



**MAPA**

Revista de Ciencias Sociales y Humanísticas

<http://revistamapa.org/index.php/es>

ISSN: 2602-8441

Fecha de presentación: diciembre, 2025 Fecha de aceptación: febrero, 2026 Fecha de publicación: abril, 2026

## La Comunicación Organizacional como método de Estrategia Empresarial

Organizational Communication as a Business Strategy Method

6

Leanne González Tamayo <sup>1</sup>  
leannegonzaleztamayo56@gmail.com  
**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-7209-5289>



Cita sugerida (APA, séptima edición)

González, L. (2026). La Comunicación Organizacional como método de Estrategia Empresarial. *Revista Mapa*, 6(43), 103 – 119.

<http://revistamapa.org/index.php/es>

---

<sup>1</sup> Especialista de la Sociedad Mercantil de Responsabilidad Limitada “Othar Entregas”, La Habana. Cuba  
MAPA | Revista de Ciencias Sociales y Humanística Volumen 10 | No 43 | diciembre-abril, 2026



## RESUMEN

La Comunicación Organizacional es hoy en día estudiada meticulosamente por comunicadores, relacionistas públicos, antropólogos, sociólogos, psicólogos, diseñadores de imagen, entre otros profesionales, se halla consolidada como un pilar estratégico fundamental en la gestión empresarial contemporánea, trascendiendo su función operativa tradicional para convertirse en un eje dinamizador del desarrollo sostenible. Este artículo tiene como objetivo analizar la efectividad de la Comunicación Organizacional como método estratégico fundamental en la gestión empresarial actual; la cual, a pesar de su relevancia, es reconocida aun por muchas empresas como un área táctica o meramente informativa, desperdiciando su potencial estratégico. Para la investigación se recurrió a la aplicación de **métodos** conceptuales, análisis de documentos, materiales de revisión y de casos aplicados. Se concluye que la comunicación no es un mero soporte, sino una competencia directiva crítica que, al ser gestionada de manera transversal y participativa, impulsa la adaptabilidad, la productividad y la creación de valores compartidos en nuestros recursos humanos, constituyendo un factor determinante para el crecimiento y la sostenibilidad empresarial a largo plazo.

**Palabras claves:** comunicación organizacional, comunicación interna, desarrollo organizacional, cultura corporativa, estrategia empresarial

## ABSTRACT

Organizational communication is meticulously studied today by communicators, public relations specialists, anthropologists, sociologists, psychologists, image consultants, and other professionals. It has become a fundamental strategic pillar in contemporary business management, transcending its traditional operational function to become a driving force for sustainable development. This article aims to analyze the effectiveness of organizational communication as a fundamental strategic method in current business management. Despite its relevance, many companies still recognize it as a tactical or merely informational area, thus wasting its strategic potential. The research employed conceptual methods, document analysis, review materials, and applied case studies. The conclusion is that communication is not merely a support tool, but a critical managerial competency that, when managed in a cross-functional and participatory manner, fosters adaptability, productivity, and the creation of shared values among human resources, constituting a determining factor for long-term business growth and sustainability.

**Keywords:** organizational communication, internal communication, organizational development, corporate culture, business strategy



## INTRODUCCIÓN

En el supuesto colectivo de los negocios, la estrategia empresarial suele asociarse con números, gráficos de proyección, análisis de mercado y ventajas competitivas. Sin embargo, existe un activo intangible, a menudo subestimado, que actúa como el verdadero adhesivo que sostiene toda la estructura corporativa: La Comunicación Organizacional. Su aplicación ha sido fundamental por diversas y distintas definiciones, perspectivas y teorías que, a través de los años, la enriquecieron como disciplina de las ciencias de la comunicación. Si bien la misma nació bajo causales instrumentales y mecánicos, con el devenir de los años es parte nuclear de la dinámica vital de la organización.

### *La Comunicación Organizacional: Evolución y Conceptualización.*

Las organizaciones existen casi, desde el mismo inicio de la humanidad, como consecuencia de la diferenciación de roles, la división del trabajo y el establecimiento de jerarquías entre los hombres en busca de beneficios comunes. Todo ello contribuyó al establecimiento de un determinado nivel de organización en la sociedad naciente, lo que permitió hacer referencia, aunque en una escala significativamente inferior, a la aparición de una estructura social en su forma inicial que de cierto modo constituyó la génesis de las organizaciones de hoy.

Las organizaciones comunican en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan. De ahí la importancia de no dejar librada al azar la comunicación en una compañía. Asimismo, un vacío de comunicación tiende a ser completado, lo que tiende a la generación de rumores. Así, los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red intrínseca de relaciones, donde intervienen diferentes actores.

La comunicación organizacional debe ser concebida como un eje estratégico dentro de la gestión empresarial. No se trata únicamente de transmitir información, sino de construir significados compartidos que fortalezcan la cultura corporativa y potencien la competitividad. En el contexto latinoamericano, su relevancia es aún mayor, dado que las organizaciones enfrentan desafíos de diversidad cultural, transformación digital y sostenibilidad. Integrar la comunicación en la estrategia empresarial no solo mejora el desempeño interno, sino que también posiciona a la organización en el mercado global. Lejos de ser un simple departamento encargado de enviar correos masivos o gestionar una crisis en redes sociales, la comunicación organizacional se erige hoy como una disciplina estratégica de primer orden. Cuando se ejecuta con visión de negocio, se convierte en el vehículo que transforma la estrategia en acción, los objetivos en resultados y los empleados en embajadores de marca.

### 1. Concepto de la Comunicación

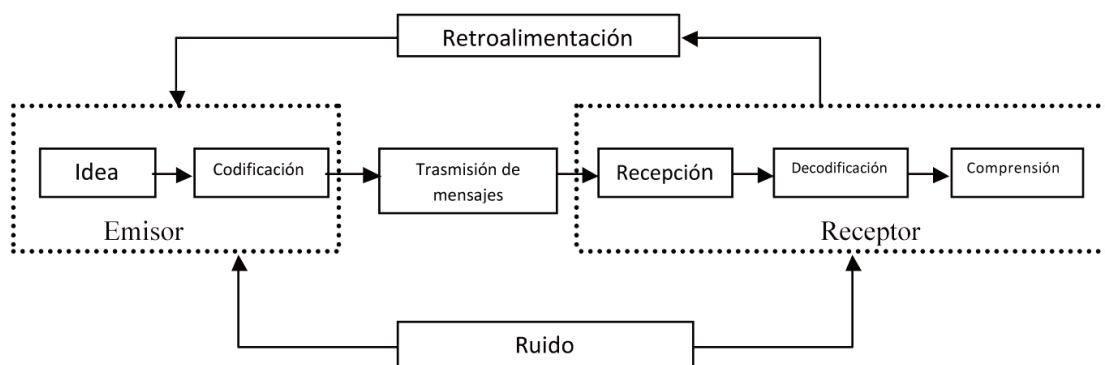
La comunicación viene del latín “communicare” que quiere decir “compartir”. Es el proceso mediante el cual se intercambia información, ideas, sentimientos o significados entre dos o más participantes, a través de un sistema de signos compartidos (lenguaje verbal, escrito, gestual, simbólico, tecnológico) con el propósito de generar un entendimiento común o respuesta.

#### *El proceso de la Comunicación*

El proceso de la comunicación se da tomando en cuenta la presencia de un emisor, que es la persona o la instancia que emite señales, un mensaje, que se refiere a esas señales que pueden ser: sonidos, palabras, textos, gestos, etc. Un receptor, que será aquella instancia o persona que recibe el mensaje un canal, que es el que une al emisor con el receptor, puede ser un medio escrito, una conversación, como se muestra en la figura 1. La retroalimentación, se da cuando el receptor contesta al emisor. Si el receptor no contesta puede que el mensaje no haya llegado. El ruido, es todo aquello que afecta a la comunicación, es decir, que impide que la información llegue al receptor. Es una distorsión, también llamada interferencia.

**Figura 1**

Modelo del proceso de la comunicación

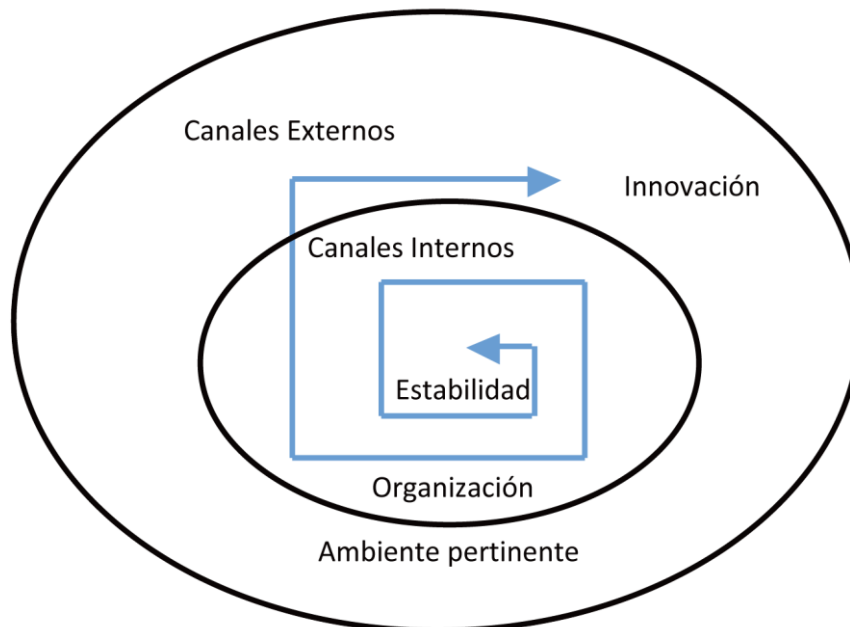


La Comunicación Organizacional responde a las necesidades de las personas que trabajan en la empresa. Permite que se den relaciones interpersonales al interior de la organización y también relaciones entre la empresa y su entorno. De esta manera, las actividades que se llevan a cabo en las organizaciones se ven favorecidas cuando existe una comunicación eficiente. La comunicación organizacional es llevar la información de una instancia a otra de tal manera que se produzca una adecuada relación entre los miembros de una empresa y permita, por lo tanto, un desempeño laboral individual y grupal.

“El modelo integrador de organización que presenta Kreps muestra la manera en que se interconectan los canales de comunicación interna y externa. Según este autor los procesos de comunicación interna se dirigen hacia el establecimiento de una estructura y estabilidad de la organización, al conducir actividades de organización, mientras que los canales de comunicación externa están dirigidos hacia la innovación, al facilitar la identificación de la dirección para el desarrollo continuo de la organización”. (MORALES, 2001:222)

## Figura 2

Modelo integrador de la Comunicación en las Organizaciones



*Fuente: Morales, 2001:222*

Dentro de la Comunicación Organizacional, encontramos básicamente dos tipos de comunicación, la interna y la externa

- **Comunicación interna**

La comunicación interna siempre ha existido ya que se constituye en esencia misma de las organizaciones porque permite la relación entre el personal y por otro lado que circule la información que es vital para el buen desenvolvimiento de la empresa.

Hay muchas definiciones de comunicación interna y entre ellas podemos citar:

Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (cf. Andrade, 1991:31-32)

- *Comunicación externa*

Las organizaciones tienen sus entornos y por lo tanto existe una relación entre el entorno y la organización que da como resultado un intercambio de información que afectará a ambas partes. Entonces, entendemos esta relación como acciones que implican por un lado **dar** información de la organización a su entorno y por otro lado **recibir** del entorno información que será relevante para la organización.

#### *Funciones de la Comunicación Interna*

Está constituida por 4 funciones que son:

El Control, que se refiere al hecho de conocer e influir en el comportamiento de los miembros de la organización

La Motivación, que indica al personal las tareas que deben cumplir y como optimizar su rendimiento. En esta función se considera la retroalimentación como un medio de reforzamiento para el cumplimiento de metas de la organización

La Expresión Emocional, que permite que el personal pueda expresar sus opiniones, sentimientos, aspiraciones, ideas y otros.

La Información, que se constituye en un recurso fundamental para la toma de decisiones y para el buen cumplimiento de las tareas.

## **METODOLOGÍA**

Es una investigación descriptiva y documental desarrollada mediante métodos de definición conceptual, análisis de documentos e indagación en revistas y libros, sintetizando los hallazgos de investigaciones empíricas y estudios teóricos recientes (2023-2025) sobre el rol de la comunicación organizacional como método estratégico para el desarrollo empresarial. Fueron analizados estudios cuantitativos, cualitativos y de métodos mixtos desarrollados en diversos contextos geográficos y sectoriales, teniendo como objetivo demostrar mediante el análisis de la Comunicación Organizacional como método estratégico fundamental en la gestión empresarial actual la importancia y

relevancia de la implementación de un adecuado sistema de comunicación organización interna en el ámbito empresarial.

### *Énfasis en el carácter “estratégico y efectivo”*

*Estratégico:* La comunicación participa en la definición de la estrategia, no solo en su ejecución; está alineada con los objetivos de negocios; es gestionada por la alta dirección; se anticipa a escenarios, no solo reacciona.

*Efectivo:* Logra resultados medibles en términos de comprensión de los mensajes, alineación de comportamientos, clima laboral positivo, retención de talento, productividad y reputación interna/externa.

## **DESARROLLO**

### *1. ¿De qué hablamos cuando hablamos de Comunicación Organizacional?*

La comunicación organizacional no es un monolito. Para que funcione como estrategia, debe articular tres dimensiones de manera coherente:

*Comunicación Interna:* Es el diálogo que fluye dentro de la empresa. No se limita a los tabloneros de anuncios digitales; abarca la relación entre líderes y colaboradores, la comunicación entre pares y la capacidad de la organización para escuchar a su propio talento. Una comunicación interna efectiva convierte la "cultura escrita" en una "cultura vivida".

*Comunicación Externa:* Es la voz de la empresa hacia el mundo: clientes, proveedores, inversores y sociedad. En un contexto de hipertransparencia, ya no basta con vender un producto; es necesario comunicar un propósito.

*Comunicación de Liderazgo:* Es el puente entre las dos anteriores. Los líderes son los principales portavoces de la estrategia. Si un gerente no comunica el "porqué" de una decisión, la estrategia se percibe como una orden arbitraria en lugar de una misión compartida.

### *2. De la táctica a la estrategia: Un cambio de paradigma*

Tradicionalmente, la comunicación era vista como un área táctica: "publicamos el boletín", "redactamos el comunicado de prensa". Sin embargo, en el entorno empresarial actual, caracterizado por la volatilidad, la comunicación ha ascendido a la mesa de dirección.

La comunicación es estrategia porque es la encargada de gestionar la realidad de la empresa. Una estrategia corporativa brillante que no es comunicada de forma clara, sencilla y recurrente, simplemente no existe para los colaboradores.

La estrategia empresarial enfrenta tres grandes enemigos que solo la comunicación puede vencer:

1. La ambigüedad: La falta de claridad genera silos y esfuerzos duplicados.

2. El rumor: En el vacío informativo, el rumor ocupa el lugar de la verdad oficial, generando ansiedad y desconfianza.

3. La desconexión: Cuando el empleado no entiende cómo su trabajo impacta en el objetivo global, la motivación intrínseca se desvanece.

### 3. Beneficios tangibles de una comunicación organizacional estratégica

Invertir en comunicación organizacional no es un gasto, es una inversión con retorno medible. Los estudios de clima laboral y productividad lo confirman:

*Aumento del Engagement:* Los equipos que reciben información clara y constante sobre la dirección de la empresa se sienten parte del viaje. Esto reduce la rotación no deseada (fuga de talento) y aumenta la productividad.

*Aceleración de la Transformación:* En procesos de digitalización, fusiones o cambios de modelo de negocio, la comunicación es la que acorta los tiempos de adopción. Una empresa que comunica bien el "para qué" del cambio reduce la resistencia natural al mismo.

*Reputación y Atracción de Talento:* La comunicación externa coherente con la interna (lo que se dice afuera se vive adentro) construye una marca empleadora sólida. En la guerra por el talento, los profesionales quieren trabajar donde haya transparencia y propósito claro.

*Reducción de la Conflictividad:* La asimetría informativa es la principal causa de conflictos internos. Canales de diálogo abiertos y una cultura de feedback continuo actúan como un sistema de alerta temprana que previene crisis mayores.

### 4. ¿Cómo implementarla como método?

Para que la comunicación se convierta en un método estratégico y no en una serie de acciones aisladas, es necesario seguir un esquema riguroso:

1. *Diagnóstico:* No se puede mejorar lo que no se mide. Realizar auditorías de comunicación (encuestas de clima, análisis de canales, grupos focales) para entender cuál es la brecha entre la comunicación emitida y la recibida.

2. *Alineamiento con el Negocio:* El plan de comunicación debe ser un reflejo del plan estratégico. Si la estrategia es "innovación", la comunicación debe destacar historias de innovación, fracasos productivos y experimentación.

3. *Definición de Audiencias:* Segmentar. El mensaje para el área comercial no debe tener el mismo formato ni profundidad que el mensaje para la junta directiva, aunque ambos deben compartir el mismo hilo conductor.

4. *Elección de Canales:* Apostar por la omnicanalidad. No basta con el correo electrónico. Es necesario combinar herramientas colaborativas (Slack, Teams), encuentros presenciales (town halls), liderazgos cercanos y narrativas visuales.

5. *Medición y Ajuste:* No solo medir "alcance" (cuántos abrieron el correo), sino "comprensión" y "acción". ¿Entendieron la nueva estrategia? ¿Están actuando en consecuencia?

#### 5. *El rol del líder comunicador*

En este esquema, el área de Comunicaciones deja de ser la dueña del mensaje para convertirse en la facilitadora y asesora de los líderes. El principal canal de comunicación estratégica no es la intranet; es el líder directo.

Un jefe que sabe transmitir la estrategia, que traduce los objetivos globales al día a día de su equipo y que práctica la escucha activa, es el mayor multiplicador de la efectividad empresarial. La función del departamento de comunicación es capacitar a esos líderes, dotarlos de herramientas y asegurarse de que el discurso institucional no se diluya en los niveles intermedios.

*La Comunicación Organizacional Interna como estrategia de la interacción eficaz en el ámbito empresarial.*

Tradicionalmente, la comunicación interna fue concebida como un flujo unidireccional de información descendente. Sin embargo, la interacción eficaz en la empresa moderna requiere abandonar este modelo instrumentalista para adoptar una perspectiva relacional. La comunicación organizacional interna bajo esta óptica, no solo transmite información, sino que construye realidades compartidas.

Es el medio a través del cual los colaboradores crean la cultura organizacional, es decir, el grado de incertidumbre y ambigüedad que obstaculiza la toma de decisiones y coordinación. Cuando la comunicación es estratégica, se convierte en el mecanismo exclusivo que permite sincronizar los objetivos individuales con los colectivos, transformando un grupo de personas en un sistema cohesivo orientado a resultados. Sin esta orientación, las estructuras formales como los organigramas o los manuales de procedimientos se tornan inertes.

*Estrategias Claves para una comunicación organizacional interna transformadora.*

**1. Comunicación bidireccional y escucha activa.**

La interacción eficaz no puede existir sin retroalimentación. Las organizaciones que se desarrollan sostenidamente son aquellas que institucionalizan mecanismos de escucha activa. Esto implica pasar de encuestas de clima esporádicas a diálogos continuos a través de canales como reuniones de feedback inverso, plataformas de colaboración interna como las intranets sociales y consejos asesores de empleados. La escucha activa valida al empleado como agente activo, generando sentido de pertenencia y permitiendo a la dirección oportunidades de mejora antes de que se conviertan en crisis.

**2. Alineación a través del storytelling estratégico.**

La coherencia entre el discurso y la práctica es crítica. Una de las estrategias más poderosas es el uso de storytelling interno para conectar el trabajo diario con el propósito organizacional. No se trata de narrativas edulcoradas, sino de construir relatos auténticos que muestran como el desempeño de cada área impactan en la misión de la empresa. Esta estrategia transforma la comunicación de una función informativa a una función inspiradora, alineando el talento humano con la visión estratégica de manera emocional y racional.

**3. Gestión de la comunicación horizontal y la colaboración transversal.**

La rigidez jerárquica es uno de los principales obstáculos para la interacción eficaz. Las empresas con alto desarrollo empresarial fomentan estrategias que rompen los silos departamentales. La implementación de comunidades de práctica, equipos de proyectos multifuncionales y espacios de co-creación permite que la comunicación fluya de manera horizontal. Esta interacción no solo acelera la innovación, sino que facilita la resolución ágil de problemas al aprovechar la inteligencia colectiva.

**4. La Humanización de la empresa.**

Esta estrategia se centra en los colaboradores. En el centro de cualquier operación o proceso se encuentra un equipo de personas. Las personas son la máxima prioridad y, por lo tanto, su aporte debe tenerse en cuenta al tomar decisiones. Por ello, es necesario activar espacios de retroalimentación donde se establezca el diálogo. En este sentido, la empresa no solo se centrará en números o datos duros, sino que también acogerá las discrepancias o críticas de los empleados. Por ejemplo, una plataforma donde los colaboradores puedan expresar su estado de ánimo actual o realizar una evaluación del entorno laboral,

son opciones viables. En este caso aplicar una encuesta para identificar donde accionar sería útil.

### *5. Innovación y Digitalización.*

Desarrollar una estrategia adecuada para la innovación tecnológica, adaptando la comunicación interna a las computadoras o dispositivos digitales en general, promoverán el aceleramiento de la transformación digital.

#### *Impacto en el desarrollo empresarial*

La literatura en gestión empresarial (Kaplan & Norton, 2004; Kaplan, 2008) ha demostrado que los intangibles, como el capital humano y el capital organizacional, son los principales diferenciadores en la creación de valor. La comunicación interna eficaz actúa como el lubricante que dinamiza estos capitales. Su impacto en el desarrollo empresarial se manifiesta en tres dimensiones específicas:

**1. Incremento de la productividad y reducción de la conflictividad:** Una interacción clara evita la duplicidad de esfuerzos, los malentendidos y la desinformación. La claridad en los roles, objetivos y procedimientos, derivada de una comunicación organizacional eficaz y estratégica, disminuye los tiempos de ejecución y reduce los costes asociados a la conflictividad laboral.

**2. Retención del talento y fortalecimiento de la marca empleadora:** En un mercado laboral competitivo, la calidad de la comunicación organizacional interna es un factor determinante para la retención. Los colaboradores que sienten que son escuchados y que comprenden el rumbo de la organización presentan niveles más bajos de intención de rotación. Una comunicación interna robusta externaliza una marca empleadora sólida, atrayendo nuevo talento alineado con la cultura.

**3. Adaptabilidad y gestión del cambio:** La única constante en el desarrollo empresarial actual es el cambio. Las organizaciones que han consolidado una cultura de comunicación organizacional transparente y fluida gestionan las transformaciones (fusiones, digitalizaciones, reestructuraciones) con mayor éxito. La confianza generada a través de la interacción eficaz reduce la resistencia al cambio y acelera los procesos de adaptación.

#### *Desafíos y consideraciones críticas.*

Afirmar que la comunicación organizacional interna es la herramienta exclusiva para la interacción eficaz implica reconocer que su ausencia no puede ser suplida por otros recursos. Sin embargo, para que esta premisa sea válida, es necesario superar ciertos desafíos. El principal es la brecha entre la comunicación formal (establecida por la dirección) y la comunicación informal (rumores, redes de confianza no oficiales). Una estrategia eficaz no puede

ignorar la informalidad; debe integrarla, utilizando a los líderes informales como multiplicadores del mensaje estratégico.

Además, en la era de la hiperconectividad, el exceso de información se convierte en un enemigo de la interacción eficaz. La estrategia no consiste en aumentar el volumen de comunicados, sino en garantizar la relevancia, la segmentación y la oportunidad de la información. La comunicación interna debe ser curada, no solo difundida.

Existen diferentes maneras de implementar y gestionar un área de comunicación organizacional estratégica, que funcionen como un verdadero socio de la dirección general, con modelos de gobernanza claros, indicadores de desempeño vinculados al negocio y estrategia empresarial ejemplos de aplicación práctica.

#### 1. Modelos de Gobernanza para el Área de Comunicación Organizacional estratégica.

La gobernanza define quién toma las decisiones, cómo se articulan los flujos de trabajo y qué relación existe entre el área de comunicación y el resto de la organización. Existen tres modelos predominantes, cada uno con ventajas según el tamaño, la complejidad y la estructura de la empresa.

##### *Modelo 1: Centralizado*

*Características:* Todas las decisiones, mensajes y canales dependen de un único equipo de comunicación que reporta directamente a la dirección general o a la presidencia. Las áreas operativas no tienen competencias comunicacionales autónomas.

*Ventajas:* Control absoluto sobre la coherencia del mensaje. Eficiencia en el uso de recursos. Respuesta unificada ante crisis.

*Desventajas:* Riesgo de desconexión con las realidades operativas de cada área. Puede generar cuellos de botella en empresas con alta dinámica de negocio. Dependencia crítica de la capacidad del equipo central.

##### *Aplicación recomendada:*

Empresas con estructuras simples, un solo país de operación, o aquellas que atraviesan procesos de transformación donde se requiere control estricto del mensaje.

##### *Modelo 2: Descentralizado*

*Características:* Cada unidad de negocio, área funcional o región cuenta con su propio equipo de comunicación, con autonomía para definir mensajes y estrategias. La coordinación entre unidades es limitada.

*Ventajas:* Alta capacidad de respuesta a las necesidades específicas de cada negocio. Mayor cercanía a los públicos locales o especializados. Empoderamiento de las áreas operativas.

*Desventajas:* Riesgo de fragmentación del mensaje corporativo. Duplicidad de esfuerzos y recursos. Dificultad para gestionar la reputación integral de la empresa.

*Aplicación recomendada:*

Conglomerados con negocios muy diversos y autónomos, o empresas con operaciones en mercados con alta especificidad regulatoria o cultural.

*Modelo 3: Híbrido. Centro de Excelencia y Enlaces Estratégicos.*

*Características:* Existe un equipo central de comunicación (Centro de Excelencia) que define la estrategia global, los mensajes clave, los estándares de marca y la gestión de crisis. Paralelamente, cada unidad de negocio, región o área funcional cuenta con enlaces estratégicos de comunicación que reportan funcionalmente al centro y operativamente a su unidad.

*Ventajas:* Combina coherencia corporativa con agilidad operativa. Permite escalabilidad en empresas en crecimiento. Facilita la medición integrada de impacto.

*Desventajas:* Requiere un modelo de gobierno claro para resolver tensiones entre línea funcional y operativa. Exige perfiles con alta capacidad de negociación y alineamiento.

*Aplicación recomendada:*

Empresas de tamaño mediano a grande con múltiples líneas de negocio, presencia geográfica diversa o procesos de integración post-fusión. Es el modelo más adoptado por corporaciones que entienden la comunicación organizacional como función estratégica y efectiva.

## DISCUSIÓN

Las organizaciones deben considerar que en materia de gestión de la información se estaría obligado a planear estrategias que incluyan políticas igualmente claras, que al aplicarlas y por la fuerza de la inercia sobre todo, se vaya generando una cultura organizacional sostenible socialmente, en la que se compartan contenidos instructivos, informativos, eficientes y de valor, coherentes con los objetivos y que confluyen en el desarrollo de la calidad de la información; por tanto en la satisfacción de los integrantes y sacar todo su potencial que se traduzca en la productividad de todos y cada uno de los que conforman la empresa, (Casas, 2022).



Las organizaciones son diferentes, en consecuencia, las estrategias para la gestión de la información ocupan responder a las demandas que hoy en día se presentan cambiantes como resultado de las tendencias globales, por lo que en la gestión de la comunicación interna es casi obligatorio crear nuevos sistemas para el manejo de la información; paradigmas de comunicación, fuentes, sistemas informáticos, documentos y no documentos, entre otros más factores, (Fernández y Batista 2016).

De acuerdo con las exigencias de cada uno de los procesos al interior de la organización, el flujo y la interacción según la naturaleza de la información que requiera todos estos factores deben promover además la generación del conocimiento organizacional y la puesta en marcha de un sistema que sirva para evaluar los resultados (calidad) y determinar lo que esté haciendo falta con relación a los potenciales servicios y valor de la información, por citar algunos aspectos

## **RESULTADOS**

Podemos establecer a partir de todo lo antes expuesto que el impacto en la eficacia de la Comunicación Organizacional se debe a la existencia necesaria de una relación positiva y significativa entre la comunicación estratégica y el desempeño organizacional, destacando que la comunicación no es un mero mecanismo de apoyo, sino un activo estratégico que las organizaciones deben gestionar activamente. La comunicación corporativa estratégica mejora significativamente la efectividad organizacional mediante la mejora del flujo de información interno, la alineación del desempeño de los empleados con los objetivos corporativos, y el fomento de un entorno de trabajo colaborativo.

Es un evento innegable que aquellas empresas que implementan la comunicación organizacional como estrategia empresarial con tecnologías de comunicación avanzadas, modelos participativos y mecanismos de retroalimentación claros sostienen un elevado nivel de retroalimentación, accesibilidad gerencial, y coordinación interdepartamental. El flujo de información transparente, la claridad de roles y la participación significativa fortalecen el sentido de pertenencia organizacional y mejoran la satisfacción laboral.

Adicionalmente, la comunicación consistente y alineada con las expectativas fomenta la estabilidad emocional y refuerza el apoyo organizacional percibido. La transparencia en la comunicación organizacional contribuye a relaciones de calidad organización-empleado, caracterizadas por confianza, satisfacción, compromiso y control mutuo asociados con la evaluación de la reputación organizacional y el compromiso de los empleados. En las empresas en que los medios de comunicación organizacional no son esgrimidos ni implementados para la mejora y desarrollo de la relación organización-empleado



puede existir discrepancias entre la percepción de líderes y subordinados. El grado en que la comunicación estratégica puede apoyar el desarrollo de estrategia es alto, existiendo alineación entre líderes ejecutivos y líderes de comunicación sobre esta premisa. El apoyo del liderazgo, la cultura organizacional y la comunicación simétrica determinan constituyen elementos claves que respaldan la planificación, implementación y evaluación del cambio organizacional.

## CONCLUSIONES

El contexto analizado respalda consistentemente la premisa de que la comunicación organizacional, cuando es implementada estratégicamente, constituye un factor determinante para el desarrollo empresarial. Los resultados convergen en los siguientes puntos clave:

1. La comunicación estratégica impacta positivamente el desempeño organizacional en múltiples dimensiones, incluyendo eficiencia, alineación estratégica y satisfacción laboral.

2. La transparencia y la simetría comunicativa son predictores significativos de relaciones de calidad organización-empleado, compromiso y reputación interna.

3. Existen brechas perceptuales entre líderes y subordinados que requieren atención estratégica, particularmente en la evaluación del entorno organizacional y la claridad de los objetivos.

4. La participación de empleados no estratégicos en procesos de estrategia abierta es factible y puede generar valor, pero requiere estructuras de facilitación y límites de rol claros para traducir las contribuciones en acciones ejecutables.

5. El rol del comunicador estratégico se ha elevado, requiriendo competencias en gestión de relaciones, análisis ambiental y evaluación de riesgos para contribuir efectivamente al desarrollo estratégico.

Las empresas deben invertir en desarrollo de competencias comunicativas en todos los niveles, diseñar una arquitectura de canales con gobernanza y establecer métricas vinculadas al desempeño.

La comunicación organizacional es estratégica y efectiva cuando actúa como un eje transversal, alineado al negocio, liderado desde la alta dirección, adaptado a los entornos digitales y evaluados por su impacto real.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Castillo-Vidal, A.; Pérez-Martínez, A., Viltre, A. & Espinosa, Y. (2020). Estrategia para la comunicación organizacional extensionista: una experiencia del CUM de San Luis. *Maestro y Sociedad*, 17(4), 689-701.
- Dike, H. W. (2025). Strategic Corporate Communication: A Tool for Enhancing Organizational Performance in Nigeria. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(4), 3192-3206.
- Veiga, S. F., & Santos, I. C. (2024). Communication as a Strategic Tool towards to integrate business to employees: a brazilian case study. *Universidad de Taubaté*.
- Middleton, J. (2023). The bedrock of organization transformation: Examining the relationship between leadership, culture and communication in successful change management. *Mac Sphere*.
- Ait Amar, A. (2025). Strategic Communication As A Mechanism For Achieving Organizational Psychological Well-being And Enhancing Performance In The Workplace: A Theoretical Approach. *Algerian Journal of Human and Social Sciences*, 9(2), 619-646.
- Baran, D., et al. (2025). The role of communication in effective business management. *ArXiv: 2510.07016*.
- De Keyser, B. (2025). Communication and Strategy Work: How corporate magazines shape strategy. *Organization Studies*, 1-24.
- Richardson (Macfarlane), A. (2023). The Role of Strategic Communications in Organizational Strategy Development and Implementation. *Mac Sphere*.
- Plotnikova, A., Brielmaier, C., & Friesl, M. (2025). Performing Micro-Role Transitions in Open Strategy. *Journal of Management Studies*.
- Men, L. (2012). The effects of organizational leadership on strategic internal communication and employee outcomes. *University of Miami*.
- BENAVIDES Juan, MORALES Francisca, etc.; (2001); "Dirección de comunicación empresarial e institucional"; Edit. Gestión 2000 S.A.; 1ª Edición; España
- Fernández Hernández, T., & Batista Quintero, L. R. (2016). Estrategia de comunicación interna para la gestión del conocimiento sobre desarrollo sostenible en la zona de defensa de la Sierrita, municipio Cumanayagua. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(4), 22-31.



Gómez Nieto, Begoña, & Benito Vielba, Cristina (2014). Presente de la comunicación organizacional en la pyme española. *Razón y Palabra*, (86), undefined-undefined. [fecha de Consulta 26 de septiembre de 2019]. ISSN: 1605-4806. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1995/199530728023>

Gómez Ortiz, Rosa Amalia, & Topete Barrera, Carlos. (2018). Avances teóricos de la gestión en un programa de posgrado. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo*. Disponible: <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/348/1626>

Martínez Muñoz, E., Hernández Gracia, T., Torres-Flórez, D., García Velázquez, M. del R., & Montaña Arango, O. (2018). La realidad comunicacional, liderazgo y clima laboral de la pequeña empresa industrial textil en el Estado de Hidalgo. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 5(1), 76-90. <https://doi.org/10.22579/23463910.15>

#### *Conflicto de intereses*

La autora declara que no existe conflicto de intereses.

