



Revisión bibliográfica.

TITULO: La comunicación interna como herramienta para mejorar el desempeño organizacional.

TITLE: Internal communication as a tool to improve organizational performance.

AUTORES

Anabel Rodríguez Díaz  <https://orcid.org/0009-0003-6731-4450>. Licenciada en Derecho. Especialista de Control Interno. e mail: control.calidad@ssp.insmet.cu. Centro Meteorológico Provincial de Sancti Spíritus. Sancti Spíritus. Cuba.

Dámaris Valero Rivero.  <https://orcid.org/0000-0001-7237-9257>. Doctora en Ciencias de la Información. Profesora Titular. Centro de Estudios de la Administración Pública. Universidad de La Habana. La Habana. Cuba.

RESUMEN

La comunicación interna organizacional, ha sido analizada y definida por disímiles autores, pero con puntos comunes en estos conceptos, dentro de los que se pueden mencionar el compromiso del público interno, su motivación, integración, el logro de objetivos, que es una actividad principal, estratégica de la organización, también se refieren a la unidad organización-comunicación. Todos coinciden en que está orientada hacia el público interno. Esta investigación tiene como objetivo fundamentar la importancia de la comunicación interna para perfeccionar el desempeño en las organizaciones. En el trabajo se abordaron varios conceptos de comunicación interna y se explicaron sus diferentes tipos, se evaluaron críticamente, se hizo visible su vínculo con el perfeccionamiento del desempeño organizacional y su condición de significativa herramienta, en aras de lograr los cambios que exigen las condiciones económicas actuales de Cuba. Se hizo un repaso de textos, relacionados con el objetivo de búsqueda, para obtener una perspectiva compendiada de los fundamentos analizados.

Palabras clave: COMUNICACIÓN ASCENDENTE; COMUNICACIÓN DESCENDENTE; COMUNICACIÓN HORIZONTAL; FLUJOS; CANALES.

SUMMARY

Internal organizational communication has been analyzed and defined by different authors, but with common points in these concepts, among which we can mention the commitment of the internal public, its motivation, integration, the achievement of objectives, which is a main activity. , strategic of the organization, also refer to the organization-communication unit. Everyone agrees that it is oriented towards the internal public. This investigation aims to substantiate the importance of internal communication to improve the performance of organizations. In the work, several concepts of internal communication were addressed and their different types were explained, they were critically evaluated, their link with the improvement of organizational performance and its status as a significant tool, in order to achieve the changes required by economic conditions, became visible. current of Cuba. A review of texts related to the objective of the investigation was carried out to obtain a summarized perspective of the foundations analyzed.

Keywords: UPWARD COMMUNICATION; DOWNWARD COMMUNICATION; HORIZONTAL COMMUNICATION; FLOWS; CHANNELS; MESSAGES.

INTRODUCCIÓN

La comunicación interna organizacional, ha sido analizada y definida por disímiles autores, pero con puntos comunes en estos conceptos, dentro de ellos se pueden mencionar el compromiso del público interno, su motivación, integración, el logro de objetivos, considerada una actividad principal, estratégica de la organización, también se refieren a la unidad organización-comunicación. Todos coinciden en que está orientada hacia el público interno.

El mundo se desarrolla aceleradamente desde el punto de vista político, económico y social, y por ello, las organizaciones se han visto obligadas a cambiar, a realizar transformaciones, en las formas de hacer su comunicación hacia fuera, pero también a lo interno. En cuanto a esto, Cuba no es la excepción, y por eso diseña acciones, que le permiten insertarse y evolucionar, al llevar a cabo un proceso de actualización de su modelo económico, según expresan los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en abril de 2021, en el 8vo Congreso del Partido Comunista.

En los referidos lineamientos, se trata como prioridad lo referido a la comunicación, donde se plantea.

Implementar y dar seguimiento a la Política de Comunicación Social del Estado y el Gobierno cubanos, de tal manera que propicie la información y comunicación oportuna y transparente, para la participación consciente y organizada de los trabajadores y la ciudadanía, en el proceso de actualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, según el Lineamiento 194.

Estudiosos del tema han aportado a este conocimiento sobre la comunicación interna en la organización, dentro de ellos: Trelles (2001); Peña (2011); Torres (2012); Marchiori. (2011), citados por Oyarvide-Ramírez et al (2017) y más reciente Cáceres Rojas (2017), Latorre et al. (2019), Guerrero (2019), Carbonell (2021), Romero et al (2022), Fernandini (2022) y Díaz et al. (2023).

La comunicación se lleva a cabo de forma espontánea o intencionada en todas las organizaciones, en las grandes, las pequeñas, las públicas, las privadas, en las del mundo desarrollado y en las del subdesarrollado, pero urge, extenderla, potenciarla, por sus incontables beneficios, tal y como explica Tessi (2011): las organizaciones generan comunicación interna en el mismo momento en el que se constituyen metafóricamente hablando, podríamos decir que es una gran conversación que se extiende desde el nacimiento hasta la disolución de una organización. Alvarado, M. (2019).

En Cuba existe voluntad política y un marcado interés gubernamental por impulsar lo relativo a estos aspectos, que incluye el ordenamiento jurídico, no obstante, en muchas organizaciones la comunicación constituye una tarea más, una indicación o legislación a cumplir, no se considera como un valor estratégico, o una vía para alcanzar los objetivos, es insuficiente el uso de los medios para hacer llegar la información y poca la comunicación interdepartamental, la empresa no se percibe como un todo, como un sistema, lo que dificulta el cumplimiento de los objetivos. También se da el caso de las organizaciones que carecen de presupuesto y de personas encargadas de esta actividad.

El estudio bibliográfico, corroboró que los análisis en Cuba centran su atención hacia las empresas en perfeccionamiento empresarial, del turismo o micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), sin embargo, este es un tema que atañe a todo tipo de organización, aunque es oportuno aclarar que la Ley de comunicación social, aprobada en 2022, establece en su artículo 2:

“Sus regulaciones son de aplicación a los órganos del Estado, los organismos de la Administración Central del Estado, las entidades nacionales, los órganos locales del Poder Popular, en lo adelante órganos y organismos del Estado, las organizaciones políticas, de masas y sociales, otras formas asociativas, las organizaciones mediáticas, el sistema empresarial, demás actores económicos y sociales, los ciudadanos cubanos y los extranjeros que residan de forma permanente o temporal o transiten por el territorio nacional”.

Todo ello, sin dudas, introduce cambios en la manera de concebir la comunicación en Cuba.

Según Muñiz (2017) citado por Oyarvide-Ramírez et al. (2017) se considera: un error pensar que la comunicación interna es «un lujo», y algo exclusivo de las grandes empresas y máxime en la etapa que se atraviesa, marcada por resultados un tanto inciertos a todos los niveles. De ahí, se vislumbra como uno de los grandes retos para la administración de empresas del siglo XXI.

El tratamiento teórico de estos temas posibilita argumentar científicamente la importancia de la comunicación interna, para garantizar un óptimo desempeño organizacional.

DESARROLLO

La comunicación interna surge con la propia organización, desde que existen empresas, hay comunicación interna, aunque no se gestionara profesionalmente. Podría considerarse a este tipo de actividad comunicativa la más antigua realizada por las organizaciones con sus públicos (Carretón y Ramos, 2009). La comunicación interna no es, por tanto, nada nuevo. Lo que supone una novedad es la toma de conciencia de su importancia dentro de las organizaciones Arocas et al. (2021).

Arocas et al. (2021) consideran a la comunicación interna, una disciplina joven, la cual nace en los años 70, como una necesidad de la organización de relacionarse con sus miembros.

En Cuba no se conocía el término hasta hace muy poco, y sus antecedentes, están relacionados con algunas prácticas de comunicación institucional como publicidad y las relaciones públicas. Ya en la década de los 80 se comienza a tratar este tema por estudiosos de la comunicación y en los 90, es que se emprenden acciones más recurrentes.

Múltiples son las definiciones acerca de la comunicación interna organizacional, según (Torres 2012), citado por Oyarvide-Ramírez et al. (2017) se le 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”.

Arocas et al., (2021) consideran como comunicación interna “aquella que se dirige a los públicos internos de la empresa y tiene por objetivo responder a sus preocupaciones y necesidades de información y de motivación”.

Por otra parte Romero y Oltra (2022), definen la comunicación interna “como la gestión estratégica de las interacciones y relaciones entre partes interesadas en todos los niveles dentro de las organizaciones, involucrando desde la charla entre colegas hasta la comunicación formal entre altos ejecutivos y empleados. Su objetivo es lograr que el trabajador se sienta comprometido con la organización, que comprenda la evolución de los objetivos organizacionales y desarrolle consciencia ante los cambios del entorno”.

Fernandini (2022) define a la comunicación interna como el modo de transferir mensajes a través de ideas, creencias o pensamientos, así como las actitudes, emociones y sentimientos, a través de diversos métodos de propagación para obtener una réplica.

Para Charry (2018), citado por Díaz et al. (2023) la comunicación interna es un proceso bajo un método bumerán (ida y vuelta de la información) y que se desarrolla dentro de la organización teniendo alcance en todos sus niveles con el propósito de conseguir y cumplir objetivos.

Los conceptos anteriores no dejan de ser acertados, pero más abarcador, más completo, más sintetizador de esencias, es el criterio de (Trelles, 2001)

“Procesos comunicativos que se realizan hacia lo interno de la organización en la que toman parte, como actores, los diferentes integrantes de su público interno. 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. ”

Resulta interesante en este constructo teórico destacar el enfoque de la comunicación interna como un proceso, al reconocer su complejidad y su capacidad de añadir valor. Pondera a los miembros de la organización y a las actividades al catalogarlos de actores, es decir protagonistas, desprovistos de pasividad e interactuando y de principales, respectivamente. Además, le atribuye un carácter coordinador, ejecutor, transformador, orientador, así como de constructor de valores y de cultura dentro de la organización.

El valor de este concepto también radica en su vigencia y pertinencia para la realidad cubana, donde el bloqueo y la escasez de recursos, demandan actualizar el modelo económico y social del país. Las organizaciones, protagonistas de los cambios, deben valerse de la comunicación interna, para lograr que tengan lugar estas transformaciones.

Los flujos de comunicación interna.

A este particular se han referido disímiles investigadores, dentro de ellos se encuentran Oyarvide-Ramírez et al. (2017), plantean 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)”.

(Muñiz R., 2017), citado por Iraizo (2020), en cuanto a los flujos habla 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”

Para (Robbins & Judge, 2009), citado por Abanto (2022)

- “La comunicación ascendente es aquella que se lleva a cabo entre los miembros colaboradores de una empresa y los miembros de cargos directivos, siendo útil para brindar una devolución hacia estos últimos respecto al alcance de objetivos y conflictos subyacentes”

- “la comunicación descendente es aquella que se pone de manifiesto cuando la información toma una dirección que va desde los altos puestos de la organización hasta los cargos operativos”

- “la comunicación horizontal tiene lugar entre los miembros colaboradores de la organización o entidad, cuyo cargo ejercido o asignado sea del mismo rango jerárquico o, lo que es lo mismo, es aquella comunicación llevada a cabo entre los colaboradores horizontalmente equivalentes en términos de cargos”

Pacheco-Rodríguez y Álvarez-Avilés (2022), se apoyan en varios criterios e identifican a la comunicación descendente, ascendente, horizontal y diagonal:

Comunicación descendente: es destinada para informar sobre sucesos relevantes como nuevos objetivos estratégicos, la existencia de un nuevo plan, normativas, entre otros (Camino, 2019).

“La **comunicación ascendente** tiene como finalidad la transmisión de información que va desde los bajos niveles jerárquicos hacia lo más altos. A través de este tipo de comunicación es que la alta gerencia genera que los líderes estén más cercanos a sus colaboradores para identificar y dar solución a las problemáticas a las que se enfrentan y a través de la aplicación de estrategias correctivas superarlas y hacer de la empresa un lugar mejor para el trabajador” (Aspiazu, 2021).

“la comunicación horizontal es un buen sistema para que la información fluya en los departamentos de una empresa acercándose al pensamiento de que las entidades son organismos vivos. Por otro lado, entre sus puntos críticos se puede mencionar que, si no se gestiona de manera adecuada y con las herramientas necesarias los escenarios de incertidumbre, los rumores en el ciclo comunicacional y la desinformación se hacen presente (Saladrigas, y otros, 2016).

La comunicación diagonal es el sistema de transmisión de información que tiene lugar cuando se transmite de manera ascendente o descendente entre los niveles jerárquicos de la organización que no tienen un nivel o conexión directo. La ventaja diferencial es que este tipo de flujo comunicacional radica en la rapidez en que se envían y reciben los mensajes (Huamán, 2017).

Los teóricos analizados coinciden en que existe la comunicación horizontal y vertical (ascendente o descendente), algunos incluyen la transversal. En esta revisión se sigue la línea de pensamiento mantenida por Pesantes (2021), al distinguir tres tipos de comunicación interna: horizontal, descendente y ascendente, atendiendo a su dirección en la estructura de la organización.

Trasciende en este sentido la explicación de (Laffitte 2013), citado por Oyarvide-Ramírez et al. (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”.

La comunicación horizontal está relacionada con el trabajo en equipo, con la cooperación, con los diálogos entre los trabajadores. Trelles (2001) discute el criterio de diversos autores para identificar cuatro propósitos en este tipo de comunicación: coordinación de la tarea, resolución de problemas, participación en la información y resolución de conflictos.

En cuanto a la comunicación descendente es común observar “mensajes de tarea o de mantenimiento relacionados con directrices, objetivos, disciplina, órdenes, preguntas y políticas”. (Trelles, 2001)

Por su parte Katz y Kahn (1966), citados por (Trelles, 2001), determinaron cinco tipos de comunicaciones descendentes:

Instrucciones laborales: directrices explicando una tarea específica.

Exposición razonada de los trabajos: mensajes que explican como determinadas tareas se relacionan con otras tareas de la organización.

Procedimientos y prácticas: mensajes relacionados con las políticas, reglas, regulaciones, beneficios, etc., de la organización.

Feedback: mensajes que sirven para elogiar el trabajo individual de un empleado.

Adoctrinamiento de objetivos: mensajes diseñados para motivar a los empleados explicando les la "misión" general de la organización y como se relaciona con dichos sistemas de objetivos.

En la comunicación ascendente Smith, y otros (1972), citados por (Trelles, 2001), afirman que las comunicaciones descendentes sirven de feedback para la gerencia, proporcionando indicios del éxito conseguido por un mensaje dado... Además:.. las comunicaciones ascendentes pueden estimular la participación de los empleados en la preparación de políticas operativas aplicables al departamento o a la organización”.

Tanto la comunicación horizontal, como la vertical (ascendente y descendente), deben ser desarrolladas dentro de la organización. Cada uno de estos flujos tiene sus características, sus funciones y uno a otro se van complementando para lograr el funcionamiento de la comunicación interna.

Los mensajes

Los mensajes permiten compartir la información entre emisor y receptor y al emitirlos se deben tener en cuenta los objetivos de la organización y quien será el destinatario. Con los mensajes se debe transmitir información clara, precisa, oportuna y actualizada. Los mensajes se componen de símbolos que tienen un significado común para la fuente y el receptor (Graverán 2017) citado por Oyarvide-Ramírez et al. (2017) considera que:

Los mensajes contribuyen al hecho de compartir la información entre los diferentes miembros del público en la organización, y los mismos deben presentar una correspondencia tanto con los objetivos institucionales como con las características de los públicos a los que están dirigidos. Es imprescindible que exista un equilibrio entre los mensajes en toda institución para lograr así una eficiente gestión de la información que circulan en la misma.

Clasificación de los mensajes

(Graverán 2017) citado por Oyarvide-Ramírez et al. (2017), establece la siguiente:

- Tarea: se refiere a tareas y labores a realizar; el qué y el cuándo de dicha actividad.
- Procedimiento: van a estar relacionados con modos de hacer las cosas, normativas, reglas, métodos que bien pueden ser estándares de calidad, etc.
- Humanos: serían aquellos mensajes de apoyo a los trabajadores, que apelan a lo emotivo, sus sentimientos. Pueden ser también: reconocimientos, estímulos y felicitaciones.
- Estratégicos: directamente vinculados con el conocimiento de la misión, visión, objetivos y planes estratégicos de la entidad.
- Organizativos-coordinadores: sería aquella información que contiene la organización y coordinación del trabajo: interrelación entre las áreas o departamentos, prioridades y la cohesión del colectivo en el tratamiento de las tareas y soluciones a

conflictos (quién trabaja, cuándo y dónde lo hace, qué hace en relación con los demás).

- Políticos-motivacionales: aborda temas relacionados con la historia de la institución, así como las personas que han dejado una huella en la entidad y aportes a la Revolución. Pero también contiene información sobre la prestación de servicios con calidad, eficaces y eficientes, altos índices de participación y compromiso (quiénes son, qué pretenden, hacia dónde van, cuál es su historia y tradiciones, quiénes han trabajado en este lugar, qué aportes se han hecho).
- Éticos-morales: normas de comportamiento y disciplina con el propósito de inculcar hábitos, valores, respeto al cumplimiento de las reglas, sentido del deber, colectivismo y solidaridad.
- Pertenencia e implicación: movilización de los trabajadores y dirigentes para incrementar la participación, el enfrentamiento a los inconvenientes y la lucha por la eficiencia (éxitos y fracasos, avances y dificultades, incumplimientos, resultados y experiencias).

Putnam et al. (2020), coinciden en que los mensajes de la organización pueden ser examinados según varias taxonomías:

- Modalidad del lenguaje (verbal y no verbal)
- Supuestos receptores (internos y externos)
- Método de difusión (software y hardware)
- Propósito del flujo (de tarea, de mantenimiento y humanos)

De tarea: guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios o actividades que tienen un especial interés para la organización; (...) tienen la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar su trabajo. Incluyen actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencia de ideas. (...) Están relacionados con el contenido de la producción del sistema. (Trelles, 2002)

De mantenimiento: ayudan a la organización a seguir con vida y perpetuarse a sí misma. Entre los mensajes de mantenimiento se incluyen las órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización en función de los objetivos previstos; (...) están relacionados con la realización de la producción. (Trelles, 2002)

Humanos: Están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización; (...) se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismos los empleados. (Trelles, 2002)

Esta última clasificación es la de mayor provecho para esta búsqueda, teniendo en cuenta, que en comunicación interna los mensajes se emiten en correspondencia con los propósitos e intereses de la organización. No obstante no se obvia que los mensajes de tarea, de mantenimiento y humanos también pueden ser verbales, no verbales, soportados en software y hardware y que están dirigidos a lo interno de la organización. Entre estos tres tipos de mensajes ninguno es superior a otro, no se superponen y debe existir un equilibrio en su uso.

Los Canales de comunicación

Para que el mensaje llegue a su receptor debe ser transportado por un medio físico, es decir un canal de comunicación. El canal debe ser escogido, según el tipo de mensaje, el objetivo del emisor, del contenido y su destinatario. Si la elección es correcta influirá en su aceptación o entendimiento por parte del receptor.

La selección del canal a utilizar dentro de la organización no debe descuidarse y es de suma importancia, así lo aseveró Pesantes (2021):

...una de las decisiones clásicas más importantes para las entidades que desean mantener una buena comunicación con sus públicos y entorno, es elegir los canales más adecuados a su objetivo y, claro está, establecer una estrategia para desarrollarlos de manera oportuna y eficaz. Todo comunica y todo genera imagen por lo que no se debe descuidar ningún punto.

La literatura estudiada recoge también clasificaciones de los canales, Peña (2011), citado por Oyarvide-Ramírez et al. (2017), se refirió a diferentes canales, los que asemejó a los tipos de flujos:

Canales verticales descendentes: aquellos que transportan los mensajes desde la dirección o estructuras superiores hacia los niveles intermedios o la base.

Verticales ascendentes: aquellos que los trabajadores de los niveles intermedios o la base utilizan para elevar sus mensajes a las estructuras superiores.

Canales horizontales: transportan los mensajes entre los niveles similares de jerarquía fuera o dentro de la misma área o departamento.

Canales transversales: transportan los mensajes en todos los sentidos y con implicación en todos los niveles institucionales. Estos últimos pueden ser orales o escritos.

Canales mixtos: los mensajes son transportados en dos o más direcciones.

Cuenca y Verazzi (2018), citados por Orbegoso (2018), consideran dos tipos de canales dentro de las organizaciones: Los canales formales, que son las vías que funcionan dentro de una organización de acuerdo con criterios jerárquicos y organizativos predeterminados. Y los canales informales, que conforman una red paralela que vincula a los integrantes por afinidad o empatía.

A esta última clasificación se acoge la autora, por su generalidad. Tanto los canales formales como los informales pueden estar o no mediados por las tecnologías, en dependencia del momento, las circunstancias y las habilidades del emisor.

Retroalimentación

Oyarvide-Ramírez et al. (2017), sostiene que:

La retroalimentación (Feedback) 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 P., 2012)

Amo (2018), citado por Arana et al. (2020), reconoce dos tipos de retroalimentación y determina lo siguiente:

Feedback positivo: es reconocer a la otra persona una determinada conducta, lo que hará que su entusiasmo y motivación aumenten. Se puede hacer en público o en privado, si bien en ocasiones hacerlo delante de otras personas ayudará a que dicho comportamiento sea identificado también como modelo a seguir.

Feedback negativo: sirve para tratar aspectos que las personas deben corregir, cambiar o mejorar en su comportamiento. También se le llama constructivo, si bien en realidad todo feedback debería tener esta connotación.

Es la retroalimentación la que posibilita que en comunicación el emisor se convierta en receptor y viceversa, por ello contribuye a reducir las tensiones dentro de la organización, permite reelaborar un mensaje, rectificar sus errores y hacer entendible su contenido.

La retroalimentación facilita a los directivos conocer a los trabajadores, cómo piensan, qué sienten y trazar estrategias para mejorar el desempeño individual e institucional.

También posibilita este proceso a la inversa y el trabajador se relaciona con el administrativo, hace suyos los objetivos organizacionales y se ocupa de lograrlos.

No obstante a la retroalimentación no se le puede valorar de forma aislada, hay que conjugarla con los demás elementos de la comunicación interna, desarrollar canales, comunicaciones ascendentes, lenguajes que la viabilicen.

Los públicos

Al examinar los criterios de Nocedo (2009), se conoce que Los públicos, ante todo, son grupos de personas definidos por un criterio de interés para la organización". Consecuente con esa afirmación, estableció una clasificación general de los públicos, de acuerdo con el nivel de control sobre ellos:

- Públicos internos: Los que están unidos por su integración a la organización y están bajo el control administrativo de su equipo directivo.
- Públicos externos: Aquellos que se relacionan con la institución por intereses que lo movilizan a ello. El equipo directivo puede negociar con mayor o menor fuerza, incluso influir, pero no decide en las políticas ni su comportamiento, por tanto quedan fuera de control de la institución

También en opinión de Nocedo, (2009) a los públicos hay que distinguirlos mejor, de una manera más específica, conocer sus necesidades, expectativas, conocimientos y a partir de ahí, diseñar los mensajes.

A los efectos de esta investigación interesan las personas que clasifican dentro del público interno, como los técnicos, obreros, personal de recursos humanos, contabilidad, especialistas de las diferentes áreas que componen la organización, los directivos.

Al profundizar en el público interno Nocedo (2009) estableció la siguiente división:

- Primer grupo: Directivos de primer nivel
- Segundo grupo: Directivos de segundo nivel
- Tercer grupo: Los trabajadores

Por su parte Trelles (2002) citada por Oyarvide-Ramírez et al. (2017), tiene puntos de contacto con Nocedo (2009) y clasifica los públicos internos como:

- Directivos o dirigentes de alto nivel: ubicados en la parte superior de la organización, y caracterizados por su responsabilidad en la toma de decisiones, con diferencias en cuanto a su tipo de relación con otros niveles en función de las características de cada empresa en particular.

- Cuadros medios: escalón consecutivo con relación a los anteriores, por lo general, encargado de dirigir los procesos que llevarán a la práctica las decisiones tomadas por el nivel más alto de la organización, grupo más operativo y en relación más directa con la base.

- Base: gran mayoría, trabajadores de la producción o servicios.

Con esta clasificación se identifica la autora de esta investigación. Se reconoce además la importancia de segmentar los públicos para lograr eficacia en la emisión de mensajes, de forma tal que el público interno se comporte, según los intereses de la organización y se trabaje por conseguir los objetivos de la misma.

Las funciones de la comunicación interna.

Varios autores han disertado sobre las funciones que cumple la comunicación interna. Roncal (2018), plantea lo siguiente:

El aporte que da el control es que permite el conocimiento y la información tanto de ida y vuelta como de pares. Ya que de forma ascendente llegan los informes sean estos favorables o desfavorables y esto les permite a los jefes tomar medidas de control y de retroalimentación para poder así controlar que las cosas sigan el curso esperado. Así también a un trabajador le es permitido controlar lo establecido por sus jefes y de lo contrario pronunciarse ante ello, por ende los pares a través de informes, quejas y motivación controlar el cumplimiento de funciones de sus departamentos.

Robbins (2009), citado por Roncal (2018), plantea que el control permite que se respete y se mantenga la línea de jerarquía y de ese modo limitar el acceso a la comunicación informal como el chisme, que muchas veces suele hacer daño. Algunos aspectos que debe controlar la comunicación son los siguientes: a) Descripción de puestos y funciones; Es muy importante dividir y organizar los departamentos y áreas de trabajo en una organización, de esta manera cada uno sabrá a donde pertenece y qué debe hacer en ese lugar, o para decirlo mejor que se espera que el realice, su ubicación departamental le hará saber al individuo la función que desempeña.

Referente a la motivación, menciona a Chiavenato (2002):

La comunicación despierta e incentiva la motivación porque le permite al trabajador ver más allá de su propio eje y de sus afanes en sus funciones, sino que amplía su mirada y al poder observar el gran equipo al que pertenece decide superar sus limitaciones y rendir más. La definición de metas concretas, la retroalimentación sobre el avance logrado hacia las metas y el reforzamiento de la conducta deseada, estimulan la motivación y requieren que exista comunicación.

En cuanto a que **Expresa emociones** Roncal (2018), cita las afirmaciones de Robbins (2009) y Chiavenato (2002):

En el caso de un gran número de empleados, el grupo de trabajo es su fuente primaria de interacción social. La comunicación que ocurre en el grupo es un mecanismo fundamental que permite a sus miembros manifestar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por consiguiente, la comunicación se convierte en una puerta de expresión emocional de sentimientos y de realización de las necesidades sociales.

La última función de la comunicación está relacionada con la ayuda y el apoyo que la **información** brinda para poder tomar las decisiones oportunas y no cometer errores en el camino. Roncal (2018)

Para López (2019), la comunicación interna permite: generar la implicación del personal, armonizar las acciones de la empresa, propiciar un cambio de actitudes, mejorar la productividad

López (2019), también comenta que: Todos los miembros de la organización deben formar un equipo, y alcanzar los objetivos que comparten. Es la función interior de las empresas más importante. Si se desvía el objetivo de alcanzar las metas de la organización supondrá un retraso para la empresa.

Argumenta además que la comunicación interna tiene tres funciones centrales:

- **Informar:** todo intento de hacer avanzar algo hacia algún lugar parte por aceptar el hecho de que todos deben estar enterados hacia a dónde se desea ir y de coordinar los esfuerzos para que la ruta a seguir sea plenamente conocida. Tello (2012)
- **Integrar:** todos los integrantes de la organización han adoptado un lenguaje que les es propio. Comparten una serie de valores y creencias. El centro de trabajo es un espacio donde pasamos una parte de nuestro tiempo y se crean los grupos. Con los grupos surge la cultura de la empresa, que permite que todos los componentes tengan un mecanismo de identificación propio. Paralelamente crecen los vínculos laborales entre miembros y cuanto más integrados estén, mejor rendimiento, potencial y efectividad.
- **Formar:** o educar. Todos los miembros deben regirse y compartir unas mismas normas, valores i objetivos. De esta manera también se motiva a los trabajadores a transmitir la misma imagen tanto dentro como fuera de la empresa. Cada organización inculcará valores diferentes en su personal para infundir en ellos una normativa de calidad en todos los miembros de la organización.

Escalante et al. (2019), se refiere a cuatro funciones de la comunicación interna, que cataloga como esenciales en cualquier empresa.

- **Control:** dentro de una empresa el comportamiento de los empleados es controlado por los niveles jerárquicos, esto se evidencia cuando se le solicita al empleado que exponga cualquier situación que se presente, siguiendo los protocolos del caso, esa comunicación es un control y así sucesivamente...
- **Motivación:** la motivación, es direccionada por la comunicación y en ella se aborda al empleado expresando lo bien que ejecuta su labor, resaltando donde están sus debilidades, fortalezas y oportunidades de manera que su desempeño sea satisfactorio y vaya concatenado con el logro de las metas de la organización.
- **Expresión emocional:** a partir de la comunicación las personas puede inferir sus estados emocionales, partiendo de los mismos se establecen las interacciones.
- **Información:** necesaria para que los empleados tomen decisiones ante situaciones particulares, de esta manera se consideran los aspectos relevantes para dar respuesta a dichas situaciones”.

Fernández y Fernández. (2019) se refieren al criterio de Capriotti, P. (1998) y menciona funciones relacionadas con mejorar: la eficacia en toda la actividad interior de la organización; la interactividad; la coordinación de las tareas y esfuerzos entre las diferentes áreas o unidades. Estimulará la cohesión entre las personas en el grupo, la solidaridad y el sentido de pertenencia.

Lam. (2023), se apoya en Morales (2001) y define tres funciones:

...el de información ya que es el punto clave para alcanzar la motivación del personal y la realización correcta y eficaz de su trabajo. Explicación, así los colaboradores estarán al tanto de los objetivos planteados por la empresa y los departamentos de la misma podrán saber las tareas del resto de áreas que componen la empresa, dándole un valor a las actividades que se realizan dentro de esta. Finalmente, la función de interrogación que es la clave para fomentar la comunicación entre departamentos tiene como objetivo crear el hábito de hacer preguntas de aclaración en cuanto a procesos que se lleven a cabo interdepartamentalmente. La utilización eficaz de las preguntas es un importante aliado de la comunicación interna. Para comunicarse efectivamente es necesario plantear preguntas estructurales e inteligentes con un determinado fin.

La diversidad de criterios sobre las funciones de la comunicación interna es muy amplia, ante ello en esta búsqueda se seguirá la propuesta de los autores que se

acogen a la comunicación interna controla, motiva, expresa emociones e informa, porque a través de la comunicación interna se logra transmitir un alto nivel de información útil para la vida en la organización, de esta forma es posible planificarse, integrarse, organizar el trabajo, tomar decisiones, evaluar procesos y desempeñarse en equipo para producir los bienes y servicios.

Importancia de la comunicación interna

La comunicación interna es un medio para alcanzar los objetivos organizacionales, debe considerarse un recurso invaluable, que es necesario planificar, con acciones, que hagan avanzar a las organizaciones. La comunicación interna logra integrar a los trabajadores, sean directivos o empleados, garantiza participación.

Según Escalante y Moraga (2019), en el caso de los líderes la comunicación interna sensibilizará al personal, desarrollando el trabajo en equipo y estableciendo la confianza en cada uno de los niveles jerárquicos” y con relación a los empleados “a través de la comunicación interna, su trabajo será reconocido porque la empresa direccionará como debe hacerlo, tomando las decisiones oportunas

Con la comunicación interna, se logran conectar las funciones de dirección en la organización, optimizar este proceso. Al decir de Roncal (2018) La comunicación tiene una relevante importancia en poder emitir mensajes que generen acciones y cambios en las personas, por ende, en los equipos y así mismo en una organización.

Fernández y Fernández (2019), cita a Trelles (2005):

La comunicación interna es de suma importancia, porque se encarga de ofrecer información acerca de las organizaciones, de orientar conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales entre sus miembros. Impulsa el conocimiento en toda la institución provocando el aprendizaje y la innovación a través del intercambio de ideas y prácticas en el ámbito tanto interno como externo. Además, facilita el cambio, reduciendo el grado de resistencia, incrementando el nivel de compromiso y fomentando la adaptación a nuevas situaciones.

La comunicación interna ha llegado a configurarse como uno de los instrumentos estratégicos y de gestión más importantes con los que cuenta la empresa cubana hoy para mejorar las relaciones con sus empleados, posibilitar su integración y favorecer la existencia de una cultura compartida entre todos los miembros de la organización. La necesidad de comunicación es muy sentida por los trabajadores de las instituciones, ya que al final ser informado acaba siendo sinónimo de ser considerado.

Estas opiniones de Trelles (2005), son acogidas por la autora de esta investigación, por reflejar con gran claridad el particular y ajustarlo a la realidad cubana.

La comunicación interna debe ser considerada una herramienta integrada a la dirección, que permita a las organizaciones cubanas implementar las estrategias que perfeccionen su desempeño, con mayor influencia en la transformación del modelo económico cubano, según los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en abril de 2021, en el 8vo Congreso del Partido Comunista.

CONCLUSIONES

La comunicación interna, con sus flujos y demás elementos constituye una herramienta para perfeccionar el desempeño organizacional cubano, lo que contribuirá al logro de las transformaciones que se pretenden ejecutar en el modelo económico del país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abanto Azañero, M. A. (2022). Comunicación interna: revisión bibliográfica.

Alfonso Ruiz, L. (2012). Sistema de Comunicación Organizacional en la Sucursal Villa Clara de Almacenes Universales SA Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas).

Alvarado, M. G. (2019). La comunicación interna: una herramienta estratégica para la gestión del trabajo de las personas en la nueva organización (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).

Arana, B., Guayllasaca, B. A. O., Tapia, N., & Molina, A. P. (2020). Estudio de la estrategia feedback a través de la medición del rendimiento laboral en las PYMES. 593 Digital Publisher CEIT, 5(6), 360-376.

Arocas, M., Miquel, S., & Aced, C. (2021) Manual de Comunicación. Madrid. España

Cisneros Salazar, A. R. (2018). El feedback como herramienta para mejorar el desempeño laboral en el sector comercial de plásticos de la provincia de Tungurahua (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera Organización de Empresas).de Cuba, A.N. (2022). Ley de comunicación Social.

de Cuba, A.N. (2023). Proyecto de ley de Comunicación Social.

- de Cuba, P. C. (2021). Actualización de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobados por el VIII Congreso del PCC. Tabloide Especial. La Habana: Editora Política.
- Díaz, E. I. S., Rodríguez, R. F. H., & Palomino, D. T. (2023). Comunicación interna y su relación en el compromiso organizacional en una empresa de consumo masivo en el nororiente peruano. *Economía & Negocios*, 5(1), 226-238.
- Escalante, A. D. V., & Moraga, P. A. S. (2019). Comunicación interna en la calidad de la gestión administrativa Liceo Técnico Amelia Courbis, Talca 2018. *Revista Scientific*, 4, 116-135.
- Fernández Fernández, N. R., & Fernández Fernández, L. E. (2019). Programa de gestión basado en la teoría de la acción comunicativa de habermas, para mejorar el nivel de comunicación interna en los trabajadores de la institución educativa n° 16193-bagua, 2015.
- Iraizos Albarado, F. A. V. I. O. L. A. (2020). Gestión de la comunicación interna como proceso comunicativo en las organizaciones.
- Kouss Gutiérrez, S. (2015). La comunicación interna en las organizaciones.
- Lam Alvarado, R. A. (2023). Manual de procesos de comunicación interdepartamental para mejorar la comunicación interna de la Empresa ECUAPAR SA (Bachelor's thesis, Guayaquil: ULVR, 2023.).
- López Angulo, L. (2019). La Comunicación en las organizaciones: el caso de la empresa SkyDive Empuriabrava.
- Nocedo, Y. M. (2009). Hablemos de comunicación. Una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación institucional. Barcelona: Ediciones Logos.
- Orbegoso Fernandez, F. L. (2018). Comunicación interna y percepción de la organización de los trabajadores de una universidad pública de Huánuco, 2018.
- Oyarvide-Ramírez, H. P., Reyes-Sarria, E. F., & Montaña-Colorado, M. R. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Domino de las Ciencias*, 3(4), 296-309.
- Pacheco-Rodríguez, M. G., & Alvarez-Avilés, E. A. (2022). La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales.

- Pesantes, I. A. L. P. (2021). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil sistema de posgrado maestría en periodismo y gestión de comunicación.
- Putnam, L., Goldhaber, G., & Garrido, J. F. (2020). Fundamentos de Comunicación Organizacional de la organización a la estrategia en el siglo XXI.
- Rodríguez Trelles, I. (2001). Comunicación organizacional, Editorial Félix Varela. Ciudad de La Habana.
- Romero, Y. A. M., & Oltra, G. Y. (2022). Tendencias de investigación sobre comunicación interna en revistas internacionales: 2015-2021. Revista Internacional de Relaciones Públicas, 12(23), 117-142.
- Roncal Caldas, K. M. (2018). La comunicación interna y la gestión educativa en la IE N° 88227 "Pedro Pablo Atusparia", Nuevo Chimbote-2016.

CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

1. Anabel Rodríguez Díaz: elaboró el diseño de estudio, análisis e interpretación de la bibliografía, efectuó la redacción del trabajo, revisión y aportaciones intelectualmente relevantes.
2. Dámaris Valero Rivero: participó en la búsqueda bibliográfica necesaria relacionada con el tema en estudio con revisión crítica de los resultados y redacción del manuscrito.

CONFLICTOS DE INTERESES

Los autores declaran no tener conflictos de intereses con respecto a la publicación de este artículo.

Recibido: 24 de octubre del 2023

Aprobado: 24 de enero del 2024