condiciones de trabajo y salarios), operativa (lo que se debe hacer y cómo hacerlo) y organizacional (políticas, normativas, historia y cultura interna). El objetivo era promover y desarrollar una relación fluida entre las personas y facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la compañía.

Durante la primera década del siglo XXI, tanto en Estados Unidos, Europa y Latinoamérica, la comunicación interna, comienza hacer énfasis a través de las herramientas digitales (mail, internet, newsletters y mensajes electrónicos), nuevos formatos audiovisuales (streaming vía internet). Además, en términos de acciones, se añadieron programas especiales y reuniones estratégicas el cual encamina a la

comunicación interna a la consolidación, como disciplina empresarial, en términos de crecimiento, evolución funcional e influencia estratégica.

En la actualidad tras la globalización y la aparición de diversas herramientas digitales la comunicación interna, se ha profesionalizado, y se ha convertido en una variable estratégica muy importante en el seno de las organizaciones, y los ejes fundamentales en los que se sustenta son:

- Transmitir de forma efectiva la estrategia de la organización (incluyendo objetivos grupales y rol específico de cada una de las personas).
- Desarrollar y difundir la identidad y cultura corporativa (comunicar la esencia organizacional)
- Gestionar comunicativamente entre los trabajadores aquellos comportamientos idóneos a los objetivos empresariales (motivación, participación, pertenencia y compromiso).
- Así mismo, el estilo de la comunicación interna formal de hoy es multidireccional, (confluyen en forma simultánea mensajes descendentes, ascendentes y horizontales) y multiformato (escrita, cara a cara y no verbal). Todo esto con el objetivo de cubrir y hacer eficientes la mayor cantidad de flujos y redes de comunicación, y aminorar el impacto de la comunicación informal.

2. METODOLOGÍA

2.1. Búsqueda bibliográfica

En la investigación se realizó una búsqueda profunda y exhaustiva de artículos científicos, de esta manera se obtuvo información congruente de la variable, siendo

de esta manera que se pudo llegar a datos más recientes. Para ello se indago en diversos buscadores, revistas y repositorios de diversas Universidades nacionales e internacionales. Se realizó la búsqueda de información a través de las bases de datos de: Dialnet, Scielo, Redalyc, Base, Alicia Concytec y Google Académico.

2.2. Criterios de selección

Los artículos científicos fueron seleccionados en cuatro aspectos:

- Fuentes bibliográficas: Los artículos seleccionados son de revistas indexadas, repositorios, base de datos de buscadores internacionales, por ende, toda la información que se presenta en la investigación es confiable.
- Contenido del artículo: Los artículos seleccionados cuentan con fundamentos de diversos autores sobre la variable de estudio, además cuentan con una estructura adecuada, ya que cuenta con un título, autor, resumen, metodología, resultado y conclusión, lo cual hace relevante su consideración en la elaboración del artículo de revisión.
- Originalidad: Cada investigación tiene un nuevo aporte que sirve para tener un conocimiento relevante y profundo de la comunicación interna.
- Aplicabilidad: Los artículos seleccionados cuentan con instrumentos de investigación validados por pares externos, el cual permite ser aplicados en el artículo de revisión puesto que cuentan con las dimensiones que nos interesa investigar.

2.3. Recuperación de información

En la primera búsqueda se localizó 25 artículos científicos, de las cuales se han excluido 17 artículos debido a que no aportaban información suficiente,

tampoco tenían fundamentos ni relevancia con el objetivo de la revisión, y no se adecuan a los criterios de selección. Así mismo, no reúnen los datos e información necesaria. Los ocho artículos elegidos fueron seleccionados tomando en cuenta la calidad de los datos y la gran relevancia para la investigación.

2.4. Fuentes documentales

- Fuentes primarias: En la investigación se buscó información en revistas de universidades internacionales y nacionales tales como: Usess, Revisas de comunicación y salud, Unap, Revista Latina de Comunicación Social y Eumed.
- Fuentes secundarias: En la investigación se recurrió a repositorios de universidades nacionales e internacionales tales como: Repositorio Uncp, Uneml y Uide. Por otro lado, revistas indexadas tales como: Dialnet, Scielo, Base, Redalyc, Alicia Concytec y Google Académico.
- Fuentes terciarias: En la investigación se recurrió a You Tuve, con la finalidad de profundizar el conocimiento sobre la importancia y evolución de la comunicación interna.

2.5. Evaluación de la calidad de los artículos científicos

En este punto, los artículos que han sido seleccionados pasaron por un filtro de información, para ello se propuso evaluar los siguientes aspectos para identificar su calidad y considerar para la elaboración del artículo de revisión.

- Integralidad: Debido a que cuentan con información completa, relevante y una estructura ordenada y entendible.

- Perspectiva: Debido a que contienen una relación alta con el tema de investigación.
- Análisis: Debido a que poseen con información completa y profunda, de donde podemos extraer sus conclusiones.
- Valor añadido: Debido a que se identificó que adicionan una dimensión llamado la comunicación diagonal o transversal.
- Utilidad: Debido a que presentan aspectos que se deben tener en cuenta para mejorar la comunicación interna en los diferentes rubros y tamaño de las organizaciones.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Organización y estructuración de los datos

En esta etapa de la elaboración del artículo de revisión se evidenciará las ocho matrices de los artículos que han sido seleccionados por su importancia y cumplimiento con los criterios de selección, donde se describen los puntos más importantes y resaltantes con la finalidad de poder extraer la información más importante de cada investigación.

Tabla 1*Comunicación interna en organizaciones constructoras*

Autor y Año	Propósito	Muestra	Medición	Intervención
Autores: Iturralde Solórzano Rafael Alberto y Cisneros Jiménez Wendy Mireya Año: 2017	Determinar el grado de importancia que se le da a la comunicación interna y los canales de transmisión de la información a los colaboradores.	72 colaboradores de la constructora Arlavan S.A.	Descriptivo no experimental. Enfoque mixto	Dimensiones: - Comunicación vertical descendente. - Comunicación vertical ascendente - Comunicación horizontal-diagonal.
Resultados	Hallazgos			
Los resultados evidencian que la organización en un 70% le brinda mayor importancia a la comunicación descendente y a la transmisión de la información por medios tradicionales para los colaboradores de mandos medios y bajos.	Los entrevistados y encuestados en su mayoría manifiestan que su opinión y participación en la toma de decisiones no son tomadas en cuenta. Asimismo, la cultura y el clima laboral son principios esenciales para lograr una buena comunicación interna.			

Tabla 2*Comunicación interna en organizaciones del sector productivo*

Autor y Año	Propósito	Muestra	Medición	Intervención
Autores: Grace Latorre, Agustín Dousdebés, Lucía Gonzales y Gabriela Vasco. Año: 2019	Determinar la situación de la comunicación interna en organizaciones del sector productivo de la ciudad de Quito.	48 empresas de los cuales se encuestaron a 1080 colaboradores pertenecientes a distintos sectores, con diferentes estructuras organizacional es, tamaño y volumen de facturación.	Descriptivo no experimental y exploratorio Enfoque mixto.	Dimensiones: - Información recibida. - Información enviada. - Seguimiento de la información enviada. - Fuentes de información - Relaciones de la comunicación organizacional - Canales de comunicación.
Resultados			Hallazgos	
Los resultados del estudio evidencian que la comunicación interna en su mayoría se transmite por correo electrónico, reuniones y mensajería instantánea; por otro lado, solo el 12% por medios tradicionales.			La investigación evidencia que para los colaboradores la información más significativa, es aquella que está directamente relacionada con las funciones que desempeña.	

Tabla 3*Comunicación interna como desafío de las pymes*

Autor y Año	Propósito	Muestra	Medición	Intervención
Autora: Salazar Merchán, Ana María. Año: 2017	Identificar los medios y las herramientas más eficaces para el buen manejo de la comunicación interna.	379 pequeñas empresas de la ciudad de Guayaquil.	Descriptiva no experimental. Enfoque cualitativo.	Dimensiones: - Comunicación ascendente - Comunicación descendente - Comunicación horizontal
Resultados		Hallazgos		
Se evidencia que el 55% de los colaboradores de las pymes encuestados manifiestan que la comunicación interna no sigue una planificación estratégica por lo que la información es transmitida por los canales tradicionales las cuales hace que la información no llegue en el momento oportuno; y solo el 22% de los manifiestan que cuentan con las herramientas necesarias para transmitir la información de manera adecuada.		La comunicación interna resulta fundamental como estrategia global de la compañía, puesto que facilita la transmisión y permite realizar un trabajo más coordinado, en equipo y que si no se desarrolla una buena comunicación no se tiene muy en claro lo que se pretende lograr.		

Tabla 4*Análisis de comunicación interna para pequeña empresa*

Autor y Año	Propósito	Muestra	Medición	Intervención
Autores: Pablo Ignacio Sanchisa y Tomas Boavia. Año: 2017	Describir el tipo y los canales de comunicación interna que se desarrolla en una pequeña empresa familiar.	La muestra fue de 60 trabajadores de la pequeña empresa familiar.	Descriptiva no experimental. Enfoque cualitativo.	Dimensiones: - Comunicación ascendente - Comunicación descendente - Comunicación horizontal
Resultados	Hallazgos			
Los resultados evidencian que en un 92% la comunicación descendente es la que se usa con mayor frecuencia, en el cual prima la transmisión de información por medio de tablón de anuncios, llamadas telefónicas, reuniones de trabajo y en menor medida la comunicación ascendente ya que las opiniones y sugerencias solo se toman en cuenta de vez en cuando; y de manera más eventual a la comunicación horizontal cuando se realiza una actividad en la empresa.	Los entrevistados de todos los niveles jerárquicos manifestaron que, debido al reducido tamaño de la empresa, la mayor parte de la comunicación se transmite por medio de tabloncitos de anuncios, carta al personal, periódico interno y face to face o boca a boca”			

Tabla 5*Comunicación interna en el área administrativa*

Autor y Año	Propósito	Muestra	Medición	Intervención
Autores: Abigail Mayda Montes de Oca Nina. Año: 2018	Describir y analizar los canales de la comunicación interna desarrollado en los trabajadores.	273 colaboradores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano	Descriptiva no experimental. Enfoque cuantitativo	Dimensiones: - Comunicación ascendente - Comunicación descendente - Comunicación horizontal
Resultados	Hallazgos			
Los resultados evidencian que el 56% del personal administrativo se comunica a través de medios escritos o correos electrónicos, un 30% por medios audiovisuales o videoconferencia, el 10% por medio audibles o llamadas telefónicas y un 21% manifiesta usa el medio oral para comunicarse internamente.	En su mayoría los encuestados manifiestan que la comunicación interna es de vital importancia, ya que permite realizar las actividades de manera más coordinada, inmediata y en equipo.			

Tabla 6*Caracterización de la comunicación organizacional*

Autor y Año	Propósito	Muestra	Medición	Intervención
Autores: Meylin Zamora Chusan y Miguel Cedillo Fajardo Año: 2020	Identificar los factores que inciden en la comunicación interna entre los colaboradores de los departamentos administrativos .	127 empleados administrativos de los diferentes departamentos .	Descriptiva no experimental y exploratoria. Enfoque mixto.	Dimensiones: - Comunicación vertical descendente. - Comunicación vertical ascendente - Comunicación horizontal-diagonal. - Barreras de comunicación - Retroalimentación
Resultados	Hallazgos			
Los resultados arrojados por el estadístico alfa de Cronbach, evidencian que para cada dimensión los resultados son superiores a 0.70 lo cual indica una alta correlación entre la comunicación interna y sus dimensiones. Además, lo resultados evidencian que el medio más usado por el personal administrativo es el correo electrónico e intranet.	Se lograron identificar cuatro factores que determinan la comunicación organizacional interna: la comunicación vertical descendente, donde destaca el manejo de la información, la retroalimentación, de comunicación vertical ascendente, y la comunicación horizontal-diagonal.			

Tabla 7*Comunicación interna en empresas de servicios*

Autor y Año	Propósito	Muestra	Medición	Intervención
Autores: Marlene Vieira, Adilson Marques y Eduardo Correia. Año: 2013	Determinar si los empleados se encuentran satisfechos con el tipo de comunicación interna que emplea.	100 individuos representado por el 40% hombres y 60% mujeres	Descriptiva no experimental. Enfoque mixto.	Dimensiones: - Comunicación descendente - Comunicación ascendente - Comunicación horizontal - Comunicación diagonal - lateral
Resultados		Hallazgos		
Los resultados evidencian que solo el personal de recursos humanos está satisfecho con el tipo de comunicación interna ya que ellos cuentan con las herramientas necesarias, y por lo que la información fluye de arriba hacia abajo. Además, la mayoría de los colaboradores se sienten insatisfechos por lo que la información solo fluye por medios digitales el cual impide o restringe no les una retroalimentación o sugerencias.		Los entrevistados y encuestados en su gran mayoría manifiestan que la comunicación interna es de vital importancia para el desarrollo eficiente de sus labores y mejorar su desempeño, pero la empresa no les brinda la importancia ni las herramientas necesarias a los empleados de mandos medios y bajos.		

Tabla 8*Comunicación interna tradicional*

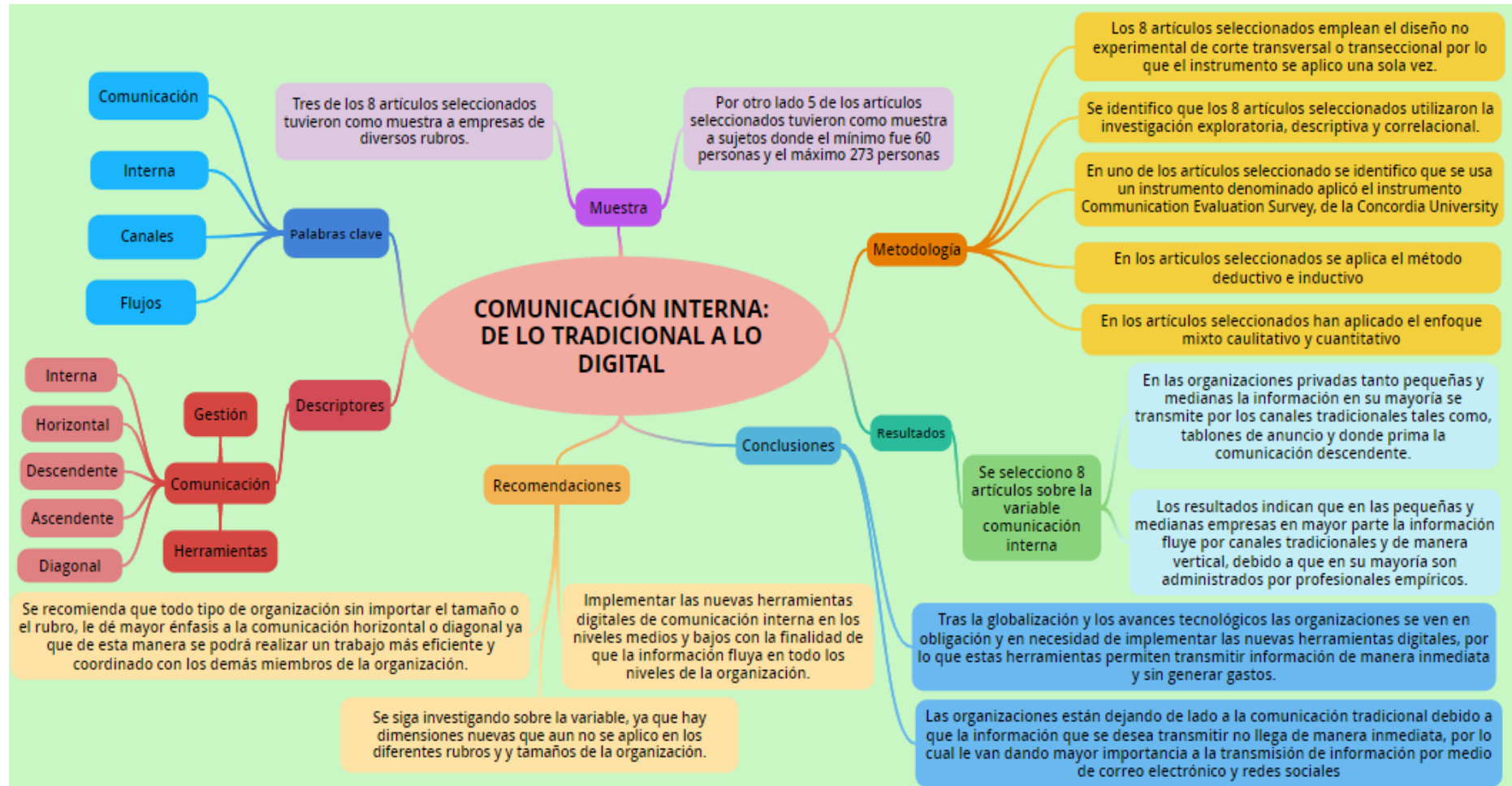
Autor y Año	Propósito	Muestra	Medición	Intervención
Autores: Agláé Villalobos Escobedo Año: 2019	Identificar el tipo de comunicación y canales por los cuales fluye la información.	Tres pequeñas y medianas empresas del rubro manufacturero.	Descriptiva no experimental. Tipo cuantitativo	Dimensiones: - Comunicación vertical. - Comunicación horizontal. - Comunicación descendente
Resultados			Hallazgos	
Los resultados evidencian que la comunicación interna empleada en las micro y pequeñas empresas, en su mayoría la información fluye por los canales tradicionales por lo que estas empresas son gestionadas por personas con experiencia empírica y consideran que implementar las herramientas digitales de comunicación solo genera un gasto más, no una retribución o recompensa hacia la empresa.			Se halla que la comunicación interna en este tipo de organizaciones es considerada como un área que genera gastos y no como una herramienta estratégica de gestión.	

3.2. Elaboración del mapa mental

La condensación de la información se evidencia en el siguiente mapa mental de todo el artículo de revisión sobre la variable comunicación interna, el cual nos facilitara los datos más relevantes del presente trabajo.

Figura 1

La comunicación interna: De lo tradicional a lo digital



Nota: Elaboración en GoConqr.

3.3. Combinación de los resultados de diferentes fuentes originales

Para fundamentar este punto se realizó una comparación de los ocho resultados que se seleccionó para la elaboración del artículo de revisión, con la finalidad de concluir si existe una similitud o no con las investigaciones desarrolladas por los diferentes autores.

Latorre, Dousdebés, Gonzales y Vaco (2019), Villalobos (2018) y Salazar (2017), en sus investigaciones que tuvieron como muestra a las pequeñas y medianas organizaciones de distintos rubros, sectores y países tuvieron resultados similares, ya que se evidencia que en mayor medida en estas organizaciones se hace uso de los canales tradicionales para la transmisión de información a sus colaboradores y los medios digitales más usados en esas organizaciones son el correo electrónico.

Cedillo y Zamora (2020), Montes (2018), en sus investigaciones realizadas en el personal administrativo del sector educativo, coinciden en sus resultados ya que en ambas investigaciones se evidencia que el medio más utilizado por el personal administrativo para comunicarse con las demás áreas es el correo electrónico e Intranet. Dado que este tipo de organizaciones por su formalidad, practicidad y facilidad para emitir información de forma masiva les dan mayor énfasis a las herramientas digitales.

Por último, Vieira, Marques y Correia (2013), en su investigación realizada en una empresa multinacional evidencia como resultado que la comunicación interna se desarrolla de manera adecuada solo en el área de Recursos Humanos, ya que en esa área cuentan con las herramientas digitales de comunicación necesarias, mientras que el personal que se encuentra en niveles medios y bajos no cuentan con las herramientas necesarias como para brindar una información inmediata y por los medios adecuados.

3.4. Argumentación crítica de los resultados

Las investigaciones seleccionadas se enfocan a empresas e instituciones tanto públicas como privadas de diferentes tamaños y niveles jerárquicos, donde cabe recalcar que en las diversas investigaciones el investigador busca mejorar y en otros casos evaluar la comunicación interna y los medio o canales por lo que son transmitidas la información.

El diseño de investigación que emplean los ocho artículos seleccionados que se tuvieron en cuenta para la elaboración del artículo de revisión fue el diseño no experimental de corte transversal o transeccional, correlacional ya que los instrumentos fueron aplicados en un solo momento.

Los artículos que fueron revisados resultaron de gran importancia puesto que resultados como la investigación de Montes (2018) en su artículo realizado en la Universidad de Puno, institución donde consideran a la comunicación interna como una herramienta de vital importancia, por lo que la información es transmitida por medios y canales adecuados, de esa manera les permite realizar sus actividades de manera más coordinada, inmediata y en equipo, con el fin de mejorar la gestión institucional y el rendimiento laboral.

4. CONCLUSIONES

En este artículo de revisión se desarrolló un análisis sobre la variable comunicación interna, para ello se ha cuestionado 8 artículos científicos sobre esta, siendo así que el trabajo realizado presenta las siguientes conclusiones:

- Se puede decir que tras la globalización y los avances tecnológicos las organizaciones se ven en obligación y en necesidad de implementar las nuevas herramientas digitales, ya que estas herramientas permiten transmitir información de manera inmediata y de forma masiva en los diferentes niveles de la organización.
- Las organizaciones se van dando cuenta que utilizando el medio tradicional la información fluye de manera vertical y utilizando las herramientas digitales la información fluye de manera horizontal ya que permite transmitir la información en un mismo tiempo a todos los niveles.
- Así mismo, se sabe que hoy en día las pequeñas y medianas empresas se van desprendiendo de la transmisión de información por medios tradicionales y van comenzando a transmitir la información por medio de correos electrónicos, Intranet y las redes sociales.
- Actualmente todas las organizaciones sin importar el rubro y el tamaño se ven en obligación en dejar de lado los canales tradiciones, ya que no se abastece para transmitir la información en el momento que se requiere, por lo cual las diversas herramientas digitales comienzan a tener mayor importancia para las organizaciones.

5. RECOMENDACIONES

En la investigación se ha identificado varios puntos de la variable comunicación interna el cual se debe de mejorar, a continuación, se recomendará.

- Se recomienda a todo investigador que empiece a trabajar con la variable comunicación interna, debido que, las dimensiones barreras de comunicación y retroalimentación que son dimensiones nuevas aún no han sido analizadas a profundidad.
- Se recomienda a las pequeñas y medianas empresas implementar y facilitar las herramientas comunicacionales ya que, según las investigaciones revisadas, por lo general este tipo de organizaciones no poseen las herramientas necesarias para la transmisión y recepción de la información.
- Por último, se recomienda que todo tipo de organización sin importar el tamaño o el rubro, se le dé mayor énfasis a la comunicación horizontal o diagonal ya que de esta manera se podrá realizar un trabajo más eficiente y coordinado con los demás miembros de la organización.

REFERENCIAS

- Cedillo, M. y Zamora, M. (2020). Caracterización de la comunicación organizacional en el área administrativa de una Universidad Pública Ecuatoriana. *Revista Actualidad y Nuevas Tendencias*, 6(22), 1856-8327. <https://bit.ly/3riugXr>
- Iturralde, R. y Cisneros, W. (2017). La comunicación interna en empresas constructoras. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana* 1(2), 1-12. <https://bit.ly/3sbZukk>
- Latorre, G. Dousdebés, A. Gonzales, L. y Vaco, G. (2019). Evaluación de la comunicación interna en organizaciones del sector productivo. *Revista Ciencia América*, 8(2), 139-154. <https://bit.ly/3977lrS>
- Montes, A. (2018). La comunicación interna en los trabajadores administrativos de la UNA - Puno - periodo 2013. *Revista de Investigación Científica en Ciencias Sociales*, 1(1), 51-58. <https://n9.cl/05uq>
- Salazar, A. (2017). La comunicación interna como desafío en las Pymes comerciales de Guayaquil. *Revista Innova Research Journal*, 2(10), 165-174. <https://bit.ly/3d51vbU>
- Sanchisa, P. y Bonaviab, T. (2017). Internal Communication System Analysis in a Small Company. *Working Papers on Operations Management*, 8(1), 9-21. <https://doi.org/10.4995/wpom.v8i1.7390>

Vieira, M., Marques, A. y Correia, E. (2013). Comunicación interna en una empresa de servicios. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 12(3), 164-171. <https://n9.cl/wh7lp>

Villalobos, A. (2018). Instrumento para evaluar la comunicación interna en las micro y pequeñas empresas, caso zona Bajío-México. *Revista Upgto Management Review*, 3(2), 101-107. <https://bit.ly/3ISTsmA>