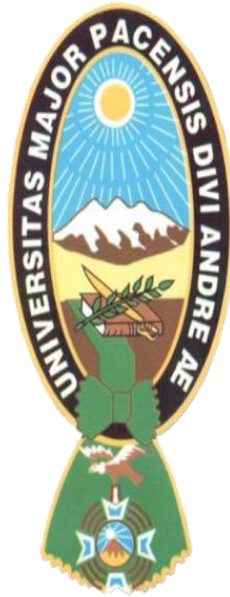


UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
CARRERA CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL  
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN POSGRADO E  
INTERACCIÓN SOCIAL EN COMUNICACIÓN IpiCOM



GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO  
PROCESO COMUNICATIVO EN LAS ORGANIZACIONES

MONOGRAFÍA DEL DIPLOMADO COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN 2019 - 2020

**AUTOR: FAVIOLA IRAIZOS ALBARADO**

LA PAZ-BOLIVIA

Abril, 2020

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
2. DESARROLLO	2
2.1. Gestión de la comunicación interna	2
2.2. ¿Qué es Gestionar la Comunicación?	8
2.3. Comunicación interna	9
2.3.1. La comunicación interna en las organizaciones	10
2.4. La comunicación interna como parte de los procesos comunicativos	16
2.5. Canales de comunicación interna	19
2.6. Beneficios de la comunicación interna	23
3. CONCLUSIONES	28
4. REFERENCIAS	30

## 1. INTRODUCCIÓN

La comunicación más que una herramienta, se constituye en eje central que conduce a cualquier organización en la cumbre. Asimismo el estudio de la comunicación interna reviste gran trascendencia para las organizaciones, influyendo directamente en las estructuras organizacionales.

En la mayoría de las instituciones del sector público la preocupación está relacionada con la deficiente gestión de la comunicación interna y los bajos niveles de percepción del clima organizacional.

Así mismo una organización está conformada por distintas unidades en su estructura, y ellos por personas. Las relaciones entre ellos se establecen dando vida a las organizaciones, de ahí, que las comunicaciones posibilitan las relaciones como un elemento esencial.

Una comunicación eficaz ayuda a obtener un mejor desempeño en el trabajo, logra la aceptación de políticas de la organización, recibir la cooperación de los demás, hacer que las ideas e instrucciones se entiendan con claridad y producir los cambios necesarios en el desempeño.

La gestión de la comunicación en toda entidad pública debe responder al mundo actual, cambiante y competitivo con un nivel de comunicación sistémica e interactiva, precisa tener capacidad de escuchar a sus colaboradores buscando transmitir igualdad, horizontalidad; acciones que motiven a comunicar y relacionarse. La comunicación oficial debe ser siempre la primera en llegar a los trabajadores para minimizar el impacto de la comunicación informal y el rumor.

La desorganización muchas veces genera caos en las comunicaciones, un cúmulo de órdenes y contraórdenes, una falta de instrucciones claras y precisas. Por ello, la comunicación es importante para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por la organización y por quienes forman parte.

García J. refiere que: ***“Invertir en comunicación interna es invertir en capital humano, logrará beneficios intangibles a largo plazo, y esta inversión supone beneficio organizacional generando pertenencia, unidad, participación e identidad; tan igual que a las organizaciones privadas”*** (1998, p.85).

La comunicación interna debe ser gestionada intencionalmente, es decir, que se produzca con una previa planificación. Para ello, deberá tener objetivos y resultados claros y concretos. La comunicación interna debe ser una herramienta sistémica organizativa que permitirá ser más eficientes y efectivos.

La comunicación interna es el alma y espíritu de la organización. Es el sistema nervioso central de toda institución u organización.

La inexistencia de una verdadera comunicación interna, la rumorología y el secretismo son otros de los inconvenientes con los que se tiene que lidiar toda institución pública, lo que conlleva a desmotivar y generar conflictos entre los propios trabajadores.

El presente trabajo hace referencia a los diversos criterios expuestos en cuanto a la comunicación interna en las organizaciones y elementos relacionados con su gestión organizacional, siendo indispensable para lograr un excelente desempeño al interior de la organización. Se exponen su evolución hasta la actualidad, abordando las conceptualizaciones de investigadores. La comunicación organizacional tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con quienes se relaciona.

## **2. DESARROLLO**

### **2.1. Gestión de la comunicación interna**

La Gestión de la Comunicación es un término que se encuentra estrechamente relacionado con la comunicación social aplicada en organizaciones. El interés por comprender los procesos comunicativos y ofrecer explicaciones que ayuden a su

mejor organización, eficiencia y eficacia son elementos que han estado presente desde los primeros estudios dedicados al fenómeno de la comunicación en la actualidad son gestiones que se continúan analizando de formas más especializada, en las diferentes áreas de la disciplina que forman parte de la comunicación; pero gestión de la comunicación es una categoría utilizada y legitimada en la disciplina de la comunicación organizacional, cuyos orígenes pueden ubicarse en los años cincuenta, aunque cobra auge a principios de los años noventa.

Sin la gestión de una sólida comunicación interna se está propenso al fracaso. Entendiéndose que todo comunica. Se comunica al hablar, al saludar, reír, al sentarse; absolutamente toda actividad humana comunica. La visión general de la comunicación es la interacción social por medio de mensajes.

De acuerdo con Lucas:

*La comunicación podría definirse técnicamente como un proceso a través del cual un conjunto de significados toma forma de mensaje y es trasladado a una persona o un grupo, de tal manera que el significado percibido debe ser equivalente a lo que los indicadores del mismo intentaron transmitir. (1997, p. 33).*

Sin embargo, algunos expertos señalan que la comunicación va mucho más allá que ese simple hecho intencional de transmitir mensajes. La comunicación está presente en todo lo social. La comunicación es uno de los procesos más significativos y más propios de la especie humana.

Para conocer y estudiar la comunicación, se debe ampliar los conocimientos a través de la plasmación de dos corrientes o modelos tal como lo señala la academia: La comunicación como proceso y la comunicación como un sistema estructurado. Según Fiske:

*Los modelos de la teoría de la comunicación estudiados por: Shannon y Weaver (1949), Gerbner (1956), Laswell (1948), Newcomb (1953), Westley*

y MacLean (1957), Jakobson (1958) ponen mayor énfasis en el proceso de comunicación. Establecen que, básicamente la comunicación es la transferencia de un mensaje de A a B, y sus principales intereses están en el medio, el canal, el transmisor, el receptor, la transferencia y la retroalimentación, porque todos esos términos se relacionan con el proceso de enviar un mensaje (1984, p. 33).

No obstante, la comunicación, no es vista solo con ese lente, sino también desde otro modelo que va mucho más allá que un simple proceso de envío y recepción de mensajes. Este modelo distinto de abocar el estudio de la comunicación superpone su mayor énfasis en la comunicación como generación de significado.

La comunicación entre culturas diferentes es la base para comprender lo que pasa en el mundo. Pero lo esencial no está en cada cultura aislada sino en las relaciones entre ellas. En ese entendido García Canclini deduce que **“Las teorías comunicacionales nos recuerdan que la conexión y la desconexión con los otros son parte de nuestra constitución como sujetos individuales y colectivos. Por tanto, el espacio interés decisivo”** (2006, p. 26).

En este mismo sentido para Noguera, la comunicación en el ámbito de las organizaciones es un campo cuya cobertura ha ido creciendo hasta abarcar prácticamente a todas las esferas de nuestra sociedad. Las concepciones originarias de gestión de la comunicación que despreciaban el ámbito interno y que externamente tan sólo se dirigían, de forma unidireccional, hacia clientes potenciales, han quedado totalmente obsoletas. Los enfoques modernos de comunicación organizacional se orientan ahora desde una perspectiva multidisciplinar y que se sustenta desde tres pilares: la comunicación interna, la corporativa y la de marketing (2004, p. 363).

Profundizando más en nuestro campo de la gestión de la comunicación organizacional, de acuerdo a Saladrigas **“se encuentra vinculada en sus inicios, de forma casi exclusiva, al campo de la Administración o Management”** (2005, p. 3); característica que pone de relieve un aspecto en común entre la

Gestión de Comunicación y la Gestión de Información, ya que esta última, como se menciona antes, también ha estado asociada a las Ciencias de la Administración y las Ciencias de la Organización. Al igual que la información, la comunicación ha sido reconocida como un vector estratégico para el funcionamiento y éxito organizacional, razón por la cual, desde las Teorías Organizacionales, comenzó a tenerse en cuenta.

Como reflejaba la autora Saladrigas, si se revisan las diferentes definiciones sobre comunicación contempladas en la disciplina Comunicación Organizacional, se nota que coinciden en la importancia estratégica de los procesos comunicativos y en la necesidad de programarlos, así como en su orientación hacia el logro de un mejor funcionamiento de las organizaciones y hacia la búsqueda de mayor rentabilidad y eficiencia.

De hecho, el reconocimiento al carácter estratégico de la comunicación en organizaciones y a la utilidad de su gestión, se encuentra muy relacionado con el consenso que existe acerca del papel determinante que ejerce sobre el funcionamiento de las entidades, el cumplimiento de la misión y los objetivos y la construcción de la imagen corporativa.

En las últimas décadas, el reconocimiento a la gestión de la comunicación en organizaciones ha venido acompañado de la **“necesidad de potenciar en este proceso un enfoque participativo, con vistas a generar espacios de intercambio y aprendizaje mutuo”** (Rivero, 2010, p. 105) e impulsar la acción colectiva (Saladrigas, 2005, p. 127). En este sentido resalta la propuesta de la Intracomunicación de Joan Elías, J. y Mascaray, J. (2003).

Desde este referente:

*La comunicación organizacional no se agota en la transmisión de información y no se asume como un instrumento al servicio de la dirección, sino como un elemento integrador del sistema, un proceso complejo que implica el intercambio de informaciones, datos, ideas, opiniones,*

*experiencias, actitudes y sentimientos en función del cambio y la mejora organizacional* Elías y Mascaray (2003, p. 51).

En correspondencia, ***“la comunicación posee una base dialógica y su principal función es: facilitar que se aporten los diversos puntos de vista y colaborar para obtener la necesaria síntesis de todos estos, hasta lograr una visión compartida”*** Elías y Mascaray (2003, p. 58).

A continuación se presentan algunos conceptos de Gestión de Comunicación se puede señalar, en primer lugar, que la mayoría de las propuestas hacen referencia al entorno organizacional, en correspondencia con la relación que existe entre este concepto y la disciplina dedicada a la comunicación en organizaciones.

Al igual que el resto de las categorías estudiadas en las Ciencias Sociales, la Gestión de Comunicación puede entenderse de diferentes maneras y posee múltiples definiciones. Simcic (s.f.), (citado por Rodríguez y Del Pino, 2017) plantea que para algunos la gestión de comunicación es una forma especial de administrar; para otros es la conducción de todas las comunicaciones en el contexto de la organización y para terceros es lo mismo que las Relaciones Públicas (p.753). Entre las tres aproximaciones esta autora utiliza la segunda y, coherentemente, apunta que una idea que prevalece en casi todas las definiciones relativas a la gestión comunicativa es cómo las diferentes funciones de la comunicación (Marketing, Relaciones Públicas, etc.) son estructuradas dentro de las organizaciones (Simcic, s.f., p.753).

Explica Simcic (s.f.) que ese ***“enfoque integrador de la Gestión de la Comunicación ha ganado popularidad en años recientes, aunque, a la par, ha generado posiciones divididas dentro de la academia”*** (p. 754). Desde su punto de vista la necesidad de la integración existe, debido a que resulta necesaria la coherencia entre las comunicaciones para evitar dañar la reputación de la organización.

Por otro lado, de acuerdo con Farace y un grupo de colegas suyos (citados por Simcic, s.f., p. 755), los roles de los gestores de la comunicación han emergido



porque las organizaciones han puesto cada vez más énfasis en los procesos de comunicación organizacional.

Para Villafañe la gestión de la comunicación desde un enfoque estratégico como la imagen corporativa concibe como **“Una actividad cuyo objeto es el control de la imagen a través de una práctica comunicativa integral y programada”** (1997, p. 55).

En los años 2000, Treller (2004), define a la gestión de la comunicación desde un enfoque estratégico al igual que el anterior autor mencionado como:

*La búsqueda de integración de los procesos comunicativos de las organizaciones, pero no apuntando hacia la homogeneidad entre ellos, lo que además de imposible sería improcedente, sino a partir de su coordinación, y la eliminación o disminución al máximo posible de la aleatoriedad, la improvisación y el espontaneísmo, en la realización de actividades comunicativas (2004, p. 188).*

Por otro lado, Rivero desde un enfoque estratégico procesal la gestión de la comunicación en las organizaciones constituye:

*Es el conjunto de fases o etapas coordinadas para dirigir y controlar todo lo relativo a la comunicación. Debe estar integrada en la gestión global de la entidad e influye en todas las actividades que tienen lugar en la misma atendiendo a su condición de proceso que media y que a su vez es mediado (2010, p. 360).*

Mientras que para, Gregory Gestión de la Comunicación:

*Es el proceso estratégico que determina de qué forma se organiza y coordina la comunicación en una entidad; un proceso que requiere niveles de análisis profundos y que si se realiza con rigor y enfoque holístico asegura que la comunicación sea estructurada e influya en actividades clave (2013, p. 81).*

Por su parte, García G. dice que la gestión de la comunicación ***“Es la búsqueda de la integración de los procesos comunicativos en su conjunto a partir de la construcción de un sistema de símbolos y significados compartidos, así como la implicación, coordinación y participación de todos en el proyecto empresarial”*** (2015, p. 18).

En este entender la comunicación interna en una organización pública aportaría a decir de Arizcuren que ***“Propicia la creación de un lenguaje, una cultura y unos valores comunes potenciando el compromiso, la integración y la participación de todos los miembros en un proyecto de comunicación compartida”*** (2008, p. 8).

Como es posible apreciar, en estas definiciones se reitera que la Gestión de la Comunicación es la actividad que integra diferentes procesos comunicativos de la organización a los que se añade la imbricación y coordinación entre el proceso gerencial y los procesos organizacionales.

Asimismo, se menciona que se trata de una actividad con capacidad de construir significados compartidos y generar ampliación y participación en la entidad, cuestiones de mucha importancia en los tiempos de hoy, cambiantes, competitivos, caracterizados por la diversidad, depende el éxito de los proyectos del esfuerzo y la capacidad de un colectivo llevar adelante un interés colectivo.

## **2.2. ¿Qué es Gestionar la Comunicación?**

Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones.

A través de la Gestión en la Comunicación Interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:

- Promover la comunicación entre los miembros
- Facilitar la integración entre las relaciones personales y las institucionales.

- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros
- Continuar a la creación de espacios de información, participación y opinión.

No olvidemos que la Comunicación Interna de toda organización está inmersa en la Cultura Organizacional. Es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos, etc. Que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma. Esta cultura se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión ya que condiciona la comunicación.

### **2.3. Comunicación interna**

Es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. El estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo.

En este contexto, Muñoz indica que la comunicación interna:

*Conforman todos aquellos medios informativos que se emplean en la organización como son: avisos, memorandos, circulares, boletines, órdenes de trabajo, etc. este tipo de comunicación se efectúa solo cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo de la organización (2006, p. 24).*

Para Chiang a objeto de la comunicación interna en las empresas **“es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización”**. (2012, p. 87)

Es así, que en las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no existe, los empleados no pueden saber que están haciendo sus compañeros, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones y la coordinación del trabajo es imposible.

En la actualidad la comunicación interna manifiesta la necesidad específica de motivar e integrar a los empleados, desde esta perspectiva, se trata de una herramienta que permite transmitir los objetivos a toda la organización, construir una identidad de la institución en un clima de confianza, de esta forma la organización obtiene una dinámica y un estilo particular, la organización comunicante, desde el director hasta los empleados.

### **2.3.1. La comunicación interna en las organizaciones**

A partir de la comunicación organizacional se identifican dos vertientes. Una comunicación para los trabajadores (comunicación interna) y la encargada de informar al resto de la sociedad (comunicación externa). Nosotros nos centraremos en la comunicación interna a lo largo de este trabajo.

La Comunicación Interna permite a la organización mantener la coordinación entre sus distintos departamentos, favoreciendo así la interacción y el logro de los objetivos estratégicos y la eliminación de tensiones y conflictos en las relaciones interpersonales.

Asimismo, cubre las necesidades de información de los empleados y su demanda de una mayor participación dentro de la organización. Según Berceruelo la Comunicación Interna favorece que el conjunto de la plantilla conozca las decisiones que les afectan y que puedan expresar su opinión a través de canales específicos. Gracias a los soportes y procedimientos de la comunicación interna se enteran también de las normas o procedimientos que repercuten en su trabajo diario, sus tareas y atribuciones; reciben información sobre los beneficios sociales, están al corriente de las oportunidades de promoción y desarrollo profesional y

conocen los puntos de vista y opiniones de los responsables de la organización en temas que les afectan directamente (2014, p. 32).

Esta perspectiva implica reconocer la importancia de la comunicación entre los miembros de la organización, para alcanzar un buen funcionamiento en la comunicación interna.

La comunicación interna tal y como dice García J. en su libro La Comunicación Interna es:

*Un recurso gerencial en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa. La comunicación interna no es un fin, sino un medio, una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones (2004, p. 53).*

En su libro García J. comenta:

*La comunicación dentro de las empresas es un pilar fundamental. Pese a ello, sigue siendo una asignatura pendiente en gran parte de las organizaciones. Un ejemplo de ello es, la falta de definición de las funciones y recursos en los departamentos de recursos humanos así como en todo lo relativo a los aspectos económicos y técnicos, puntos esenciales a tener en cuenta para poder llevarla de forma satisfactoria (2004, p. 53).*

En este mismo sentido podemos señalar que la comunicación interna es una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional.

*Se denomina comunicación interna al conjunto de actividades efectuadas por una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados*

*para que contribuyan con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales, se le denomina comunicación interna, Andrade (2002, p.32).*

La comunicación interna también persigue otros fines u objetivos como: la mejora de la imagen de la organización entre los propios empleados, el conocimiento de la realidad empresarial (nadie ama lo que desconoce), la cohesión laboral, el fomento de la cultura corporativa, la amortiguación de la rumorología, el abordaje de situaciones de crisis, incentivar la innovación, la calidad del proceso productivo y, de forma especial, el éxito de los cambios internos. Además, la comunicación interna satisface el derecho a la información y la libertad de expresión de los empleados.

En la obra coordinada por Berceruelo se da un paso más a la hora de definir la comunicación interna, donde también se muestra como una respuesta a la necesidad que tienen las empresas de motivar e integrar a los empleados, otorgándole un nuevo matiz: el cambio. De este modo, se considera que:

*La comunicación interna responde a la necesidad específica de las empresas de motivar e integrar a sus empleados en un entorno empresarial cambiante. De igual forma se trata de una herramienta dentro de la organización que permite transmitir los objetivos, difundir sus políticas y construir una identidad de la empresa buscando un clima de confianza y motivación, convirtiéndose en un agente de cambio, que introduzca los nuevos valores y gestión de los empleados con los objetivos de la empresa (2014, p. 31).*

La comunicación interna incluye las acciones de comunicación que se realizan en las instituciones dirigidas al público interno. Comprende, mediante el empleo de diversos medios y canales, las estrategias y programas de comunicación. Está definida por la interrelación que se pueda lograr entre el personal que compone la organización y su objetivo principal debe ser integrar, comprometer y movilizar al

público interno con los objetivos de una institución, Graverán D. (citado por Oyarvide, 2017, p.p. 296-309).

La comunicación interna por tanto se torna en el vínculo que mantiene en un contacto diario al nivel jerárquico, personal administrativo y operativo de una empresa, el conocimiento de las políticas, de la reglamentación, de las condiciones y el giro de su negocio es de imprescindible dominio de cada uno de las personas que trabajan en la misma.

De acuerdo a la concepción establecida por Muñiz, a la comunicación interna se la puede definir como aquella que está:

*Dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados, (Muñiz, 2017).*

*Es un error pensar que la comunicación interna es «un lujo» y algo exclusivo de las grandes empresas y máxime en la etapa que estamos atravesando que viene marcada por unos resultados un tanto inciertos a todos los niveles. De ahí que se esté convirtiendo en uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI, donde todavía son pocas las entidades que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía (Muñiz, 2017).*

La principal función que desarrolla en la institución la comunicación interna es apoyar el proyecto empresarial por medio de una coherente y planificada gestión de la comunicación, independientemente de la misión de la organización. Además, permite dar a conocer los objetivos y políticas de la organización y conformar una identidad propia sobre la base de un clima de motivación y cordialidad, Graverán D. (citado por Oyarvide, 2017, p.p. 296-309).

Cuando la comunicación interna está alineada a la estrategia general de la institución debe cumplir los siguientes objetivos:

- Integrar a todos los trabajadores a los objetivos, normas, políticas y metas de la organización, logrando la motivación de los trabajadores e incrementando el sentido de pertenencia a la organización.
- Establecer un clima social y psicológico positivo en la organización, comunicándose de forma abierta a directivos y trabajadores y fomentando valores positivos en el colectivo laboral.
- Fomentar la participación de los trabajadores en las diversas tareas que se orienten para la realización de los objetivos institucionales.
- Favorecer la creación de una imagen positiva tanto en el público interno como en el externo que sea coherente con su identidad institucional y que conlleve a la obtención de óptimos resultados organizacionales, Grillo G. (2007)

La comunicación interna para Lucas:

*Más allá de si el tipo de comunicación que se establece es unidireccional, lineal, circular, o triangular, el análisis de la transmisión nos ofrece otra serie de categorizaciones de los modelos comunicativos en función de los modos de comunicación que Lucas recoge y que se centra en cuatro grandes procedimientos: círculo, rueda, cadena y total.*

*En el primer caso, el flujo comunicacional parte de un sujeto para volver al mismo después de pasar por otra serie de miembros de la organización. En este proceso se pueden establecer, asimismo, modelos unidireccionales o bidireccionales entre los diferentes participantes. (1997, p. 27)*

En el modelo rueda, un sujeto mantiene relaciones comunicativas - que a su vez puede ser de ida, o de ida y vuelta – con otra serie de miembros de la organización que no tienen contacto entre sí. Al respecto Robbins, señala que en la cadena:



*Se establece un flujo comunicacional similar al del círculo pero sin llegar a completarse en el último eslabón, el que une al último sujeto con el primero. La cadena sigue de manera rígida la sucesión de mando formal. Esta red se asemeja a los canales de comunicación que se pueden encontrar en una organización rígida. En el modelo total todos los sujetos se relacionan entre sí, ya sea de forma lineal o circular (2013, p. 343).*

Por su parte, Libaert (2006) señala:

*Puesto que constituye la estructura de los discursos hace su destino es ser retomado regularmente por cada emisor de comunicación dentro de la empresas. Siempre que la empresa hable, tiene que hacer referencia al mensaje para incrementar la eficacia de éste y evitar las discordancias en los mensajes susceptibles de destruir la coherencia del posicionamiento (2006, p.p. 162-163).*

Pero, tanto en las empresas como en entidades públicas hay una tendencia marcada a no compartir, no comunicarse, porque erróneamente se piensa que la información es poder; y eso debilita la comunicación interna. Así, algunas personas piensan que retener la información los deja en una posición superior, privilegiada. **"Crean que si sueltan la información se verán en desventaja frente a otros. Esa actitud expresa una falta de confianza en sí mismo"** De Castro (2014, p. 5).

Este tipo de comportamiento genera incertidumbre entre los colaboradores, acción que conlleva a distorsionar la poca información recibida, provocando conflictos que pueden evitarse a través de una correcta gestión de la comunicación interna en las organizaciones.

## 2.4. La comunicación interna como parte de los procesos comunicativos

Las organizaciones en su actuar, generan procesos comunicativos con los diferentes públicos. En esta monografía analizamos los procesos al interior de una institución, tomando en cuenta la Comunicación Interna como factor clave del éxito. Se puede decir que se constituye en un valor añadido, que conlleva a una alta producción de beneficios para el desarrollo de la institución.

En esa línea, María Clara Correal y Magaly Busto, junto a otros autores comentan que **“La comunicación en la organización se origina a partir de la configuración de redes comunicacionales que se arman gracias a las relaciones entre los individuos que componen la identidad porque más que individuos se convierten en las voces de la identidad”** (2008, p. 147)

Asimismo, Andrade ofrece una definición sobre la misma los procesos de comunicación señalando que:

*Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales ( 2002, p.11).*

En esta conceptualización Andrade manifiesta las buenas relaciones interpersonales que deben mediar al interior de una institución con la finalidad de alcanzar un óptimo funcionamiento, de elevar los niveles de eficiencia.

La comunicación es vital para el desarrollo de la organización, el intercambio directo que se establece día a día con los trabajadores propicia el cambio y la mejora continua de la misma; una vez gestionada conforma “el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la integración

humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la misma”, según Kreps (citado por Lucas, 1997, p.166).

En la realidad la comunicación interna es comprendida según Martínez (citado por (Osorio, 2017, p.2.), como:

*Como aquellos mensajes que se intercambian a lo interno de la organización. Son los mensajes que circulan, relacionados no solo con la información necesaria para el cumplimiento de la tarea, sino relacionados no solo con la información necesaria para el cumplimiento de la tarea, sino aquellos de estimulación del sentido de pertenencia y consolidación de la identidad y la cultura dentro de la institución, (Martínez, 2009, p. 35).*

En ese entendido la Comunicación Interna debe garantizar la integración del trabajo de todos los departamentos y áreas en función de los objetivos generales y específicos a por la organización. Para lograrlo, requiere del reconocimiento de sus funciones con la combinación de todas, la única receta posible para la gestión ordenada de la Comunicación Interna. La misma se puede establecer de forma directa, con la utilización de soportes encaminados directamente al público destinatario del mensaje.

### **Públicos internos**

Para Cutlip, Center y Broom (2001), lo que diferencia un público interno de uno externo es el hecho de que estén o no involucrados con el funcionamiento interno de la organización. De este modo, los empleados, sus familias y los voluntarios si formarían parte de este publico interno, mientras que otros sectores como vecinos, consumidores, expertos, inversores, etc. serian responsabilidad de las relaciones externas (p. 58).

Por su parte Villafañe (2011, p. 318) plantea una diferenciación basada en las necesidades de cada sector, dibujada en un mapa de públicos internos. Este comprende todos aquellos colectivos de la organización que requieren acciones

de comunicación o información diferenciadas de los mensajes corporativos dirigidos a la totalidad de la plantilla. Un mapa que abarcaría de manera genérica: miembros del consejo de administración, directores de área (primera línea orgánica), resto del personal directivo, potenciales elevados de la organización, mandos intermedios, personal de contacto, personal comercial y resto del personal (p. 318).

## **Flujos**

Los flujos de comunicación no es más que la dirección que toman los procesos comunicativos en una institución, la trayectoria por la cual llegará el mensaje al receptor deseado en relación con el objetivo que persiga, Graverán D. (2017).

Torres, L. (2012), considera que el concepto de flujo corresponde a la dirección del mensaje y ha sido tradicionalmente dividida en comunicaciones ascendentes, descendentes, horizontales y transversales, dependiendo de quién inicia el mensaje y de quien lo recibe (o se supone que deba recibirlo):

- Descendentes: son aquellos mensajes que fluyen desde los superiores hasta los subordinados.
- Ascendentes: son aquellos mensajes que fluyen desde los subordinados hasta los superiores
- Horizontal: es el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización.
- Transversal: es el intercambio de información a través de diferentes niveles de la estructura organizativa, no necesariamente de modo jerárquico ni escalonado, y facilita la interacción entre todos los miembros de la organización, permitiendo la rápida toma de decisiones así como la rápida detección y solución de los problemas, (Torres, 2012).

Peña Ferreiro C., B.H. (citado por Oyarvide, 2017), plantea en relación a los flujos que es el sentido o dirección que toma la comunicación entre los diferentes niveles de la estructura de la organización. Estos presentan diferentes clasificaciones: flujo descendente (recorrido de la comunicación desde la dirección o estructuras

superiores hacia los niveles intermedios o la base), flujo ascendente (desde las jerarquías inferiores a las superiores, favoreciendo el diálogo organizacional, la funcionalidad de la retroalimentación y el aprovechamiento de las sugerencias, reflexiones e ideas), flujo horizontal (entre los miembros con niveles similares de jerarquía fuera o dentro de la misma área o departamento) y el flujo transversal (comunicación en todos los sentidos y con implicación en todos los niveles institucionales).

En cuanto a los flujos de comunicación interna, podemos hablar de dos: ascendente, que se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa; y descendente, que tiene lugar desde arriba hacia abajo Muñiz R. (2017).

Los flujos descendentes son usados para organizar y coordinar eficazmente los procesos de trabajo, para promover los atributos de identidad y fortalecer las relaciones con los públicos. Los ascendentes se emplean fundamentalmente como vía de retroalimentación en pos estrechar vínculos entre los directivos y trabajadores, así como entre el público. Los horizontales garantizan la mejor planificación y ejecución de las tareas en un ambiente cooperativo que permita estrechar las relaciones personales y profesionales y contribuir a la resolución de problemas y al consiguiente logro de los objetivos organizacionales Laffitte Santiesteban M.E. (2013).

## **2.5. Canales de comunicación interna**

Los canales son considerados como el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor, es el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor del mismo.

Hay que tener en cuenta que una buena comunicación interna tiene que garantizar un buen sistema de participación que implique a todos los grupos de interés. La creación de unos canales por los que circule la comunicación en todos los niveles sirve para favorecer esa participación.

Los canales de comunicación existentes deben ser utilizados adecuadamente según el público al cual se dirija y el tipo de mensaje a transmitir. Los canales formales de comunicación asegurarán el buen funcionamiento de los procesos, a lo interno y externo, para el logro de los objetivos de la organización y los mensajes informales son usados para fortalecer relaciones y crear mayor acercamiento y confianza con los públicos Laffitte Santiesteban M.E. (2013).

Con relación a la clasificación en el ámbito interno de la organización Peña F. (citado por Oyarde R., H. 2017) hace alusión a diferentes canales, pero que son los flujos de comunicación expuestos por los autores que se citan en este trabajo:

- 1) **Canales verticales descendentes:** aquellos que transportan los mensajes desde la dirección o estructuras superiores hacia los niveles intermedios o la base.
- 2) **Verticales ascendentes:** aquellos que los trabajadores de los niveles intermedios o la base utilizan para elevar sus mensajes a las estructuras superiores.
- 3) **Canales horizontales:** transportan los mensajes entre los niveles similares de jerarquía fuera o dentro de la misma área o departamento.
- 4) **Canales transversales:** transportan los mensajes en todos los sentidos y con implicación en todos los niveles institucionales. Estos últimos pueden ser orales o escritos.
- 5) **Canales mixtos** los mensajes son transportados en dos o más direcciones.

Entonces, muy vinculado a los canales están las redes de comunicación:

Una red de comunicación es el camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos (departamentos, personas, etc.) por los que pasa, pudiendo estar constituida tan solo por dos personas por unas pocas, o por toda una organización”, (Trelles, 2001, p. 146).

Se habla de redes cuando hay una agrupación de miembros de la organización en función de unas facilidades de comunicación. Las mismas pueden ser formales

cuando la viabilidad de la comunicación se alcanza a través de los cauces planificados y establecidos en la organización formalmente; e informales cuando el cauce de la comunicación es más espontáneo, Peña F. (citado por Oyarvide, 2019, p.p. 296-309).

Las redes formales son aquellas explícitamente señaladas en el organigrama de la institución, que se puede concebir como una descripción diagramática de la estructura formal de la misma. Las redes informales son aquellas que fluyen sin respetar las líneas jerárquicas o funcionales y obedeciendo más a afinidades personales que a estructuras formales de trabajo, (Santiesteban, 2013)

Se pueden clasificar en formales cuando se apegan a la estructura formal de la organización reflejada en el organigrama, e informales cuando el mensaje fluye sin respetar las líneas jerárquicas o funcionales y obedece más a afinidades personales que a estructuras formales de trabajo, y constituyen la respuesta natural a la necesidad de interacción social espontánea que tienen las personas (Graverán, 2017).

Los canales son el medio o vía por la que circulan los mensajes al interior de una organización. Los canales pueden ser clasificados en: directos (dependen de la capacidad de comunicación directa o cara a cara), indirectos o mediatizados (necesitan algún tipo de tecnología- teléfono, la televisión, la radio, etc., para la producción y difusión de mensajes). Los primeros resultan muy efectivos para percibir de cerca la aceptación o rechazo un mensaje; pues se obtiene de primera mano la manifestación de la comunicación extra verbal.

En este marco, Arizcuren A. (2008, p.p. 28.29) menciona algunos de los canales de comunicación interna: Boletines, revistas, correo electrónico, correo postal, teléfono, tablón de anuncios, reuniones, internet. Estos canales de comunicación pueden influir en la estructura y en los procesos organizativos de una institución generando un ambiente de confianza entre los miembros, además cada empleado necesita información para participar en los objetivos planteados.

Por lo antecedido es importante desarrollar todas las ventajas de los nuevos medios e integrarlos con las medias tradiciones, ya que las nuevas tecnologías están impactando en todas las organizaciones.

### **Retroalimentación**

La retroalimentación es un factor primordial que nos permite medir la funcionalidad o no de las acciones de comunicación, además dentro de la empresa da la posibilidad de intercambiar opiniones que vallan en busca de solucionar problemas que puedan existir. La retroalimentación es el “proceso final de la fase intercomunicativa, es la respuesta del receptor, o sea, la reacción o información que se transmite del receptor al emisor que señala cómo se recibió el mensaje y denota qué impacto causó” (Linares, 2012, p. 56).

La retroalimentación es el proceso mediante el cual los actores de la comunicación pueden confirmar la efectividad de los mensajes enviados. La atención a la funcionalidad de la retroalimentación contribuye al reconocimiento de los problemas y a la modificación de las respuestas en función de los mismos. Se puede hablar de retroalimentación positiva cuando los efectos logrados ratifican la intención del emisor. Por su parte, la negativa va a constatar efectos sin correspondencia con las intenciones perseguidas y debe ser la de mayor importancia para la organización, debido a la necesidad de lograr siempre una comunicación efectiva, Peña F. (citado por Oyarvide, 2017, p.p. 296-309).

Por su parte Laffitte Santiesteban M.E. (2013), nos dice que la búsqueda de retroalimentación será una constante para la proyección con los públicos y la toma de decisiones, para ello deben ser especialmente atendidos los flujos de comunicación ascendente, horizontal y transversal y las redes formales e informales de comunicación.

Según Graverán D. (citado por Oyarvide, 2017, p. 308) debemos recordar que el diálogo entre la dirección y los trabajadores ha de ser constante. El feedback es fundamental en este tipo de comunicación. Y decimos esto porque todavía existen



compañías que confunden la comunicación con la información. La diferencia está muy clara: mientras que esta última consiste en la simple transmisión de mensajes, para que exista comunicación se necesita una respuesta por parte del receptor.

Los medios o los canales por lo que transmiten mensajes se relacionan con el flujo predominante en la organización, entre los cuales se encuentra: las cartas, boletines digitales o impresos, teléfonos, intranet, correos electrónicos, murales, asambleas, consejos directivos o comunicados dirigidos específicamente a los trabajadores.

Por lo tanto, los canales establecidos para la difusión o enviar las informaciones a todos las áreas integrantes de la institución, están vinculadas a los canales mediatizados y directos. La combinación de ellos posibilita mayor conocimiento por parte de los trabajadores integrados con el acontecer de lo que rodea a la institución.

## **2.6. Beneficios de la comunicación interna**

La gestión de la comunicación interna en las organizaciones ha sido objeto de estudio desde hace varias décadas, tal como lo manifiesta García (1998, p. 85): ***“Invertir en comunicación interna es invertir en capital humano, lograr beneficios intangibles a largo plazo, y esta inversión supone beneficio organizacional generando pertenencia, unidad, participación e identidad”***

Asimismo La Porte (2001) define la comunicación interna como un:

*Tipo de comunicación que favorece o promueve relaciones eficientes entre las personas que configuran los públicos internos de una organización, y que genera la confianza necesaria para coordinar adecuada y responsablemente todos los recursos disponibles en la consecución de la misión compartida. Su objetivo es mejorar la calidad del trabajo de la organización y llevar a cabo con mayor perfección la realización de su misión (2001, p. 43).*

Al respecto para Chiang el objeto de la comunicación interna de las empresas es **“Permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización”** (2012, p. 87).

Después de haber estudiado de manera detallada en qué consiste la comunicación y en especial la comunicación interna nos centraremos en cuáles son los beneficios que genera la implantación de una correcta política de comunicación interna en la organización.

- Sentimiento de Pertenencia
- Mayor transparencia
- Mayor motivación
- Unión entre las distintas áreas y departamentos
- Ejemplo de buenas prácticas
- Coherencia con la imagen de empresa

### ***Sentimiento de pertenencia***

El informar a la totalidad de los trabajadores de una empresa con indiferencia del área, departamento, nivel o jerarquía al que se pertenezca crea una adhesión por parte de sus trabajadores a la organización. Teniendo como medio, la comunicación interna.

La Comunicación Interna es claramente la vía necesaria para crear una buena relación entre empleado y organización y por ello, ésta es un pilar fundamental dentro del engagement de los empleados, pero para que se pueda dar este objetivo es necesario gestionar esta comunicación en torno a los trabajadores.

La necesidad de integrarla como parte de la estrategia empresarial es requisito sine qua non para conseguir el sentimiento de pertenencia de los empleados a la organización.

El propósito final del Internal Branding del que venimos hablando es mejorar el conocimiento, la comprensión, la afinidad, la pro actividad del empleado con la marca- es decir, el engagement- para que altere sus actitudes y su comportamiento en su relación Cliente/ Empleado. La Comunicación Interna, por su lado, tiene como objetivo final: *“Respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa , proporcionándoles información relevante , suficiente y oportuna , reforzando su integración fomentando su involucración y generando en ellos una imagen favorable a la organización”* tal y como se señala en la Tesis sobre Contextualización y Conceptualización de la Planificación Estratégica de la Comunicación de Marca aplicada al Internal Branding, por Carlos de la Guardia en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Autónoma de Barcelona, (citado por Bermúdez R. 2016).

### ***Mayor transparencia***

Uno de los aspectos más valorados por parte de los empleados es la falta de tonos opacos dentro de su organización. El sentir que son concedores de los acontecimientos que se dan en su lugar de trabajo , que reciben la información de forma directa y no a través de medios externos, es uno de los factores más valorados por parte del personal.

Los empleados son el público más exigente de toda empresa por ello no puede existir ningún programa de comunicación externa que salga hacia delante sin haber sido antes aprobado y respetado por los propios trabajadores de la organización.

Una de las principales herramientas para conseguir dicho objetivo es la comunicación, por ello, debe de fomentarse valores que promuevan que ésta sea abierta y clara, lo que Borrini, A. (1997) llama “Empresa Transparente”, citado por Carol Bermudez Rus (2016), “La Comunicación Interna en las Organizaciones” en su Master universitario en RR.HH. Icade Business School.

La correcta gestión de la comunicación dentro de las empresas disminuye la posible existencia de flujos incontrolados de información, evitando así el alto grado de riesgo de conflicto y la rumorología. Los objetivos y funciones de ésta deben de formar parte del Plan Estratégico de la Compañía, teniendo que ser gestionada al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas.

La comunicación tiene una relevancia especial a la hora de lograr que la transparencia gobierne en las organizaciones. Decir que no es necesario contarle todo siempre, hay que hacerlo con aquello que es importante y con lo que es requerido por los trabajadores de la organización, focalizándose principalmente en los comportamientos de la compañía, en sus aciertos, pero sin olvidar sus errores para conseguir así una sincera credibilidad. Sin embargo, la comunicación no es la generadora de la credibilidad interna, sino una facilitadora (Bermudez, 2016).

La transparencia es clave puesto que tiene un impacto directo en el comportamiento de los grupos de interés, y su vía es la sinceridad. Aunque según el director comercial de British American Tobacco, (citado en Bermúdez, 2016):

*Un exceso de información puede llegar a ser contraproducente. Para llegar a ser etiquetada de empresa transparente se requiere información fiable y regular, creíble, pero a la vez relevante, es necesario que se conteste siempre a lo que verdaderamente requieren y necesitan los diferentes stakeholders (p. 16).*

Para Marina González, (citado en Bermúdez, 2016) responsable de Comunicación Interna de Endesa:

*La participación activa del empleado es un aspecto importantísimo para conseguir el aumento de la eficacia y el ciclo de la comunicación dentro de la empresa. Cuando los trabajadores cobran importancia en este tipo de comunicación y las historias están protagonizadas por ellos, se hacen prescriptores tanto internos como externos de la organización (p.17).*

Asimismo, hay que decir que la mejor comunicación interna está basada en la humildad, huyendo en todo momento del triunfalismo, de la exageración, dado que estas suele llevar a contradicciones. Dentro de esa política de humildad se encuentra el reconocer tanto los éxitos como los fracasos tal y como decíamos anteriormente.

### ***Mayor motivación***

La transparencia que se consigue con la comunicación dentro de la organización permite aumentar la motivación de gran parte de los empleados y ello se verá reflejado en una mayor optimización de los recursos de la empresa e instituciones, haciendo las cosas mejor al menor coste posible.

Esa mayor motivación se traduce en un aumento de la retención del talento interno, convirtiendo así al trabajador en el mejor emisor de las virtudes de su organización. De esta manera, informando de manera eficaz y permanente lo que se está consiguiendo es una herramienta estratégica a través de los propios empleados.

Podemos decir que, comunicación y motivación van de la mano puesto que la primera consigue de la organización y de sus empleados un mayor compromiso, productividad y satisfacción en el entorno laboral.

La comunicación, de la que venimos hablando a lo largo de todo el trabajo, es la herramienta esencial para conseguir la conexión no sólo entre departamentos sino también entre compañeros. Facilitar momentos de encuentro entre empleados de distintos departamentos así como medios como revistas, blog o espacios en la intranet que posibiliten el conocimiento de lo que está pasando en la empresa de modo global posibilita la unión.

La comunicación interna en una organización nos permite la creación y manteniendo de buenas relaciones entre sus miembros, a través de diferentes medios de comunicación que los mantiene informados, integrados y motivados para contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

### **3. CONCLUSIONES**

El público interno, los trabajadores o los empleados son un elemento indispensable para el funcionamiento de una organización. En gran medida, se convierten en uno de los ejes fundamentales y probablemente, es el componente más básico y fundamental. Por lo tanto, la gestión de la comunicación interna representa una fortaleza para la funcionalidad de las organizaciones sean estas empresas e instituciones; por tal motivo no debe quedar rezagada del que hacer de la institución.

La comunicación interna es una herramienta estratégica clave en todo terreno social y las organizaciones, puesto que su aplicación y manejo de la información corporativa comunicacional puede transmitir correctamente a los colaboradores los objetivos y valores estratégicos, que son la base de la institución. Ello crea una cultura de fidelidad, empoderamiento y sentido de pertenencia.

Sin embargo para el sector estatal es un reto de grandes proporciones, pero no imposible mejorar la gestión de la comunicación interna para retener y desarrollar su talento humano y el logro de objetivos institucionales. Todo ello repercutirá en el buen servicio tanto en el público interno y externo.

Para una óptima comunicación en las organizaciones la comunicación interna no solo debe ser descendente sino que también ascendente, lo que permite conocer el grado de aceptación de los trabajadores sobre cualquier estrategia de trabajo u otras cosas, además de conocer las inquietudes de estos y los principales problemas que afecten el buen desarrollo de la institución y esto permite perfeccionar las estrategias para satisfacer las necesidades de los trabajadores y de la dirección. Por ello el trabajar con el público interno con una comunicación de cara a cara, por teléfono, reuniones, etc. es de vital importancia.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su función

en el trabajo y se sienten más comprometidos con él. En el caso contrario los efectos son muy perniciosos para la organización.

## **RECOMENDACIONES**

Para una gestión integral y articulada de la Gestión de la Comunicación Organizacional es recomendable atender y fomentar el diálogo entre los siguientes componentes específicos: los diagnósticos organizacionales y de información y comunicación; las políticas; las estrategias; los productos comunicativos; las estructuras de información y comunicación y sus gestores; los programas de formación de competencias; y el control, monitoreo y evaluación de los resultados de cada actividad. Los beneficios que se obtienen de estas interacciones permiten consolidar el escenario infocomunicacional de las organizaciones en su redimensionamiento estratégico.

#### 4. REFERENCIAS

- Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañequé, N., Casado, M., Fernández, Lacasta, J.,...  
Vicario, D. (2008). Guía de buenas prácticas de comunicación interna.  
Madrid, España: Editorial FEAPS.
- Álvarez, J. (2007). Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. Instituto  
Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. México. *Revista Razón  
y Palabra*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/1995/199520729023/>
- Andrade, H. (2002). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En C.  
Fernández Collado, La comunicación en las organizaciones (págs. 11-17).  
México, D. F.: Trillas.
- Bermúdez, C. (2016). La comunicación en las organizaciones, (Master  
Universitario en RRHH, ICADE BUSINESS SCHOOL), recuperado de  
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/7425>
- Berceruelo, B. (2014). Nueva comunicación Interna en la Empresa. Madrid,  
España: Editorial Estudio de Comunicación.
- Correal, M., y Bustos, M. et. Al (enero-abril 2018). El Lenguaje y la Comunicación  
en los procesos Organizacionales de la Empresa. *Revista Escuela de  
Administración de Negocios*, Num. 62, pp. 141-153. Disponible en.  
<http://www.redalyc.org/pdf/206/20611457010.pdf>
- Cutlip, S.; Center, A.; Broom, G. (2001): *Manual de relaciones públicas eficaces*.  
Gestion 2000. Barcelona, España.
- Chiang, M. (2012). Comunicación Interna. Dirección y Gestión de Empresas.  
Málaga, España: Editorial Vértice.
- De Castro, A. (2014). Comunicación Organizacional. Técnicas y Estrategias.  
Barranquilla, Colombia: Editorial Universidad del Norte. Ediciones ECOE  
2014.



- Elías, J., y Mascaray, J. (2003). Más allá de la comunicación interna la intracomunicación. Barcelona, España: Ediciones gestión 2000 S.A.
- Fiske J. (1984) Introducción al Estudio de la Comunicación. Colombia: Editorial Norma S.A.
- García Jiménez, J. (1998) La Comunicación Interna. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos S.A.
- García J., J. (2004). La comunicación interna, Madrid, España: Editorial Díaz de Santo S.A.
- García Canclini, N. (2006) Diferentes, Desiguales y Desconectados: Mapas de la Interculturalidad, Barcelona, España: Editorial Gedisa.
- García, G. (2015). Propuesta de Bases Teórico-Methodológicas que relacionen la Gestión del Conocimiento y de Comunicación con la Gestión Empresarial en organizaciones cubanas. (Tesis de Doctorado). Universidad de La Habana, Cuba.
- Graverán D. (2017). Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación Interna para el Centro Nacional de Biopreparados. (Trabajo de Diploma). Facultad de Comunicación. Universidad de la Habana.
- Gregory, A. (2013). Corporate Reputation and the Discipline of Communication Management. En C. Craig (Ed.), (2013), *Handbooks in Communication and Media: Handbook of Communication and Corporate Reputation* (pp.81-93). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Grillo G. (2007). Diagnóstico de Comunicación Interna en el Instituto de Comercio Exterior de Ciudad de La Habana. (Tesis en opción al grado de máster en ciencias de la comunicación). Universidad de la Habana.
- Jakobson, R. (1958). Evolución hacia otros modelos de comunicación.

Recuperado de <http://ariel-amadio.com/docencia/wp-content/uploads/2013/08/3-Modelo-de-Roman-Jakobson.pdf>

Laffitte Santiesteban, M.E. (2013). Manual de la Comunicación Interna de Cubatur. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/336009673\\_La\\_comunicacion\\_interna\\_como\\_herramienta\\_disponible\\_de\\_la\\_administracion\\_de\\_empresas](https://www.researchgate.net/publication/336009673_La_comunicacion_interna_como_herramienta_disponible_de_la_administracion_de_empresas)

La Porte, J.M. (2001) Entusiasmar a la Propia Institución. Madrid, España: Editorial Eiunsa

Libaert, T. (2006). El Plan de Comunicación Organizacional. D.F., México: Editorial Limusa.

Linares P., S. R. (2012). Buenas prácticas. Comunicar e informar. La Habana, Cuba: Editorial Academia.

Lucas, A. (1997). La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones. Barcelona, España: Editorial Colección Boch Comunicación

Muñiz, R. (2017). Curso de analítica web y redes sociales. Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>

Muñoz, A. (2006). La comunicación organizacional y publicidad como bases para la creación de una nueva organización en Hidalgo: Publimpactos (tesis licenciatura) Pachuca: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. México

Oyarvide R., H. (2017) La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. Vol. 3, Num. 4, octubre 2017. pp. 296-309. Revista científica dominio de las ciencias, recuperado en. [https://www.researchgate.net/publication/336009673\\_La\\_comunicacion\\_interna\\_como\\_herramienta\\_disponible\\_de\\_la\\_administracion\\_de\\_empresas](https://www.researchgate.net/publication/336009673_La_comunicacion_interna_como_herramienta_disponible_de_la_administracion_de_empresas)

Osorio S, I. L. (2017). La Comunicación Interna como parte de los procesos

comunicativos dentro de las organizaciones, recuperado de.  
<https://m.monografias.com/trabajos99/comunicacion-interna-como-parte-procesos-comunicativos-dentro-organizaciones/comunicacion-interna-como-parte-procesos-comunicativos-dentro-organizaciones-shtml>

Muñiz R. (2017). Marketing en el Siglo XXI. Edición Nº 5. Madrid, España: Editorial Centro de Estudios Financieros (CEF).

Noruega V, J. (2005). Reseña de Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. SPHERA PÚBLICA. Revista de Ciencias sociales y la Comunicación, Numero 5, Murcia, España.

Rivero, M. (2010). Bases teórico-metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y Organismos de la Administración Central del Estado (OACE). (Tesis de Doctorado). Universidad de La Habana, Cuba.

Robbins S, J. T. (2013). Comportamiento Organizacional. Décimo quinta edición. México: Editorial Pearson.

Rodriguez C.,Y. y Del Pino, T. (2017). Rutas para una gestión estratégica y articulada de la información y la comunicación en contextos organizacionales. ALCANCE Revista cubana de información y comunicación. Vol. 6. Num. 14. pp-pp. 3-31.

Saladrigas, H. (2005). Coordenadas cubanas para un fenómeno complejo: Fundamentos para un enfoque teórico-metodológico de la investigación de la Comunicación Organizacional. (Tesis de Doctorado). Universidad de La Habana, Cuba.

Torres, L. (2012). Manual de Gestión de la Comunicación organizacional, recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/336009673\\_La\\_comunicacion\\_interna\\_como\\_herramienta\\_indispensable\\_de\\_la\\_administracion\\_de\\_empresas](https://www.researchgate.net/publication/336009673_La_comunicacion_interna_como_herramienta_indispensable_de_la_administracion_de_empresas)

Trelles, I. (2004). Comunicación Organizacional. (Selección de Lecturas). La

Habana, Cuba: Editorial Félix Varela

Trelles R., I. (2001). Comunicación Organizacional. Habana, Cuba: Editorial "Félix Varela.

Villafañe, J. (1997). Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid, España: Ediciones Pirámide S.A.