

FACULTAD DE NEGOCIOS



Carrera de Administración

“GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS EMPRESAS COMERCIALES”: una revisión sistemática de la literatura científica entre los años 2010-2019

Trabajo de investigación para optar el grado de:

Bachiller en **Administración**

Autor:

Dante Young Mijail Vargas Alfaro

Asesor:

Mg. Percy Escalante Rojas

Trujillo - Perú

2020

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mis padres y hermana por apoyarme constantemente a lo largo de mi vida y de mi carrera profesional.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradecer a mis padres, quienes gracias a su esfuerzo me han dado la oportunidad de llegar a este punto de mi carrera profesional, por apoyarme constantemente para alcanzar mis objetivos y hacer posible todo esto.

A mi hermana y amigos, rodearme de ellos ha sido de lo mejor que me ha pasado, en muchas ocasiones me han alegrado el día y por todo lo que he podido aprender de cada uno de ellos muchas gracias.

Finalmente, pero no menos importante a todos mis maestros que me han acompañado a lo largo de mi paso por la universidad, gracias por su paciencia, por transmitirnos sus conocimientos, por su oportuna orientación y consejos.

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
RESUMEN	6
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	10
CAPÍTULO III. RESULTADOS	13
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	24
REFERENCIAS	34

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación según el país de origen del documento	14
Tabla 2 Clasificación según el tipo de documento	17
Tabla 3 Clasificación de documentos por año de publicación.....	18
Tabla 4 Matriz de clasificación de estudios por base de datos	18
Tabla 5 Clasificación de los trabajos de investigación por idioma	19

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se presentan estudios referentes a la gestión de la comunicación interna. El objetivo es conocer cuáles son las principales prácticas y los efectos de la gestión de la comunicación interna en las empresas comerciales a partir del análisis de artículos de investigación. Se han usado criterios de inclusión y exclusión de dichos artículos los cuales permiten elevar la calidad del trabajo, por ejemplo, las investigaciones utilizadas no deben tener más de 10 años de antigüedad y deben cumplir con el método IMRD.

PALABRAS CLAVES: “Comunicación interna”, “gestión”, “organización”, “gestión de la comunicación interna”

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En estos últimos años, con el exponencial avance de la tecnología y la necesidad de las empresas de adaptarse a la misma de manera rápida y eficiente para satisfacer adecuadamente a los stakeholders de las organizaciones, la comunicación dentro de estas se ha convertido en un pilar muy importante para la consecución de objetivos y su desarrollo competitivo, pues si la información no es transmitida en el momento y de la manera adecuada en la empresa esto puede tener consecuencias muy graves. Y ¿por qué puede ser tan grave? Porque la comunicación se da en casi todos los procesos que se desarrollan dentro de una organización, desde la más simple actividad como recibir una orden de compra u organizar productos hasta una más compleja como elaborar y poner acción todo un plan de estratégico.

Mucho se ha mencionado a la comunicación en los párrafos predecesores a este, pero ¿qué es la comunicación y la gestión de esta? La comunicación es un pilar fundamental en la toma de decisiones dentro de una organización, por ello además esta es un elemento con gran influencia de en qué medida una organización alcanza sus fines (Preciado y Guzmán, 2012).

Además, la comunicación interna, tomándola como un instrumento de gestión es una preocupación en las empresas en estos últimos años, pues en el mundo tan cambiante que vivimos es fundamental comprender y adecuarnos de manera rápida a las necesidades y desafíos que presenta nuestro entorno, de llegar a lograrlo esto implicaría una ventaja competitiva muy valiosa. (Blázquez, 2013).

La gestión representa una estrategia que permite mejorar la transparencia, confianza social y la imagen de las organizaciones, estos 3 puntos son activos primordiales para el desarrollo del capital social. Por ello es de vital importancia contar con una adecuada gestión de la comunicación que desarrolle vínculos tan fuertes entre los colaboradores los cuales deriven en

actividades colaborativas, participativas e integradoras (Durán y Fernández, 2010). Entonces la gestión de la comunicación interna viene a ser el cómo los individuos dentro de las organizaciones se comunican, usando diversas estrategias y/o métodos; de la forma en que este proceso se dependerá mucho el éxito de la organización y el logro de sus objetivos y metas.

La pregunta a la cual el presente trabajo de investigación pretende responder es: ¿Cuáles son las principales prácticas y los efectos de la gestión de la comunicación interna en las empresas comerciales que la literatura científica ha encontrado en los últimos 10 años, desde 2010 a 2019? Por ende, el objetivo que se plantea es conocer cuáles son las principales prácticas y los efectos de la gestión de la comunicación interna en las empresas comerciales a partir del análisis de artículos de investigación.

Además, más allá del hecho que la comunicación interna favorece a la gestión y consecución de objetivos dentro de la empresa, esta es un proceso que compromete dentro de sí todos los actores importantes y protagonistas de la organización para finalmente obtener una organización unificada y pensada estratégicamente (Arcila, 2012). Y una empresa que además de ser muy competitiva en el mercado, ofreciendo mejores productos o servicios, mantiene a sus trabajadores contentos, cómodos y en concordancia con la filosofía de la empresa podrá retener al mejor capital humano y sobrellevar de una mejor forma las situaciones de crisis que se puedan presentar y a la vez aprovechar al máximo las situaciones favorables que pudieran presentarse.

El poder encontrar e identificar claramente cuáles son las prácticas más utilizadas en la gestión de la comunicación interna es importante porque permitirá replicarlas de mejor forma en las distintas empresas y esto servirá para generar y promover el desarrollo organizacional agregando mayor competitividad al mercado y a las empresas. Esto claramente beneficia a la organización en sí misma, permitiendo el cumplir objetivos de manera más eficiente, y a todo el

resto de stakeholders presentes como, por ejemplo: clientes, accionistas, proveedores y colaboradores. Desde la perspectiva de los clientes, estos podrán recibir un mejor servicio o producto; los accionistas obtendrán mayor rentabilidad de su inversión como producto de una empresa más preparada para afrontar y adaptarse rápidamente los desafíos del mercado; en el caso de los proveedores la relación con la organización se vería fortalecida y finalmente, pero no por ello menos importante, los colaboradores, quienes sentirían un notable cambio debido a la mejora en la cultura organizacional, clima laboral, ambiente y condiciones de trabajo que una buena gestión de la comunicación puede lograr.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

En el presente trabajo de revisión sistemática de literatura científica, las revisiones sistemáticas de literaturas son “resúmenes claros y estructurados de la información disponible orientada a responder una pregunta clínica específica y representan el más alto nivel de evidencia dentro de la jerarquía de la evidencia” (Letelier, 2005, p. 246), en este caso se han considerado estudios que tengan como máximo diez (10) años de antigüedad; es decir estudios desde 2010 al 2019. Además, únicamente se incluyeron artículos científicos de revistas, descartando tesis para la obtención de Bachiller, Licenciatura o Maestría. Los artículos seleccionados están en idioma español, inglés o portugués y en los que exista una relación entre las dos (2) variables mencionadas anteriormente y, finalmente estos artículos deben presentar el modelo de redacción IMRD.

Los artículos utilizados para elaborar el presente trabajo son resultado de búsquedas realizadas en bibliotecas virtuales como: Google Académico, Dialnet, Redalyc, Scielo y Emerald Insight. Se encontraron 63 artículos en concordancia con las palabras clave utilizadas y filtros mencionados, de los cuales 20 quedaron como válidos para realizar este trabajo, esto en base a criterios de inclusión y de exclusión que se mencionarán en los párrafos siguientes

Para poder encontrar los artículos idóneos para la presente revisión sistemática de literatura se emplearon palabras clave como: Gestión de la comunicación interna, internal communication, management of internal communication. Los resultados producto de las búsquedas con las palabras clave previamente mencionadas fueron filtrados por un rango de años de 2010-2019 y por idioma español y portugués.

Criterios de exclusión

Para excluir investigaciones se usaron los siguientes criterios:

- Tener en consideración la antigüedad de los estudios, no deben pasar los 10 años.
- Se descartaron tesis para obtener grado de bachiller, licenciatura o maestría.
- Se descartaron artículos que no presenten las dos variables de la presente revisión sistemática: gestión y comunicación interna.

Criterios de Inclusión

Los siguientes criterios fueron utilizados en las investigaciones para ser consideradas válidas en el estudio:

- Idioma: español, inglés o portugués.
- Fechas de publicación entre los años 2010 y 2019.
- Los estudios deben ser artículos de investigación publicados.
- El artículo en cuestión debe seguir el modelo IMRD.
- Presentar las dos variables del presente trabajo: gestión y comunicación interna

Criterios de calidad

- Los artículos deben encontrarse en repositorios universitarios o bibliotecas virtuales como: Scielo, Dialnet, Redalyc.
- Presentar redacción y ortografía clara, correspondientes a un documento de investigación científica.
- Relacionar adecuadamente las dos variables: gestión y comunicación interna

En la siguiente tabla se explicará los aspectos y datos que se evaluaron para asegurar y verificar la calidad de los artículos elegidos:

Figura 1.

Matriz de evaluación de la calidad de los artículos

ASPECTO	DATO A EVALUAR
TÍTULO	Si se relaciona con la variable directa o indirectamente.
FECHA DE PUBLICACIÓN	Entre 2010 - 2019
RESULTADOS	Si corresponden y tienen concordancia con las variables
CONCLUSIONES	Si guarda relación con el alcance planteado.

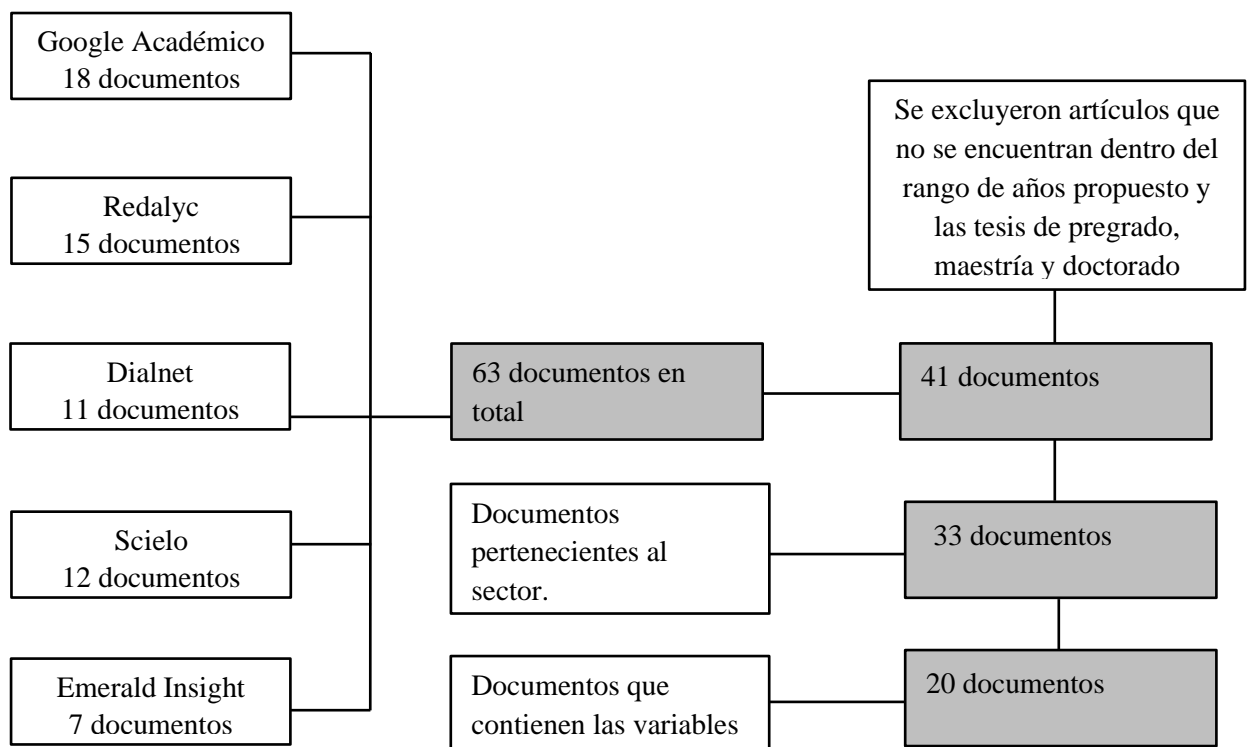
Fuente: Creación propia

CAPÍTULO III. RESULTADOS

La búsqueda de información realizada en la presente investigación obtuvo como resultado 63 artículos de investigación, de los cuales 20 serán considerados como válidos para este trabajo, pues estos cumplen con la metodología propuesta, tienen un máximo de 10 años de antigüedad y además cumplen con los criterios de inclusión y exclusión mencionados.

Figura 2

Diagrama de flujo de búsqueda de documentos



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 1

Clasificación según el país de origen del documento

Tipo de documento	F	%
Colombia	4	20%
México	2	10%
España	4	20%
Venezuela	1	5%
Perú	2	10%
Ecuador	5	25%
Brasil	1	5%
Costa Rica	1	5%
TOTAL	20	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 3

Ubicación geográfica de los países a los que pertenecen los estudios



Fuente: Elaboración propia

Figura 4

Matriz de registro de artículos del 1 al 6

N°	BASE DE DATOS	Autor / Autores	Año	Título de artículo de investigación
1	Google Académico	Arcila Cano Marilly	2012	Comunicación estratégica, y estrategias de comunicación para el desarrollo de las organizaciones
2	Dialnet	Preciado-Hoyos Ángela & Guzmán- Ramírez Haydeé	2012	Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo
3	Dialnet	Omar Chacón, Tomás J. Cuevas Contreras & Francisco Arturo Bribiescas Silva	2010	Gestión de procesos de comunicación como estrategia de competitividad-calidad en Ciudad Juárez, Chihuahua
4	Dialnet	Alberto Belázquez Manzano	2013	La información y comunicación, claves para la gestión del conocimiento empresarial
5	Redalyc	Beatriz Peña Acuña, Paloma del Henar Sánchez Cobarro & Gonzalo Wandosell Fdez de Bobadilla	2015	Estrategias inteligentes de comunicación interna y gestión empresarial
6	Redalyc	Anabela Ferreira Félix-Mateus	2011	Comunicación interna y fusión de empresas: la necesidad de una planificación

Fuente: Elaboración propia

Figura 4

Matriz de registro de artículos del 7 al 17

7	Redalyc	José M. Peiró & Irene Bresó	2012	La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional
8	Google Académico	Matricia Durán Braco & María Belén Fernández Fuentes	2010	La comunicación en las organizaciones del tercer sector
9	Scielo	Ana María Salazar Merchán	2017	La comunicación interna como desafío en las PyMES comerciales de Guayaquil
10	Google Académico	Harold P. Oyarvide-Ramírez, Edwin F. Reyes-Sarria & Milton R. Montaña-Colorado	2017	La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas
11	Redalyc	Alejandro Álvarez-Nobell & Laura Lesta	2011	Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización
12	Redalyc	Denise Castilhos de Araujo, Elida Sandra Soares Simanski & Daniela Muller de Quevedo	2012	Comunicación interna: relación entre empresa y colaboradores, un estudio de caso
13	Google Académico	David Caldevilla Domínguez	2012	Claves de la comunicación interna como sistema de gestión empresarial actual
14	Scielo	Diana Marcela Gómez & Keavy Sarsosa Prowesk	2011	Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali
15	Scielo	Hector Omar Charry Condor	2018	La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público
16	Google Académico	Beatriz Peña Acuña, David Caldevilla Dominguez & Pablo Batalla Navarro	2017	Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna
17	Redalyc	Antonia Moreno Cano, Shesley Adriana Arbeláez Luna & Laura Camila Calderón Dávila	2014	Implementación de herramientas de comunicación interna como generadoras de cambios en las Pymes

Fuente: Elaboración propia

Figura 4

Matriz de registro de artículos del 18 al 20

18	Google Académico	Rojas Lobo Paola	2011	La comunicación interna: Una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones
19	Dialnet	Gonzales Fernandez Julio, Quispe Merlo Ester, Casallo Durand Jose & Camacho Urbina Rodrigo	2019	Aplicación de la estrategia del employer engagement para mejorar la comunicación interna en una empresa privada
20	Dialnet	Arribas Amaia	2018	Intranet para la Gestión del Conocimiento y la Comunicación Interna

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

Clasificación según el tipo de documento

Tipo de documento	F	%
Artículos científicos	20	100%
Otros documentos	0	0%
TOTAL	20	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3

Clasificación de documentos por año de publicación

Año de publicación	Frecuencia	Porcentaje
2010	2	10%
2011	5	25%
2012	5	25%
2013	1	5%
2014	1	5%
2015	1	5%
2017	3	15%
2018	2	10%
2019	1	5%
TOTAL	20	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4

Matriz de clasificación de estudios por base de datos

BASE DE DATOS	Cantidad de artículos
Google académico	6
Dialnet	4
Redalyc	6
Scielo	3

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5

Clasificación de los trabajos de investigación por idioma

Idioma	Documentos encontrados
Español	18
Portugués	2
TOTAL	20

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5

Inducción de categorías

Categorías	Aportes	Autor
MÉTODO INTEGRADOR	<p>Los procesos de la comunicación deben estar en concordancia y relacionados con los indicadores, estrategias y objetivos buscando una integración como resultado los principales beneficios que se obtienen son una mejor imagen y estabilidad organizacional</p>	<p>Arcila Cano</p>
	<p>Uso de un modelo de comunicación estratégica y democrático, el diálogo y puesta en común de aspiraciones e intereses de las partes se trata de construir una estrategia con todos los que puedan verse involucrado en esta. Los efectos son que esto permite trabajar con pautas unificadas, genera un discurso coherente, consolida prácticas para tomar conciencia frente al uso de mecanismos que informen acerca de la efectividad de programas de comunicación y permite fortalecer la cultura de la planificación.</p>	<p>Preciado, A. y Guzmán, H.</p>
	<p>Utilizar tableros de comunicación, adoptar un programa lean manufacturing, convivir con proveedores y clientes, comunicar las metas del siguiente año, utilizar esquemas de comunicación mensual con el propósito de informar condiciones y horizontes de la empresa. Efectos que se obtienen son: favorece la alta competitividad y se considera el comportamiento grupal, el cual es necesario para el logro de las metas establecidas.</p>	<p>Chacón, O. y Cuevas T.</p>

Fuente: Elaboración propia

Figura 5

Inducción de categorías

Categorías	Aportes	Autor
MÉTODO INTEGRADOR	Implementación de flujos de comunicación bidireccionales, basados en una comunicación abierta y compartida con una cultura basada en establecer vínculos y el uso de encuestas y formularios para medir la satisfacción de los colaboradores, esto fomenta el conocimiento compartido, cultura corporativa y la sinergia.	Peña, B. Henar, P. y Wandosell, G.
	Aplicar estrategias de comunicación integradora, identificando la credibilidad de los individuos que sostienen el discurso organizacional, aprender a combinar diferencias y antagonismos. Como efectos considera que la aplicación de estas prácticas permite reestablecer el equilibrio en situaciones de cambio.	Ferreira, A.
	Adopción de un enfoque integral y productivo, esto permitirá que la comunicación sea una forma de influir en las relaciones, percepciones y acciones de los empleados generando cambios a favor de la organización.	Durán, P y Fernández, M.
	Uso de técnicas de retroalimentación, survey feedback o de 360°, estas consisten en recoger datos sobre el estado de la organización para después señalárselo a los miembros de esta, esto permite corregir errores de rendimiento y desempeño.	Peiró, J. y Bresó, I. Oyarvide, H. Reyes, E. y Montaño, M.

Fuente: Elaboración propia

Figura 5

Inducción de categorías

Categorías	Aportes	Autor
MÉTODO INTEGRADOR	<p>Propone una estrategia desde un punto de vista más humano involucrando a la persona de manera más emocional mediante el flujo de información bidireccional, usando valores como motivación y orgullo. Los principales efectos que plantea son: transmitir identidad corporativa, clima de confianza y buenas relaciones, mejora en la productividad de la empresa, conocimiento de los objetivos de la organización, facilidad de adaptación al cambio y motivación en lo colaboradores.</p>	Salazar, A.
	<p>Proactividad comunicativa e implicación de la alta dirección en la gestión de la comunicación interna y una mejor ubicación de esta y sus responsables en el organigrama, los efectos generados son: empleados implicados en el desarrollo de la visión, misión y proyecto empresarial, proyección de una imagen externa positiva, equilibrio entre la información ascendente, descendente y transversal, consolidación de un estilo de dirección basado en valores.</p>	Caldevilla, D. y Marcela, D. y Sarsosa, K.

Fuente: Elaboración propia

Figura 5

Inducción de categorías

Categorías	Aportes	Autor
<p style="text-align: center;">USO DE HERRAMIENTAS DIGITALES Y CANAL SÓLIDO DE COMUNICACIÓN</p>	<p>Uso de una cartelera informativa como canal sólido de comunicación en la organización, como consecuencia se obtiene un fortalecimiento de las relaciones de los empleados de diferentes niveles, además una cultura de fidelidad, empoderamiento y sentido de pertenencia.</p>	<p>Moreno, A., Areláez, S. y Calderón, L. y Charry, H.</p>
	<p>Uso de herramientas digitales que cuantifiquen la actividad de los usuarios que interactúen con la compañía, implementar la tecnología digital en los canales de comunicación ofrece una vía accesible, intuitiva y rápida para los colaboradores</p>	<p>Peña, B. Henar, P. y Wandosell, G</p>
	<p>Propone el uso de herramientas tecnológicas, debido a la tendencia del intercambio de información promovido por estas y las redes sociales; esto permite hacer explícito el conocimiento transmitido, evaluarlo y generar entornos adecuados para garantizar la seguridad y fluidez del intercambio de información.</p>	<p>Blázquez, A.</p>
	<p>Implementación de una intranet por donde compartir documentos corporativos, reuniones e informar permanentemente a los colaboradores, además de mantener una filosofía constante de escucha fomentando un clima laboral adecuado e impulsando valores como dedicación, lealtad y sentido de responsabilidad.</p>	<p>Peña, B., Caldevilla, D. y Batalla, P.</p>

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Discusión.

La implementación de la comunicación en una empresa resulta un desafío pues esta es importante en el éxito de la empresa como tal. Los procesos de comunicación que se llevan dentro de la empresa deben estar siempre en concordancia y relacionados con los indicadores, estrategias, objetivos, todos buscando una integración y como resultado los principales beneficios de una adecuada gestión de la comunicación interna son una mejor imagen y estabilidad organizacional (Arcila, 2012). Además, Preciado, A, y Guzmán H. (2012) proponen el uso del modelo de comunicación estratégica y en base a estudios también proponen el uso de un modelo más democrático; estos son entendidos como un diálogo y la puesta en común de aspiraciones e intereses de las partes, es decir valora el proceso de construir la estrategia con quienes puedan verse involucrados en ella. Esto permite trabajar con pautas unificadas, generar un discurso coherente, consolida prácticas para tomar conciencia frente al uso de mecanismos que informen sobre la efectividad de programas de comunicación y permitirá fortalecer la cultura de la planificación. Estas investigaciones hacen énfasis en la parte humana involucrada en la comunicación de una manera muy acertada buscando integrar a la organización; sin embargo, a diferencia de lo propuesto por esta revisión sistemática de literatura, dejan de lado la importante influencia que tienen las herramientas digitales en el proceso comunicativo dejándolas de lado.

Chacón, O. y Cuevas, T. (2010) nos brindan diversas prácticas a emplear en base a la observación de casos exitosos de la gestión de comunicación interna: utilización de tableros de comunicación, donde se detallan los pormenores del día; la adopción de un programa de lean manufacturing; convivir con los proveedores y clientes, comunicar las metas del siguiente año,

así como utilizar esquemas de comunicación mensuales con el propósito de informar las condiciones de la empresa y los horizontes deseados. Esto favorecerá la alta competitividad de la empresa, pero además se debe considerar el comportamiento grupal, que recae en el trabajo en equipo, necesario para el logro de las metas establecidas. El aporte de Chacón y Cuevas, si bien es cierto tiene un enfoque integrador al igual que las investigaciones mencionadas anteriormente, esta se diferencia en que materializa una práctica para lograr esta integración mediante el uso de tableros de comunicación, por ello es por lo que esta práctica es considerada también en el presente trabajo.

Blázquez, A. (2013) plantea que, aunque existe la tendencia al intercambio de la información, promovido por el uso de tecnologías y redes sociales, es preciso que el uso de estas herramientas tecnológicas permita hacer explícito el conocimiento transmitido, así como evaluarlo, generando entornos adecuados para garantizar la seguridad y fluidez del intercambio de información. En este caso Blázquez sí propone el uso de herramienta tecnológicas en la gestión de la comunicación; sin embargo, no considera la parte humana-emocional de los involucrados en el proceso de comunicación, como por ejemplo el generar prácticas de retroalimentación o de escucha permanente hacia los colaboradores para poder identificar brechas en los procesos y trabajadores de la empresa y además hacer sentir a estos como parte fundamental en la organización.

Adicionalmente, Peña, B., Henar, P. y Wandosell, G. (2015) mencionan diversas prácticas utilizadas en la gestión de la comunicación interna, primero la utilización de encuestas y formularios que permitan medir las satisfacción de los colaboradores y el uso de herramientas digitales que cuantifiquen la actividad de todos los usuarios que interactúan con la compañía;

segundo el establecimiento de un plan de comunicación concreto y preciso a nivel de producto como a nivel corporativo; en tercer lugar la implementación de flujos de comunicación bidireccionales los cuales se basarán en una comunicación abierta y compartida con una cultura basada en establecer vínculos. Cabe recalcar que la implementación de tecnología digital en los canales de comunicación ofrece una vía accesible, intuitiva y rápida para los colaboradores. Finalmente, el aplicar estas prácticas fomentan el conocimiento compartido, la cultura corporativa y la sinergia, lo que beneficiará a que la marca se vea reforzada por los stakeholders que comparten relaciones con la organización.

Ferreira, A. (2011) plantea aplicar estrategias de comunicación integradoras, se debe identificar la credibilidad de quienes sostienen el discurso organizacional con el que se trabaja. De lo contrario, la comunicación se debilita, ya que no tendrá la recepción y el apoyo del público. Además se tiene que aprender a combinar diferencias y antagonismos para adaptarse, reconociendo la imposibilidad en la estrategia de cohesión e integración en el reciente pluralismo e individualismo. Depende de la comunicación interna el reestablecer el equilibrio en situaciones de cambio. Con lo mencionado anteriormente inferimos que es necesario que aquel portavoz de los mensajes oficiales de la organización debe tener cierta reputación o proyecte cierta imagen que haga que el discurso que ofrece tenga mayor credibilidad hacia los colaboradores, además se debe de buscar mantener un equilibrio frente a las diversas situaciones cambiantes.

Peiró, J y Bresó, I. (2012) mencionan el uso de las técnicas survey feedback o las de 360° permiten eficaz y eficientemente conseguir diversos objetivos y funciones relevantes para el desarrollo de la organización. Estas técnicas consisten en recoger datos sobre el estado de la organización para posteriormente mostrárselo a los miembros de esta, lo cual permitirá corregir

errores de rendimiento y desempeño. Además, Durán, P y Fernández M. (2010) fomentan la adopción de un enfoque integral y productivo en la gestión de la comunicación y no uno de manera instrumental como tradicionalmente se opera, de esta manera las formas de comunicación se convertirán en formas de influir en las relaciones, percepciones y acciones de los colaboradores generando cambios fundamentales a favor del bienestar de la organización.

Salazar, A. (2017) menciona que para lograr una conexión con la comunicación interna es importante plantear una estrategia desde un punto de vista más humano, sin perder funcionalidad, involucrando así a la persona de una manera más emocional, usando valores como motivación y orgullo. Los principales efectos que la comunicación interna aporta a las empresas son:

1. Transmitir identidad corporativa a los colaboradores.
2. Al promover un flujo de comunicación bidireccional: genera clima de confianza y buenas relaciones.
3. Mejora la productividad de la empresa al facilitar intercambio de información.
4. Se está al tanto de los objetivos de la organización, ayudando a su cumplimiento.
5. Facilita la adaptación a cambios dentro de la organización.
6. Ayuda a motivar a los colaboradores, lo cual influye en su productividad

Oyarvide, H., Reyes, E. y Montaña, M. plantean como estrategia un mayor uso de la retroalimentación, esta es el proceso mediante la cual los actores pueden confirmar la efectividad de los mensajes enviados, este factor nos permite medir la funcionalidad o no de las acciones de comunicación, además brinda la posibilidad de intercambiar opiniones que vayan en busca de solucionar problemas que puedan existir. Por otro lado, Álvarez, A. y Lesta, L. (2011) fomentan el uso del Balanced Scorecard, esta herramienta tiene como objetivo gestionar la comunicación

mediante el seguimiento de indicadores esenciales en función a diversas perspectivas: financiero, clientes, procesos internos y de recursos humanos.

Caldevilla, D. (2012) menciona que la implicación de la alta dirección en la gestión de la comunicación interna y una mejor ubicación de esta y de sus responsables en el organigrama es necesario para aprovechar eficientemente la comunicación, además plantea los siguientes principios ineludibles para la gestión de la comunicación interna:

- Diferenciar entre información y comunicación
- Proactividad comunicativa por parte de la alta dirección
- Proyectar la imagen intencional a través de la comunicación interna
- Coherencia entre comunicación externa e interna

La aplicación de estos principios contribuirá a: implicar a los empleados en el desarrollo de la visión y misión, proyectar una imagen externa positiva, equilibrar información ascendente, descendente y transversal, implicar a los empleados en el proyecto empresarial, consolidar un estilo de dirección basado en valores y favorece la adecuación de la organización a los cambios del entorno. Esta investigación tiene un enfoque dirigido más a los altos representantes de la organización y la implicación y responsabilidad que tienen con respecto a la gestión de la comunicación, por ello proponen una mayor implicación y proactividad de estos individuos pues finalmente ellos representan y son para los demás colaboradores la guía de la empresa.

Marcela, D. y Sarsosa, K. (2011) hablan acerca de prácticas no recomendadas a realizar y las falencias de estas. Mencionan la falta de conocimiento de los objetivos, visión y misión de la empresa por parte de los colaboradores, incumplimiento de la difusión de documentos institucionales para que los miembros de la organización tengan claro hacia donde está

direccionada la empresa, excesivo uso de la comunicación descendente en la que se usan canales de comunicación circulares, folletos o la transmisión oral de los jefes inmediatos sin la retroalimentación necesaria y finalmente se pone en evidencia el uso de una jerarquía piramidal y autocrática.

Charry, H. (2018) menciona que la comunicación interna es una herramienta estratégica clave en las organizaciones, puesto que su aplicación y manejo de 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. La gestión de la comunicación interna de la mano con buen clima laboral para retener y desarrollar su talento humano para el alcance de sus objetivos institucionales. Todo ello repercutirá el buen servicio tanto al público interno y externo. También, Moreno, A., Arbeláez, S. y Calderón, L. plantean la estructuración e implantación de una cartelera informativa como un canal sólido de comunicación en la organización, permitiendo la construcción de significados propios de la cultura, reforzando relaciones entre los empleados de los diferentes niveles y el gerente de la organización.

Finalmente, Peña, B., Caldevilla, D. y Batalla, P. (2017) en su trabajo identifican a la comunicación interna planteada como un medio para generar ilusión, transmitir cultura, valores y mejorar el conocimiento de la empresa. Proponen establecer estrategias entre los departamentos de una organización para procurar mejoras como mejorar todos los medios de comunicación, desde las reuniones hasta los documentos corporativos, mantener informados de modo permanente a los colaboradores mediante una intranet de la empresa. También destacan 3 estrategias fuertes de LG al gestionar la comunicación: mantener una filosofía permanente de

escucha al empleado, fomentar un clima laboral e impulsar valores como la dedicación, lealtad y el sentido de la responsabilidad, de acuerdo a la cultura de la empresa. Además, rescatan la estrategia de desarrollar pocos instrumentos de comunicación interna pero muy eficaces en el desarrollo organizacional, así como tener en cuenta la interculturación de los colaboradores presentes en la organización. Por último, también se menciona la estrategia de implantar departamentos propios de comunicación interna que tengan personal específicamente dedicado al fomento de estas estrategias. Conuerdo con los autores y considero que es uno de los aportes más completos pues no solo considera un enfoque tecnológico, haciendo uso de las herramientas digitales como implementar un intranet, sino que también considera un enfoque integrador teniendo en cuenta a las distintas partes de la empresa e involucrándolas.

Conclusiones

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo conocer las principales prácticas de la gestión de comunicación interna y los efectos de la gestión de la comunicación interna; a continuación, se responderá al objetivo planteado:

Las principales prácticas de gestión de la comunicación interna son:

1. Uso de un método integrador dentro de la empresa, el cual fomenta los valores, la misión y visión de la organización, incluyendo y dando a conocer a todos los colaboradores el objetivo y fin de la organización, busca integrar a todas las partes de la organización en base a vínculos, valores y objetivos comunes, de esta se derivan más prácticas que serán mencionadas a continuación:

- 1.1 Promover un flujo de información bidireccional, basado en una comunicación abierta, compartida, tratando de establecer vínculos entre los colaboradores y usando valores como motivación y orgullo.
- 1.2 Diálogo y puesta en común de aspiraciones e intereses de todas las partes que se ven involucradas en la construcción de la estrategia de la organización, esta se puede dar mediante:
 - 1.2.1 Uso de tableros de comunicación y esquemas de comunicación mensual informando las condiciones y horizontes de la empresa.
 - 1.2.2 Convivencia con proveedores y clientes.
 - 1.2.3 Uso de encuestas y formularios para medir la satisfacción de los colaboradores.
- 1.3 Identificar la credibilidad de los individuos que sostienen y transmiten el discurso organizacional y aprender a combinar diferencias y antagonismos dentro de la organización.
- 1.4 Uso de técnicas de retroalimentación, survey feedback, balance scorecard o 360°, estas consisten en recoger datos del estado de la organización y después mostrarlo a los miembros de esta para corregir errores de rendimiento y desempeño.
- 1.5 Proactividad comunicativa e implicación de la alta dirección en la gestión de la comunicación interna; promoviendo también una mejor ubicación de esta y sus responsables en el organigrama de la empresa.
- 1.6 Mantener una filosofía de escucha constante fomentando así un clima laboral adecuado e impulsando valores como dedicación, lealtad y sentido de responsabilidad.

2. La siguiente práctica identificada es denominada el uso de herramientas digitales y canal sólido de comunicación, la cual permitirá hacer explícito el conocimiento transmitido, evaluarlo y generar entornos adecuados para garantizar la fluidez y seguridad del conocimiento, de esta se derivan prácticas más específicas como:
 - 2.1 Implementación de una intranet mediante la cual se compartirán documentos corporativos, realizarán reuniones e informará a los colaboradores permanentemente acerca de los avances de las actividades.
 - 2.2 Implementar herramientas digitales que permitan medir el flujo de la información eficientemente y al detectar errores poder corregirlos oportunamente; así como cuantificar la actividad de los usuarios que interactúen con la organización.
 - 2.3 Implementación de una cartelera informativa como canal sólido de información.

Los principales efectos de la gestión de la comunicación interna son:

1. Mejora la productividad y competitividad de la empresa al facilitar intercambio de información.
2. Fortalece la cultura de la empresa, conocimiento compartido, sinergia y genera una mayor motivación en los colaboradores y por ende un aumento en su productividad.
3. Facilita la adaptación a cambios dentro de la organización.
4. Permite identificar errores de rendimiento o desempeño para poder corregirlos eficientemente.
5. Proyección de una imagen corporativa más fuerte, sólida y unida.
6. Conocimiento de los objetivos de la empresa, implicación en el desarrollo de la visión, misión, proyecto empresarial y ayuda a su cumplimiento.

El presente trabajo presenta ciertas limitaciones como el hecho de usar como referentes 63 artículos de investigación, pero solo 20 fueron usados en el trabajo, pues estos han sido fuertemente evaluados para su utilización. Los hallazgos del presente trabajo servirán como referente para posteriores estudios de la gestión de la comunicación interna y como referente para empresas que deseen poner más énfasis en la gestión de la comunicación interna dentro de su organización teniendo en cuenta los efectos que esta tendrá.

Además, se podría mejorar el trabajo ampliando el número de investigaciones utilizadas, así como también recortando los años de antigüedad; es decir pasar de 10 a 5 años.

REFERENCIAS

- Álvarez, A. y Lesta, L. (2011) Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*, 14, 11-30.
- Arcila, C. (2012) Comunicación estratégica, y estrategias de comunicación para el desarrollo de las organizaciones.
- Blázquez, A. (2013). La información y comunicación, claves para la gestión del conocimiento empresarial. *Revista Dimensión Empresarial*, 11(1), 23-32.
- Blázquez, A. (2013). La información y comunicación. Claves para la gestión del conocimiento empresarial. *Dimensión empresarial*, 11(1), 23-32.
- Caldevilla, D. (2012) Claves de la comunicación interna como sistema de gestión empresarial actual. *Revista académica de la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social*, 83, 1-19.
- Castilhos, D., Soares, E. y Muller, D. (2012) Comunicación interna: relación entre empresa y colaboradores, un estudio de caso. *BBR-Brazilian Business Review*, 9, 47-64.
- Chacón, O.; Cuevas, T. & Bribiescas, F. (2010) Gestión de procesos de comunicación como estrategia de competitividad-calidad en Ciudad Juárez, Chihuahua. *Teoría y Praxis*, 8, 77-93
- Charry, H. (2018) La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 1-10.
- Durán, B. y Fernández, M. (2010) La comunicación en las organizaciones del tercer sector. *Revista Latina de Comunicación Social*, 65, 595-603.
- Durán, P. y Fernández, M. (2010) La comunicación en las organizaciones del tercer sector. *Revista Latina de Comunicación Social*, 65, 595-603.
- Vargas, D.

- Ferreira, A. (2011). Comunicación interna y fusión de empresas: La necesidad de una planificación. *Revista de Comunicación Vivat Academia*, 17, 1018-1034.
- Letelier L, Manríquez J, Rada G. (2005) Revisiones sistemáticas y metaanálisis: ¿son la mejor evidencia? *Revista Médica Chile*, 133(2)246-249
- Marcela, D. y Sarsosa, K. (2011) Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico*, 9(17), 57-68.
- Moreno, A., Arbeláez, S. y Calderón, L. (2014) Implementación de herramientas de comunicación interna como generadoras de cambios en las PYMES. *Razón y Palabra*, 88, 1- 28.
- Oyarvide, H., Reyes, E. y Montaña, M. (2017) La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las ciencias*, 3, 296-309.
- Peiró, J. y Bresó, I. La comunicación en las organizaciones: una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional. *Persona*, 15, 41-70.
- Peña, B., Caldevilla, D y Batalla, P. (2016) Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui, Revista Latinoamericana de Comunicación*, 315-330.
- Peña, B., Henar, P. y Wandosell, G. (2015). Estrategias inteligentes de comunicación interna y gestión empresarial. *Opción, Año 31*, 3, 944-966.
- Preciado, A. y Guzmán, H. (2012) Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo. *Palabra Clave*, 15(1), 128-159.

- Preciado, A. y Guzmán. H. (2012) Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo. *Palabra Clave*, 15(1), 128-159
- Salazar, A. (2017). La comunicación interna como desafío en las PyMES comerciales de Guayaquil. *INNOVA Research Journal*, 10, 165-174.