

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Escuela Profesional de Administración



**Impacto de la comunicación interna en el sector público**

Trabajo de Investigación para obtener el Grado Académico de  
Bachiller en Ciencias Administrativas

Por:

César Nuñez Amambal  
David Ronaldo Rojas Segura

Asesor:

Mtro. Amado Arce Cobeñas

**Tarapoto, setiembre de 2020**

## **DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

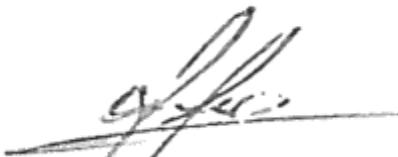
Yo, *Amado Arce Cobeñas* de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: “Impacto de la comunicación interna en el sector público” constituye la memoria que presentan los Bachilleres Nuñez Amambal, César y Rojas Segura, David Ronaldo; para aspirar al Grado Académico de Bachiller en Ciencias Administrativas, cuyo trabajo de investigación ha sido realizado en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente constancia en Morales, a los 05 días del mes de octubre del año 2020.



Asesor

Mtro. Amado Arce Cobeñas

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

En San Martín, Tarapoto, Morales, a 25 día(s) del mes de septiembre del año 2020 siendo las 10:30 horas

se reunieron los miembros del jurado en la Universidad Peruana Unión campus Tarapoto, bajo la dirección del (de la)

presidente(a): Mtro. José Joel Cruz Tarrillo

secretario(a): Mtro. Robin Alexander Díaz Saavedra y los demás miembros

Mtra. Gimena Paredes Romínez

y el (la) asesor (a)

con el propósito de administrar el acto académico de sustentación del trabajo de investigación titulado: "Impacto de la comunicación interna en el sector público"

de los (las) egresados (as): a) César Nuñez Amambal

b) David Ronaldo Rojas Segura

conducente a la obtención del grado académico de Bachiller en

Ciencias Administrativas  
(Denominación del Grado Académico de Bachiller)

El Presidente inició el acto académico de sustentación invitando a los candidato (a)/s hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del jurado a efectuar las preguntas, y aclaraciones pertinentes, las cuales fueron absueltas por los candidato (a)/s. Luego, se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del jurado.

Posteriormente, el jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Candidato/a (a): César Nuñez Amambal

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
<u>Aprobado</u>	<u>14</u>	<u>C</u>	<u>Aceptable</u>	<u>Buena</u>

Candidato/a (b): David Ronaldo Rojas Segura

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
<u>Aprobado</u>	<u>14</u>	<u>C</u>	<u>Aceptable</u>	<u>Buena</u>

(\*) Ver parte posterior

Finalmente, el Presidente del jurado invitó a los candidato (a)/s a ponerse de pie, para recibir la evaluación final y concluir el acto académico de sustentación procediéndose a registrar las firmas respectivas.

\_\_\_\_\_  
Presidente/a

[Firma]  
Secretario/a

\_\_\_\_\_  
Asesor/a

\_\_\_\_\_  
Miembro

\_\_\_\_\_  
Miembro

\_\_\_\_\_  
Candidato/a (a)

\_\_\_\_\_  
Candidato/a (b)

Este sustentación fue realizado de manera virtual u online sincrónico conforme el Reglamento General de Grados y Títulos.

## Resumen

La comunicación interna es el ente de desarrollo organizacional que encamina a toda empresa al logro de objetivos. La investigación teórica que se presenta, tiene como finalidad mostrar el impacto y el nivel de la comunicación interna en el sector público. Se realizó una búsqueda sistemática de la literatura en los diferentes repositorios y bases de datos. Los principales hallazgos ponen de manifiesto la importancia de mantener una buena comunicación interna, asimismo consolidar a esta, como herramienta de gestión pública y estratégica, finalmente se halló que el nivel de comunicación interna de las empresas privadas están muy por encima de las instituciones públicas y que el proceso de mejora cada año es lento, se deja entrever la solución a través de un buen liderazgo organizacional. La comunicación interna impulsa el alcance de metas, su buena práctica fortalece y mejora varios aspectos de toda organización. La información disponible en la actualidad puede servir de referente inicial para continuar profundizando estudios similares.

**Palabras claves:** desarrollo, impacto, comunicación interna, liderazgo organizacional.

## **Abstract**

Internal communication is the organizational development entity that guides every company to achieve its objectives. The theoretical research presented is intended to show the impact and level of internal communication in the public sector. A systematic literature search was carried out in the different repositories and databases. The main findings highlight the importance of maintaining good internal communication, as well as consolidating this, as a public and strategic management tool, it was finally found that the level of internal communication of private companies is well above that of public institutions and that the improvement process every year is slow, the solution is glimpsed through good organizational leadership. Internal communication drives the achievement of goals, its good practice strengthens and improves various aspects of any organization. The information currently available can serve as an initial reference to continue deepening similar studies.

**Keywords:** development, impact, internal communication, organizational leadership.

## 1. Introducción

Todas las organizaciones desde mucho tiempo atrás tienen como uno de sus principales objetivos, tener dentro de sus filas el mejor capital humano para alcanzar el éxito. Si bien es cierto que el capital humano competente es elemental, no siempre lo es todo, producto de ello es que muchas de las organizaciones culpan la deficiencia de sus colaboradores, por el hecho de no mostrar resultados de acorde al planteamiento de sus objetivos. Es ahí donde entran a tallar muchos factores causales de este deficiente crecimiento organizacional, desde la desmotivación hasta el salario son señalados como elementos que estarían afectando el buen desempeño.

Dentro de ese contexto, factores como la comunicación interna, es decir el clima que se viene generando a raíz de las relaciones entre compañeros de trabajo y/o sus superiores. Es por ello y considerando la comunicación interna como una dimensión social asociada al éxito de la organizacional. Vizcaya, Mujica y Gasperi (2017) la presenta como una cualidad necesaria en la gestión, reconociéndola como una característica elemental que deben promover y ser prioridad de los directivos de la organización.

De esto, Marchiori (2011) enfatizando la cuestión formativa de la comunicación interna, o sea, de qué manera las personas en sus procesos de comunicación construyen la realidad organizacional y como esta experiencia posibilita que las personas se vean como tales y encuentren sentido en su actuación dentro del negocio de la organización.

A nivel internacional, León & Mejía (2011) en su investigación realizada concluye que en el sector público (municipalidad) no es buena, debido a la desinformación de algunos funcionarios. En definitiva existe un plan de mejora de comunicación interna pero que lamentablemente solo tiene un 30% de avance anualmente.

En nuestro Perú, según Castro (2012) en su estudio enfocado en una municipalidad, concluyo que no existe una adecuada comunicación que afecta a los clientes internos y externos, las causales de esta son la burocracia con la que trabaja el sector. Los trabajadores de la municipalidad manifestaron en un 60% el desinterés de la organización por mantener al personal comunicado.

El querer aprender y sobresalir de manera personal y organizacional, nace dentro de la misma empresa, es decir si se quiere lograr el éxito como organización, la mayor preocupación debe estar enfatizado en la formación continua de los colaboradores y estar atentos a los cambios que se pueden suscitar en cuestión de su desarrollo.

A nivel local, Fernández (2017) llegó a la conclusión que en el sector público (municipalidad) la comunicación interna aun es débil para garantizar la confianza en los colaboradores, además se encontró que el tipo de comunicación ascendente es la que predomina en la mitad (50%) de la organización.

Ahora bien es importante también mencionar que dentro del perfeccionamiento de una buena comunicación, existe un agente impulsador que de manera estratégica, dirige a la organización al logro de sus objetivos, se dice que las cualidades de este talento deben ser muchas, pero la que más resalta y la que debe ser indispensable es el liderazgo organizacional.

En la actualidad la mayoría de empresas importantes del sector, buscan siempre el capital humano eficiente que tenga las cualidades óptimas para el desempeño y a raíz de ello seguir moldeando este perfil hasta convertirlo en un verdadero talento. Ramírez (2013) menciona que el liderazgo constituye un fenómeno fundamental en la evolución de la sociedad humana y por consiguiente en el desarrollo y perdurabilidad de las organizaciones sociales.

Ogliastri et al. (1999) definen al liderazgo organizacional como “la capacidad de una persona para influenciar, motivar y facultar a otros para contribuir a la efectividad y éxito de las organizaciones de las cuales son miembros”. En su misma investigación concluyo, que los gerentes latinoamericanos muestran una clara preferencia por líderes orientados a obtener altos resultados de desempeño, integradores de equipos y colaboradores con el grupo, administrativamente competentes y dispuestos a sacrificarse por la organización. Enfatizo y dejo en claro que el líder autónomo o individualista es muy mal evaluado entre los gerentes latinoamericanos.

Loaiza (2017) visionando al futuro refiere que los jóvenes que ocuparán en los próximos años un alto porcentaje de cargos en organizaciones y emprendimientos, deben frecuentar la búsqueda de un liderazgo abierto, incluyente y transparente, orientado al tema ecológico y social desde el trabajo en equipo.

Finalmente, rescatando lo dicho por Mellado (2005) que “una buena comunicación interna de una organización viene hacer una ventaja competitiva, que no todas las empresas la tienen” y por todo lo antes mencionado, teniendo la información inherente entre las concepciones de comunicación interna y suscitando también al agente de cambio que es el liderazgo nos proponemos analizar desde su origen, hasta la actualidad, a la comunicación interna haciendo énfasis mayor en el sector público.



## **2. Metodología**

La metodología que se empleó para la elaboración del presente trabajo de investigación, fue la de revisión bibliográfica.

Según Gómez, Fernando, Aponte, & Betancourt (2014) la revisión bibliográfica corresponde a la descripción detallada de cierto tema, indiferente de cual sea el campo, este busca siempre determinar la relevancia e importancia del mismo y asegurar la originalidad de una investigación. Es así como se construyó la presente investigación.

Primeramente se definió el tema a tratar, su selección fue considerando criterios de necesidad, problemática, claridad y necesidad de investigación.

Seguidamente se realizó la búsqueda de información, este proceso se llevó a cabo de manera minuciosa en los diferentes repositorios académicos disponibles hacia el público, de manera digital. Se aplicó criterios de elección como, revistas “reconocidas”, información de “calidad” entre otros más.

En tercer lugar se procedió a la organización de información, este proceso se ejecutó de manera detallada y minuciosa, el material bibliográfico se organizó en diferentes carpetas, elaboradas de manera manual por parte del investigador.

Finalmente, se ejecutó el análisis de la información, en esta fase se decidió, de toda la información disponible y organizada, cuales artículos serían de gran utilidad para todo el proceso de nuestra investigación. Para lo cual se empleó el programa digital de citación automática (Mendeley), desde ese momento siempre se tuvo presente el pensamiento crítico, ideal para este tipo de trabajos, el cual siempre se mantuvo hasta el final de esta investigación.

### **3. Desarrollo o revisión**

#### **3.1. Origen de la comunicación**

Revisar los cimientos de un tema a tratar ayuda a comprender de mejor manera el problema al que estamos sometidos. Partiendo de ello, se dice que la comunicación existió desde siempre, ciertamente aún no se contextualizaba de manera legal un concepto práctico de esta, pero en definitiva ya existía. Si nos damos cuenta, la importancia que esta presenta, es elemental en todos los aspectos, absolutamente todo gira entorno de ella, por ejemplo si hablamos dentro del contexto personal, es gracias a ella que convivimos el día a día y más aún se torna sustancial y más importante si hablamos del papel que desempeña dentro de una organización en su conjunto.

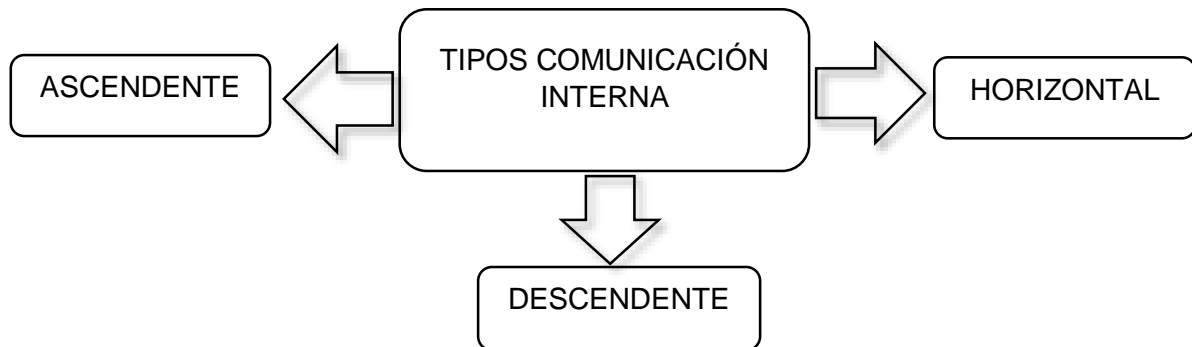
Es si como podemos constatar que a nivel de comunicación organizacional tuvo orígenes desde la antigua administración, específicamente en la teoría de la administración científica, no obstante fue tema tocado también por los padres de la administración en ese entonces Fayol, Taylor y Weber; en su investigación y creación de estructuras de dependencia jerárquica, representada en pirámides, constataron lo eficiente que resulta mantener una buena comunicación vertical en una organización.

Respecto al origen de la comunicación. Ancin y Espinosa (2017) mencionan que la comunicación aun es una disciplina joven, infiriendo que esta se consolido en la década de los setenta dentro de las escuelas de negocios de Estados Unidos, como una de las competencias básicas del líder.

#### **3.2. Tipos de comunicación interna**

Según, Robbins & Judge (2009) afirman que existen tres tipos de comunicación interna. Dentro de los cuales se encuentran los siguientes tipos:

Grafico 1: Tipos de comunicación interna segunda Robbins & Judge



Fuente: Elaboración propia, basado en Robbins & Judge

La ascendente, es dirigida específicamente hacia el nivel jerárquico superior en el grupo o la empresa. Generalmente esta se usa para la retroalimentación a los directivos, informar avances y estar al tanto a problemas vigentes.

La descendente, es dirigida específicamente hacia el nivel jerárquico más bajo en el grupo o la empresa. Es usado por los directivos para asignar metas, indicar instrucciones, comunicar a los subordinados, acerca de las políticas o procedimientos, y finalmente para retroalimentar aspectos de su desempeño.

La horizontal, esta hace una combinación de ambas, generalmente se suscita en el mismo campo y nivel entre ordenados y subordinados, mayormente la retroalimentación se emplea las reuniones.

Asimismo Ramos (2016) menciona que la comunicación interna se divide también en dos tipos.

Comunicación formal, en la que todos los criterios de comunicación se cumplen a cabalidad.

Comunicación informal, es conocida también como rumores, se da generalmente obviando paso del proceso de comunicación formal.

### 3.3. Evolución de la comunicación interna en el tiempo

Así como todas las cosas cambian, los pensamientos y las formas de interpretar algo también lo hacen. Debido al mundo cambiante en el que vivimos, cada día surgen nuevas y

mejores ideas. El concepto de comunicación interna no es ajena a todo esto, esta también ha ido estructurándose de mejor manera con el tiempo.

Tabla 1:  
*Comunicación interna en el tiempo*

Autor y año	Definición
Rojas (2011)	La comunicación interna es una herramienta elemental de un buen líder para fomentar el aprendizaje organizativo mediante el trabajo en equipo. Asimismo menciona que la buena práctica de esta ayuda en gran manera a la descentralización de funciones.
Pintado & Sánchez (2013)	La comunicación es entendida como la principal herramienta que cualquier organización pueda tener, asimismo que sobre su efectividad de esta recae las transmisión y el futuro cumplimiento de la visión, misión y valores a todos los subordinados con los que cuenta la organización.
Sánchez (2019)	La comunicación interna es entendida como la: “distancia que resulta de la confrontación entre el discurso destinado hacia el entorno externo mediatizado por las técnicas, y los productos de comunicación y el discurso y las técnicas que la organización se plantea para proporcionar información a los empleados”.

Fuente: *Elaboración propia*

### **3.4. La comunicación interna en el sector público y privado**

Conceptualizar un ambiente cambiante y criticado a la vez, es muy complejo, aun mas cuando hablamos directamente del sector público, debido a que la mayoría de la población ve a esta como la causal de todas las consecuencias negativas que trae consigo la gestión de esta.

Definitivamente existe razón suficiente como para pensar de esa manera. Desde el punto de vista ciudadano, la existencia de la corrupción es el principal problema que afronta este sector, pero no se descarta que sea el único que estaría afectando el buen desempeño de los funcionarios públicos.

Salgado (2004) aportando al tema, afirma que la corrupción en los últimos años ha golpeado grandemente a la nación y además ha logrado llegar a extremos nunca antes visto en el sector, llegando a los niveles jerárquicos más altos que comprenden la dirección de un país.

La corrupción en nuestro país, es y seguirá siendo un problema sin control de precedentes que lamentablemente nos acompañara por muchos siglos más. La ética de nuestro representantes (funcionarios públicos) y de cada ciudadano se deteriora cada día más.

Partiendo de ello, centrémonos en algo mucho más fuerte que la misma corrupción, estamos hablando del ente que direcciona en un solo punto los objetivos propuestos de una organización, que no es más que la comunicación interna. A nivel de sector público Rivero (2017) afirma que la comunicación no es una opción, en la que se puede elegir o no, si no que esta es una obligación. Además menciona que esta es elemental en el desarrollo, consolidación y madurez de las organizaciones, es por ello que resalta que actualmente es considerada parte de la gestión empresarial u organizacional.

Charry (2018) consolida que la gestión de “la comunicación interna en toda entidad pública debe responder al mundo actual cambiante y competitivo con un nivel de comunicación sistémica e interactiva, capaz de escuchar a sus colaboradores buscando transmitir igualdad, horizontalidad; sensaciones que motiven a comunicar y relacionarse”.

Aportando a lo mencionado, Oyarvide, Reyes y Montaña (2017) mencionan que actualmente la comunicación interna dentro de las organizaciones (público y privado) es una herramienta estratégica para los directivos ya que permite alcanzar mayor competitividad, retener a los mejores, identificar a los empleados en una verdadera cultura corporativa, potenciar el sentimiento de pertenencia y el éxito empresarial. Refieren también que únicamente existe una comunicación eficaz cuando el cliente interno, ósea el trabajador conoce la misión, los valores y la estrategia empresarial.

Enfocándonos en las organizaciones del sector privado, podemos notar una gran diferencia, debido a que la gran mayoría de estas tienden a priorizar el manejo sostenible de su capital humano y fidelizarlos. Según la encuesta realizada en el Perú por Cáceres (2020), muestra en sus resultados que los jefes de las organizaciones fomentan la buena cultura organizacional para mantener un óptimo nivel de comunicación interna en un 40.5%. El campo de diferencia que se encuentra en ambos sectores es claro, debido a que la administración del capital humano privado es más directa, que la del sector público, donde existe mucha burocracia de por medio, dificultando así la toma de acciones inmediatas.

Una de las diferencias entre la comunicación interna pública y privada, es el nivel de optimización y mejora que cada sector le está dando para que su efectividad brinde resultados cuantos antes. En el sector público según Serrano (2011) el nivel de avance de este proceso es lento, es por ello que exhorta a los nuevos modelos de gestión pública enfocarse en mejorar estos servicios, suponiendo así la urgente necesidad de implementar a la comunicación interna como herramienta estratégica, tanto para comunicar el proceso de cambio, como para alcanzar la motivación y participación ineludible de todos los empleados.

A nivel de país, Strauck y Guillen (2014) refiere que actualmente el paradigma estratégico del poder de la comunicación, es muy importante en el desarrollo organizacional, justamente de eso las empresas privadas han sabido aprovechar al máximo y han logrado conseguir una gran ventaja en comparación con la inserción de esta en las

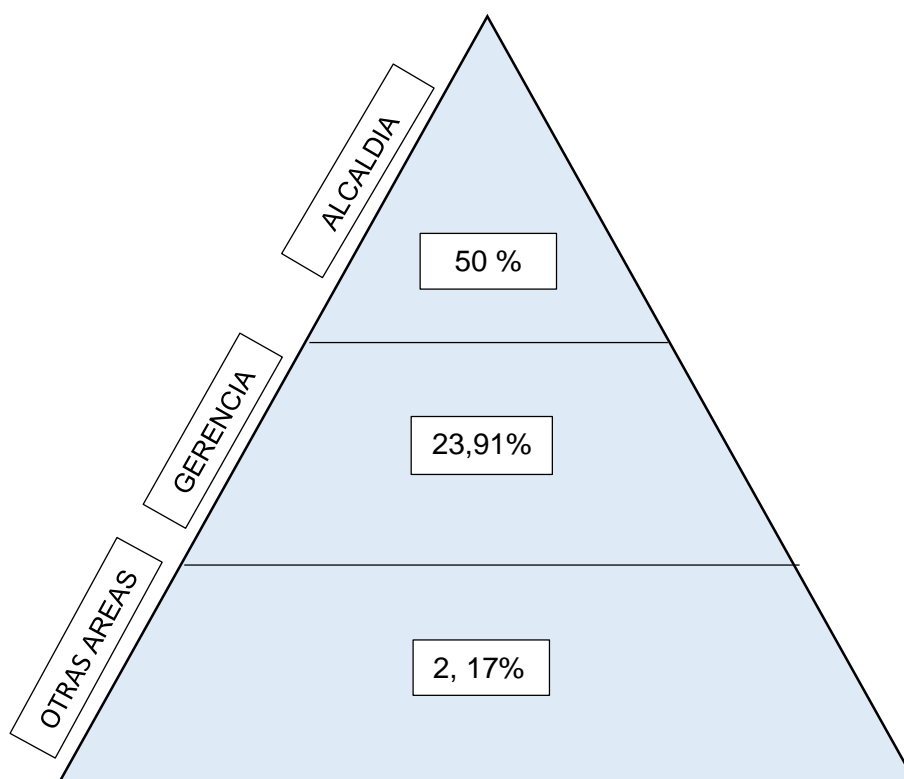
instituciones públicas, ya que últimamente este mismo proceso en este sector ha tenido un desarrollo lento, dificultando así el crecimiento organizacional.

Para García (2016) la comunicación interna hoy en día se ha convertido en una pieza clave estratégica de crecimiento empresarial, enfatizando puntualmente que cualquier tipo de comunicación que no se comparte con los demás miembros, esta simplemente pierde su poder.

Muy aparte de ser clave estratégica, la comunicación interna trae consigo muchos más beneficios. Según, Cardozo & Vásquez (2014) la única manera de poder tener al personal comprometido, es haciéndoles saber claramente hacia dónde va, porque lo hace y para quien lo hace, y no existe forma alguna que esto se logre, sin comunicación interna.

Como ciudadano y/o funcionario, es importante conocer de manera clara donde recae las responsabilidades de mantener la buena comunicación dentro de la jerarquía pública. Strauck y Guillen (2014) afirma que las responsabilidades en una organización publica (municipalidad) recaen sobre las siguientes áreas.

*Grafico 2: Nivel de responsabilidad en la jerarquía municipal, según Strauck y Guillen*



Fuente: Elaboración propia, basado en Strauck y Guillen

Claramente se puede notar que el nivel de efectividad de la comunicación interna, viene de manera ascendente desde el órgano jerárquico más alto, es decir si existe una buena comunicación en la base de la organización, en las demás áreas se mantendrá en un buen nivel respectivamente.

Teniendo conocimiento de manera general, de aquellos órganos encargados de velar por garantizar una buena comunicación interna en el sector público y también conociendo la lentitud del avance de esta, esta no se debe dejar de lado, si no que debemos de actuar de inmediato para garantizar el cambio y el crecimiento. A raíz de ello Charry (2018) sugiere que a esta se debe “incluir como una política institucional y no limitarla a algo meramente instrumental, la comunicación interna es el alma y espíritu de la organización”.

Enfatizando en el sector privado, este muestra gran diferencia, debido a que la gran mayoría de este tipo de organizaciones tiende a priorizar el manejo sostenible de su capital humano y así fidelizarlos. Cáceres (2020) en su encuesta realizada en el Perú, muestra en sus resultados que actualmente los jefes de las organizaciones fomentan la buena cultura organizacional para mantener un óptimo nivel de comunicación interna.

El descuido y la importancia que se le está dando a la comunicación interna es lamentable, lo que deja ver un verdadero problema en el sector. Es por ello que las acciones que se tomen para su mejora, deben planificarse y ejecutarse cuantos antes. Álvarez (2007) resalta que únicamente las organizaciones líderes que consideren a la comunicación como auténtica y que tengan en claro que depende de ella la ejecución oportuna de sus procesos, serán las únicas que estarán encaminadas hacia la obtención del éxito empresarial.



#### **4. Conclusiones**

De acuerdo a la investigación realizada, podemos concluir la gran importancia que trae consigo la buena práctica de la comunicación interna dentro de las organizaciones (público y privado), ya que depende de ella el éxito de toda la organización. También, que está muy relacionada con el logro de los objetivos propuestos y que la fomentación de esta ayuda considerablemente en el camino del desarrollo organizacional.

La comunicación interna sufre cada año por el descuido de los órganos encargados, los cuales muchas veces restan importancia su buena práctica. La importancia que se le da hoy en día en el sector es totalmente ineficiente, todo esto se puede suscitar a raíz de diferentes causas, como es la tanta burocracia con la que cuenta el mencionado sector. El principal objetivo de los nuevos representantes, debe ser, priorizar cuanto antes su mejora.

Por último, el nivel de mejora de la comunicación interna es ineficiente, en comparación con las entidades privadas, es por ello que urge la necesidad de que las nuevas gestiones públicas consoliden a esta, como una herramienta de gestión pública y estratégica.

## 5. Referencias

- Álvarez, J. (2007). Comunicación interna, la estrategia del éxito. *Razón y Palabra*, 56. Recuperado a partir de <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520729023.pdf>
- Ancin, I., & Espinosa, J. E. (2017). La relación entre la comunicación interna y el clima laboral : Estudio de caso en PYMES de la ciudad de Internal Communication and Work Climate : Case Study in Small and Mediu Guayaquil Relationship between m Enterprises (SMEs) in Guayaquil. *PODIUM*, 1(1-13), 65-77. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6741949>
- Caceres, S. (2020). *Resultados 8ª encuesta de comunicaciones internas 2020 CHILE-PERU. Chile.* Recuperado a partir de [https://mcusercontent.com/de9db93afdf5aad5bb2d9a6d1/files/e067faeb-8d11-4d88-b518-8de509ece749/ECIC2020\\_07.pdf](https://mcusercontent.com/de9db93afdf5aad5bb2d9a6d1/files/e067faeb-8d11-4d88-b518-8de509ece749/ECIC2020_07.pdf)
- Cardozo, S., & Vásquez, M. (2014). Herramientas de comunicación interna en la Universidad de Los Andes, Trujillo. *Visión Gerencial*, 1, 63-80. Recuperado a partir de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545896003.pdf>
- Castro, G. L. (2012). *Imfluencia de la comunicacion interna en el mejoramiento de la cultura organizacional de los trabajadores de la municipalidad provincial del Santa.* Universidad Nacional de Trujillo. Recuperado a partir de [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3298/castro\\_giuliana.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3298/castro_giuliana.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Charry, H. O. (2018). La gestion de la comunicacion Interna y el clima organizacional en el sector Publico. *Comunic@cion*, 9, 1-10. Recuperado a partir de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682018000100003](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003)
- Fernández, S. A. (2017). *Relación del Plan de incentivos y comunicación interna de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Morales, Provincia y Región de San Martín, 2016.* Universidad César Vallejo. Recuperado a partir de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12757/fernandez\\_ss.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12757/fernandez_ss.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- García, E. (2016). Gestión estrategica de la comunicacion interna. Un caso de red informal en una educacion educativa. *opción*, 32, 684-706. Recuperado a partir de <https://www.redalyc.org/pdf/310/31048480039.pdf>
- Gómez, E., Fernando, D., Aponte, G., & Betancourt, L. A. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *DYNA*, 81(184), 158-163. Recuperado a partir de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=496/49630405022>

- León, A. G., & Mejía, S. S. (2011). *Propuesta de comunicación interna para el departamento de relaciones públicas de la I. Municipalidad de Cuenca*. Universidad de Cuenca. Recuperado a partir de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/1800>
- Loaiza, C. T. (2017). Liderazgo Organizacional y Capital Humano. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 5-7. Recuperado a partir de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457001%0AC%EF%BF%BDmo>
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la Informacion*, 42(2), 49-54. Recuperado a partir de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181422294008>
- Mellado, C. (2005). Gestión de la comunicación interna en la pequeña empresa industrial : un análisis de los procesos organizacionales clima y liderazgo. *Razon y Palabra*, 10(43). Recuperado a partir de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520626013%0AC%EF%BF%BDmo>
- Ogliastri, E., McMillen, C., Arias, M. E., de Bustamante, C., Dávila, C., Dorfman, P., Fimmen, C., Ickis, J., Martínez, S. (1999). Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina . *Academia. Revista Latinoamericana de Administracion.*, 1(22), 29-57. Recuperado a partir de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71602203%0AC%EF%BF%BDmo>
- Oyarvide, H. P., Reyes, E. F., & Montaña, M. R. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de la Ciencias*, 3(4), 296-309. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6174479.pdf>
- Pintado, T., & Sánchez, J. (2013). *Imagen corporativa influencia en la gestion empresarial*. Madrid-España. Recuperado a partir de [http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/dctm/MEDIA01/201305/16/00106524422844\\_1\\_pdf](http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/dctm/MEDIA01/201305/16/00106524422844_1_pdf)
- Ramírez, G. A. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Universidad & Empresa*, 15(25), 5-11. Recuperado a partir de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746001.pdf>
- Ramos, A. C. (2016). *La comunicación interna y los conflictos laborales internos de la Agencia de Regulación y Control de Electricidad - ARCONEL*. Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado a partir de [http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5328/1/T2071-MDTH-Ramos-La\\_comunicacion.pdf](http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5328/1/T2071-MDTH-Ramos-La_comunicacion.pdf)
- Rivero, M. (2017). La comunicacion en las instituciones de la Administracion Pública. *Academia.edu*, 1, 1-35. Recuperado a partir de [https://www.academia.edu/35065641/La\\_comunicacion\\_en\\_las\\_instituciones\\_de\\_la\\_Administracion\\_Publica\\_Dra\\_Magda\\_Rivero\\_noviembre\\_2017](https://www.academia.edu/35065641/La_comunicacion_en_las_instituciones_de_la_Administracion_Publica_Dra_Magda_Rivero_noviembre_2017)

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimoterc). Mexico. Recuperado a partir de [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS\\_comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS_comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Rojas, P. (2011). La comunicacion interna: una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones. *Revista Nacional de Administracion*, 2(2), 101-128. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4716508.pdf>
- Salgado, C. (2004). El flagelo de la corrupcion: conceptualizaciones teóricas y alternativas de solucion. *Liberabit. Revista de Psicología*, 10, 27-40. Recuperado a partir de <https://www.redalyc.org/pdf/686/68601005.pdf>
- Sánchez Paunero, D. (2019). Plan de Comunicación Interna. *Uned*, 1, 1-5. Recuperado a partir de [http://www.quned.es/mvg/ajax/ops.php?funcion=pdf&op=accion&clase=Conocimiento Fichas&where=\(estado=3\)+AND+\(estado=3\)+AND+\(estado=3\)+AND+\(estado=3\)&app=exportacion&idregistro=86&var\\_funcion=muestraFichaPDF](http://www.quned.es/mvg/ajax/ops.php?funcion=pdf&op=accion&clase=Conocimiento Fichas&where=(estado=3)+AND+(estado=3)+AND+(estado=3)+AND+(estado=3)&app=exportacion&idregistro=86&var_funcion=muestraFichaPDF)
- Serrano, R. (2011). Estudio de la comunicación interna como herramienta de transparencia en Internet en el Ayuntamiento de El Puerto de Santa María. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 1(2), 197-219. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3803465.pdf>
- Strauck, M. A., & Guillén, C. A. (2014). La gestión de la comunicación en los gobiernos locales , una mirada desde la perspectiva estratégica : análisis del caso peruano. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, IV(7), 153-176. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4717647.pdf>
- Vizcaya, T., Mujica, M., & Gásperi, R. (2017). La comunicación interna y el clima organizacional en la gestion de las instituciones sanitarias. *Revista Venezonala de Salud Publica*, 5(1), 39-44. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6570435.pdf>