

## Diagnóstico de Gestión de Comunicación interna para el Telecentro TunasVisión

### Diagnosis of internal communication management for the TunasVisión Telecenter

Adela Antonia Baños Prego<sup>1</sup> ([antoniabanos.1989@gmail.com](mailto:antoniabanos.1989@gmail.com)) (<https://orcid.org/0009-0007-4533-9234>)

Maikel Hechavarría Aleaga<sup>2</sup> ([maikelea2022@gmail.com](mailto:maikelea2022@gmail.com)) (<https://orcid.org/0009-0002-4475-355X>)

Arianna Aguilar Aguilar<sup>3</sup> ([arymarce25@gmail.com](mailto:arymarce25@gmail.com)) (<https://orcid.org/0000-0003-0489-6222>)

### Resumen

En el presente artículo se presenta un estudio sobre la gestión de la Comunicación Interna en el Telecentro TunasVisión, con el objetivo de fortalecerla para lograr la sinergia en los procesos comunicativos de los departamentos de dicha institución. Para ello se utilizó un diseño multimetodológico, con énfasis en lo cualitativo, para diagnosticar los procesos comunicativos internos, que implican las redes, flujos, canales y mensajes de comunicación, público interno, retroalimentación y en la gestión de comunicación las herramientas medios o soportes que se utilizan. Los resultados obtenidos indican deficiencias, con predominio de las redes formales y el flujo descendente, insuficiente uso de los canales de comunicación, ineficiencia en el proceso de retroalimentación y en la gestión de comunicación. El estudio fue muy importante para la proyección del trabajo en torno a la gestión de la comunicación en tan importante medio informativo de Las Tunas.

**Palabras clave:** gestión de comunicación, comunicación, comunicación institucional.

### Abstract

This article presents a study on the management of internal communication in the Telecentro TunasVisión, with the objective of strengthening it in order to achieve synergy in the communication processes of the departments of the institution. For this purpose, a multi-methodological design was used, with emphasis on qualitative aspects, to diagnose the internal communication processes, involving communication networks, flows, channels and messages, internal public, feedback and, in communication management, the media tools or supports used. The results obtained indicate deficiencies, with a predominance of formal networks and downward flow, insufficient use of communication channels, inefficiency in the feedback process and in communication management. The study was very important for the projection of the

<sup>1</sup> Máster en ciencias de la comunicación. Profesor Asistente Comunicación Institucional. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. Cuba.

<sup>2</sup> Máster en ciencias. Administración. Profesor Auxiliar. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. Cuba.

<sup>3</sup> Máster en ciencias. Comunicación Institucional. Profesor Asistente. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. Cuba.

work on communication management in such an important information media in Las Tunas.

**Key words:** communication management, communication, institutional communication.

## Introducción

La gestión de Comunicación Interna no solo es útil para materializar con eficacia la misión y visión, sino que permite evaluar las redes de comunicación, el flujo, los canales que se emplean, el comportamiento del público, los tipos de mensajes, las barreras comunicativas existentes y la retroalimentación.

La importancia de este estudio se constata en el hecho de que permite la efectividad de las metas institucionales, a partir de la gestión de la Comunicación Interna, para apoyar la relación entre los trabajadores, reduce los focos de conflictos internos a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros y contribuye a la creación de espacios de información, participación y opinión. Aunque se realizan estudios con resultados significativos (Bidopia, Álvarez y Torres, 2021), en la práctica aún existen deficiencias en este ámbito en las entidades.

En organizaciones como el Telecentro TunasVisión resulta vital analizar y valorar la Comunicación Interna para incidir en las relaciones interpersonales, la realización audiovisual y, por tanto, en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Este tema es de importancia porque la gestión de la comunicación con su retribución a los objetivos y metas fijados por la entidad, implica ver consolidada la actividad desde la previsión, planificación, organización, coordinación y evaluación de todos los elementos que llegan a conformar el sistema. Su visión integrada, sinérgica y planificada con la búsqueda de la armonía entre todas las áreas en interacción, garantiza el éxito de la proyección estratégica y global.

La realización de la investigación es pertinente porque se cuenta con los recursos materiales y financieros necesarios y el tiempo requerido para su ejecución, así como la bibliografía especializada que posibilita realizar los análisis teóricos.

El estudio permite, además, dar cumplimiento a las políticas y lineamientos establecidos en los últimos años en el país y enfrentarse a los retos que impone la modernidad del siglo XXI. Se tiene en cuenta el Lineamiento número 254 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, el cual establece la necesidad de perfeccionar y garantizar un programa de capacitación de directivos, ejecutores directos y trabajadores para la implantación de las políticas que se aprueben, comprobar el dominio de lo que se regule y exigir su cumplimiento. Informar a los trabajadores y escuchar sus opiniones.

En el Telecentro TunasVisión un estudio exploratorio, de nivel preliminar, a través de entrevistas con una pequeña muestra del público interno, permitió conocer que:

- No se presta la debida atención al Sistema de Comunicación y su perfeccionamiento. No existe una Dirección de Comunicación que guíe el proceso de Comunicación Interna. Los procesos comunicativos se realizan de manera espontánea.
- Las investigaciones sociales son insuficientes. Existe escasa capacitación de los trabajadores del canal sobre los procesos comunicativos para la realización de un producto audiovisual.
- Resulta insuficiente el espacio digital destinado a la retroalimentación de la teleaudiencia y hay deficiencias en la comunicación entre los departamentos. No hay un Manual de Gestión de Comunicación Institucional.

Según lo que se analiza anteriormente, se presenta se lleva a cabo una investigación, de la cual se deriva este artículo, con el objetivo de diagnosticar la Gestión de Comunicación Interna del Telecentro TunasVisión.

### **Materiales y métodos**

El enfoque por el cual se dirige el estudio es el dialéctico materialista ya que propicia tener una visión profunda de los fenómenos relacionados con el tema y el comportamiento de los indicadores que se medirán en la investigación.

Se asume la perspectiva de complementariedad metodológica, la cual combina elementos de la investigación cualitativa y cuantitativa, lo que hace posible la recogida, interpretación y análisis de los datos obtenidos a fin de llegar a conclusiones acertadas que permiten desarrollar el estudio.

El modelo o paradigma para la construcción del conocimiento es el Interaccionista, este busca la interconexión de los elementos que pueden influir en algo que resulte o suceda de determinada manera. El trabajo del investigador, desde esta perspectiva, es asociar ciertos elementos para producir un conocimiento de ellos que antes estaba o se presentaba como disociado: se les conecta de alguna manera y se produce un conocimiento distinto.

Los métodos y técnicas empleados fueron: histórico y lógico, para valorar el desarrollo de la comunicación; análisis y síntesis, para poder establecer el análisis de los distintos referentes; inducción y deducción, permite al investigador llegar a conclusiones mediante reflexiones propias; etnográfico, posibilita la descripción o reconstrucción analítica de carácter interpretativo de la cultura, formas de vida y estructura.

De igual manera, se trabajó con el análisis bibliográfico o documental, para conformar el cuerpo teórico-conceptual que sustenta el estudio y determinar los aspectos que caracterizan la Comunicación Interna en TunasVisión; la observación participante, que admite la obtención de datos a través de una fuente primaria y confiable; la encuesta por cuestionario semiestructurada, utiliza para conocer las apreciaciones y percepciones que tiene el público interno sobre los procesos de Comunicación Interna; la entrevista en profundidad, posibilita recopilar la mayor cantidad de información al

contactar con trabajadores de la institución (la directora del canal, periodista del canal y Jefe del Área Técnica).

La población de la investigación es de 117 trabajadores. De ella se seleccionaron 60 personas que representa el 51 % de la población total. El muestreo es no probabilístico intencional y por cuotas.

## Resultados y discusión

“La comunicación es definida como una interrelación de actores o medios que transmiten información sobre temas de interés conjunto” (Magallanes y Stefania, 2024, p. 1)

En correspondencia con los componentes de Comunicación Interna y de acuerdo con los resultados de los cuestionarios, la entrevista y la observación participante se pudo constatar que:

### *Redes de comunicación interna*

Predominan las redes formales:

En el intercambio con la directora del canal, esta afirma que predominan las redes formales de comunicación a través del organigrama, sin embargo, enuncia que no funciona de la manera en que está concebida, porque existen incongruencias e insatisfacciones, falta de cumplimiento de objetivos. Acción que, a criterio de los autores de la presente investigación está dada por la falta de gestión en la Comunicación Interna porque no existe una persona que guíe los procesos comunicativos en la entidad, que los planifique y controle.

La entrevista en profundidad a Robiel Proenza y Artemio Gómez ratificó que predomina la red formal de comunicación.

La observación participante de los matutinos desarrollados en el canal durante el mes de enero evidencia que el proceso comunicativo centra su atención en las actividades relacionadas con el funcionamiento de la entidad, al abordar temas vinculados a la realización audiovisual y las acciones que caracterizan a los diferentes departamentos, también se visualizan aspectos informales pero en menor medida, como la realización de matutinos por departamentos, después que los trabajadores asignados para realizar el matutino lo hacen, la directora enuncia las labores planificadas para la semana, las incidencias más relevantes hasta el momento y organiza el trabajo general de la entidad que se detalla en las reuniones departamentales, las cuales se centran en organizar el plan de trabajo para la semana.

### *Flujo de comunicación interna*

Para Kucheryavenko et al. (2019) “la comunicación descendente es una tendencia donde se dirige la información desde del eslabón más alto en jerarquía hacia el más bajo mediante canales formales” (p. 659).

Según Blidaru et al. (2019) “la comunicación ascendente se difiere de la descendente, porque, la transmisión de la información es del nivel inferior al superior” (p.431)

Para Latuheru (2022) “la comunicación diagonal o transversal, se produce entre dos áreas de trabajo en una organización, que pueden encontrarse en diferentes niveles jerárquicos, pero están relacionadas para realizar actividades similares, e incluso una misma, que compromete distintas áreas, para cumplir con la finalidad” (p.97).

Predomina la comunicación descendente y en menor medida la transversal.

A través de la entrevista con la directora, Robiel Proenza, Artemio Gómez y la observación participante en los matutinos y las reuniones de departamento, se pudo confirmar que predomina la comunicación descendente y transversal porque el proceso comunicativo lo guía la directora del canal primeramente con su consejo de dirección y luego con todos los trabajadores y los jefes de departamento especifican las características de las acciones a desarrollar en correspondencia con la responsabilidad del área. Es transversal además la comunicación, porque el proceso de realización audiovisual imbrica a las personas de todos los departamentos.

#### *Medios o canales de comunicación*

Kovaitè et al. (2020) indicaron que, “la comunicación a dejado de ser lineal, si no, multidisciplinaria, donde, intervienen distintos actores que contribuyen en la mejora como entidad” (p.34)

Las encuestas, las entrevistas en profundidad y la observación permitieron definir que los medios o canales usados son:

Directos: matutinos, reuniones de departamento, reuniones con la directora, comunicación directa, comunicación cara a cara, conversaciones y post-colectivos.  
Mediatizados: correo electrónico, teléfono y audiovisuales.

Los más usados son los directos porque el proceso de comunicación lo determinan los matutinos y las reuniones de departamentos.

#### *Tipos de mensajes*

Los mensajes que se producen en la organización, dirigidos tanto al público interno como externo se pueden clasificar de la siguiente manera:

De tarea: relacionados con aquellos productos, servicios o actividades que tienen una importancia específica para la organización. Tienen la misión de informar a los trabajadores sobre la manera de realizar sus trabajos.

De mantenimiento: asociados a las políticas, los procedimientos y las regulaciones que ayudan a la organización a desarrollarse, subsistir y cumplir con los objetivos empresariales.

Los humanos: dirigidos a las personas de la organización, considerando sus actitudes, su satisfacción y realización. Se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales y la moral. (Trelles, 2004 p. 83)

Los mensajes que predominan son de tarea y de mantenimiento, al prevalecer una red de comunicación formal, priman los mensajes relacionados con el funcionamiento del canal, aspecto que se evidencia en las entrevistas en profundidad y la observación participante en los matutinos y reuniones departamentales.

La valoración de los datos que ofrecen los métodos empíricos empleados permiten deducir que también predominan por su contenido los mensajes técnico-profesionales; relacionados con las metas, procedimientos, métodos y vías para el logro de los objetivos de canal; y los organizativo-coordinadores porque promueven la interrelación entre las áreas de trabajo, y en TunasVisión el rendimiento técnico, productivo y profesional de un departamento depende del otro, por las características de la producción televisiva están obligados a funcionar como sistema, cuya efectividad es directamente proporcional a la calidad audiovisual.

### *Barreras de comunicación*

Según los indicadores que se observaron a consideración de los investigadores constituyen barreras de comunicación el poco interés de los trabajadores por documentarse acerca de los diferentes procesos que caracterizan la institución, el trabajo se basa mayormente en las orientaciones que brinda el superior, que en ocasiones no cumple con los requisitos para desarrollar una comunicación efectiva como el tono de voz, los matutinos a veces son muy extensos, duran de 30 a 40 minutos pero no todos los trabajadores están sentados y este aspecto hace que no presten la debida atención, característica que se evidencia en las expresiones corporales que denotan inconformidad con el acto comunicativo que se desarrolla.

En ocasiones se evidencian escasos hábitos de escucha porque algunos trabajadores realizan otras acciones como usar el teléfono, también existe distancia física, los que están más alejados de donde se desarrolla el proceso comunicativo se disocian con facilidad. Además, cuando se extiende mucho un comentario se desmotivan y no prestan atención a lo que se enuncia, aspecto que constituyen obstáculos que interfieren en el adecuado flujo de los contenidos de los mensajes.

En cuanto a la comunicación que fluye entre los subordinados y los directivos, en la entrevista con la directora se pudo comprobar que otras de las barreras del proceso comunicativo es el miedo de los trabajadores por emitir su criterio

Aunque se recibe toda la información para la realización audiovisual se deben priorizar más espacios interactivos donde una comunicación directa efectiva incida en la motivación y disposición para desarrollar el trabajo, la Directora del canal le da mucha importancia a esa comunicación directa y constante que evita las barreras comunicativas

Los directivos del canal no tienen bien definidas las herramientas comunicativas que permiten una comunicación eficiente, al existir espontaneidad en el proceso la comunicación no cumple con eficiencia las funciones informativas, evaluadora y de desarrollo.

## *Retroalimentación*

Referido a este aspecto en la observación participante se comprobó que en los matutinos y las reuniones de los departamentos quienes más intervienen son los superiores, pero se les da oportunidad a los subordinados de expresar sus inquietudes y criterios y se preocupan por solucionarlos, aunque los subordinados la mayoría de las veces no emiten criterios del tema que se debate, y es un poco difícil percibir la efectividad de mensaje emitido y si cumplió con los objetivos diseñados, por lo que se deben crear más espacios participativos que inciten el intercambio activo donde las valoraciones y sugerencias de los subordinados caractericen el espacio.

Los jefes de departamento están conscientes de la importancia de una retroalimentación eficaz. Aspectos que coincide con lo que se detectó en la observación, en lo que se debe seguir insistiendo es en lograr un mayor intercambio entre superior y subordinado donde prime el análisis constante y la transversalidad en la comunicación para la búsqueda de soluciones efectivas.

## *Gestión de comunicación interna*

La gestión de comunicación como se ha analizado en el transcurso de la investigación se realiza de manera espontánea, aunque hay profesionales de la Comunicación Social, las funciones que desempeñan en la entidad no está relacionada con el análisis, valoración y planificación de los procesos de Comunicación Interna que se desarrollan.

La observación permitió definir que las actividades como los matutinos generales de los martes y las reuniones departamentales comienzan a la hora prevista, participan los Jefes de Departamentos y la directora del Telecentro, pero no asisten todos los trabajadores, algunas veces esta acción está dada porque hay equipos de realización que tienen que producir sus programas televisivos, y otros, no le prestan la importancia a este acto comunicativo, uno de los más significativos de la semana porque organiza el trabajo.

No existe un orden del día previamente establecido, los matutinos se desarrollan desde la práctica, siempre comienza con la iniciativa del departamento que le corresponde realizar el matutino y culmina con las informaciones que brinda la Directora, y en los matutinos de los departamentos es con las incidencias de la semana y el Plan de producción a ejecutar, además después de brindada las informaciones se le da oportunidad a los trabajadores para que emitan su criterio, proceso que la mayoría de las veces es rápido porque las personas no hablan.

En la encuesta a los directivos al preguntarles ¿Quién se encarga de desarrollar los procesos comunicativos en la entidad?, respondió el Subdirector que la Directora; la Jefa del Departamento de Programación enunció que la Directora, y la Especialista en medios de Comunicación, los Jefes del Área Técnica; en el departamento Informativo expresaron que nadie.

Realmente la observación participante y el análisis documental permitieron comprobar que nadie se encarga de realizar los procesos comunicativos porque la directora y la Especialista en Medios de Comunicación participan en la gestión de la comunicación, pero espontáneamente sin un profesional que guíe la acción, la Directora tiene que comunicarse constantemente con todos los empleados para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La calidad del trabajo del Especialista en medios de comunicación masiva se expresa cuando:

1. Domina los materiales básicos del medio:
  - Política de Programación
  - Programa director para la educación y el sistema de valores de la Revolución cubana.
  - Resoluciones 43, 51, 90, 155 y 157 referidas a la calidad del proceso de realización de programas
  - Acuerdos entre el Ministerio de Cultura y el Instituto Cubano de Radio y Televisión.
  - Lenguaje televisivo y dramaturgia.
  - Estado de la Televisión a nivel internacional
2. Cumple con los horarios, la disciplina, indicaciones, normas y procedimientos establecidos.
3. Ayuda y asesora sistemáticamente al Canal que atiende y la especialidad que controla.
4. Evalúa materiales audiovisuales, proyectos, planes temáticos, guiones y programas.
5. Participa en la elaboración de las propuestas de parrillas de programación de los Canales ya sea para períodos habituales o especiales (verano, fin de año, semana de receso escolar, días feriados y situaciones coyunturales).
6. Participa en las visitas de control que realiza la Dirección de Contenidos y Programación, la Dirección General de la Televisión Cubana y el Instituto Cubano de Radio y Televisión.

La calidad del producto del Especialista en medios de comunicación masiva se expresa cuando:

1. Brinda soluciones adecuadas según el perfil de la programación del Canal que atiende.

2. Los resúmenes, informes, análisis y dictámenes de los materiales evaluados están argumentados sólidamente con el propósito de tramitarlos y analizarlos con quien corresponda para la búsqueda de soluciones.
3. Elabora ponencias y trabajos de carácter técnico-artístico para talleres o eventos.
4. Propone la aprobación de los planes temáticos trimestrales de los canales.

Después de explicar las características del trabajo del Especialista en medios de comunicación masiva es evidente que en ninguna de las acciones que realiza está, diagnosticar el estado actual de la Comunicación Interna, proponer herramientas comunicativas como planes y estrategias que hagan más efectivos los procesos comunicativos, es decir, sus funciones están encaminadas al proceso de producción audiovisual, por consiguiente tiene que usar la comunicación para desarrollarla pero sigue siendo sin planificarla y gestionarla.

En cuanto a si se diagnostica la Comunicación Interna con periodicidad; la Jefa del Departamento de Programación enuncia que sí por todas las actividades de retroalimentación, las reuniones con los trabajadores; el resto de los directivos encuestados dijeron que no se diagnostica porque no hay personas para ello, además de que en la estrategia de comunicación se planificó una vez al año porque no hay especialistas que desarrollen esta acción.

Entre los aspectos que consideran mejorar en la Comunicación Interna se encuentran:

- Culminar el Manual de Identidad visual corporativa.
- Necesidad de tener una plaza fija, un especialista de comunicación, para que gestione, planifique, evalúe y controle los procesos de comunicación.
- Que exista una mejor retroalimentación comunicativa.
- Mejor comunicación superior-subordinado.

En la investigación documental se comprobó que se realizan acciones relacionadas con la gestión de la comunicación cuando es orientación del Instituto de Información y Comunicación, como por ejemplo la Estrategia de comunicación del canal, que se desarrolló por el equipo de Investigadores Sociales del Departamento de Programación, equipo que centra su contenido en los estudios de recepción y teleaudiencia, por lo que en el canal no existe una sistematicidad en valorar la Comunicación Interna porque esta acción no está planificada.

El Instituto de Información y Comunicación brinda informaciones globales de los procesos comunicativos, e incluso se realizan videos conferencias para analizar cómo se desarrollan las acciones comunicativas, pero no se capacita al personal necesario para que la valore de acuerdo a las particularidades del canal, investigaciones que serán más efectivas porque se realizarán desde la experiencia de los trabajadores donde algunos dominan los componentes que caracterizan la Comunicación Interna.

Aunque existe un Plan de capacitación de los directivos y de un grupo de trabajadores, no es suficiente para analizar los aspectos referidos a la Comunicación Interna porque no se ejecuta correctamente.

Las actas del sindicato y del Consejo de programación se centran en los procesos productivos del canal, pues cuando analizamos lo que pretenden la dirección y los trabajadores en la organización, se evidencia que cumplir con la misión y la visión del canal, pero para realizar esta acción han descuidado el elemento que sirve de cúpula en todos los procesos, la comunicación, que bien direccionada, con objetivos estratégicos definidos, propicia cuantiosos avances en las labores que se realizan, porque genera motivaciones importantes que se reflejan en la excelencia del trabajo, si se logra tener personas comprometidas a través de un efectivo proceso comunicativo.

La Política de programación y la Carpeta de Programación de la Televisión Cubana son las que rigen el funcionamiento audiovisual de canal, cuyas documentaciones son consultadas con frecuencia por pocos trabajadores, aspecto que provoca en ocasiones espontaneidad hasta en el cumplimiento de las funciones de los diferentes especialistas. Estas políticas que rigen la realización audiovisual deben combinarse con las Indicaciones para la comunicación en la televisión del 2021, el Plan de acciones para la gestión de comunicación en la televisión cubana del 2021 y la Guía de autocontrol (adecuada a la entidad) Telecentro TunasVisión: Componente información y comunicación.

Estos resultados se deben socializar y analizar con todos los trabajadores del canal, porque no es solo reconocer la importancia de gestionar la Comunicación Interna, sino que hay que estudiarla y poner en práctica las herramientas que brinda para el cumplimiento de los objetivos organizacionales Manual de Identidad Visual Corporativa de TunasVisión, una herramienta que logrará perfeccionar los procesos comunicativos.

A partir del diagnóstico que se realizó se pudo determinar que la gestión de Comunicación Interna tiene deficiencias porque predomina la comunicación formal, el flujo es descendente y se desarrolla generalmente cara a cara, existen pocos espacios de participación y se ejecutan indebidamente porque no incitan el diálogo, en general se potencia la comunicación relacionada con el cumplimiento de los objetivos organizacionales y los trabajadores no están bien capacitados con respecto a estos temas.

La espontaneidad en los procesos comunicativos internos conlleva a que la información no se transmita adecuadamente, por lo que es imprescindible que un comunicador se encargue de desarrollarla para que además los públicos internos sean parte de los procesos comunicativos.

## **Conclusiones**

En el diagnóstico realizado, se pudo definir que en el Telecentro TunasVisión, las acciones y procesos comunicativos se llevan a cabo de manera espontánea, no existe un especialista que se encargue de gestionarla; hay normas y planes para guiar los

procesos comunicativos internos, además de personal capacitado que pudieran ejecutar las acciones concernientes a la Comunicación Interna y no se utilizan estas posibilidades.

### Referencias bibliográficas

- Bidopia González, Y., Álvarez Téllez, F. G., & Torres González, N. (2021). La Comunicación Organizacional como elemento dinamizador del clima organizacional. *Opuntia Brava*, 13(4), 247–256.  
<https://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/1449>
- Blidaru, O. P., Sfichi, D. & Andrei, V. F. (2019). Communication in Private and Public Companies. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, XIX, 431-439.  
<https://stec.univvidius.ro/html/anale/RO/wpcontent/uploads/2020/02/Section%20IV/6.pdf>
- Kovaitė, K., Šūmakaris, P. & Stankevičienė, J. (2020). *Digital communication channels in Industry 4.0 implementation: The role of internal communication*.  
<https://doi.org/10.30924/mjcmi.25.1.10>
- Kucheryavenko, S. A., Gayvoronskaya, S. A., Chistnikova, I. V. & Vinnik, A. E. (2019). *Integrated Supply Chain Strategy with Standardization of Professional Communication as Lean Manufacturing Tool*. 659-663.  
[https://www.researchgate.net/publication/342840166\\_Integrated\\_Supply\\_Chain\\_Strategy\\_with\\_Standardization\\_of\\_Professional\\_Communication\\_as](https://www.researchgate.net/publication/342840166_Integrated_Supply_Chain_Strategy_with_Standardization_of_Professional_Communication_as)
- Latuheru, R. (2022). The effect of vertical, horizontal and diagonal communications on employee performance at the training Boardmaluku province. *Journal BADATI Ilmu Sosial & Humaniora*, 97-103.  
<https://ojs.ukim.ac.id/index.php/badati/article/view/750>
- Magallanes, R. y Stefania, G. (2024). *La comunicación interna y la gestión administrativa municipal del distrito de Sunampe, 2023* [Tesis de maestría en Gestión Pública. Universidad César Vallejo. Lima. Perú].
- Trelles, I. (2004). *Gestión de comunicación empresarial: vector indispensable para el mejoramiento continuo*. (Apuntes para la especialidad de Gestión Empresarial). Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana. La Habana.

Conflicto de intereses: Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de autores: Los autores participaron en la búsqueda y análisis de la información para el artículo, así como en su diseño y redacción.