

## COMUNICACIÓN INTERNA UN ENFOQUE PARA SU GESTIÓN

Autores: Dr. C. Ernesto Negrin Sosa; Dr. C. Miryam Félix López; Mg. Manuel Bermúdez Palomeque

[ernestonegrinsosa@gmail.com](mailto:ernestonegrinsosa@gmail.com)

### Resumen

La dinámica presente en el entorno, en el cual están insertadas las organizaciones, en esta época de globalización, con una notable incidencia en la forma de gestionar sus procesos esenciales, hace necesario disponer de instrumentos de gestión de la Comunicación hacia lo interno de las organizaciones, que apoyen los procesos de dirección, y a su vez alerten sobre señales que impliquen cambios necesarios que permitan corregir su rumbo estratégico.

La Comunicación en este contexto se presenta como uno de los ejes fundamentales, de las organizaciones como sistemas integrados; facilitando la necesaria coordinación y múltiples interconexiones que apoyan y orientan el accionar del capital humano en todos sus niveles y ámbitos de decisión, y ofrece una significativa contribución al desempeño exitoso del núcleo operativo como generador de los productos y servicios que sustentan la razón de ser de la organización.

Es por esto que adquiere significativa importancia el diseño de instrumentos de gestión para enfrentar este desafío, la gestión y mejora de la Comunicación Interna; soporte sustancial en el funcionamiento exitoso de las organizaciones, con su contribución a disminuir la incertidumbre y facilitar información necesaria sobre los aspectos que influyen en su funcionamiento, constituye una de las vías para lograr mayor efectividad en el desempeño organizacional.

Consecuentemente con lo antes señalado, esta investigación consiste en la propuesta de un procedimiento para la gestión y mejora de la Comunicación Interna y su contribución al logro de la estrategia organizacional, atendiendo a la significativa relevancia que cada vez más adquiere la Comunicación, como parte de los procesos directivos a todos los niveles institucionales. Para ello, se han empleado los instrumentos de gestión más avanzadas y actualizadas en las investigaciones científicas en esta importante temática de notable influencia en el accionar de las organizaciones.

**Palabras clave:** Comunicación interna, gestión, organizaciones.

## **Introducción**

Herrera Martínez (2011), expone que en los momentos actuales con la existencia de un entorno empresarial altamente complejo y dinámico, la Comunicación Interna ha pasado a desempeñar un papel decisivo en el funcionamiento exitoso de los sistemas de gestión y en la competitividad de las organizaciones. Puede ser considerada como una estrategia transversal al servicio de las demás estrategias organizacionales.

La Comunicación Interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de una organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la misma.

Lograr una Comunicación Interna efectiva es conseguir la colaboración, cooperación, motivación, de todo el capital humano, posibilitando que su accionar laboral sea más eficaz, permitiendo una consolidación de la cultura organizacional, y el logro de las metas en conjunto trazadas.

La Comunicación Interna en una organización o grupo, no debe transcurrir de manera espontánea. Los diversos flujos comunicativos y las acciones de ese orden que se realicen deben ser reflexionados plenamente para que sean consecuentes con los fines de la organización.

Esta se ha impuesto gradualmente desde los años setenta del siglo XX, como una disciplina eficaz en la gestión empresarial, siendo considerada al mismo nivel de otras gestiones como la de los recursos humanos. Esta autora al trazar un eje comparativo de la eficacia de la Comunicación Interna con la gestión de los recursos humanos incide a favor de quienes desean adscribirla como una disciplina de índole puramente conductual y mecánico.

En este sentido se considera que la integración de elementos de Comunicación Interna en la actividad laboral cotidiana, unida a una implicación real y efectiva de los más altos niveles de la dirección son premisas básicas que se complementan con un soporte tecnológico adecuado y proporcionado a los objetivos propios, junto a una preparación del entorno social donde se va a desarrollar.

La Comunicación Interna permite tender canales donde fluyan las comunicaciones entre quienes desarrollan las labores específicas de una organización. Es además inseparable de la propia actividad productiva de

cualquier organización. Esta afirmación adquiere mayor significación en la dirección de las organizaciones a partir de la incorporación de nuevos modelos organizativos, comunicativos y de gestión.

Esta comprende una serie de pautas, normas y estilos, que reflejan el modo de hacer de las personas que configuran la empresa. Tales características tienen su reflejo en modelos que las determinan.

De este modo, desde un enfoque positivista, basado en la planificación técnica originada desde modelos de gestión empresarial, la Comunicación Interna estaría encaminada a controlar y predecir las acciones de un modo planificado y dirigida de antemano. En otra dimensión estaría el enfoque constructivista, de corte psico-social, según el cual las experiencias previas, creencias personales, motivación y expectativas tienen vital importancia a la hora de construir el conocimiento propio, lo que se traduce en el hecho de que el conocimiento se construye desde el interior de cada individuo.

Es innegable la validez de un instrumento de gestión planificado y consensuado de Comunicación Interna en organizaciones, que desarrollen canales donde interactúen todos los agentes que la conforman, para el logro de los objetivos planteados, además de ser un espacio de encuentro que coordine las comunicaciones humanas dentro de la empresa.

En esta óptica se considera, que los beneficios de la Comunicación Interna sólo pueden ser posibles a partir de un plan de Comunicación, que debe ser elaborado por un equipo multidisciplinario con vinculación en la institución, además de estar posicionado dentro de los mandos decisorios de la organización.

### **Desarrollo**

En el ámbito de estudio de la Comunicación Interna resultan pertinentes abordar diferentes aspectos que constituyen pilares esenciales en esta área tan relevante de las ciencias empresariales.

#### **Redes de Comunicación Interna**

Se considera por parte de autores como Jaquinet Espinosa (2012), Puyal (2011) y Salo (2011), que existe una red cuando hay una agrupación de miembros de la organización en función de unas facilidades de Comunicación. En las instituciones las comunicaciones suelen fluir a través de dos tipos de redes: formales e informales.

Las redes formales son aquellas explícitamente señaladas en el organigrama de la institución, que se puede concebir como un diagrama de la estructura organizativa. Las redes formales pueden ser ascendentes, descendentes y horizontales, dependiendo de quién inicie la interacción y quién responde.

Las redes informales son aquellas que se estructuran en paralelo a las redes formales y no cuentan, generalmente con una “oficialización” de los mandos superiores. Sin embargo, a pesar de que estas redes generalmente distorsionan y varían la naturaleza de los mensajes, muestran las siguientes ventajas:

- Mayor rapidez debido a que no utilizan las redes formales.
- Son exactos cuando se trata de información no controvertida.
- Se difunden a manera de racimo.

Sin la existencia de estas redes informales la Comunicación en la organización sería muy insuficiente.

El director de comunicaciones debe tener la capacidad para saber potenciar las redes formales, y no entrar en un vano ataque (generalmente infructuoso) a las redes informales, sino utilizar sus elementos de eficacia y velocidad para que tributen al plan estratégico de Comunicación de la organización.

### **Flujos y canales de Comunicación Interna**

Se entiende por flujos de Comunicación Interna a aquellos escenarios en donde se expresan las comunicaciones en una organización, permitiendo el intercambio de informaciones entre el personal en uno o varios niveles jerárquicos de la organización.

Según la naturaleza de su procedencia se pueden clasificar los flujos de Comunicación Interna en:

- Comunicación horizontal.

Son las comunicaciones que articulan los individuos de la misma posición jerárquica de la organización. Dentro de este flujo es fundamental la atención al estatus, por lo que deben estar fortalecidas por óptimas relaciones informales con su correspondiente cauce comunicativo.

Entre las principales funciones de la Comunicación horizontal están las que aparecen en la **figura 1**.

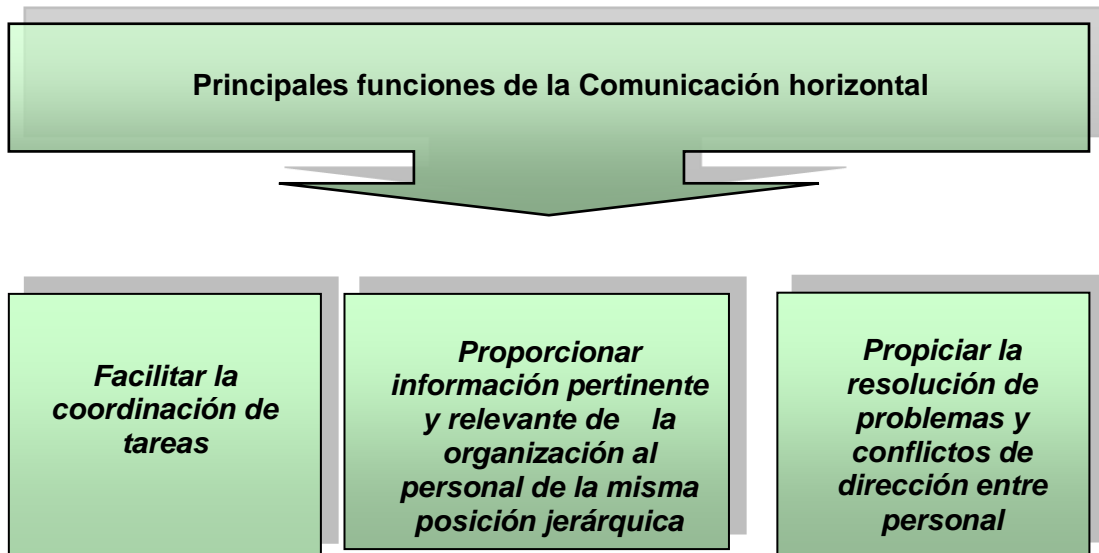


Figura 1: Principales funciones de la Comunicación horizontal. Fuente: Elaboración propia.

- Comunicación descendente.

Es la que tiene como origen los puestos de dirección y como receptores a los mandos medios y de base. Tiende, en las organizaciones mecanizadas a ser la forma natural y exclusiva de transmitir información. Uno de las principales dificultades que presenta este tipo de Comunicación es, en ciertos casos, el exceso de su formulación, lo que provoca una saturación de mensajes, disposiciones y directrices que incluso llegan a contraponerse. Para su formulación deben ser analizados y seleccionados los receptores.

Sus funciones primordiales son:

- a) Enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía.
- b) Proporcionar información a los miembros de la organización relacionada a su trabajo.
- c) Instruir a los miembros de una organización en el alcance de los objetivos de la organización.

La Comunicación descendente es un instrumento de la dirección extremadamente importante a la hora de dirigir a los trabajadores en el cumplimiento de las tareas propuestas, encontrándose dentro de las principales herramientas para su instrumentación las que se grafican en la **figura 2**.

Los diferentes estudios realizados respecto a la Comunicación Interna, coinciden en que la mejor forma de Comunicación descendente es la relación personal, seguida muy a la par de la utilización de soportes digitales y escritos.

- Comunicación ascendente.

Fluye desde el personal de base de la organización hacia los que la dirigen. Suele contar con muchas dificultades para su fluidez, si la organización no cuenta con una política clara al respecto. La apertura y solidez de este flujo está basado en el posicionamiento que este tenga en el plan estratégico de Comunicación, y la existencia explícita de métodos y técnicas que validen este flujo. Es vital también que los altos mandos otorguen verdadera importancia a este tipo de Comunicación, hecho que viene sucediendo con mayor frecuencia en las organizaciones contemporáneas.

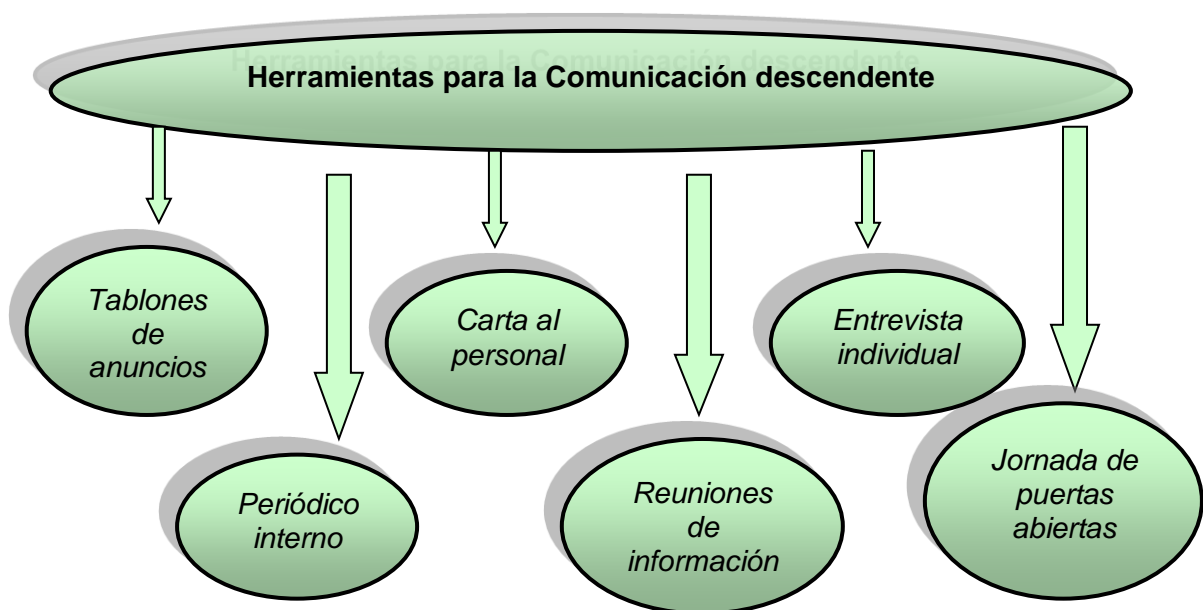


Figura 2: Herramientas para la Comunicación descendente. Fuente: Elaboración propia.

Las principales funciones de la Comunicación ascendente son:

Proporcionar a los directivos la información que requieran sobre el estado general y particular de la organización.

Ayudar a medir la efectividad de las comunicaciones descendentes, evaluando el retorno de la Comunicación con el agregado aportado por el personal de base.

Aliviar tensiones, al permitir a los miembros de la organización compartir información relevante con sus superiores.

Estimular la participación y el concurso de todos, logrando fortalecer la cohesión y el compromiso colaborador-institución.

Entre las herramientas para la Comunicación ascendente se encuentran las mostradas en la **figura 3**.

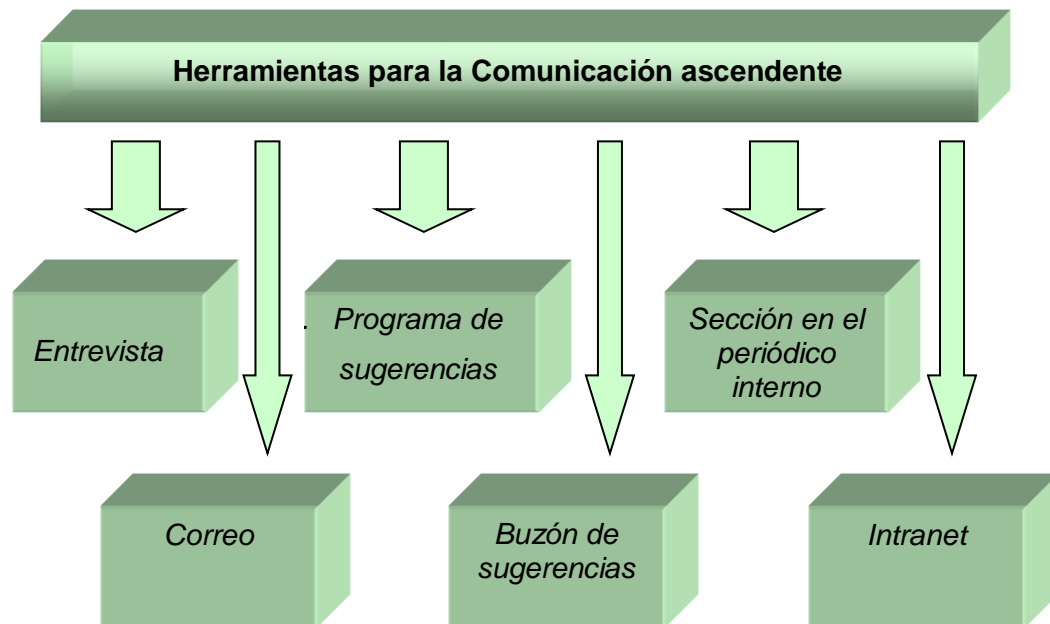


Figura 3: Herramientas para la Comunicación ascendente. Fuente: Elaboración propia.

### **Canales de Comunicación Interna.**

Los canales de Comunicación Interna son identificados como las estructuras formales con las que cuenta toda organización, para que mediante ella transcurran las comunicaciones e informaciones pertinentes a su desarrollo. Estos se dividen en canales mediatizados y directos.

- Canales mediatizados.

Son aquellos que requieren de un soporte tecnológico, para la reproducción de mensajes y el contacto entre la fuente y el receptor o receptores no es directo, sino mediante un vehículo físico externo, por ejemplo intranet, memorandos, boletines, manuales, fax, entre otros.

- Canales directos.

Son los que dependen de la capacidad, habilidad, y manejo de los recursos comunicativos físicos para comunicarse con el resto del personal: Como ejemplo pueden ser citados los discursos en reuniones de trabajo, asambleas, y todo tipo de contacto tangible con los públicos internos.

### **Tipos de mensajes de Comunicación Interna**

Entre las funciones primordiales del mensaje de Comunicación Interna resaltan las de informar, regular, persuadir, e integrar. Los mensajes pueden ser verbales y no verbales. En este epígrafe se profundiza en la segunda categoría (mensajes no verbales), que son difundidos como respuesta a los objetivos y políticas de la organización.

Negrin Sosa (2011), citando a Redding, valora que existen tres categorías de mensajes, que son predominante asumidos por los investigadores en Comunicación organizacional: mensajes de tarea, mensaje de mantenimiento y mensajes humanos.

- Mensajes de tarea.

Guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios o actividades que tienen especial interés para la organización. Como ejemplo están las nuevas técnicas de procesamiento de bienes o servicios que esta brinda. También son considerados mensajes de tarea aquellos que tienen por misión informar al personal sobre la manera de realizar sus trabajos. Estos mensajes están relacionados con la producción del sistema.

- Mensajes de mantenimiento.

Permiten expresar a todos los públicos que conforman la organización las directrices que permitirán seguir mejorando su vida orgánica. En este ámbito se encuentran las órdenes, dictados, procedimientos y controles necesarios que faciliten el movimiento y el control de los recursos de la organización.

- Mensajes humanos.

Se dirigen a los individuos de la organización (mandos superiores, medios, base) considerando principalmente sus actitudes, satisfacción, y realización. Los mensajes humanos se interesan por los elementos cognoscitivos del personal; sus sentimientos, percepciones, la moral, y el concepto que tienen de sí mismo las personas de la organización. En esta categoría se encuentran



las reuniones de celebración, placas conmemorativas, actividades informales, reuniones de reflexión, encuentros de recreación y sesiones de asesoramiento. Las organizaciones no pueden ignorar este tipo de mensajes, pues son la mejor vía, en conjunto con las demás actividades que determine el plan estratégico de Comunicación, para la resolución de conflictos, y aumentar el sentido de pertenencia con la entidad por parte del personal.

### **Gestión de la Comunicación Interna**

La gestión de la Comunicación Interna alcanza en la actualidad un valor estratégico para las organizaciones, permitiendo orientar correctamente los canales por donde fluye la Comunicación, implicando su traslado por flujos consentidos, aceptados y asumidos por sus miembros. Rodríguez Caguana (2005), plantea que la gestión de la Comunicación Interna consiste en diseñar un marco teórico y metodológico de acciones de Comunicación en donde se necesitará poner en uso, la más diversa variedad de recursos que ayuden a fortalecer la imagen institucional.

La instrumentación de un adecuado sistema de gestión de la Comunicación Interna permitirá un grupo de aspectos positivos para las organizaciones, tal como se muestra en la **tabla 1**.

Gestión de la Comunicación Interna permite:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Impulsar el conocimiento en toda la organización provocando el aprendizaje y la innovación, a través del intercambio de ideas y prácticas en el ámbito interno y con los socios-clientes, y empresas con las que existan alianzas estratégicas.</li><li>• Favorecer el desarrollo del talento y excelencia laboral, estructurando más oportunidades de desarrollo y aprendizaje a través de una gestión de Comunicación Interna clara, incitando al intercambio de conocimiento.</li><li>• Coordinar los esfuerzos del personal, asegurando la coherencia de dichos esfuerzos y facilitando los procesos de toma de decisiones.</li><li>• Inspirar la acción, dando a conocer y entender los objetivos generales y particulares de la organización, logrando mayor especialización y</li></ul>

monitoreo de las actividades de los miembros de la organización.

- Evolucionar hacia la cultura organizacional deseada, asegurando que el personal participe en la construcción permanente de la misma.

Tabla 1: Aspectos que permite la gestión de la Comunicación Interna. Fuente: Jaquinet Espinosa (2012)

Los principales inconvenientes para implementar la gestión de la Comunicación Interna, que se presentan en la práctica organizacional son resumidos en la **tabla 2**.

Los aspectos valorados hasta acá, permiten comprender que la gestión de la Comunicación Interna deberá dirigir sus esfuerzos a lograr una organización del conocimiento enfocada hacia sus metas permitiendo obtener: eficiencia; flexibilidad; transparencia; oportunidad y relevancia en el uso de la información y contribuyendo al incremento de la competitividad organizacional.

#### **Tendencias actuales de la Comunicación Interna**

Dentro de las actuales teorías de organización de trabajo y Comunicación Interna son dos las que más difusión han alcanzado en los últimos años:

- Teoría de los equipos autónomos de trabajo.

#### **Principales inconvenientes para implementar la gestión de la Comunicación Interna**

- Teoría de la democracia en las organizaciones.

- La falta de formalización de los procesos de Comunicación, al no existir reglas, ni políticas sobre dichos procesos, o que existan pero sean inadecuadas.
- El exceso de información, lo que provoca la subestimación de la Comunicación por parte de los actores de la organización, además del mal uso de los canales de Comunicación, sin olvidar la “fe” a esos soportes, que, por sí solos, no resuelven ningún problema de Comunicación Interna.
- La preponderancia de la Comunicación descendente, pues aunque se han desarrollado nuevos paradigmas que buscan el fortalecimiento de los otros flujos, sigue siendo este el más frecuentemente utilizado.
- La limitada involucración de los líderes en el proceso de Comunicación, y como impulsores de la Comunicación en toda la organización.
- La falta de coherencia e integración entre los diferentes canales de Comunicación Interna: periódicos internos, intranet, correos electrónicos, boletines. En muchas ocasiones sin que entre ellos existan homogeneidad ni coordinación.

Tabla 2: Principales inconvenientes para implementar la gestión de la Comunicación Interna. Fuente: Rodríguez Caguana (2005).

La teoría de los equipos autónomos de trabajo tiene como objeto aumentar la producción, la motivación, y el compromiso con la entidad, a partir de la eliminación de ciertas escalas jerárquicas, y de excesivos controles de supervisión, facilitando la interacción entre las partes de la organización.

Los equipos autónomos de trabajo son conformadas por un grupo de entre diez a quince personas que recogen y analizan la información que necesitan para hacer su labor, a la vez que asumen la responsabilidad colectiva por su accionar. El papel de la dirección es recordar la misión y visión organizacional, es decir los principales ejes estratégicos. Los equipos autónomos crean el marco de reglas y conductas que encaminan su accionar. Para el éxito de este modelo son fundamentales dos aspectos:

- Compromiso y confianza plena de los elementos que conformarán estos grupos en la eficacia de este sistema.
- Que el marco de normas y reglas sea el resultado del diálogo y la participación del grupo en su totalidad.

Este sistema entrega más responsabilidades y protagonismo al capital humano que labora en la organización, y se apoya en el sistema de Comunicación integral de la misma.

Para Varona Madrid (2000), la democracia en las organizaciones solo es posible en la medida que la dirección de la empresa considere los elementos objetivos y subjetivos del capital humano que labora en ella. Esto se refiere al hecho de tomar en cuenta la participación de los empleados en la formulación de los objetivos individuales y de cómo estos tengan concordancia con los objetivos generales de la organización.

La teoría de la democracia en las organizaciones tiene como objeto la participación del capital humano en las acciones y en las principales direcciones de la empresa. Dependiendo de la dimensión de la organización existen dos modelos de “Democracia en las organizaciones”:

- Participativa.
- Representativa.

La teoría de la democracia en las organizaciones solo tiene éxito en la medida en que todos los participantes de la misma sean coherentes con el sistema aceptado, resultando capaces de generar espacios de auto-reflexión, y auto-generación de constructos democráticos; a la vez que el modelo se asienta en estructuras de Comunicación representativas.

En la medida que las actividades económicas de producción sigan cediendo su espacio a espectros más intangibles y especializados de servicios, las organizaciones seguirán siendo objeto de investigación para lograr una mejor dirección de las energías y capacidades de los públicos internos de las mismas, otorgándoles al personal mayores espacios de autonomía y contribución, surgiendo los beneficios a la institución que esa implicación aporta.

### **Sistemas de Comunicación Interna**

En la actualidad resulta una necesidad para los directivos, en muchos casos de extrema importancia, el hecho de “comprender a su organización como un

conjunto de elementos y factores que interactúan en pos de alcanzar un propósito u objetivo común. Beltrán Jaramillo (2006), puntualiza además que cada uno de estos elementos tiene una función específica dentro del conjunto, integrada a las diversas funciones particulares que cumple cada elemento, interactuando entre si y “comunicándose” de manera constante y efectiva a través de procesos de alimentación y retroalimentación.

La interacción entre los elementos internos, se ven en alguna medida, afectados por factores internos y externos. O sea, el conjunto se encuentra situado dentro de algo, intercambiando influencias. Todo lo cual sugiere que una organización tiene todas las características que permiten no solo considerarla, sino además administrarla como un sistema.

En este punto Senn (1990), indica que los inicios de la Teoría General de Sistemas se ubican en el año 1954, y que sus creadores fueron Ludwig von Bertalanfy, Keneth Boulding, Anatol Rapport, y Ralph Gerald, durante la reunión anual de la Asociación Americana para el Avance de las Ciencias. Destaca este autor la diversidad de disciplinas que representaban cada uno de sus creadores, con el propósito de ayudar en la creación y desarrollo de sistemas teóricos aplicables a las diversas ramas del conocimiento.

Beltrán Jaramillo (2006), manifiesta que las funciones mediante las cuales la Teoría General de Sistemas cumple sus funciones son:

- Promover la unificación de la ciencia ayudando a la comunicación entre especialistas.
- Investigar el isomorfismo de conceptos, leyes y modelos en varios campos y colaborar en la transferencia útil de un campo a otro.
- Apoyar el desarrollo de modelos teóricos adecuados en aquellos campos que carecen de ellos.
- Minimizar la duplicación de esfuerzos teóricos en los diferentes campos.

Entre las características distintivas de un sistema, según el enfoque que ofrece la Teoría General de Sistemas, se encuentra las siguientes:

- Totalidad: Se trata de analizar el todo con todas sus partes interrelacionadas e interdependientes en acción.

- Interrelacionalidad: Busca identificar y comprender la interacción que existe entre los diversos elementos y la interdependencia de sus componentes.
- Búsqueda de objetivos: Todas las actividades son orientadas al logro de los objetivos del sistema.
- Entradas y salidas: En un sistema cerrado las entradas se suceden una sola vez; en un sistema abierto, las entradas son tomadas del entorno y las salidas entregadas a éste.
- Transformación: Todo sistema transforma sus entradas en salidas.
- Entropía: Designa el estado de un sistema cerrado en el cual todos los elementos que lo conforman se encuentran en un grado máximo de desorden.
- Jerarquía: Los sistemas son, generalmente, un todo complejo compuesto de pequeños subsistemas.
- Regulación: Si el sistema consta de un conjunto de elementos que se interrelacionan y son interdependientes, estas interrelaciones pueden ser reguladas o autorreguladas para alcanzar los objetivos del sistema.
- Diferenciación: En sistemas complejos, elementos especializados tienen funciones sistémicas especializadas. La diferenciación de funciones por componentes es una característica de todo sistema.
- Equifinalidad: En un sistema abierto, el mismo estado puede ser alcanzado desde muchos puntos de inicio. Un resultado puede tener diferentes causas

Los aspectos anteriormente expuestos, contextualizados al tema de interés de la presente investigación, permiten definir a un Sistema de Comunicación Interna como una manera ordenada de plantear los flujos y cantidades de información y retroalimentación que se generan en una organización, a partir de la definición de políticas, responsabilidades y prácticas de todo el personal que la integra.

### **Beneficios de un Sistema de Comunicación**

Entre los beneficios que pueden ser atribuidos a los Sistemas de Comunicación destacan los siguientes:

- Permiten definir políticas, responsabilidades y prácticas de Comunicación.
- Garantizan un flujo de información suficiente y con pertinencia.
- Apoyan al sistema de producción/servicio.
- Integran áreas prioritarias de la organización.
- Generan cohesión en el equipo de trabajo.

### **Procedimiento para la gestión y mejora de la Comunicación interna**

Como parte fundamental de esta investigación se realiza la propuesta de un Procedimiento para la gestión y mejora de la Comunicación Interna, cual constituye un valioso instrumento de gestión con enfoque en sistema que permite abordar de manera efectiva y coherente este significativo ámbito de la actividad empresarial.

El procedimiento consta de siete etapas desarrolladas secuencialmente y veinte actividades que están soportadas en la instrumentación de diferentes técnicas para su desarrollo práctico.

En la **tabla 3** se muestra de forma sintética esta propuesta.

<b>Procedimiento para la gestión y mejora de la Comunicación Interna</b>	
<b>Etapas</b>	<b>Actividades</b>
Selección y entrenamiento del equipo de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de las propuestas y requisitos para integrar el equipo de trabajo.</li> <li>• Selección del equipo de trabajo.</li> <li>• Entrenamiento teórico y práctico del equipo de trabajo.</li> </ul>
Identificación y definición detallada de la variable a investigar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de la variable a estudiar.</li> <li>• Definición conceptual de la variable.</li> <li>• Definición real de la variable.</li> <li>• Definición operacional de la variable.</li> </ul>

<p>Diseño de la investigación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección del diseño apropiado.</li> <li>• Descripción de su ajuste a la unidad de observación.</li> <li>• Identificación del propósito que se persigue con el diseño planteado.</li> </ul>
<p>Determinación de la población, selección del tipo de muestreo y de la muestra.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de la población que comprende el estudio.</li> <li>• Elección del tipo de muestreo a emplear.</li> <li>• Selección de las personas que se incluyen en la muestra.</li> </ul>
<p>Implementación del estudio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición en la muestra representativa de las dimensiones consideradas en la definición operacional de la variable objeto de estudio las cuales son: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estructura de Gestión.</li> <li>✓ Planificación.</li> <li>✓ Implementación de la Comunicación Interna.</li> <li>✓ Control y Evaluación.</li> <li>✓ Situación de la Cultura Organizacional.</li> </ul> </li> </ul> <p>Esto apoyado en sus indicadores e ítems.</p>
<p>Análisis de los resultados y propuestas de mejoras</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructuración de los resultados obtenidos en la implementación.</li> <li>• Análisis detallado de cada resultado y determinación de su incidencia en el logro de las estrategias organizacionales.</li> <li>• Propuesta de programa de mejoras.</li> </ul>



Seguimiento y control	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluación del impacto de las mejoras.</li><li>• Implementación cíclica del estudio.</li><li>• Ajuste del funcionamiento del sistema.</li></ul>
-----------------------	---

### **Conclusiones**

1. La Comunicación Interna en la actualidad ha pasado a desempeñar un papel decisivo en el funcionamiento exitoso de los sistemas de gestión y en la competitividad de las organizaciones, considerándose como una estrategia transversal al servicio de las demás estrategias organizacionales.
2. Se define a la Gestión de la Comunicación Interna como el sistema que coordina procesos y productos comunicativos que se materializan en una organización, valorándose que mediante ella se logra la reducción de obstáculos que afecten el desempeño organizacional.
3. Los principales inconvenientes para implementar la gestión de la Comunicación Interna los siguientes: falta de formalización de los procesos de Comunicación, al no existir reglas, ni políticas sobre dichos procesos, o que existan pero sean inadecuadas; exceso de información, lo que provoca la subestimación de la Comunicación por parte de los actores de la organización; la limitada involucración de los líderes en el proceso de Comunicación, y como impulsores de la Comunicación en toda la organización y la falta de coherencia e integración entre los diferentes canales de Comunicación Interna.
4. Se argumenta que entre los beneficios que pueden ser atribuidos al procedimiento para la gestión y mejora de la Comunicación Interna se encuentran: Permiten definir políticas, responsabilidades y prácticas de Comunicación; garantizan un flujo de información suficiente y con pertinencia; apoyan al sistema de producción/servicio; integran áreas prioritarias de la organización y generan cohesión en el equipo de trabajo.

5. El procedimiento para la gestión y mejora de la Comunicación Interna propuesto consta de siete etapas desarrolladas secuencialmente y veinte actividades que están soportadas en la instrumentación de diferentes técnicas para su desarrollo práctico.

### **Bibliografía**

1. Alonso Alonso, M. M. y Saldrigas Medina, H. "Teoría de la Comunicación". Editorial Pablo de la Torriente, La Habana, Cuba, 2006.
2. Bartoli, A. "Comunicación y Organización: La organización comunicante y la Comunicación organizada". Editorial Paidós, Barcelona, España, 1992.
3. Benavides Delgado, J. *et. al.* "Las convergencias de la Comunicación. Problemas y perspectivas investigadoras". Fundación General de la Universidad Complutense de Madrid. Ayuntamiento General. Madrid, España, 2000.
4. Borman, E.G. *et. al.* "La Comunicación: un problema de la organización moderna" Traductor: M.P. Ferrer. Ediciones Deusto, Bilbao, España, 1974.
5. Borrini, A. "El estado actual de la Comunicación". Revista Dircom, nº47, junio 2005, pp.5. En el URL [http:// www.revistadircom.com.ar](http://www.revistadircom.com.ar) Consultado en línea el 04/08/2018.
6. Carrasco Belichón, J. "Organización de Empresas y administración de Personal". Editorial Index, Madrid, España, 1981.
7. De Melo, Marques. "La investigación latinoamericana en Comunicación" Chasqui, No. 31. Quito, Ecuador, 1990.
8. Díaz Berenger M. "Gestión de la Comunicación en Hoteles del Polo Turístico de Varadero". Matanzas, Cuba, 2004.
9. Díaz, Rafael y Guerrero, R. "¿Por qué el enfoque de Sistemas?: Un punto de vista". [http:// www.calidad.org](http://www.calidad.org) Consultado en línea el 13/08/2018.
10. Espinoza Velásquez, S. "Situación de la Comunicación Organizacional Interna de la empresa TELNOR". Tesis para optar por el título de Máster en Ciencias de la Comunicación. Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación Social, La Habana, Cuba, 2003.
11. Fuentes Martínez, S. I. "DIRCOM Líder estratégico de las comunicaciones en las organizaciones" En el URL <http://>

- [www.reddircom.org/textos/lider\\_estrategico.pdf](http://www.reddircom.org/textos/lider_estrategico.pdf). Pontificia Universidad Javeriana de Cali, Colombia, 2005. Consultado en línea el 28/08/2018.
12. Fuentes Navarro, R. "Retos disciplinarios y post disciplinarios para la investigación de la Comunicación". Comunicación y Sociedad, No.31. DECS Universidad de Guadalajara. Guadalajara, México, 1997.
  13. García Azcanio, A. "Compendio bibliográfico sobre Comunicación Organizacional". Universidad de Matanzas. Cuba, 2007.
  14. García Canclini, N. "La globalización en pedazos: integración y rupturas en la Comunicación". Diálogos de la Comunicación, No.51, FELAFACS, Lima, Perú, 1998.
  15. Garrido Francisco, J. "Comunicación Estratégica. Las claves de la Comunicación Empresarial en el siglo XXI". Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España, 2001.
  16. Gerace Larefa, F. "Comunicación Horizontal". Ediciones Studium, Lima, Perú, 1973.
  17. Goldhaber G. "Comunicación Organizacional". Editorial Pablo de la Torrente Brau, La Habana, Cuba, 2001.
  18. Herrera Martínez G. "El éxito de la Comunicación Interna". En el URL [http:// www.sht.com.ar/archivos/temas/exito\\_comunicacion.htm](http://www.sht.com.ar/archivos/temas/exito_comunicacion.htm) Consultado en línea el 10/09/2018.
  19. Herscovici, A. "El estatuto epistemológico de las ciencias de la Comunicación". Causas y Azares, No.7. Buenos Aires, Argentina, 1998.
  20. Jablin M. F. y Putnam M. L. "*The New Handbook of Organizational Communication Advances in Theory, Research, and Methods*". Publications SAGE, California, USA, 2001.
  21. Jaquinet Espinosa, R. "Mejora de la Comunicación Organizacional en el Hotel Los Delfines". Tesis en Opción al título de Máster en Dirección. Universidad de Matanzas. Cuba, 2012.
  22. Katz, Elihu, et al. "Usos y Gratificaciones de la Comunicación de masas". Moragas Spa Miquel: Sociología de la Comunicación de masas. Editorial Gustavo Gili. Tomo II, tercera edición. México, 1993.
  23. Larrea, J. J. "Entre la espada y la Comunicación" del Libro "Profesionales para un mundo globalizado" Ediciones Eunate. Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra. Pamplona, España, 2003.

24. Martín Barbero, J. "Itinerarios de la investigación, Oficio de Cartógrafo. Travesías latinoamericanas de la Comunicación en la cultura". Fondo de Cultura Económica. Santiago de Chile, Chile, 2002.
25. Martín Serrano, M. et. al. "Teoría de la Comunicación. Epistemología y análisis de la referencia". Editorial Corazón. Madrid, España, 1982.
26. Miede, B. "Las interrogantes actuales". en Comunicación, No.93. Centro Gumilla, Caracas, Venezuela, 1996.
27. Mieres Orta, A. "El enfoque de sistemas y la administración". CETED. Universidad de la Habana, Cuba, 1989.
28. Moreno Plaza, G. "Introducción a la Comunicación Social actual". Editorial Plajor, Madrid, España, 1983.
29. Mcquail, D. "Introducción a la teoría de la Comunicación de masas". Editorial Paidós Ibérica, segunda edición. Barcelona, España, 1991.
30. Negrin Sosa, E. "Protocolo y Comunicación". Texto en soporte digital. 2011.
31. Orozco Gómez, G. "Tendencias generales en la investigación de los medios". En Comunicación y Sociedad, No.30. DECS-Universidad de Guadalajara. México, 1997.
32. Putnam L. L. et al. "Comunicación Empresarial". Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España, 2002.
33. Puyal. E. "La Comunicación Interna y externa en la empresa" En el URL <http://www.5campus.com/leccion/comunicacion> Consultado en línea el 15/08/2018.
34. Rodríguez Caguana, T. "Gestión de la Comunicación Interna en Instituciones Sociales". Tesis en opción al título de Máster en Ciencias de la Comunicación. Universidad de la Habana. Cuba, 2005.
35. Rodríguez Molina, Or. "Mejora de los procesos de Comunicación en el hotel Kawama". Tesis en opción al título de Máster en Marketing, Gerencia y Comunicación. Universidad de la Habana. Cuba, 2006.
36. Saladrigas Medina, H. "Coordenadas cubanas para un fenómeno complejo: Fundamentos para un enfoque teórico-metodológico de la investigación de la Comunicación Organizacional". Tesis en Opción al grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación. Universidad de La Habana. La Habana, 2005.
37. Salo, N. "La Comunicación Interna, Instrumento fundamental de la función directiva". En el URL <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf>. Consultado en línea el 06/09/2018.

38. Sánchez Calero, L. "En Revista Dircom, no. 47, junio 2005, pp.9. Buenos Aires, Argentina. También disponible en el URL <http://www.dircom.com.ar>.
39. Saperas, E. "Los efectos cognitivos de la Comunicación de masas" Editorial Ariel. Barcelona, España, 1987.
40. Sayazo, L. "Investigación en Comunicación Organizacional" En el URL <http://www.uch.edu.ar/rrhh/articulos>. Consultado en línea el 16/08/2018.
41. Sotillo, R. "Comunicación Interna ¿para qué?" URL <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia1/rsh6.htm>. Consultado en línea el 27/08/2018.
42. Trelles Rodríguez, I. "Bases Teóricas Metodológicas para una propuesta de Gestión". Tesis para optar por el título de Doctora en Ciencias de la Comunicación. Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación Social, La Habana, Cuba, 2002.
43. Van Riel, C. "Nuevas formas de la Comunicación Organizacional". Revista Razón y Palabra no. 34, agosto-septiembre del 2003. México DF. Disponible en el URL <http://www.razonypalabra.org.mx>.
44. Valle Flores, M. M. "La Comunicación Organizacional de cara al siglo XXI". Revista Razón y Palabra no. 32, abril-mayo del 2003. México DF. Disponible en el URL <http://www.razonypalabra.org.mx>.
45. Varona Madrid, F. "Nuevas teorías para el nuevo milenio sobre las formas de trabajo y la Comunicación Interna en las Organizaciones". Departamento de estudios de la Comunicación de San José *State University*. San José, California, USA, 1999.