

# EXPLORACIÓN EN LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO EFECTO COMPETITIVO

*Damaris Ivonne Macias Cortes, Lic.*  
*Flor Gabriela Ponce Amaya, Lic.*  
*Nancy Marely Escobedo Gonzalez, Lic.*  
*Julio Berumen Alatorre, Ing.*  
*Tomas J. Cuevas-Contreras, Dr.*  
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

---

## Abstract

This paper is about internal communication and its influence on the competitiveness of organizations. Internal communication is analyzed as a key factor for the company, also, how it profits to have effective communication as source of prevention, detection and troubleshooting processes in a timely manner. This also describes the important issues that allow internal communication and links measurable indicators of competitiveness and productivity of the company.

---

**Keywords:** Internal Communication, Competitiveness, Effect

---

## Resumen

El presente documento trata acerca de la comunicación interna y su influencia en la competitividad de las organizaciones. Se analiza la comunicación interna como factor clave dentro de la empresa, así como los beneficios obtenidos de efectuarla de manera eficaz, tales como la prevención, detección y solución de problemas en los procesos de manera oportuna. Así mismo, se describen los aspectos importantes que permiten ligar la comunicación interna con indicadores medibles de competitividad y productividad de la empresa.

---

**Palabras clave:** Comunicación Interna, Competitividad, efecto

## Introducción

La comunicación interna es un elemento esencial de toda organización que desea incrementar su nivel de competitividad, puesto que

permite la mejora de la comunicación entre la gerencia y los empleados, dando lugar a que aumente la información y a su vez sea fluida dando como resultado que exista una mayor productividad. La comunicación dentro de las organizaciones bien utilizada y fundada pasa a constituir la base del éxito de las empresas, ya que, si existe una sana comunicación entre los empleados existirá un mejor desempeño laboral, al sentirse escuchados mejor aún sus labores, ya que sentirán que se les está tomando en cuenta y en conjunto buscaran cumplir los objetivos propuestos por la organización. La clave se encuentra en cómo se vaya desarrollando la comunicación, la información debe ir acorde a la jerarquía existente, la información fluirá de manera descendente cómo se maneja en toda organización, además debe fluir de manera ascendente, de tal suerte que todo el personal desde el ultimo trabajador de la jerarquía hasta la alta gerencia esté al tanto de lo que ocurre dentro de la empresa día con día.

La comunicación interna eficaz debe volverse fundamental, contribuye a la solución de problemas cuando están surgiendo, a la detección de ellos y a mejorar los procesos para evitarlos. Si se le da la importancia debida ayudara a fomentar los lazos entre el mismo personal, se debe dar la información correcta en el momento oportuno al área correspondiente para lograr un equilibrio y fluidez de comunicación a través de toda la organización.

El propósito de este ensayo es precisamente el de analizar la comunicación interna como factor clave dentro de la empresa, así como el conocer las ventajas que se obtienen al ponerla en práctica de manera eficiente. Se analiza el pensamiento de varios autores versados en la comunicación interna, así como beneficios que se han obtenido por practicar de manera eficiente la comunicación dentro de las organizaciones. Además se exploraron distintos enfoques de cómo funciona la comunicación interna como herramienta dentro de la organización, el impacto, las ventajas, la efectividad de la misma y conocer cómo es que, de acuerdo a varios autores, es posible medirla. Finalmente se ve como ejecutivos con experiencia en compañías de varios países (México, Brasil, Canadá, Estados Unidos) describen los aspectos importantes para ligar la comunicación interna con indicadores medibles de competitividad y productividad de la empresa. Así como distintos enfoques de cómo debe funcionar la comunicación dentro de las empresas. Por ultimo su papel como herramienta dentro de la organización y la efectividad de las mismas

### **Comunicación Interna**

Su ascenso comenzó en la década de 1990 en los EE.UU. y se extendió posteriormente a Europa cada vez más fuerza en el nuevo milenio. Sin embargo, su evolución no ha sido fruto del azar, Vercic, A. (2012), agrega, que la comunicación en puntos internos se ha convertido en una

función crítica para las organizaciones, producto de factores como la globalización, la desregulación y las crisis económicas, que les han llevado a la reestructuración permanente, reducción de personal, fusiones y adquisiciones, entre otros, lo que resulta en una reducción drástica de los empleados de confianza. Puede decirse entonces que el auge que ha tenido la comunicación interna en los últimos años, ha sido producto de las nuevas dinámicas empresariales que reclaman a la comunicación interna como recurso para la resolución y prevención de problemas.

Para lograr comprender la función que tiene la comunicación interna dentro de las organizaciones, es necesario definirla y conocer sus implicaciones. Rivera dice que:

La comunicación viene del latín “comunicare” que significa compartir; se entiende por comunicar al proceso complejo que implica el intercambio de informaciones, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos entre dos o más personas. Sobre ensayo y error las empresas van aprendiendo lo que deben y no hacer (Rivera, 2005, p. 34).

Sin embargo, conforme los tiempos cambian, todo va evolucionando, tal como la percepción del papel que juega la comunicación dentro de las empresas. Urbiola comenta que la apropiación de la comunicación interna como tal dentro de la empresa es un elemento primordial para que en la organización exista una dinámica empresarial óptima: "La comprensión de la dinámica organizacional va a partir de la comunicación, asumiéndola como un elemento importante para la consolidación de normas, valores e identidad organizacional" (Urbiola, 2009, p. 2); y también permitirá la gestión estratégica, como Verčič, A., et al. (2012) lo menciona:

Por otra parte, la comunicación interna implica el análisis y distribución de información: "*Internal communication is the aspiration (starting from the vision and proceeding to policy and mission statement and eventually to strategy) of achieving a systematic analysis and distribution of information at all strata simultaneously coordinated in the most efficient way possible*" (Verčič, A., et al., 2012).

Acerca de la manera en que la información circula en la empresa, Álvarez señala en su definición que: "comunicación interna es la circulación de información ascendente, descendente y lateral, mediante reuniones presenciales o el uso de soportes analógicos y digitales, dirigida a los componentes de una organización (2007:5)", teniendo como objetivo último el integrar, comprometer y movilizar a las personas con los objetivos de una empresa o institución. Bland en su trabajo aborda que: "La comunicación siempre será el proceso de contarle cosas a la gente. Aun en la era de la tecnología avanzada, nada hay más comunicativo que una palabra dirigida a un oído receptivo" (Bland, Jackson, 1992).

La comunicación tiene como fin desarrollar al máximo las relaciones humanas que se dan dentro de las organizaciones, ya que la información siempre se encuentra moviéndose de manera ascendente y descendente, debe ser adecuada para que pueda manejarse como herramienta de vital importancia dentro de las empresas. La dirección que se da hacia los lados y de arriba-abajo es algo que en la práctica de las empresas no suele presentarse, pues resulta ser común para los trabajadores subordinados encontrarse con dificultades para comunicarse con los líderes de niveles gerenciales dando como resultado un flujo de información de tipo descendente.

### **Aspectos de la Comunicación Interna**

Lo que se persigue siempre en toda organización es el cumplimiento de objetivos, por tanto, la comunicación que se da en toda empresa será el medio para lograrlo. Si las órdenes comunicadas por la gerencia son ejecutadas de manera diferente a como se están dictando, es de esperarse que los resultados sean de la misma manera.

Existen múltiples medios que pueden ser empleados para llevar a cabo el proceso de la comunicación. La elección del medio más adecuado estará en función de los objetivos y el tipo de información que se desea comunicar, siendo muy particular para cada empresa, tal como lo menciona Álvarez (2007), pues lo que funciona en una compañía puede carecer de sentido en otra, siendo que de ello dependerá en gran parte, la efectividad lograda. Un estudio realizado por Welch (2012) donde muestra la capacidad de control de medios por los empleados puede promover la aceptación o rechazo del mensaje: " El beneficio de la comunicación se basa en mensajes adecuados que alcanzan los empleados por medio de formatos útiles y aceptables para ellos" Welch, M. (2010, p.25). La comunicación interna puede ser facilitada por una serie de medios de comunicación los cuales teniendo el punto de vista del receptor, se pueden clasificar según su formato. Cada categoría contiene métodos con potencial para una comunicación eficiente. Para ser eficaces, los métodos de comunicación deben ser apropiados y aceptables para las partes interesadas internas. Las partes interesadas deberían ser tenidas en cuenta para la elección de medios si usted quiere ser eficaz en la comunicación, ya que una elección equivocada puede significar el rechazo inmediato del mensaje.

En la actualidad las organizaciones tienen a la mano múltiples maneras de comunicarse con sus empleados aun encontrándose al otro extremo del mundo, la tecnología va de la mano con la comunicación,

La información externa que le llega al empleado y que le sirve para realizar su trabajo debe de ser de calidad. Por ello, la calidad de esta información tiene que asegurarse en el centro donde es recibida y procesada, en el centro de información de la empresa, que debe ser también el centro de

operaciones del sistema de información y de aseguramiento de la calidad informativa. No hay que olvidar que un trabajo elaborado con calidad genera una información de calidad (Arribas, 2000, p.2).

Resulta lógico pensar que es fundamental la manera en que se va desarrollando la comunicación dentro de las empresas puesto que: "la comunicación faculta el entendimiento entre la alta gerencia y los empleados, en la medida en que trata de articular los diversos intereses, expectativas y necesidades conducentes, tanto el desarrollo del talento humano como a la optimización de la producción. En la actualidad el estudio y comprensión de la comunicación es la clave para comprender las organizaciones" (Rivera, 2005, p. 35). Por otro lado, Urbiola (2009) menciona que durante el proceso que implica la comunicación se puede dar un intercambio y a su vez una retroalimentación de mensajes, además si este proceso existente de comunicación resulta ser positivo entonces asegura la supervivencia de la organización por más tiempo. Cuando la comunicación se da dentro de la organización suele ser formal e informal, para que esta se vuelva efectiva lo que se debe hacer es impulsar una retroalimentación en cualquiera de sus formas, de tal manera que permita que el proceso conlleve al éxito de la empresa. La comunicación interna envuelve a su vez elementos como: la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo y el desarrollo de la organización, y la comunicación interna pasa a poder manejarse de manera que genere una influencia en el desempeño tanto individual del personal como el desempeño a nivel empresa.

Las cosas se perciben de manera distinta, se tienen ideas y opiniones diferentes de cómo se desarrolla el trabajo en la compañía a partir de la estructura jerárquica existente. "Sólo las compañías líderes que asumen que la auténtica comunicación engloba el conjunto de las actividades de una organización encaminadas hacia la obtención del éxito empresarial, traducido éste en beneficios económicos y desarrollo comunitario, conceden a la comunicación interna el papel estelar que debe tener en la gestión del negocio" (Álvarez, 2007, p.1). Existen diversas formas para que las organizaciones consigan ser exitosas, una de ellas es encaminar la comunicación interna a todos los niveles existentes en -el organigrama, si se consigue dará como resultado una mejor capacidad de desarrollo de las labores, dando entrada a que los trabajadores comprendan el trabajo que desarrollan.

En la actualidad muchas empresas han implementado diversas estrategias derivando para tener una comunicación efectiva. Algunas han optado por acortar jerarquías para garantizar una comunicación más directa, y conseguir que fluya con rapidez, además de mejorar las condiciones de la empresa invirtiendo en este recurso tan importante, "en la medida que los miembros de una organización hablan, escriben y discuten sobre ella será

posible acercarse a la comprensión de una realidad organizacional específica” (Urbiola, 2009, p.3).

Rivera (2009) por su parte, afirma que la comunicación es parte del ser humano, por tanto es fundamental que se dé para poder transmitir información a los demás, así que se vuelve muy importante en las relaciones humanas. Para que se consiga el éxito que se pretende en las organizaciones se debe fomentar la existencia de la comunicación interna que se dirija a todos los niveles de la empresa para dar como resultado que los trabajadores se sientan bien en sus labores y puedan lograr un mejor desempeño.

Algunos autores señalan la importancia de la comunicación interna en relación al impacto que refleja en las organizaciones, "La información interna es inherente a las organizaciones. Y es que, una empresa es, al fin y al cabo, un conjunto de personas que interaccionan intercambiando información. Por ello, la información interna en una organización se considera mucho más importante (su volumen es generalmente mayor) que la información externa" (Arribas, 2000). Va a depender del enfoque que se quiera manejar, "Es así que se afirma que la comunicación desde todas las perspectivas de estudio (organizacional, comercial, interpersonal), conforma un conjunto de instrumentos, estrategias y acciones importantes en el mundo empresarial, por ello al emplearla adecuadamente puede llegar a convertirse en un factor clave de éxito en las organizaciones del siglo XXI" (Rivera, 2005, p.34). Las organizaciones cuentan con una cultura organizacional y la información pasa a ser algo vital, así como la manera en que se trabaja con ella, de acuerdo a Arribas (2000), es el uso de la información como un recurso estratégico de la empresa y una de sus ventajas es que estos recursos aumentan su valor con el uso a diferencia de los recursos físicos. La información adquiere un valor de mercado como un recurso de toda la empresa.

El proceso de comunicación es una tarea a la que diversos autores se han dedicado a estudiar y entender la influencia que tiene en las organizaciones, entonces, ¿qué es lo que implica y cuál es su impacto en las organizaciones?, "Puede decirse que un proceso de comunicación efectivo, asegura la existencia de cualquier organización, al estar ligado con todos los procesos que permiten la integración de su dinámica organizacional" (Urbiola, 2009, p.4). La influencia que tiene en la calidad de las relaciones interpersonales, va más allá de informar a los miembros de la empresa, es el medio por el cual se crea una dinámica interpersonal que beneficia la calidad del trabajo, "La información como recurso básico para el desarrollo de las relaciones humanas, debe ser oportuna, porque es la herramienta fundamental para lograr sinergia, orientada a los actores de los diferentes procesos organizacionales, para dar a conocer las políticas, el desarrollo

cultural, económico, social y académico de la empresa, permitiendo así enriquecer la calidad de trabajo” (Rivera, 2005, p. 36).

De acuerdo a Álvarez (2007), solamente las compañías líderes que asumen una auténtica comunicación en la que se engloba el conjunto de las actividades de una organización orientadas hacia la obtención del éxito empresarial conceden a la comunicación interna el papel estelar que debe tener en la gestión del negocio. Existen casos de éxito y fracaso de como las empresas utilizan su comunicación interna como herramienta, se hace referencia a un caso que se remonta a los años noventa de una potente empresa española con su sede en Andalucía de donde logra identificar cuatro errores, a su parecer gravísimos, al momento de establecer la comunicación interna en una empresa: el primero es despreciar la comunicación interna. El segundo seleccionar al responsable del departamento de comunicación interna con personas poco capacitadas por considerar esa función irrelevante. El tercer error, pensar que con una revista que controla la dirección y una persona desconectada de la estructura ejecutiva, será suficiente para estar a la moda en comunicación interna. El cuarto es entender que el presupuesto de la comunicación interna es un gasto y no una inversión. Son errores que deben servir de ejemplo a organizaciones que apenas están dando un grado de importancia relevante a su comunicación interna, la información debe fluir hacia todos lados, lo que se debe cuidar es cuánta información se va dando y hacia a que áreas se va comunicando. Se debe buscar obtener un equilibrio, se debe dar la información exacta y adecuada a cada área en específico para lograr encaminar tal equilibrio.

La comunicación interna puede explotarse como herramienta dentro de la organización tanto para resolver, como para prevenir los problemas a los que se enfrenta, lo cual implica la utilización de medios tales como la comunicación visual, comunicación escrita y comunicación verbal para su práctica. Sí bien es cierto que cada empresa tiene políticas internas propias y un lenguaje en particular, Urbiola menciona que: “el binomio organización y lenguaje forman parte de un complejo proceso donde las negociaciones, confrontaciones y luchas de poder entretejen el entramado discursivo de la organización. Lo anterior permite preguntarse si detrás del lenguaje se pueden observar distintos mecanismos de comunicación que una perspectiva simplista represente al lenguaje como el vehículo de significar y representar la realidad organizacional” (Urbiola, 2009, p. 11). A su vez añade que debe establecerse como prioridad la importancia del lenguaje como dicho de poder, ya que el lenguaje viene a ser un medio de comunicación que se convierte en clave para la interacción que existe entre los seres humanos. En cada empresa es indispensable que exista un clima óptimo, ya que favorecerá de igual manera al desempeño comunicacional,

En las organizaciones es fundamental que exista un clima organizacional democrático, de prosperidad y sosiego, donde haya armonía, respeto entre la Alta Gerencia y el resto del personal y por supuesto que exista reconocimiento laboral, donde el personal sea motivado, y de esa manera éste aportará valor e inspiración a sus otros compañeros (Rivera, 2005, p.35).

### **Enfoque competitivo como efecto de la Comunicación Interna**

Para identificar qué relación tiene la comunicación interna con la competitividad se debe comprender en primer lugar qué es la competitividad, sus dimensiones y alcances. En la actualidad se considera algo fundamental para las empresas tanto en países de primer mundo como tercermundistas que exista competitividad sin importar el rubro entre las organizaciones y se les ha orillado con el tiempo a ser efectivas. La competitividad “es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales” (Labarca, 2007, p. 160). Siguiendo esta definición para que una empresa sea exitosa debe aprovechar los recursos con los que cuenta, prestando especial atención a su personal, debe saber manejar una adecuada comunicación interna para que se cumplan los objetivos establecidos por la organización, esta comunicación debe darse en todo momento y debe ser fluida para que la información llegue a oídos de toda la organización y de esta manera se facilite la toma de decisiones y le permita a la empresa destacar en el mercado.

Quero (2008) define la competitividad no como un fin sino como un medio para alcanzar el desarrollo económico abriendo las oportunidades a las organizaciones para desarrollar iniciativas de negocio, esto se vuelve un elemento imprescindible para las organizaciones que buscan mantener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en el que se desarrollan.

La competitividad de una industria puede medirse en términos de la rentabilidad general de las empresas, la balanza comercial en la industria, el balance entre inversiones extranjeras directas salientes y entrantes y mediciones directas de costo y calidad (Labarca, 2007, 161).

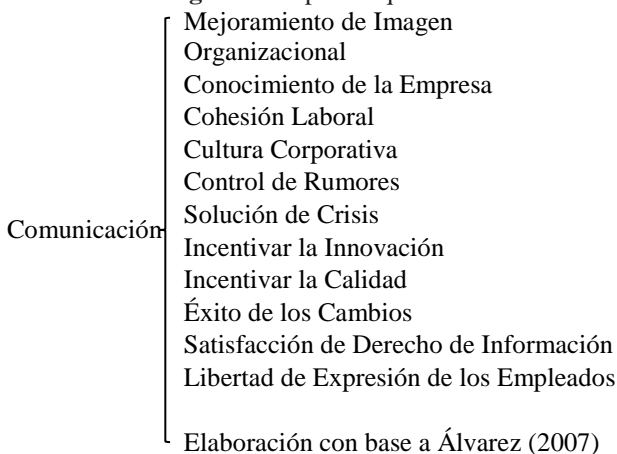
La competitividad comenzó a estudiarse hace años cuando entre los economistas surgió el interés de saber qué era lo que estaba sucediendo para que un país se posicionara rápidamente sobre otros, básicamente el interés se reflejó en las estrategias que se estaban utilizando, se comenzó a hablar de ventajas competitivas que tenían las organizaciones a causa de que eran exitosas, lo que reflejaba este éxito repentino en las organizaciones fue que estas empezaron a apostar por mejorar la organización por dentro, esto se fue logrando en base que empezaron a mejorar la comunicación interna, comenzaron a hacer fluida la información al personal en el momento



indicado y gracias a ello se comenzó a trabajar en los objetivos de la organización, con el tiempo las organizaciones han notado una mejoría respecto a los beneficios que han obtenido al implementar una comunicación interna eficaz.

En la figura 1, se enlistan once de los aspectos más importantes en donde, de acuerdo a Álvarez (2007), la comunicación interna impacta de manera más positiva dentro de las organizaciones.

**Figura 1.** Aspectos que intervienen en la comunicación interna



Si bien es cierto, las organizaciones siempre están adaptando estrategias para obtener ventajas competitivas, en la actualidad los países en el contexto global dependen mucho en que tan competitivas son sus empresas, porque pueden tener la capacidad de producir los beneficios que ofrece la economía mundial. Para llegar a la ansiada competitividad exitosa no solo se debe contar con una gerencia eficiente en las organizaciones, también debemos de cuidar el entorno en el cual se desempeña la empresa, que mantenga un clima laboral agradable en el cual los colaboradores se sientan valorados tanto de manera personal como en su desempeño laboral.

Si los miembros de una organización no pueden desempeñar su trabajo en un ambiente laboral adecuado difícilmente se obtendrá un buen resultado de su trabajo y esto de afectará directamente a la competitividad de la empresa.

El nivel de comunicación e integración es un proceso clave que define el manejo de la información y la comunicación en los procesos de decisión y en la implementación de las acciones. A mayor capacidad de comunicación y sinergia en el diseño de decisiones, la unidad amplía su capacidad competitiva (Manucci, 2010, p.116).

Un clima laboral negativo tiene un aporte muy bajo en el desarrollo y por lo tanto reduce las posibilidades competitivas. A menor aporte del clima laboral, menos margen de competitividad, porque se decide más compulsiva

que estratégicamente. Como se mencionó anteriormente, el capital humano es de vital importancia para la empresa, incluso podría decirse que es un pilar de ella, consecuentemente debe de cuidarse minuciosamente que el clima laboral sea el adecuado, para que los miembros realicen un buen desempeño de su trabajo; parte importante de este clima laboral adecuado es que la comunicación interna sea manejada de manera correcta para que todos los miembros desde directivos hasta operadores manejen la información acorde a su área de trabajo y se busque cumplir los mismos objetivos logrando así la competitividad de la empresa.

Medir el impacto financiero de las medidas usadas para mejorar la comunicación ha venido llamando la atención de las empresas conforme la organización se acerca a tener una comunicación interna efectiva. Los profesionales de la comunicación han seguido explorando caminos para poder crear un sistema de medición de las iniciativas de la comunicación enfocarse en como las prácticas de la comunicación pueden ser asociadas a las mejoras de la situación financiera en el nivel organizacional (Meng & Pang, 2012, p. 484). Estos autores establecen que existe un consenso general de que la efectividad de la comunicación ha sido uno de los indicadores más fuertes de la competitividad del negocio, aunque es todo un reto establecer una serie de medidas que puedan ser atribuidas exclusivamente a las iniciativas para mejorar la comunicación, realizaron un estudio combinando dos perspectivas en la investigación acerca de cómo medir la efectividad de la comunicación interna. Primero se hizo una investigación desde el punto teórico para conocer como altos ejecutivos veían los retos para medir las acciones tomadas para mejorar la comunicación interna. Este estudio incluyo ejecutivos que no solamente eran ganadores de premio de comunicación Gold Quill (periodo 2004 – 2008) sino que actualmente trabajan en diferentes países o regiones (como Brasil, México, Canadá y Estados Unidos). Se aplicó un cuestionario a estos mismos ejecutivos sobre sus programas de evaluación de sus programas de comunicación interna. Siguiendo en este estudio se encontró que las áreas de trabajo de estos ejecutivos incluyen: comunicación entre empleados, planeación estratégica, relaciones públicas y administración de imagen. Todos ellos estuvieron de acuerdo que la medición debe ser parte de la operación en la organización. Basados en esta discusión llegaron todos a la conclusión que existen 5 aspectos que deben ser medidos:

1. Aumento del conocimiento del programa de comunicación.
2. Mayor involucramiento de los empleados.
3. Mejoramiento en la actuación y productividad
4. Cambios de actitud en los empleados.
5. Mejoramiento del negocio en su nivel como organización.

Lo que se encontró se puede resumir de la siguiente manera:

- Descubrimiento 1.- La eficacia de la comunicación es un logro de grupo.
- Descubrimiento 2.- Aunque las medidas financieras (Tabla 1) deben de ser prioridad para evaluar el desempeño, hay algunas medidas no financieras que han sido evaluadas para tener una idea más balanceada sobre el desempeño de la competitividad a largo plazo.
- Descubrimiento 3.-Una variedad de mediciones han sido desarrolladas por las organizaciones mismas o han sido adaptadas de fuentes externas para evaluar el desempeño de los programas.
- Descubrimiento 4.- Lo que ha sido parámetro principalmente de medición es: Aumento del involucramiento de los empleados, Aumento de conocimiento y aprendizaje y los niveles de satisfacción.
- Descubrimiento 5.- Métodos tradicionales de investigación han sido usados y los cuestionarios de retroalimentación es el método usado más frecuentemente para obtener datos de los grupos envueltos en programas de comunicación interna seguido de grupos especiales y análisis cualitativo.

Actividades	% de menciones
Incremento de la productividad del empleado.	40
Incremento de clientes y retención de los existentes	33.3
La velocidad para procesar pedidos de clientes y sus quejas	20
La cantidad de los dividendos comparado con ejercicios anteriores.	18.7
Los montos de fondos acumulados y la contribución a este por empleado.	18.7
Trabajo de equipo entre diferentes departamentos	13.3
Incremento del valor de las acciones	10.6
Incremento de las deducciones en nomina	10.6
Reducciones de costos	6.7
Incremento del volumen de negocio	5.3

**Tabla 1.** Las 10 actividades principales de actuación financiera identificadas por los altos ejecutivos.

**Fuente:** Meng & Pang (2012)

Los autores Bland & Jacson se enfocan en detectar la necesidad de una buena comunicación interna bien planificada y dan una lista de problemas creados por la falta de esta y una serie de indicadores:

- Falta de comprensión de los objetivos de la empresa.
- Incapacidad de desempeñar cargos individuales de acuerdo con las normas más estrictas posibles.
- Carencia de percepción de las demandas del consumidor y de los desafíos de la competencia.
- Malas reacciones con los superiores inmediatos.

- Crítica y mala comprensión entre diferentes departamentos y divisiones.
- Incapacidad para proporcionar información franca a los subordinados.
- Deficiente apreciación de la necesidad de la calidad y excelencia.
- Preferencia por recursos rápidos en la acción industrial en lugar de una discusión más prolongada que conduzca a soluciones más armoniosas.
- Una disminución general del estado de ánimo del personal.

Identificados estos problemas lo siguiente sería monitorearlos para ver si las medidas que se apliquen están funcionando y por consecuencia se eleva la competitividad.

La comunicación interna en todos los casos actuara como una instrumento de mejora, cada vez existe más información que resulta ser de utilidad para las empresas, se va dejando de lado el pensamiento que invertir en una comunicación interna de calidad y que fluya para todas las direcciones, ya que, existe información al respecto por profesionales en donde se muestra a las organizaciones los beneficios de mejorar la comunicación interna, se les explica por qué se debe invertir en ella y porque es tan importante en estos días saber aprovecharla, resultados pueden ser muchos, pero si algo es seguro es que ayudara a la empresa a ser más competitiva.

### **Conclusiones**

La comunicación interna siempre ha existido en todas las organizaciones, cada vez adquiere más importancia como herramienta, porque no solo proporciona ventajas competitivas como lo es el aumento de la competitividad sino que se vuelve parte fundamental de que exista equilibrio en la organización y conlleve al éxito de la misma.

Otra de las cuestiones que se concluye es que la comunicación interna se puede relacionar cada vez más con los indicadores de competitividad y productividad medibles lo que da una mejor indicación de la relación costo/beneficio. Esto a su vez hace considerar esta como un costo y no como un gasto. Finalmente se concluye que las técnicas de la comunicación cada vez de manera más intensa juegan un papel estratégico en las compañías, que aunque existen reglas generales para la implantación y evaluación de programas de comunicación, cada compañía pasa a ser un caso independiente y por ello tiene necesidades específicas de falta de comunicación interna con ciertas características que deben ser atendidas para lograr el éxito y cumplimiento de objetivos. La comunicación interna puede convertirse en una gran herramienta si las organizaciones saben cómo implementarla correctamente, ya que, con el tiempo les orillara a ser más competitivas y a posicionarse mejor en el mercado. Los diferentes autores

dan descripciones de lo que es la comunicación interna, agregan técnicas de cómo se debe manejar para que sea una verdadera herramienta que lleve la información de forma confiable y oportuna a toda la empresa. Se muestra en qué sentido debe fluir, las personas a las que tiene que llegar, las diferentes formas de ella y describen los problemas que causa la falta de una buena comunicación interna. Se enumeran diferentes aspectos en los que la comunicación interna influye directamente y como tiende a tener un efecto positivo en la empresa y con el paso del tiempo constituye a hacerla más competitiva.

Finalmente en este ensayo se describe los indicadores de una buena comunicación y como puede relacionarse con ciertos indicadores para poder ser evaluada. Y lo más importante que podemos concluir: hay técnicas para que la comunicación interna sea tratada como una inversión y su costo - beneficio sea analizado por profesionales

### **Agradecimientos**

Se agradece la presencia y comentarios durante las evaluaciones del ensayo final a los profesores que actuaron como sinodales:

Dra. Isabel Zizalra Hernández, Dr. Francisco Bribiescas Silva, Mtro. Dani Blasco Franch, y al Mtro. Carlos González Macías.

### **References:**

- Álvarez, J. (2007). Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. *Razón y Palabra*, 56(12), 1-7.
- Arribas, A. (2000). Comunicación en la empresa: la importancia de la información interna en la empresa. *Revista Latina de comunicación social*, 3(27), 1-5.
- Bland, M., & Jacson, P. (1992). Comunicación interna eficiente. Santa Fe de Bogotá: *Fondo Editorial Legis*.
- Chacón, O., Cuevas, T., & Bribiescas, F. (2010). Gestión de procesos de comunicación como estrategia de competitividad-calidad en Ciudad Juárez, Chihuahua. *Teoría y Praxis*, 77-93.
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 13(2), 158-184.
- Manucci, M. (2010). *Contingencias 5 desafíos de cambio para una nueva década*. Bogota, Colombia: *Grupo Editorial Norma S.A.*
- Meng, J., & Pan, P.-L. (2012). Using a balanced set of measures to focus on long-term competency in internal communication. *Public Relations Review*, 38(3), 484-490.
- Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo. *Negotium*, 4(10), 36-49.
- Rivera, A., Rojas, L., Ramirez, F., & Álvarez, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 1(2), 32-48.

Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad*, 31(2), 179-198.

Urbiola, A., & Vázquez, A. (2009). Lenguaje, poder y polifonía organizacional. *Razón y Palabra* (68), 1-22.

Verčič, A., Verčič, D., & Srirameshc, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters and the future. *Public Relation Review*, 38(2), 223-230.

Welch, M. (2010). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246-254.