CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Comunicación organizacional: una estrategia para la toma de decisiones institucionales

Organizational communication: a strategy for institutional decision-making

Jambell García Paz
Universidad del Zulia - LUZ
Correo electrónico: jambellgarciap@gmail.com
Código ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8725-5257

Silfrido Rodríguez Herrera
Petróleos de Venezuela. PDVSA
Correo electrónico: silfrido.rodriguez@gmail.com
Código ORCID: https://orcid.org/0009-0009-1928-4342

Recibido: Mayo 2026 **Aceptado: Julio 2026** **Publicado: Septiembre 2026**

Cómo citar: García Paz, J. y Rodríguez Herrera, S. (2026). **Comunicación organizacional: una estrategia para la toma de decisiones institucionales.** Editorial CICAG: Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales, Volúmen 23 No. 4. Septiembre - Diciembre (2026). Venezuela. **DOI:** https://doi.org/10.36390/a66wn127

RESUMEN

El presente artículo analiza como la comunicación organizacional se erige como estrategia crucial para la toma de decisiones de las organizaciones, mediante un análisis exhaustivo de la literatura académica relacionada con el tema central de este artículo. De manera que, en el desarrollo se explora como una comunicación organizacional efectiva sirve de herramienta para garantizar la calidad de la toma de decisiones en el sector público, además se aborda como la implementación de estrategias comunicacionales fomentan la transparencia, la participación y la colaboración; fundamental para mejorar los procesos en la toma de decisiones y, por ende, el buen desempeño institucional. El estudio estuvo soportado por los teóricos, Quiñones, Sifuentes y Quiñones (2024), González-Ros (2022), Alvarado (2010), Viñaras, Gonzálvez & Rincón (2020), entre otros. A través de una metodología de enfoque cualitativo, se revisaron diversos documentos, libros y publicaciones, relacionados con la comunicación organizacional y la toma de decisiones y se pudo reconocer los contenidos expuestos confirman que, la comunicación organizacional viene a ser un elemento a considerar por las instituciones tanto públicas como privadas para el entendimiento de situaciones en entornos complejos y multidisciplinarios, permitiendo mediante estas evaluar posibles situaciones que se deben considerar a la hora de tomar decisiones, bien sea, para su óptimo funcionamiento o para el acondicionamiento relacionado con la eficacia y eficiencia, enfatizando en los entornos donde se desarrollan y son influenciadas por los cambios; tanto internos como externos, lo que genera una confianza extrema entre los miembros que la integran y que valoran las

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

decisiones cuando son acertadas, siendo ellos parte del manejo idóneo de la organización.

Palabras clave: Comunicación Organizacional; toma de decisiones; instituciones públicas, estrategia, eficiencia y eficacia.

ABSTRACT

This article analyzes how organizational communication serves as a crucial strategy for organizational decision-making, through a comprehensive review of the academic literature related to the main topic. Accordingly, the study explores how effective organizational communication functions as a tool to ensure decision-making quality within the public sector. Additionally, it addresses how implementing communication strategies fosters transparency, participation, and collaboration—elements fundamental to improving decision-making processes and, consequently, institutional performance. The study was supported by theoretical frameworks from Quiñones, Sifuentes, and Quiñones (2024), González-Ros (2022), Alvarado (2010), Viñaras, Gonzálvez, and Rincón (2020), among others. Using a qualitative methodology, various documents, books, and publications related to organizational communication and decision-making were reviewed. The analysis confirms that organizational communication is a critical element for both public and private institutions in understanding complex, multidisciplinary environments. Through effective communication, organizations can evaluate potential scenarios to consider when making decisions—whether to ensure optimal operations or to adapt for greater efficiency and effectiveness. This is especially vital in dynamic environments influenced by internal and external changes, building strong trust among team members who feel valued and involved in the sound management of the organization.

Keywords: Organizational communication; decision-making; public institutions, strategy, efficiency and effectiveness

INTRODUCCIÓN

La comunicación organizacional se ha convertido en un pilar fundamental para el éxito de las instituciones en un entorno cada vez más competitivo y globalizado. La capacidad de una organización para tomar decisiones efectivas está intrínsecamente relacionada con la calidad de su comunicación interna y externa. Según Castro, et al. (2020) la comunicación organizacional no solo facilita la transmisión de información, sino que también influye en la cultura organizacional y en la motivación de sus miembros.

Este artículo tiene como objetivo explorar cómo la comunicación organizacional puede ser utilizada como una estrategia efectiva para la toma de decisiones, analizando su impacto en el rendimiento organizacional, a través de un marco metodológico para su estudio. La relevancia de este tema se hace evidente al considerar que las decisiones mal

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

informadas pueden llevar a resultados adversos, mientras que una comunicación clara y efectiva puede mejorar la alineación de los objetivos y la ejecución de estrategias.

Cabe destacar que, la comunicación organizacional es un elemento a ser considerado importante para el funcionamiento de cualquier institución; aún más, en el ámbito del sector público, donde la interconexión y globalizado, han rebasado las barreras de las comunicaciones tradicionales, donde los ciudadanos esperan ser partícipes dinámicos en el proceso de gobernanza donde la transparencia y la eficacia en la comunicación se han vuelto imperativos.

Ahora bien, en el contexto público, la comunicación organizacional se vuelve aún más relevante ya que es un escenario donde la participación ciudadana es vista como una herramienta clave para una democracia saludable capaz de integrar todo el personal creando un ambiente propicio para la toma de decisiones. Es ahí, que la capacidad de los ciudadanos para influir en las decisiones gubernamentales a través de canales de comunicación eficaces puede resultar en políticas que reflejen mejor las necesidades y deseos de la comunidad. Sin embargo, muchas instituciones aún luchan por establecer y mantener canales de comunicación que sean claros, accesibles y bidireccionales lo que permite ver con transparencia la razón de accionar y elegir acciones en pro de las necesidades considerando su comunicación interna y externa en la toma de decisiones.

El efecto de la comunicación organizacional en la toma de decisiones no se limita a mejorar la percepción pública; también afecta directamente la calidad de las decisiones que se toman. Por el contrario, una comunicación clara y efectiva fomenta un entorno donde la información fluye libremente, permitiendo a quienes están encargados de tomar las decisiones, de forma asertiva y con un manejo de la información generada mediante la información interna e interna, lo que compromete a la institución a cumplir con las metas planteadas.

Al abordar esta temática, se busca no solo contribuir al entendimiento académico sobre el campo de la comunicación organizacional, sino también proporcionar herramientas útiles para los administradores públicos que enfrentan los desafíos de un entorno tanto interno como externo en constante cambio, donde la comunicación juega un papel preponderante a la hora de la toma de decisiones, siendo la comunicación

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

organizacional la matriz donde se genera la información real que permite una visión clara para tomar decisiones acertadas que permitan el desarrollo y crecimiento organizacional..

TRATADOS CONCEPTUALES

Comunicación interna y externa en las organizaciones

Las organizaciones a nivel global buscan continuamente estrategias para fortalecer su cultura organizacional. La comunicación organizacional es fundamental para el establecimiento y desarrollo de las culturas internas y externas de la organización, aportando mejoras al medio ambiente laboral y al éxito mediante la estimulación de emociones y acciones orientados por la capacidad de expresión verbal (Lachira Estrada et al., 2020).

La comunicación organizacional vista desde su naturaleza interna y externa, es esencial para construir y difundir la cultura corporativa, dado que gracias a ella se transmiten los valores y normas de la empresa, refuerza la unidad interna y alinea a los empleados con los objetivos organizacionales permitiendo la participación de los mismos en el crecimiento organizacional y enfrentado los cambios que se dan en el contexto donde funcionan(Quiñones Li et al., 2021; Valenzuela Salazar et al., 2020)

Actualmente, la comunicación interna se ha convertido en una conceptualización relevante para el desenvolvimiento de las organizaciones y la forma de como funcionar, puesto que, implica la noción de apertura, reciprocidad, negociación y tolerancia al desacuerdo entre empresas y colaboradores; debido a ello, nace la necesidad de implementar diversas formas de comunicación interna que fortalezcan a los trabajadores con respecto a las disposiciones de consumo, con el propósito de encontrar posibles soluciones de acuerdo mutuo (Yue et al., 2021).

Por su parte, Pološki et al. (2023) resalta que la comunicación interna representa un elemento crucial para la evaluación interna consumada en las empresas, por lo tanto, las organizaciones se encuentran en la búsqueda constante de tácticas que favorezcan la participación y satisfacción de los colaboradores dentro del entorno organizacional en el que se desenvuelve.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Para que esto funcione en perfecto orden, la organización deberá contar con un líder capaz de motivar y transformar los esquemas tradicionales en esquemas integrales donde tomen participación los colaboradores (Noro et al., 2024; Pedron, 2022). Los líderes son vistos como elementos fundamentales para desarrollar nuevas competencias, establecer relaciones laborales efectivas, fomentar nuevas actitudes y comportamientos positivos que generen un clima organizacional armonioso donde fluya el trabajo en equipo y la participación de sus miembros (Viñaras et al., 2020).

Por otro lado, al analizar la organización comunicativa externa, la misma es entendida como todo aquello que se encuentra alrededor de una organización es decir, que va más allá de la zona geográfica donde realiza sus actividades, se trata más bien de un sistema donde se incluye a la sociedad, los valores y las costumbres que se encuentran en el entorno, pues la importancia que tiene una comunicación interna va ligada a la importancia de la comunicación externa, no puede ser desplazada cuando el fin de una organización es el beneficio y la satisfacción de su cliente, proveedor y todo público que se encuentra como elemento externo y que forma parte de los objetivos vinculados de forma directa o indirecta a la organización.

De acuerdo con De la Vera et al. (2019), la comunicación organizacional externa tiene la función de catalizar las relaciones interpersonales y entre instituciones, que se dan en el ámbito organizacional. Es decir que provoca una reacción de cualquier tipo en el mensaje que se transmite, sea esta favorable o desfavorable para la empresa. Por su parte el autor Jiménez (2016) refiere que, la violencia, el miedo, así como, la inseguridad inciden, retroalimentan o refuerzan las fracturas sociales que cuestionan la gobernabilidad y que a su vez, la posibilidad de una sociedad donde el elemento a destacar que es el individuo debe permanecer amparado de cualquier fractura social que limite sus actividades.

Se habla de que una comunicación externa logra posicionamiento y buena reputación en una organización, cuando se informa y se comunica de manera eficiente y eficaz la organización logra credibilidad y confianza, lo que a su vez proporciona vínculos y relaciones con instituciones de los diferentes sectores que expanden sus relaciones en los mercados donde operan.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

En vista de los nuevos esquemas de funcionamiento de las organizaciones, el análisis de la comunicación externa debe hacerse en función de los elementos del entorno online que inciden directamente en el desarrollo organizacional. Se definen por los nuevos públicos y elementos que lo integran, marcados por un paradigma comunicacional de carácter participativo, las tendencias y las exigencias de los escenarios de actuación de las organizaciones y los nuevos contenidos que se involucran con el desarrollo tecnológico (Barrios, 2016).

Ante los supuestos teóricos expuestos, se puede expresar que la comunicación externa, tomo fuerza y validez al momento de medir la competencia y el crecimiento de su cartera de clientes quienes son los individuos que manejan la reputación de la organización, mediante la opinión referid a las fortalezas y debilidades de la misma, por lo que este tipo de comunicación genera credibilidad y confianza y abre caminos al crecimiento y expansión de las actividades que le son propias a la organización, creando vínculos de fortaleza con los diferentes sectores de comercialización y el público que circunda en el entorno donde la organización realiza sus operaciones.

Ante las realidades expuestas sobre la comunicación interna y externa, es importante destacar que, existe dos (2) tipos de comunicación que la distinguen, dentro de las cuales se pueden señalar: 1) la comunicación formal, asimismo, 2) la comunicación informal. Las cuales detallan la estructura funcional de las organizaciones y sus niveles jerárquicos.

La comunicación formal

Fluye en varias direcciones: descendente, ascendente y horizontalmente entre personas del mismo nivel o rango. La comunicación formal es aquella que se efectúa y transmite por canales concebidos para que sea recibida por un público y que responda a unos objetivos o pretensiones que coadyuban a la imagen corporativa de la organización; se da como un proceso comunicativo que fluye en dos direcciones, hacia arriba conocidas como comunicación Vertical y de manera lateral o nivelada como comunicación horizontal. Sirve para llevar a cabo una mayor eficacia en la toma de decisiones organizacionales (Alvarado, 2010).

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Comunicación Vertical

Se denomina comunicación vertical a aquella que fluye ascendente o descendentemente entre subordinados y superior y permite regular y controlar la conducta de los subordinados en aspectos tales como: Instrucciones y planificación de las tareas, procedimientos, prácticas, políticas, valoración del rendimiento de los empleados. La comunicación vertical fluye en dos direcciones, clasificándose en: comunicación Descendente y Ascendente (Alvarado, 2010)

Comunicación descendente: Es el tipo de comunicación formal más básico y tradicionalmente utilizado surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores. Su misión es transmitir instrucciones y ordenes basadas en las actividades que se han de realizar y objetivos que se deben conseguir por todos y cada uno de los miembros que la forman (responsables y subordinados) (Ortiz, 2010).

Comunicación Ascendente: Surge de los niveles bajos de la organización o institución, nace en base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación hacia la alta dirección de la organización puara la toma de decisiones gerenciales. (Ortiz, 2010). En el siguiente cuadro, se detallan los objetivos y funciones de la comunicación vertical:

Cuadro 1. Objetivos y funciones de la comunicación vertical

	Objetivos	Funciones
COMUNICACIÓN VERTICAL	**Descendente**	**Descendentes**
	• Implantar y fortalecer la cultura de la organización. • Asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización. • Favorecer y hacer operativa la comunicación	• Enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía. • Proporcionar a los miembros de la organización la información relacionada con el trabajo y análisis del desempeño de este.
	Ascendente	**Ascendentes**
	• Que todos se sientan protagonista de las actividades y objetivos corporativos. • Lograr el máximo aprovechamiento de las ideas. • Estimular el consenso.	• Aliviar tensiones al permitir a los miembros de nivel inferior de la organización compartir información relevante con sus superiores. • Estimula la participación y el compromiso de todos de este modo, se intensifican la cohesión de la organización

Nota: Elaboración propia (2026)

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Comunicación informal

La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. (Alvarado, 2010). A diferencia de la comunicación formal, la comunicación informal se da de una manera que no está establecida ni formalizada dentro de la organización, puede surgir entre miembros de la misma organización sin seguir de forma rígida las políticas de comunicación que la organización ha establecido para su funcionamiento.

Además de la comunicación formal e informal como parte de la comunicación organización, enfrenta retos donde destaca una comunicación vertical, descendente y ascendente que está diseñada de acuerdo a la estructura funcional de las organización, permitiendo que el flujo de la información que se genera en la integración de los miembros dentro de la organización permitan la toma de decisiones de forma efectiva, los tres tipos de comunicación antes mencionadas, forman parte de los sistemas de información que son manejados para el buen funcionamiento de la organización, así como, la salud de sus miembros y de la organización en general, ante esta afirmación se pueden detallar los tres tipos de comunicación existentes.

Comunicación horizontal

En este apartado, se indica que ésta comunicación es la que se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquicos dentro de la organización; por lo tanto, se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama que vincula cada uno de los departamentos que la componen en sus diferentes niveles, produciendo un intercambio de información que es de gran importancia para el manejo del clima organizacional y la integración de los miembros de la organización (Ortiz, 2010). En el cuadro que se presenta a continuación se puede apreciar los objetivos y principios que componen la comunicación horizontal. En el cuadro 2, se presentan los objetivos y principios de la comunicación horizontal.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Cuadro 2. Objetivos y principios de la comunicación horizontal

	Objetivos	Funciones
COMUNICACIÓN HORIZONTAL	• Favorecer la comunicación de individuos entre los distintos departamentos y en el interior de estos. • Facilitar los intercambios interdepartamentales. • Mejorar el desarrollo organizativo.	• Facilita la coordinación de tarea permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos. • Proporciona un medio para compartir información relevante de la organización entre colegas. • Permite que los colegas se apoyen mutuamente.

Nota: Elaboración propia (2026)

Eficacia y eficiencia comunicacional en las organizaciones

Para que en las organizaciones exista mayor desempeño laboral y se logre el cumplimiento de los objetivos y metas en donde se puedan optimizar los recursos costo y tiempo, es necesario el desarrollo eficiencia en cada una de las actividades que la organización desarrolla con eficacia y responsabilidad que permita un buen desenvolvimiento del proceso de comunicación, lo que permite el crecimiento económico y la rentabilidad desea de las organizaciones.

La comunicación eficaz en las organizaciones consiste en lograr los objetivos y metas del diseño de un plan establecido para un periodo determinado; es decir, en que cantidad fueron logrados los objetivos y metas. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y el proceso de comunicación que realmente se desarrolla para el cumplimiento de los objetivos deseados, lo que trae consigo el desenvolvimiento de las actividades internas y externas que tienen que ver con los objetivos diseñados dentro del plan a ejecutar dentro de la organización.

Es fundamental destacar que la comunicación organizacional ha pasado de ser una función operativa centrada en la eficiencia y la productividad en cualquier empresa, para convertirse en un elemento estratégico clave para la gestión de riesgos, el marketing integrado y la comunicación estratégica, tal como lo exponen los autores, (González, 2022; Rivadeneira et al., 2016)

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Por su parte, la eficiencia en la comunicación es el logro de los objetivos a un menor costo unitario posible, donde la acción principal es la búsqueda de un uso óptimo de los recursos económicos disponibles dentro de la organización para lograr los objetivos deseados en un periodo determinado. La eficacia en los procesos de comunicación viene a ser la estrategia organizacional desarrollada por parte de los líderes de las distintas áreas y departamentos de una organización, por lo que estas pudieran verse como el cumplimiento eficiente de las estrategias planificadas en la realización de actividades dentro de las organizaciones (Tallarlco, 2014).

La eficacia comunicativa actúa como la base sobre el cual se construye una toma de decisiones precisa y ágil, ya que permite la transferencia fluida de información crítica y, cuando existe una comunicación clara, transparente y asertiva, se reducen las ambigüedades permitiendo que los tomadores de decisiones basen sus juicios en datos veraces y en una comprensión compartida de los objetivos, garantizando que la información correcta llegue a las personas indicadas en el momento adecuado, y fomentando un entorno de confianza donde los riesgos se evalúan con mayor rigor, minimizando así los sesgos cognitivos y la incertidumbre.

Por otro lado, la capacidad de comunicar una decisión una vez tomada es tan crucial como el proceso de deliberación, debido a que su implementación exitosa depende del compromiso y la alineación de todos los colaboradores, articulándose con claridad lo que se ha decidido, el porqué y el impacto esperado. Al alinear las expectativas y movilizar los recursos humanos en torno a una visión común, la comunicación se convierte en el puente imprescindible entre la estrategia y la realidad operativa, asegurando que la decisión no se quede en un plano teórico, sino que se convierta en una acción coordinada que genere resultados tangibles.

La toma de decisiones como un vínculo de la Comunicación Interna en las organizaciones

En la actualidad, las organizaciones consideran la toma de decisiones como un factor crítico que involucra el éxito y la supervivencia en los sectores donde operan. Cada elección, por muy insignificante que se presente, puede generar un impacto significativo en la dirección y el rendimiento de una organización. Sin dudas, la comunicación interna

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

en las organizaciones se convierte en una estrategia que garantiza que las decisiones se tomen con información primaria, colaborativa y alineada con los objetivos estratégicos de la organización. Además, de brindar soporte para crear una cultura organizativa más cohesionada y centrada en los resultados planteados por la organización. Razón esta, que permite entender que la comunicación interna es un tejido interconectado que une a los empleados en todos los niveles, departamentos y ubicaciones (Delgado, 2024).

De ahí que, a la hora de tomar decisiones por parte de la gerencia general, la comunicación interna juega un papel importante, ya que establece un vínculo estratégico entre los elementos involucrados en el proceso para la toma de decisiones, desde la alta dirección hasta los trabajadores de primera línea, todos deben estar en la misma contexto, integrados, lo que permite garantizar que la toma de decisiones están fundamentadas en datos solidos que emanan de fuentes fieles a la organización, que están alineados con la visión y los valores de la institución, por lo que la dupla de comunicación interna y la toma de decisiones son elementos que no pueden separarse ante el funcionamiento formal de la organización.

Tomar una buena decisión, sea en el ámbito personal o en el profesional, depende en gran medida de la información de la cual disponen. El proceso de toma de decisiones es más que recopilar datos y analizarlos para ser asertivo al momento de tomar una decisión, es considerar diferentes perspectivas y opiniones que circundan dentro de la organización, por lo que la comunicación interna fomenta la participación activa de los miembros de la organización ayudando a entretejer una gran variedad de ideas posibles hacedoras de realidades futuras.

Destacando la importancia del entorno y su confort donde los empleados se sientan cómodos compartiendo pensamientos y preocupaciones para enriquecer el proceso al introducir nuevas perspectivas y desafiar suposiciones preexistentes. Lo que deja ver la comunicación interna como un enfoque donde la participación de los miembros de la organización participen.

Muchas organizaciones son conocidas por este tipo de enfoques, involucrando a los empleados en la identificación de problemas y la generación de soluciones. Sin lugar a duda, la comunicación interna permite que dentro de las instituciones se desarrolle una

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

cultura de participación que involucre a todos los miembros de la organización, lo que hace más viable que los miembros se adapten a los cambios y preferencias del consumidor donde puedan ser palpable los resultados que garanticen el crecimiento y expansión de la organización.

Igualmente, se destaca que la calidad de la comunicación interna impacta de forma directa en la eficiencia de los procesos y en la ejecución de las políticas, por mencionar, las dinámicas comunicativas de los miembros de la organización; son fundamentales para optimizar la coordinación entre equipos, mejorar el ambiente laboral y aumentar la transparencia en la gestión (Castro y Díaz, 2020).

METODOLOGÍA

El artículo que se presenta se desarrolló mediante una revisión bibliográfica sistemática, siguiendo los lineamientos del modelo cualitativo, adaptados al ámbito de las ciencias sociales. Para la revisión, se ha seguido las directrices de la declaración PRISMA y así garantizar la correcta realización de revisiones sistemáticas. Las primeras búsquedas se realizan en el mes de mayo del año 2026, considerando las bases de datos Google Scholar, Dialnet y Scielo, utilizando el término “comunicación organizacional” AND “toma de decisiones”. Luego se incluyen algunos filtros en la búsqueda como: en los últimos 5 años, Acceso abierto.

Es significativo exponer que, la presente búsqueda permitió a los investigadores, la eliminación de artículos e investigaciones que no cumplieran con los filtros. Todo lo anterior permitió ampliar los conocimientos en el área abordada y refinar las expectativas literarias en referencia a la comunicación interna y la toma de decisiones en las organizaciones.

REFLEXIONES FINALES

La comunicación interna y externa se han convertido en un elemento imprescindible dentro de cualquier tipo de organización, independientemente de su carácter y actividad, ambas se han visto de forma dependiente, por lo que el funcionamiento de las organizaciones pareciera guardar el vínculo entre ambas para su

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

perfecto funcionamiento. Aunque, la comunicación organizacional es entendida como el conjunto de acciones comunicativas internas o externas emprendidas por la organización con el objetivo de dar a conocer, impactar e influir de una manera determinada.

Así se indica que, saber implantar un correcto sistema de comunicación empresarial aporta numerosos beneficios en las organizaciones en la actualidad, entendiendo que estas deberán; mejora del clima laboral, aumentar la productividad, disminuir la rotación, controlar los rumores y finalmente tener un mayor control en la gestión de crisis (Nascor, 2026).

La comunicación interna, aunque valiosa para la toma de decisiones, presenta desafíos que las organizaciones deben abordar desde diferentes perspectivas. Una de ellas es la sobrecarga informativa que comúnmente se da en los entornos dentro de la institución, donde los miembros de los empleados son constantemente bombardeados con correos electrónicos, mensajes y notificaciones, lo que dificulta la identificación y priorización de la información relevante a considerar en la toma de decisiones.

Para mitigar este riesgo, las organizaciones deben asegurar que la información que se percibe para la toma de decisiones organizacionales sea clara, concisa y dirigida a las personas adecuadas en el momento oportuno; una posible solución sería centrar los esfuerzos en la información a través de un canal único que permita filtrar la información no necesaria que en mucho de los casos distorsiona los objetivos que se desean.

Otro desafío significativo que presentan las instituciones radica en garantizar una comunicación interna bidireccional y receptiva. La comunicación unidireccional, donde los empleados perciben que sus opiniones son ignoradas, genera desconexión y descompromiso. Es crucial que las empresas fomenten una cultura que valore y considere seriamente las opiniones de los empleados.

Esto puede lograrse mediante encuestas periódicas, sesiones de retroalimentación y plataformas que faciliten la expresión de ideas. Un canal de comunicación unificado y bidireccional permite a los empleados mantenerse conectados con la empresa, independientemente de su puesto o ubicación geográfica. La comunicación de las ideas y la toma de decisiones internas, influyen de forma determinante en la capacidad de respuesta a los desafíos contemporáneos (Paredes et al., 2021).

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

En función de lo anteriormente expuesto, la toma de decisiones, vinculada a la comunicación interna trasciende su rol operativo para convertirse en un activo estratégico que impulsa el crecimiento y la prosperidad organizacional, donde las organizaciones que reconocen y valoran esta conexión estarán mejor preparadas para tomar decisiones que las conduzcan al éxito esperado, logrando que las mismas replanifiquen nuevas metas basadas en mejoras y fundamentadas en la información que gira tanto interna como externa y está vinculada con la organización.

Finalmente, se admite que los contenidos encontrados en referencia a la comunicación interna y la toma de decisiones, llevan a la realización de una reflexión que valida la importancia que ambas variables tienen dentro del desarrollo y crecimiento de las organizaciones, su estructura y funcionamiento, por lo que indagar a profundidad sobre el área abordada es una experiencia para la ampliación de la dinámica interna de las organización, con una visión más amplia sobre qué y cómo puede desenvolverse una organización desde adentro hacia afuera y viceversa, lo que permite pensar que, ante los cambios naturales y la variabilidad de las conductas de los miembros de las organizaciones pudieran abrirse las puertas a mejores soluciones en los entornos organizacionales.

Lo cierto es que, existe una relación vinculante entre la comunicación organizacional y la toma de decisiones que pareciera ser inseparable para ver la disfuncionalidad que pudiera generarse si se evalúan la varíales por separado, aunque no es la intención de este este artículo, se hace necesario expresar que si ambas variables son importantes dentro de la dinámica organizacional, su estudio independiente, pudiera facilitar alguna de las debilidades que pudieran estar presentes en los entornos organizacionales.

Lo expuesto, hace entender que ambas variables (Comunicación organizacional y Toma de decisiones), están estrechamente ligadas a las ciencias sociales, por lo cual hay que señalar que, no quedan solamente planteadas desde la perspectiva actual, sino que su estudio da un giro y se convierte en una cuestión de estudiar a profundidad para inferir sobre la dependencia de una con la otra y si es posible el funcionamiento organizacional sin la praxis mutua.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Por último, y a partir de las reflexiones presentadas, es pertinente consolidar la información en canales únicos que filtren lo irrelevante, acompañados de mecanismos que permitan la retroalimentación real para asegurar que la comunicación no sea un proceso unidireccional, transitando hacia esquemas integrales donde los colaboradores no solo reciban instrucciones, sino que participen en la identificación de problemas y la generación de soluciones, para enriquecer el proceso de decisión al introducir nuevas perspectivas y desafiar supuestos preexistentes.

El fortalecimiento del liderazgo comunicativo es fundamental, y los líderes deben desarrollar competencias para transformar los esquemas tradicionales, actuando como facilitadores que fomenten un clima de confianza y trabajo en equipo, alineando a los miembros con los objetivos estratégicos y asegurando que la toma de decisiones esté fundamentada en datos sólidos y compartidos. La comunicación externa debe reflejar la realidad interna de la organización para ganar credibilidad y confianza ante el público y los grupos de interés donde ambas deben estar alineadas para que las decisiones institucionales sean coherentes con la visión y valores de la organización

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarado, A. (2010). *Propuestas de Comunicación interna para la Unidad de Comunicación Social de la I. Municipalidad de Cuenca. Ecuador.* Tesis de Grado. Universidad de Cuenca. https://rest-dspace.ucuenca.edu.ec/server/api/core/bitstreams/d0e80162-2f12-4dc8-87ee-cc5c87adbf22/content

Barrio, J. (2016). *La influencia de los medios sociales digitales en el consumo. La función prescriptiva de los medios sociales en la decisión de compra de bebidas refrescantes en España.* Tesis de Doctorado, Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España. https://docta.ucm.es/rest/api/core/bitstreams/58075a6e-0d73-46e1-ad92-406223c19426/content

Castro-Martínez, A. & Díaz-Morilla, P. (2020). *Gestión de la comunicación interna y externa en instituciones hospitalarias privadas en España durante la crisis del COVID-19.* Revista de Comunicación y Salud, 102, 525-547. https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10(2).525-547

De la Vera, María; Yance, Kerlly y Zambrano, Fernando (2019). *Análisis del Método de Comunicación Externo de la marca Analucila Jewelry Design.* INNOVA Research

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Journal, ISSN 2477-9024 (septiembre - diciembre 2019). Vol. 4, No.3 pp. 193-209. DOI:https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.1008

Delgado, N. (2024). *Comunicación Interna para toma de decisiones en la empresa*. Recuperado de https://www.dialenga.com/blog/comunicacion-interna-para-toma-de-decisiones

González-Ros, A. (2022). *Audit of integrated communication in women's fashion ventures in Nicaragua. VISUAL REVIEW.* International Visual Culture Review Revista Internacional De Cultura Visual, 12(1), 1-22. https://doi.org/10.37467/revvisual.v9.4115

Jiménez, L. (2016). *Arte para la convivencia y educación para la paz, México,* Fondo de Cultura Económica.

Lachira Estrada, D. S., Luján Vera, P. E., Mogollón Taboada, M. M., & Silva Juárez, R. (2020). *La comunicación asertiva: una estrategia para desarrollar las relaciones interpersonales.* Revista Latinoamericana de Difusión Científica, Vol 2 Núm. 3, 72–82. https://doi.org/10.38186/difcie

Quiñones Li, A. E., Cervera Cajo, L. E., Macarlupu Guevara, D. M., & Quiñones Vernazza, C. A. (2021). *Gerencia educativa: comunicación interna en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos caso Perú.* Horizontes. Revista de Investigación En Ciencias de La Educación, 5(21), 1544–1553. https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i21.296

Quiñones, A. E., Sifuentes, N., y Quiñones, C. A. (2024). *Comunicación interna en la gestión pública desde recursos humanos.* IMPULSO. Revista de Administración, 4(7), 138-150. 10.59659/impulso.v.4i7.40

Nascor Formación (2026). *Equilibrio entre comunicación interna y externa, un aspecto clave para la empresa*. Disponible en: https://nascorformacion.com/entrada/

Noro, C. A. e S., Cruz, C. M. L., & Kleber, A. E. (2024). *Comunicação organizacional em instituições de ensino superior: uma análise dos beneficios e desafios na revisão sistemática da literatura*. Revista de Gestão e Secretariado, 15(1), 201–221. https://doi.org/10.7769/gesec.v15i1.3234

Ortiz, Z. (2010) *La importancia de la comunicación interna en el fortalecimiento de las relaciones laborales entre el personal docente y administrativo de la Universidad interactiva y a distancia del Estado De Guanajuato, Michoacan.* Tesis de Grado. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/xmlui/bitstream/handle/DGB_UMICH/5939/FCCA-M-2010-0149.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Paredes, M., Hernández, H., Malaver, C. y Chung, A. (2021). *Percepción del servicio del colaborador interno y actitudes hacia el conflicto organizacional en instituciones del sector público de Lima Metropolitana.* Entre Ciencia e Ingeniería, 15(30). https://doi.org/10.31908/19098367.1704

Pološki, N., Tkalac, A., & Sinčić, D. (2023). *Strategic internal communication for effective internal employer branding.* Baltic Journal of Management, 18(1), 19-33.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

https://doi.org/10.1108/BJM-02-2022-0070

Valenzuela Salazar, N. L., Martínez, C. P. B., Sánchez, V. L. V., & Briones, C. T. R. (2020). *Comunicación organizacional interna y su relación con la satisfacción de los empleados de una empresa concesionaria de automóviles de Piedras Negras Coahuila.* Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios), 7(1), 129–141. https://doi.org/10.22579/23463910.206

Rivadeneira, A., Montaño, C., Moreno, J., & Nieto, L. (2016). *Comunicación de los riesgos en salud pública.* Informe Epidemiológico Nacional, 21(15), 1-17. doi: https://doi.org/10.33610/01229907.v21n16

Tallarlco, R. (2014). *Eficacia en los procesos de comunicación de la estrategia organizacional por parte de los líderes de las distintas áreas de una organizable.* Universidad de Buenos Aires, Facultad De Ciencias Económicas. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0413_TallaricoStranoR.pdf

Viñaras, M., Gonzálvez, V., & Rincón, S. (2020). *La Comunicación Interpersonal y la Comunicación Interna en las empresas: un análisis desde la profesión y la Universidad.* https://portalderevistas.ufv.es/index.php/comunicacionyhombre/article/view/607/603

Yue, C., Men, L., & Ferguson, M. (2021). *Examining the Effects of Internal Communication and Emotional Culture on Employees' Organizational Identification.* International Jornal of Business Communication, 58(2), 169-195. https://doi.org/10.1177/2329488420914066