



ARTÍCULO DE REVISIÓN



<https://doi.org/10.30545/academo.2025.n1.1045>

Comunicación interna y su relación con la satisfacción laboral

Internal communication and its relationship with job satisfaction

Christian Benítez¹

¹ Universidad Americana. Escuela de Posgrado. Asunción, Paraguay.

Resumen

Esta revisión de la literatura tiene como objetivo 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. Mediante una revisión narrativa, se investigan las transformaciones socioculturales y tecnológicas que han influido en la comunicación interna, subrayando la importancia de integrarla en la estrategia organizacional para mejorar la planificación y ejecución de acciones. Se examina la fluidez de la información y la efectividad de los distintos tipos de comunicación, junto con las herramientas y canales empleados para transmitir mensajes clave. Además, se destaca la relevancia del feedback como un mecanismo para mejorar la comprensión mutua y facilitar una comunicación más efectiva en el futuro. Finalmente, se concluye que la comunicación interna desempeña un papel crucial en la creación de un entorno laboral positivo, afectando significativamente la percepción de los empleados y, por ende, su satisfacción en el trabajo.

Palabras clave: Comunicación interna, organizaciones, feedback, satisfacción laboral.

Abstract

This literature review aims to explore the historical evolution and strategic role of internal communication within organizations, with a special focus on its impact on job satisfaction. Through a narrative review, it investigates the sociocultural and technological transformations that have influenced internal communication, highlighting the importance of integrating it into organizational strategy to enhance planning and execution of actions. It examines the flow of information and the effectiveness of different types of communication, along with the tools and channels used to convey key messages. Additionally, it emphasizes the relevance of feedback as a mechanism to improve mutual understanding and facilitate more effective communication in the future. Finally, it concludes that internal communication plays a crucial role in creating a positive work environment, significantly affecting employees' perceptions and, consequently, their job satisfaction.

Keywords: Internal communication, organizations, feedback, job satisfaction.

Correspondencia: benitezfretes@gmail.com

Artículo recibido: 1 de diciembre de 2023; aceptado para publicación: 23 de setiembre de 2024; publicado: 8 de enero de 2025.

Conflictos de Interés: Ninguno.

Fuente de financiamiento: Ninguna.

Editor responsable: Herib Caballero Campos . Universidad Americana. Asunción, Paraguay.

Este es un artículo publicado en acceso abierto bajo una Licencia Creative Commons.

Página web: <http://revistacientifica.uamericana.edu.py/index.php/academo/>

Introducción

A lo largo de la historia, la comunicación interna ha mantenido un papel clave en la estructura de las organizaciones. Su naturaleza engloba una relación compleja de interacciones que inciden en el ambiente laboral y, por ende, en la satisfacción de los colaboradores. Dentro de este contexto, se realizó una minuciosa revisión de publicaciones, enfocada en la comprensión de la comunicación interna y, además, su relación con la satisfacción laboral.

Esta revisión de la literatura tiene como objetivo 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.

A través de esta revisión narrativa, se busca 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. De esta forma, se identificarán 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.

Metodología

La metodología utilizada en este estudio es la revisión narrativa, un enfoque que facilita una exploración exhaustiva y contextualizada del tema de investigación a través de una síntesis cualitativa de la literatura disponible. Siguiendo el modelo propuesto por Polkinghorne (1995), la revisión narrativa se enfoca en desarrollar una narrativa integral a partir de múltiples estudios, ofreciendo una comprensión detallada de la relación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral. Se empleó Google Scholar, una fuente reconocida de literatura académica para realizar la búsqueda.

Definición del alcance y objetivos

La revisión narrativa busca examinar la evolución histórica y el papel estratégico de la comunicación interna en las organizaciones, con un enfoque particular en su impacto en la satisfacción laboral. Este enfoque permite explorar cómo la comunicación

interna ha cambiado con el tiempo y cómo influye en la percepción y el compromiso de los empleados. Se definen criterios específicos para seleccionar estudios pertinentes que traten sobre la comunicación interna y la satisfacción laboral, asegurando que la literatura revisada sea relevante y de alta calidad.

Criterio de identificación de datos utilizados en Google Scholar

Artículos que tengan como variable principal a la comunicación interna y a la satisfacción laboral como secundaria. El período seleccionado para la búsqueda fueron los artículos y documentos publicados entre los años 2008 y 2022 y artículos que tengan como variable principal a la comunicación interna y a la satisfacción laboral como secundaria.

Desarrollo

Dueñas y García García (2013) mencionan que, en los años 90, la comunicación interna se concebía como un proceso de transmisión de información con escasa retroalimentación. Se definía como el conjunto de acciones orientadas a establecer y conservar vínculos con los miembros de una organización, utilizando diversos canales de comunicación para mantenerlos al tanto, unidos y motivados.

En la actualidad, la comunicación interna desempeña un papel fundamental en la promoción del compromiso, la participación y la implicación de los empleados para alcanzar los objetivos establecidos por las organizaciones. Esto se logra mediante una comunicación bidireccional participativa, donde se fomenta el intercambio activo de información y opiniones entre las distintas áreas y departamentos de la empresa (Vora & Patra, 2017).

Una de las principales teorías desarrolladas sobre la comunicación interna fue la desarrollada por Downs y Hazen (1977) que explora el impacto de la comunicación interna en la satisfacción laboral de los empleados. La investigación revela que una comunicación interna eficiente, que abarca tanto la comunicación vertical (entre directivos y empleados) como la horizontal (entre colegas), es fundamental para aumentar la satisfacción en el trabajo. Subraya que la claridad, la relevancia y la frecuencia de la información tienen un efecto directo en la percepción

de los empleados sobre su entorno laboral y su nivel de satisfacción.

Aproximación hacia los conceptos de comunicación interna

De acuerdo con Arizcuren (2008), la comunicación interna consiste en informar a todos los integrantes de una organización acerca de las acciones que lleva a cabo, y especialmente en involucrar a esos miembros en las actividades de la organización.

Según Brum (2010), la comunicación interna implica una serie de actividades orientadas a conciliar los intereses de los empleados y la empresa mediante actitudes de integración, como el intercambio de experiencias, la colaboración mutua y el diálogo interno. Del mismo modo menciona que el endomarketing es como la comunicación interna que se desarrolla de forma más llamativa, atractiva, con imágenes impactantes, frases memorables y otros recursos y técnicas de marketing.

Según Claro Montes et al. (2022), 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.

La importancia de la comunicación interna

Para hablar de comunicación interna no se puede dejar de hablar de la importancia de la capacitación de los colaboradores como punto de partida. La comunicación no puede ser considerada sin antes hablar de una capacitación adecuada en las organizaciones. En las Pymes, se suele dar más importancia a la confianza en las personas que a la evaluación individual, a diferencia de las grandes empresas donde priorizan la cultura de la función y del poder, donde los roles y posiciones jerárquicas ocupan un espacio más relevante (Iurcovich, 2012).

Teniendo en cuenta a Zapata et al. (2017), la comunicación interna desempeña un papel fundamental en la alineación de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa. Pizzolante Negrón (2006) afirma que “un ambiente interno, bien

comunicado, potencia los planes de capacitación, la evaluación y el pensamiento del equipo” (p. 217), y promueve el sentido de pertenencia hacia la organización.

La relevancia de la comunicación interna en las organizaciones se hizo evidente a finales de los años 90, gracias a las investigaciones del sociólogo y psicólogo australiano Elton Mayo. Él demostró que, para lograr una alta productividad, era fundamental reconocer que las personas no podían ser consideradas apenas como extensiones de máquinas trabajando. Su mensaje transmitido fue que cuando los individuos se sentían motivados, estimulados y escuchados, se percibían como una parte crucial de la organización, lo cual efectivamente son (De Araujo Pereira, 2022). En su mismo artículo cita “La importancia de la comunicación interna debe ser resaltada como un factor estratégico en la búsqueda constante de mejorar la calidad de vida en el trabajo” (Matos, 2009, p. 94).

La comunicación interna en las organizaciones

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 (Andrade, 2005).

Por su parte, Eka y Anik (2020) mencionan que 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. Como expresa Arribas (2018) la comunicación interna contribuye principalmente al valor de una empresa a través de la interacción y las relaciones personales.

La estrategia y su relación con la comunicación interna

La comunicación estratégica ha experimentado cambios significativos con la llegada de Internet (Oscco et al., 2022). El aspecto estratégico es de suma importancia para conciliar los intereses de los colaboradores y de la empresa a través de la promoción del diálogo, el intercambio de información y experiencias, la participación de todos los niveles, generar un mayor compromiso que esté alineado con los valores de la organización (Kunsch, 1997).

La comunicación estratégica es clave para proyectar la organización de manera efectiva, tanto interna como externamente, alentando una reflexión constante sobre la estabilidad y el cambio (Fernández Hernández & Batista Quintero, 2016).

Rhee y Moon (2009) plantearon una herramienta de medición destinada a evaluar las estrategias de comunicación interna para empleados (ECS). Esta herramienta tiene como objetivo medir la efectividad de la comunicación organizacional interna. El constructo de ECS se compone de tres dimensiones clave: la adecuación de la información, el apoyo a la interacción y el flujo de información.

Objetivos, funciones y la planeación de la comunicación interna

Los objetivos principales de la comunicación interna se centran en establecer una conexión entre la información y la motivación, fomentar la comprensión mutua y la cooperación, formar posiciones laborales deseadas en términos de rendimiento y comportamiento, y proporcionar una retroalimentación efectiva para una evaluación continua (Holá, 2012). Según Borca y Baesu (2014) “el principal objetivo de la comunicación organizacional es informar, difundir y convencer a los colaboradores sobre los objetivos y la política de la organización” (p. 498).

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 (Almeida, 2013). Según Oyarvide-Ramírez et al. (2017) 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.

Según Arizcuren (2008), el proceso de comunicación interna se puede resumir en cinco etapas clave: diagnóstico de la situación actual, definición de estrategias y objetivos, planificación de acciones, ejecución y desarrollo, y seguimiento y evaluación. En el diagnóstico, se analizan los instrumentos, problemas y necesidades de comunicación, mientras que en la definición se establecen metas claras para cada grupo de interés.

Aspectos generales de la comunicación interna

Tipos de comunicación interna

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 (Sanchis & Bonavía, 2017). Por su parte, Arizcuren (2008) 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, ya que proporciona información importante y respuestas diferentes a las que se obtienen de otras fuentes formales.

Los flujos que se presentan en la comunicación interna

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 (Oyarvide-Ramírez et al., 2017).

Desde la posición de Auz et al. (2021) la comunicación interna puede fluir de forma vertical u horizontal en una organización, facilitando el intercambio de ideas, problemas y opiniones.

Herramientas y canales utilizados en la comunicación interna

Dentro de una organización, se pueden utilizar diversas herramientas de comunicación interna, como manuales de bienvenida, publicaciones internas, documentos como memorandos y circulares, murales, eventos, reuniones e intranet. Estas herramientas se seleccionan de acuerdo a las necesidades y características de cada organización. Además, se pueden considerar otras opciones como la radio interna, correo electrónico, boletines informativos, congresos, charlas informativas, workshops, cartas y tarjetas, que complementan las posibilidades de comunicación interna (Matsumoto et al., 2016). Dioses et al. (2020) proponen el storytelling como una poderosa herramienta de comunicación que utiliza relatos secuenciales para conectar con nuestras emociones y sentidos. A través de palabras, imágenes y sonidos, estas historias han sido fundamentales en la historia humana, brindando sentido a nuestras vidas y generando conexiones con los demás.

En cuanto a los canales de comunicación existen dos tipos de canales: los directos, que involucran interacciones cara a cara, y los indirectos o mediatizados, que requieren el uso de tecnología como teléfonos, televisión o radio. Los canales directos son especialmente efectivos para obtener respuestas rápidas y captar señales no verbales (Oyarvide-Ramírez et al. (2017).

La nueva literatura clasifica los nuevos canales de comunicación digital de diversas formas, como las redes sociales. En el ámbito interno, los proyectos colaborativos, como wikis y marcadores sociales, son fundamentales. Los portales de intranet también son populares para la digitalización y la integración de la comunicación interna Sisko Maarit Lipiäinen et al. (2014).

Con base en Claro Montes et al. (2022) dependiendo del objetivo específico, los canales unidireccionales, como los correos electrónicos, son útiles para transmitir información, mientras que los canales bidireccionales son más adecuados cuando se busca la participación de los empleados. Es importante considerar el nivel de competencia digital y la cultura organizacional al utilizar canales digitales, pero también se debe valorar la importancia de mantener reuniones y conversaciones cara a cara.

La importancia del feedback en la comunicación interna

Un proceso de comunicación interna eficiente requiere un medio adecuado para el feedback y una gestión estratégica de la misma. Es importante medir las contribuciones de la comunicación a la organización y mantener un feedback constante. Esto implica implementar un sistema riguroso de análisis de información para evaluar objetivamente los procesos y opiniones (Martínez Martínez & Fernandez Hurtado, 2018). Oyarvide-Ramírez et al. (2017) refieren que la retroalimentación activa es clave en la comunicación interna de las empresas, ya que implica una interacción efectiva entre emisores y receptores. Es fundamental fomentar un flujo constante de feedback para mejorar la comunicación interna.

Principales factores que contribuyen al fracaso en los planes de comunicación interna

La falta de comunicación es un obstáculo significativo en la gestión y debe ser reducida para evitar errores y esto contribuye a las fallas en el área administrativa (Matsumoto et al., 2016). Desde la posición de Holá (2012) los gerentes deben prevenir la mala comunicación para evitar consecuencias negativas, como la disminución de la motivación, la indecisión, la

pasividad y la frustración. Estos problemas pueden llevar a altas tasas de rotación de colaboradores, una coordinación ineficiente, metas y estrategias ineficaces, problemas en marketing y dificultades para competir. Costa-Sánchez et al., (2020) referencia que la gestión de la comunicación enfrenta obstáculos como la falta de conciencia, escasez de experiencia, priorización de la comunicación externa y ausencia de recursos y profesionales especializados. Estos factores

Relación de la comunicación interna y la satisfacción laboral

La satisfacción comunicativa de los colaboradores en el trabajo se refiere a su percepción del ambiente de comunicación y su impacto en las interacciones. Puede abarcar diversas dimensiones, como el clima comunicativo, la comunicación con superiores, la integración organizacional, la calidad de los medios, la comunicación horizontal informal y la comunicación con subordinados. Estas dimensiones influyen en la satisfacción laboral y general de los empleados (Bedoya, 2021). Asimismo, Santiago (2020) menciona variables similares en su investigación.

Neto (2016) manifiesta que la evaluación de la satisfacción de los empleados en cuanto a la comunicación interna es fundamental para comprender el bienestar organizacional. Siguiendo con Neto (2016), una propuesta interesante en su investigación, para su cuestionario utiliza la escala original de Downs y Hazen (1977) del cuestionario de satisfacción de comunicación (CQS en inglés), la cual abarca las ocho dimensiones de la comunicación interna: clima comunicativo, integración organizacional, retroalimentación, comunicación horizontal, información organizacional, comunicación con supervisores, calidad de los medios de comunicación y relación con los subordinados. A través de la escala CQS, los examinadores del trabajo pueden evaluar diferentes aspectos de la actividad comunicativa de la organización y su relación con determinados aspectos de las organizaciones.

En cuanto a la relación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral Salazar et al. (2020) mencionan que la comunicación interna desempeña un papel crucial en aumentar tanto la satisfacción

como la productividad de los empleados al informarles sobre los objetivos de la organización y alinearlos con la cultura empresarial, teniendo un impacto que varía según las diferentes perspectivas demográficas.

Por último, el estudio de Trujillo (2019) mostró que la intervención de los procesos de comunicación fortaleció la integración del equipo y la confianza, destacando la importancia de reconocer y tratar los problemas de comunicación para resolver la insatisfacción laboral. Así mismo Trujillo (2019) mencionó que los principales factores de insatisfacción fueron la mala comunicación, el liderazgo inadecuado y la falta de cohesión. Los cambios en el comportamiento de los participantes se debieron al aprendizaje práctico y al interés sincero en solucionar los problemas.

Discusión

La investigación de Dueñas y García García (2013) señala un cambio significativo desde una comunicación unidireccional en los años 90 hacia una comunicación bidireccional participativa, subrayando la importancia del feedback en la comunicación organizacional. Vora y Patra (2017) refuerzan esta perspectiva al destacar que la comunicación interna es crucial para fomentar el compromiso y la participación de los empleados, alineándose con los objetivos organizacionales y resaltando su rol estratégico.

En cuanto a la relación entre comunicación interna y satisfacción laboral, los trabajos de Bedoya (2021), Santiago (2020) y Neto (2016) ofrecen valiosa información, siendo especialmente relevante el uso del cuestionario de satisfacción de comunicación (CQS) de Downs y Hazen (1977), que permite evaluar diversos aspectos de la comunicación organizacional. A pesar de estos avances, la revisión revela una falta de modelos específicos para medir de manera cuantitativa la relación causa-efecto entre la comunicación interna y la satisfacción laboral. Esta carencia sugiere la necesidad de investigaciones futuras que se centren en desarrollar y validar modelos capaces de medir con precisión el impacto de la comunicación interna en la satisfacción laboral, proporcio

nando así una evaluación más robusta y detallada de esta relación fundamental.

Conclusión

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.

Referencias

- Almeida, L. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *Exedra Revista Científica*, (8), 91-103.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo.
- Arizcuren, A. (2008). *Guía de buenas prácticas de comunicación*. FEAPS.
- Arribas, A. (2018). Intranet para la gestión del conocimiento y la comunicación interna. *Razón y Palabra*, 22(1100), 406-413.
- Auz, M., Vergara, J., Lara, M., & Cañizares, N. (2021). Relación entre las estrategias de comunicación para empleados y el compromiso laboral. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 8 (5), 1-18. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.85.492>
- Bedoya, E. (2021). Canales de comunicación mediada por computador y sus efectos en la satisfacción de la comunicación. *Teuken Bidikay Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 12(18), 197–218.
- Borca, C., & Baesu, V. (2014). A possible managerial approach for internal organizational communication characterization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 496-503. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.512>
- Brum, A. (2010). *Endomarketing from A to Z: How to align people's thinking with the company's strategy*. Integrare.
- Claro Montes, C., Ayala de Choriego, M., & Pablo Barros, J. (2022). Comunicação interna: Caracterização e análise do trabalho realizado por empresas que pertencem ao ranking Great Place to Work Chile. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 21(41). <https://doi.org/10.22395/angr.v21n41a4>
- Costa-Sánchez, C., Túnnez-López, J., & Míguez-González, M. (2020). *Communication management in SME*. Strategic Potential, Philosophy and Trends.
- De Araujo Pereira, A. (2022). Endomarketing como estratégia de gestão. *Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza-Ce*, 10(222). <https://doi.org/10.35265/2236-6717-222-12046>
- Dioses, K., Rojas, T., & Russo, A. (2020). El storytelling como herramienta de comunicación interna: una propuesta de modelo de gestión. *Cuadernos de Gestión*, 20(1), 137–154. <https://doi.org/10.5295/cdg.170755kr>
- Downs, C., & Hazen, M. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73. <https://doi.org/10.1177/002194367701400306>
- Dueñas, P., & Garcia Garcia, M. (2013). The study of internal communication in the context of the degree of advertising and PR at the University of Cadiz. *Historia y Comunicación Social*, 18, 97-108.
- Eka, F., & Anik, H. (2020). The effect of organizational communication and job satisfaction on employee engagement and employee performance at PT. Abyor International. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 1(4), 479-489. <https://doi.org/10.31933/DIJEMSS>
- Fernández Hernández, T., & Batista Quintero, L. (2016). Estrategia de comunicación interna para la gestión del conocimiento sobre desarrollo sostenible en la zona de defensa de la Sierrita, municipio Cumanayagua. *Universidad y Sociedad*, 8(4), 22-31.
- Holá, J. (2012). Internal communication in the small and medium sized enterprises. *E+M Economía a Management*, 15(3), 32-45.
- Iurcovich, P. (2012). La Pequeña y Mediana empresa y la función de la comunicación. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 40, 79-84.

- Kunsch, M. (1997). *Obtendo resultados com relações públicas*. ECA/USP.
- Martinez Martinez, L., & Fernandez Hurtado, S. (2018). Internal communications issues in the firms: Does it affect the productivity? *Review of European Studies*, 10(2). <https://doi.org/10.5539/res.v10n2p1>
- Matos, G. (2009). *Comunicação empresarial* (2º ed.). J. B. Publicidade e vendas na Internet.
- Matsumoto, A., Morais e Silva, F., Bittencourt, J., & Gomes de Oliveira, A. (2016). A influência da endocomunicação na qualidade da gestão hospitalar. *Revista Espacios*, 37(12).
- Neto, C. (2016). *Comunicação interna e comprometimento organizacional: o caso da autoridade para as condições do trabalho* (Doctoral dissertation). Universidade do Porto Portugal). <https://doi.org/10.21747/08723419/soc34a3>
- Oscoco, Y., Vargas, J., & Huamani, P. (2022). La comunicación con estrategia de diferenciación competitiva. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 9(1). <https://doi.org/10.2579/23463910.757>
- Oyarvide-Ramírez, H., Reyes-Sarria, E., & Montañó-Colorado, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 296-309. <https://doi.org/10.23857/dc.v3i4.687>
- Pizzolante Negrón, I. (2006). El poder de la comunicación estratégica, apuntes de un evangelizador corporativo. En I. Pizzolante Negrón, *El poder de la comunicación estratégica: Apuntes de un evangelizador corporativo* (Vol. 5a ed., pp. 205-222). Los libros de El Nacional.
- Polkinghorne, D. (1995). Narrative configuration in qualitative analysis. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 8(1), 5-23. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/0951839950080103>
- Rhee, Y., & Moon, B. (2009). Organizational Culture and Strategic Communication Practice: Testing the Competing Values Model (CVM) and Employee Communication Strategies (ECS) model in Korea. *International Journal of Strategic Communication*, 3(1), 52-67. <https://doi.org/10.1080/15531180802608386>
- Salazar, N. L. V., Martínez, C., Sánchez, V., & Briones, C. T. R. (2020). Comunicación organizacional interna y su relación con la satisfacción de los empleados de una empresa concesionaria de automóviles de Piedras Negras Coahuila. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 7(1), 129-141. <https://doi.org/10.22579/23463910.206>
- Sanchis, P., & Bonavía, T. (2017). Internal communication system analysis in a small company. *WPOM-Working Papers on Operations Management*, 8(1), 9-21. <https://doi.org/10.4995/wpom.v8i1.7390>
- Santiago, J. (2020). The influence of internal communication satisfaction on employees' organisational identification: Effect of perceived organisational support. *Journal of Economics and Management*, 42 (4), 70-98. <https://doi.org/10.22367/jem.2020.42.04>
- Sisko Maarit Lipiäinen, H., Ensio Karjaluo, H., & Nevalainen, M. (2014). Digital channels in the internal communication of a multinational corporation. *Corporate Communications an International Journal*, 19(3), 275-286. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2012-0050>
- Trujillo, C. (2019). La facilitación de los procesos de comunicación en la organización: una contribución desde el desarrollo humano al logro de la satisfacción laboral. *Investigación & Desarrollo*, 27(2), 57-84.
- Vora, N., & Patra, R. (2017). Importance of internal communication: Impact on employee engagement in organizations. *Media Watch*, 8(2), 28-37. <https://doi.org/10.15655/mw/2017/v8i1A/48933>
- Zapata, D., Montealegre, M., & Ayala, B. (2017). Comunicación organizacional en torno al teletrabajo. *Revista Luciérnaga-Comunicación*, 9(18), 61-71.