

La comunicación interna en el contexto organizacional de Santiago de Cuba

Internal communication within the organizational context of Santiago de Cuba

Comunicação interna no contexto organizacional de Santiago de Cuba

Ailén Fonseca Martínez¹, <http://orcid.org/0000-0002-9079-1525>

Maribel Brull González², <http://orcid.org/0000-0001-6253-9915>

Ailén Lilia Elías Ramírez³, <https://orcid.org/0009-0006-4523-2632>

Yaritza Bell Hechavarría⁴, <https://orcid.org/0001-4005-392X>

¹Centro de Capacitación del Turismo Orlando Fernández Montes de Oca, Santiago de Cuba, Cuba

²Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba

³GEOCUBA Oriente Sur, Santiago de Cuba, Cuba

⁴Dirección de Información y Comunicación Social, Santiago de Cuba, Cuba

Autor para correspondencia: ailenfonsecamartinez@584.gmail.com

RESUMEN

La comunicación interna constituye una herramienta estratégica para el desarrollo organizacional. En Cuba, a partir de la implementación de la Ley 162 de Comunicación Social las investigaciones sobre este tema han devenido en una oportunidad para la transformación. El presente estudio tiene como objetivo diagnosticar el estado actual de la comunicación interna en organizaciones de la provincia Santiago de Cuba, en un contexto marcado por la influencia de las industrias culturales, la sociedad de la información y la nueva economía digital. Bajo un enfoque hermenéutico y sistémico, desde una perspectiva mixta, se emplearon métodos como el analítico-sintético, histórico- lógico y dentro de las técnicas se destacan la revisión bibliográfica, las entrevistas semiestructuradas, las encuestas, la observación y la triangulación de datos. La investigación evidencia que la adecuada gestión de la comunicación interna requiere políticas participativas, de integración tecnológica y fortalecimiento cultural encaminadas a lograr la cohesión y la eficiencia organizacional.

Palabras clave: Diagnóstico de comunicación, comunicación interna, público interno, gestión organizacional, cultura organizacional, participación.

ABSTRACT

Internal communication is a strategic tool for organizational development. In Cuba, following the implementation of Law 162 on Social Communication, exploring this subject has become essential for transformation. This study aims to assess the current state of internal communication within organizations in the province of Santiago de Cuba, against a backdrop shaped by the influence of cultural industries, the information society, and the new digital economy. Adopting a hermeneutic and systemic and historical-logical methods; key techniques included a literature review, semi-structured interviews, surveys, observation, and data triangulation. The research demonstrates that effective internal communication management requires participatory policies, technological integration, and cultural strengthening aimed at achieving organizational cohesion and efficiency.

Keywords: Communication diagnosis, internal communication, internal audience, organizational management, organizational culture, participation.

RESUMO

A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento organizacional. Em Cuba, após a implementação da Lei 162 sobre Comunicação Social, a pesquisa sobre esse tema tornou-se uma oportunidade de transformação. Este estudo visa avaliar o estado atual da comunicação interna em organizações da província

de Santiago de Cuba, em um contexto marcado pela influencia das indústrias culturais, da sociedade da informação e da nova economia digital. Adotando uma abordagem hermenéutica e sistêmica —e empregando uma perspectiva de métodos analítico-sintéticos e histórico- lógicos; as principais técnicas incluíram revisão de literatura, entrevistas semiestructuradas, pesquisas, observação e triangulação de dados. Pesquisas demostram que uma gestão eficaz de comunicação interna requer políticas participativas, integração tecnológica e fortalecimiento cultural voltados para alcançar a coesão e a eficiencia organizacionais.

Palavras-chave: Avaliação de comunicação interna, público interno, gestão organizacional, cultura organizacional, participação.

Recibido: 25/6/2025 Aprobado: 12/7/2026

Introducción

La gestión de la comunicación organizacional en la actualidad habla de una constante relación con prácticas que provienen de las industrias culturales y la evolución hacia la sociedad de la información y la nueva economía digital (Merchán y Cortez, 2026). El desarrollo de teorías y la diversidad de paradigmas han conducido la evolución de los estudios comunicativos a nivel internacional. En las actividades organizacionales la comunicación constituye un proceso que transversaliza al resto de los elementos que conforman el sistema organizacional. Desde esta perspectiva se hace común el divorcio entre la comunicación interna y externa, toda vez que se toma en cuenta la idea de considerar si las acciones de comunicación tienen como destinatarios a los miembros de la misma o a sus públicos externos.

A partir de la idea anterior es preciso señalar, que la comunicación organizacional incluye tanto las acciones de comunicación interna como externa, pues forman parte de un todo holístico, volviéndose fundamental la gestión coordinada y estratégica (Nina Apaza, 2025; Soca, 2023). Sin embargo, de acuerdo con Martínez-Romero y Yáber (2022) muchas organizaciones minimizan y se olvidan de gestionar la comunicación interna; y en esta misma línea, la academia presenta vacíos de conocimiento y sentido de la cultura comunicacional. Las transformaciones de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), impactan de forma constante en los contextos organizacionales y generan dinámicas que requieren nuevas maneras de hacer y de interactuar con los públicos, específicamente con el público interno, en función de potenciar sus fortalezas. Para contribuir a gestionar de forma eficiente los procesos de comunicación interna en las organizaciones de la provincia de Santiago de Cuba, el Proyecto SICOM, Sistema Integrado de Comunicación Social aborda esta temática como uno de sus resultados de investigación.

Como se ha abordado con anterioridad, la comunicación interna representa un proceso estratégico para el fortalecimiento y desarrollo organizacional. En el contexto de Santiago de Cuba, caracterizado por la implementación de estrategias y proyectos específicos a partir de la necesidad de articular la gestión de gobierno desde los ámbitos organizacional, mediático y comunitario, constituye una herramienta imprescindible para garantizar el sentido de pertenencia, la cohesión, la eficiencia en el diálogo social, la participación ciudadana y la construcción de la identidad colectiva.

Más allá de ser un simple intercambio de información, la comunicación interna en las organizaciones santiagueras se proyecta como un sistema de relaciones sociales que integra valores culturales, prácticas laborales y marcos normativos, en especial los derivados de la Ley 162 de Comunicación Social (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2023) sobre comunicación organizacional. Su adecuada gestión permite no solo optimizar los canales y flujos informativos, sino también promover la credibilidad, transparencia y sentido de pertenencia ante una responsabilidad social compartida entre directivos y trabajadores.

En este escenario, resulta de gran importancia analizar cómo las organizaciones diseñan y perfeccionan sus políticas de comunicación a partir de metodologías participativas y herramientas tecnológicas. De ahí que el presente estudio tenga como objetivo diagnosticar el estado de la comunicación interna en organizaciones de la provincia Santiago de Cuba.

Metodología

La investigación se desarrolló en el periodo comprendido entre septiembre de 2024 y mayo de 2026 bajo el paradigma hermenéutico y con un enfoque metodológico que por la flexibilidad en la comprensión e interpretación logró analizar de forma amplia y profunda el fenómeno objeto de estudio desde la perspectiva mixta. El objeto de estudio se enmarcó en la comunicación organizacional y el campo de acción en la comunicación interna.

Se utilizaron como métodos teóricos el analítico-sintético, en función de la revisión crítica de la literatura. Permitted el análisis de los diversos enfoques sobre la comunicación organizacional y la comunicación interna; y el histórico-lógico, a través de este método se examinó el surgimiento y trascendencia de las organizaciones objeto de estudio, lo que favoreció establecer nexos internos y determinar regularidades, además de la comprensión del contexto social en el acontecer organizacional.

El enfoque sistémico resultó fundamental para estudiar la organización y sus procesos comunicativos como un todo interrelacionado. Desde esta configuración, cada elemento del sistema comunicativo no puede comprenderse de manera aislada, sino en su relación con los demás componentes y con el conjunto. Este enfoque permitió identificar cómo las insuficiencias en un componente (por ejemplo, los canales) tienen efectos en cascada sobre otros (como la retroalimentación o el conocimiento de los objetivos estratégicos), y por qué las intervenciones puntuales son menos efectivas que las propuestas sistémicas.

Fuentes González y Álvarez Valiente (2021) argumentan que la aplicación del enfoque sistémico a la comunicación organizacional en contextos cubanos resulta especialmente pertinente, dado que las interacciones entre los componentes del sistema comunicativo suelen ser más determinantes que cualquiera de sus elementos por separado.

Dentro de las técnicas que se emplearon se encuentran la revisión bibliográfica, que constituyó una parte imprescindible en el proceso sistemático de la investigación. Posibilitó el conocimiento de antecedentes, identificar definiciones, modelos, descripciones, relaciones, explicaciones y tendencias en torno a la categoría de análisis y a los conceptos centrales que se abordan.

Las entrevistas semiestructuradas resultaron de gran utilidad, toda vez que de manera flexible y dinámica posibilitaron obtener información profunda sobre el objeto de estudio, conocer las experiencias empíricas, contrastar con las fuentes documentales consultadas en los diferentes soportes y alcanzar interpretaciones acordes con los objetivos propuestos. En el contexto de la investigación se aplicaron 58 entrevistas de esta naturaleza a directores generales de las organizaciones seleccionadas y otros cuadros de diferentes áreas.

Mediante las encuestas se obtuvo información real, específica y directa del público interno referente a la comunicación al interior de sus organizaciones. Se aplicaron un total de 748 encuestas, estas incluyeron a directivos de alto nivel, mandos intermedios y trabajadores de la base.

El tipo de muestreo utilizado fue el no probabilístico intencional; la elección de la muestra no dependió de la probabilidad, sino de las características y objetivos de la investigación. De ahí que se seleccionaron 24 organizaciones de diversa naturaleza dentro del contexto organizacional de Santiago de Cuba.

La observación participativa complementó la información obtenida a través de las entrevistas y las encuestas, al permitir identificar dinámicas comunicativas reales en el entorno laboral que no siempre son verbalizadas por los actores. A partir del carácter multimetódico de la investigación, en el que se incluye un acercamiento interpretativo al objeto de estudio, se utilizó también la triangulación de datos, con el objetivo de contrastar visiones y enfoques a partir de los datos recolectados. Desde una óptica holística y compleja emergen las dimensiones que permiten enriquecer la explicación de los datos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La comunicación interna en las organizaciones de Santiago de Cuba

El diagnóstico de comunicación es un proceso analítico que posibilita la evaluación de la eficacia de los sistemas de comunicación en la institución, permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. Asimismo, se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación de una organización en todos sus niveles (Bustillo- Castillejo y Machado-Licona, 2023; Domínguez-Quevedo y Suárez Caimary, 2021; Kotler, 2002).

Para la presente investigación se analizaron los siguientes indicadores de comunicación interna:

a) Flujos de comunicación interna: tipos de flujos: vertical (descendente / ascendente), horizontal, transversal. Objetivos, canales y frecuencia; b) Mensajes, contenido: de tarea, de mantenimiento y humanos. Objetivos, canales y frecuencia; c) Canales de comunicación, tipos de canales: escritos, orales, electrónicos, otros medios. Uso, relevancia y frecuencia; d) Redes de comunicación, formal, informal; e) Retroalimentación. Canales, frecuencia y eficiencia, f) Cultura organizacional. Conocimientos sobre la institución, valores, normas, liderazgo; g) Clima organizacional, ambiente laboral, participación, motivación laboral, sentido de pertenencia y satisfacción laboral

Las instituciones objeto de estudio fueron: Centro Provincial de Electromedicina; Banco Provincial de Sangre Renato Guitart Rosell; Dirección General de Salud del municipio Santiago de Cuba; Hospital Materno Sur

Mariana Grajales Cuello; Dirección General de Cultura; Dirección General de Educación; Dirección Provincial de la Vivienda; Empresa de Bebidas y Refrescos (EMBER); Empresa Agropecuaria de Servicios Técnicos Agropecuarios; Empresa de Mantenimiento Constructivo; Gobierno Provincial; Universidad de Oriente; Hospital General Dr. Juan Bruno Zayas Alfonso; Hospital Materno Este; Hospital Oncológico Conrado Benítez García; Empresa de Productos Lácteos; Centro de Información y Gestión Tecnológica (MEGACEN); Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A (Etecsa), División Territorial de Santiago de Cuba; Empresa Filial de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco de Contramaestre; Teatro Heredia; Oficina Provincial de Estadística e Información; Dirección General de Salud Songo La Maya; Hotel Casa Granda; y Poder Popular San Luis.

El análisis del estado actual de la comunicación interna en las organizaciones seleccionadas evidencia la existencia de un conjunto de insuficiencias que limitan el adecuado desarrollo de los procesos comunicativos, incidiendo de manera directa en la eficiencia organizacional y en la articulación de sus diferentes áreas de trabajo.

Entre los elementos identificados se encuentran los problemas de flujos de información a los públicos internos. La comunicación no se desarrolla de manera sistemática ni homogénea entre los distintos niveles jerárquicos, lo que genera fragmentación en la transmisión de mensajes. Esta situación provoca que la información no siempre llegue de forma oportuna ni completa a todos los trabajadores, lo que afecta la coordinación de tareas y la toma de decisiones; originando en ocasiones poca participación y desmotivación en los procesos organizacionales.

A ello se suma una limitada retroalimentación dentro de los procesos comunicativos. Predomina una lógica de transmisión vertical de la información, donde los trabajadores asumen un rol fundamentalmente receptor, con escasas oportunidades para emitir criterios, expresar inquietudes o participar activamente en la construcción de soluciones. Esta dinámica reduce las posibilidades de interacción y limita el diálogo abierto y transparente en la organización.

Otro aspecto significativo es el nivel parcial de conocimiento de los objetivos estratégicos por parte del personal. Aunque estos se encuentran definidos a nivel institucional, su socialización no resulta suficiente para garantizar su comprensión e interiorización en todos los niveles acorde a la estructura organizativa y administrativa creada. Como consecuencia, se evidencia una desconexión entre las metas organizacionales y las acciones cotidianas de los trabajadores, lo que dificulta la alineación de esfuerzos en función de los resultados esperados.

En relación con los canales de comunicación, se constató el predominio de medios tradicionales que no siempre responden a las exigencias actuales de inmediatez y efectividad. La insuficiente disponibilidad de recursos tecnológicos digitales limita la implementación de herramientas comunicativas más dinámicas que faciliten el intercambio de información, lo que genera procesos informativos lentos y susceptibles a distorsiones de mensajes. Desde esta dirección, como refiere García (2023), la digitalización constituye el gran desafío del siglo XXI para las organizaciones y en este sentido exige su reinención desde varias perspectivas; la integración de todos los formatos en un mismo soporte, la evolución de la periodicidad a la era del tiempo real o el cambio en el modelo de difusión propio de los medios tradicionales hacia la accesibilidad que permite la conectividad de la red, son algunas de las novedades que trae consigo el ecosistema digital y que forman parte del proceso de transformación de las organizaciones.

El diagnóstico de comunicación interna reveló la disminución de la participación de los trabajadores en la vida organizacional. Aunque se reconoce la importancia del trabajo en equipo y la comunicación grupal e interpersonal, en la práctica se identifican limitaciones en la creación de espacios formales e informales que propicien el diálogo y la construcción colectiva. Esta situación incide en el nivel de motivación y responsabilidad social de las organizaciones.

De ahí que se deben potenciar tendencias como el employee engagement o gestión del compromiso, que aporten entrega a la organización, sobre todo en lo que se refiere a cumplimiento de objetivos estratégicos y su objeto social. Entre los principales beneficios que aportan estas prácticas culturales se destacan: aumento de productividad de los trabajadores, mejora del nivel de satisfacción e involucramiento del público interno, eficiencia de trabajo, cohesión de los equipos de trabajo, menor rotación de personal, ahorro de recursos económicos y mayor rentabilidad (Soca, 2023).

El estudio realizado identificó una brecha entre los valores institucionales declarados y su manifestación en la práctica diaria. Elementos como la innovación, la disciplina tecnológica y la cooperación no se reflejan de manera sistemática en las dinámicas de trabajo, lo que evidencia la necesidad de fortalecer los procesos simbólicos y culturales asociados a la comunicación interna. Los trabajadores del 75% de las organizaciones diagnosticadas se han anticipado a sus espacios laborales en cuanto al uso de las TIC, por lo que las normas de

comunicación deben lograr el liderazgo de estas transformaciones, siendo imprescindible la implantación de un Manual de Gestión de la Comunicación Organizacional que potencie las políticas hacia lo interno y externo del sistema comunicativo.

El liderazgo es otro de los elementos que gana espacios en los nuevos escenarios, el trabajo en equipo y colaborativo incorpora esas capacidades de conocimiento con más imaginación para idear soluciones o para innovar procesos que aporten al desarrollo de los objetivos organizacionales (Soca, 2023, p. 14).

Los instrumentos aplicados constataron que los directivos tienen capacidad y experiencia suficiente para desempeñarse en el cargo que ocupan, aunque señalan dificultades en lo referido al dominio de habilidades comunicativas para ejercer el liderazgo y comprometer a sus subordinados con los objetivos grupales y organizacionales. Aunque falta dominio para la aplicación de métodos de acción participativa y colaboración estratégica en coherencia con la misión y los objetivos de la organización.

El estilo de liderazgo de las organizaciones forma parte de la cultura, en particular del clima organizacional que la misma genera, prevaleciendo el estilo autocrático. Mientras el 41% de los encuestados considera el liderazgo como un estado medio que oscila, donde el 21% considera que es bajo y el 16% lo califica de alto. Predomina el liderazgo formal, no obstante, a través de la observación participativa se descubrieron algunos líderes informales tanto positivos como negativos que con sus acciones fuera de la esfera directiva guían al resto del público interno para realizar determinadas acciones.

La comprensión, transmisión y significación de la cultura organizacional mediante la comunicación, facilita la gestión y conduce a una percepción favorable del clima organizacional por parte de los trabajadores del 68% de las organizaciones. Desde esta dimensión se presentaron dificultades a la hora de definir la misión y decir el año de fundación de sus centros laborales. De forma general, el papel de la comunicación interna es medular para que las nuevas formas de hacer sean aprehendidas, todo lo cual constituye un cambio en la cultura organizacional, a la cual se le adicionan nuevas normas y ritos como expresión de los mecanismos de integración interna y de adaptación externa (Gómez, 2022).

Las condiciones materiales y tecnológicas en las que operan el 90% de las organizaciones objeto de estudio constituyen un factor que incide en la calidad de la comunicación interna. La carencia de determinados recursos materiales y financieros dificulta no solo la transmisión de la información pública, sino también la implementación de estrategias comunicativas más efectivas. Estas limitaciones, aunque externas en muchos casos, tienen un impacto directo en la gestión interna.

Otro elemento relevante es el nivel de reconocimiento de los servicios que ofrecen donde el 87% de las organizaciones por parte de sus propios trabajadores. A pesar de contar con una cartera amplia, no todo el público interno posee un conocimiento integral de la misma, lo que limita su capacidad para actuar como portadores de la imagen institucional y afecta la coherencia comunicativa hacia el exterior.

Las problemáticas identificadas no se presentan de forma aislada, sino que configuran un sistema de interrelaciones que refleja debilidades en la gestión estratégica de la comunicación interna. Estas insuficiencias no responden a la ausencia de capacidades dentro de la organización, sino a la falta de articulación de los procesos comunicativos como un componente esencial de la gestión organizacional.

En sentido general, el diagnóstico demostró dentro de las insuficiencias más relevantes que el sistema de comunicación vigente no responde a la realidad hacia lo interno de las organizaciones; predominio del enfoque mecánico; insuficiente gestión de la comunicación interna; insatisfacción de los trabajadores en cuanto a la información que circula en las organizaciones; predominio de la comunicación formal, que fluye en todas las direcciones, con prevalencia del flujo vertical descendente; no se emplean de manera óptima los medios y canales disponibles para la comunicación interna; los planes de capacitación no reflejan acciones en función de la cultura de la comunicación social; centralización en la toma de decisiones por parte de los directivos; existencia de un influjo de los mensajes de tarea y de mantenimiento en detrimento del derecho humano a la información, dando muestra de un desequilibrio de contenidos que influye de forma lenta en el sentido de pertenencia de los trabajadores; vacíos en la elaboración e implementación del Manual de Gestión de la Comunicación, la Estrategia de Comunicación, el Manual de Identidad Visual y el Plan para la Gestión de la Comunicación de Crisis.

El diagnóstico también permitió identificar potencialidades que constituyen una base favorable para la transformación de esta realidad. Entre ellas se destacan la preparación del capital humano, la existencia de una estructura organizativa definida y el reconocimiento de la importancia de la comunicación por parte de los directivos y trabajadores. A partir del estado actual del problema se evidencia la necesidad de intervenir de manera intencionada en la comunicación interna, no solo para corregir las deficiencias detectadas, sino para potenciar las fortalezas existentes.

En la actualidad la sistematización de los términos, las características, principios y funciones que definen la comunicación organizacional resulta fundamental. Es necesario entender a las organizaciones desde la convergencia digital, a partir del estudio de artículos teóricos, metodológicos y prácticos que abordan las diferentes aristas sobre el tema. Se considera relevante analizar lo que se está publicando, quiénes son los autores, bajo qué influencias metodológicas están escribiendo y qué elementos comunes presentan, con el fin de saber qué se tiene, qué falta y hacia dónde se debería ir (Soca, 2023).

La comunicación organizacional en Cuba a partir de la aprobación e implementación de la Ley 162 de Comunicación Social ha pasado de ser un recurso técnico a convertirse en una herramienta estratégica normada, con énfasis en la transparencia, la participación y la responsabilidad social. Esto ha transformado la gestión organizacional desde la legitimidad de la comunicación como derecho ciudadano y como recurso de desarrollo (Paz et al., 2026).

En el caso de la comunicación interna, se ha convertido en una conceptualización relevante para el desenvolvimiento de las organizaciones, puesto que, implica la noción de apertura, reciprocidad, negociación y tolerancia al desacuerdo entre empresas y colaboradores (Chavez y Coronel, 2023). De ahí que procesos comunicativos que acontecen en el interior de las organizaciones conforman la comunicación interna. Este ámbito de la comunicación en las instituciones asume un especial interés en el contexto organizacional cubano, debido a la estrecha relación entre esta y otros valores intangibles como la cultura, el clima, la identidad e imagen, todos estos de extrema importancia para el desempeño de las organizaciones.

La comunicación interna es una actividad que le da sentido a la organización, no se puede menospreciar su importancia debido a que a partir del ejercicio de ésta es que se llega a resultados y por tanto el reto que envuelve en la actualidad es toda una expectativa debido a que a través de las acciones coordinadas se entrelazan procesos y orientan conductas (Cortés et al., 2024, p. 2098).

Desde la perspectiva anterior se comprende la comunicación interna como un proceso que permite a la organización establecer y mantener una coordinación entre sus diferentes partes, lo cual contribuye al logro de los objetivos estratégicos de la misma, además facilita la aceptación de nuevos valores que surgen con el desarrollo organizacional. Esta comunicación muestra su efectividad en la organización cuando se evidencia la integración entre sus miembros, lo cual se materializa en el mejoramiento de sus resultados, en el intercambio de criterios entre sus integrantes, en la estimulación al surgimiento de nuevas ideas y en la coordinación de metas individuales y colectivas, así como en la búsqueda de vías para alcanzarlas.

Por tanto, la comunicación interna es un elemento clave en la gestión organizacional, permite la transmisión eficiente de información y la coordinación de actividades. Sin embargo, su deficiencia puede generar problemas en la productividad y el compromiso de los empleados (Nina Apaza, 2025). Por esta razón, se observa que la comunicación interna adquiere una relevancia clave como instrumento estratégico de dirección y gestión, ya que posibilita la coparticipación de todos los profesionales (internos y externos) que conforman la fuerza laboral. De este modo, las acciones de comunicación interna de la organización tendrán que fundamentarse y atender a la cultura organizacional (Guerrero, 2019).

La organización que haya podido atraer el talento de sus profesionales mediante su identificación con la cultura y los valores corporativos, tendrá que ser capaz de mantener su motivación para contar con su compromiso (Guerrero et al., 2022). De ahí que el éxito en los resultados del trabajo para el cumplimiento de los objetivos de una organización se debe, en gran medida, al papel de la comunicación en ella. Algunos autores argumentan cómo la comunicación en las organizaciones conduce a resultados positivos, en tanto que otras veces, deviene en resultados negativos. Es por ello que su importancia es equiparable con la estrategia de producción o los servicios de una organización (Di Genova, 2020).

La gestión de la comunicación interna en las organizaciones representa una herramienta sistémica y organizativa que impacta en el nivel de satisfacción y compromiso de los trabajadores con la organización y se extiende hasta beneficiar a los pacientes como usuarios de los servicios (Bravo et al., 2024).

Hipotéticamente las organizaciones y la academia coinciden en la importancia fundamental de la comunicación interna como disciplina de estudio y como asunto estratégico de la gestión organizacional, pero la realidad muestra otra cosa. Son muchas las organizaciones que minimizan o simplemente se olvidan de gestionar la comunicación interna y en la academia los vacíos de conocimiento son ensordecedores. “La comunicación organizacional rige e integra todos los procesos inherentes a su objeto social, determinada por los flujos de información que proporciona el funcionamiento de la comunicación interna” (Gómez, 2022, p.18).

La comunicación interna contribuye al cumplimiento de metas y objetivos compartidos, hablar únicamente de la comunicación organizacional desde este enfoque, es desconocer la relevancia de la comunicación externa en la que están presentes otros actores, como clientes, entidades locales, proveedores y sectores con los

que tiene relación la organización (Soca, 2023). En tal sentido, se comparte la posición de Gómez (2022) al referir que la comunicación organizacional debe asumir un nuevo enfoque que deje atrás la zona de confort del modelo de comunicación lineal, al que han estado acostumbradas las organizaciones. Hoy urge apostar por un enfoque relacional, proponerse dialogar con todos los públicos, buscar nuevas alternativas, romper los esquemas característicos de la comunicación unidireccional, tanto a lo interno como a lo externo.

CONCLUSIONES

La comunicación interna de las organizaciones de Santiago de Cuba se confirma como un proceso estratégico esencial para la cohesión, la eficiencia y la identidad colectiva, más allá del simple intercambio de información. El diagnóstico realizado evidenció insuficiencias estructurales de responsabilidad organizacional y administrativa, insuficiencias en el uso adecuado de los medios fundamentales de comunicación interna, los flujos de intercambio, la retroalimentación mediante criterio, juicios y valoraciones, el liderazgo y socialización de objetivos, lo que limita la efectividad de la gestión organizacional en la provincia.

La brecha entre valores institucionales y prácticas de comunicación social cotidianas evidencia la necesidad de fortalecer la cultura organizacional y la coherencia simbólica hacia lo interno del sistema de gestión de los diversos sectores sociales estudiados de servicios, salud, cultura, educación, educación superior y de las organizaciones intersectoriales de producción. Al igual, se identifican limitaciones tecnológicas y materiales que constituyen un obstáculo para la modernización de los canales de comunicación verbal y no verbal, lo que exige una apuesta por la digitalización, la convergencia de formatos y discursos multimodales, sin desestimar la comunicación directa, grupal y personal.

El estudio demuestra que la elaboración e implementación de los documentos rectores según la Ley 162 de Comunicación Social es imprescindible para superar las deficiencias detectadas y consolidar la legitimidad de la comunicación como derecho ciudadano. Así como evidencia la necesidad de intensificar una Estrategia de Educación para la Comunicación Organizacional.

La presente investigación se convierte en un marco de referencia teórico, práctico y metodológico que puede ser generalizado a otras instituciones de la provincia Santiago de Cuba y del resto del país para la construcción de procedimientos, metodologías y modelos comunicacionales más integrales y sostenibles.

Referencias bibliográficas

Asamblea Nacional del Poder Popular. (2023). Ley No. 162 de Comunicación Social. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Edición Ordinaria No. 55, junio de 2024. La Habana: Ministerio de Justicia. <https://www.gacetaoficial.gob.cu>

Bravo, O., Almenares, K., Alfonso, I., Beldarraín, E., Barciela, M. C., & Badía, A. T. (2024). Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud, 35, e2540. <https://acimed.sld.cu>

Bustillo-Castillejo, M. C., & Machado-Licona, J. (2023). Diagnóstico de la efectividad de la comunicación organizacional: desde el enfoque del cliente interno. Revista Saber, Ciencia y Libertad, 18(1), 197–214. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2021v16n2.7747>

Chávez, L. E., & Coronel, R. D. P. (2023). Comunicación interna y su influencia en las empresas. Horizonte Empresarial, 10(1), 170–184. <https://revista.uss.edu.pe>

Cortés, L. A., Clemente, G., Torres, J. A., & Calvillo, M. E. (2024). Comunicación interna en las organizaciones: factores que revelan la difusión de la información, la sostenibilidad social, satisfacción y la productividad. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 5(4), 2095–2103. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i4.2396>

Di Genova, M. E. (2020). Comunicación estratégica institucional (CEI). Editorial ILCE-Instituto Latinoamericano de Comunicación Estratégica.

Domínguez-Quevedo, L., & Suárez-Caimary, I. L. (2021). Metodología para el diagnóstico integral de la comunicación empresarial. Caso de estudio Empresa Ferrocarriles de Oriente. Luz, 20(3), 22–33. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=589169027003>

Fuentes González, H., & Álvarez Valiente, I. (2021). La dinámica del proceso docente educativo de la educación superior desde un enfoque sistémico-estructural. Revista Cubana de Educación Superior, 40(1), 1–15. <https://revistas.uh.cu>

García, G. (2023). Prólogo. En Soca, G. Y. (Ed.), De la comunicación en las organizaciones (pp. 1–3). Editorial Ocean Sur.

Gómez, T. (2022). Sistema integral de gestión de la comunicación empresarial basado en el marketing relacional [Tesis de doctorado publicada]. <https://accesoabierto.uh.cu>

Guerrero, M. (2019). La comunicación interna: una herramienta estratégica para la gestión del trabajo de las personas

en la nueva organización [Tesis de doctorado publicada]. <https://eprints.ucm.es>

Guerrero, M., Sotelo, J., & Cabezuelo, F. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *adResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 27, e206. <https://doi.org/10.7263/adresic-27-206>

Kotler, P. (2002). Dirección de marketing. Editorial Prentice May Hispanoamericana.

Martínez-Romero, Y., & Yáber, G. (2022). Tendencias de investigación sobre comunicación interna en revistas internacionales: 2015–2021. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 23(XII), 117–142. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-23-2022-07-117-142>

Merchán Sánchez, D. J., & Cortez Clavijo, P. E. (2026). Comunicación inclusiva en los procesos de fortalecimiento de la cultura organizacional. *Revista Santiago*, 167, 408–421. <https://santiago.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/view/29091>

Nina Apaza, S. J. (2025). Comunicación interna y compromiso organizacional en docentes de una universidad estatal. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 16(1), 19–31. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.16.1.1262>

Paz, L., Cabrera, N., & Galindo, K. (2026). La Ley de Comunicación Social y la gestión de la comunicación interna y externa de las instituciones. *Maestro y Sociedad*, 23(2), 2014–2120. <https://maestroysociedad.uo.edu.cu>

Soca, G. Y. (2023). De la comunicación en las organizaciones. Editorial Ocean Sur.

Declaración de conflicto de intereses: Las autoras declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Declaración de contribución de los autores/as utilizando la Taxonomía CRediT:

Todas las autoras trabajaron en la Conceptualización, Investigación, Metodología, Redacción y Estilo.

Declaración de aprobación por el Comité de Ética: Las autoras declaran que la investigación fue aprobada por el Comité de Ética de las instituciones responsables, en tanto la misma implicó a seres humanos.

Declaración de originalidad del manuscrito: Las autoras confirman que este texto no ha sido publicado con anterioridad, ni ha sido enviado a otra revista para su publicación.