

## La comunicación interna en el Ministerio de Salud Pública

### Internal communication at the Ministry of Public Health

Odalys Bravo Téllez<sup>1\*</sup> <https://0000-0001-6747-3943>

Kenia Almenares Rodríguez<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0003-3918-4241>

Carmen Arocha Mariño<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-8659-4000>

Ana Teresa Badía Sánchez<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0003-2431-9684>

Ana Gloria Romero González<sup>3</sup> <https://orcid.org/0000-0003-2590-3612>

Dolores Isabel González Pérez<sup>4</sup> <https://orcid.org/0009-0009-6920-6836>

<sup>1</sup>Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba.

<sup>2</sup>Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación. La Habana, Cuba.

<sup>3</sup>Centro Nacional de Promoción de Salud y Prevención de Enfermedades. La Habana, Cuba.

<sup>4</sup>Ministerio de Salud Pública de Cuba (MINSAP). La Habana, Cuba.

\*Autor para la correspondencia: [obravo@infomed.sld.cu](mailto:obravo@infomed.sld.cu)

## RESUMEN

**Introducción:** Una adecuada comunicación interna es fundamental para ayudar a los trabajadores de una institución a sentirse conectados con su objeto social, esto contribuye al éxito de las organizaciones. Las instituciones de salud requieren del desarrollo de esta herramienta, para ello es necesario identificar el estado de la gestión de la comunicación interna.

**Objetivo:** Caracterizar el estado de la comunicación interna en el Ministerio de Salud Pública, en el año 2019.

**Métodos:** Se realizó un estudio descriptivo transversal con una muestra de 86 trabajadores administrativos y 284 trabajadores no administrativos. Se exploraron cinco

dimensiones que constituyen elementos de la comunicación interna, como los relativos a los conocimientos sobre la historia institución; los flujos de comunicación; la frecuencia de información necesaria recibida; los canales de comunicación utilizados; la tipología de los mensajes y la identificación con la institución. Se resumió la información en valores absolutos y porcentajes.

**Resultados:** Prevalció el escaso conocimiento sobre la historia de la institución. Predominó el flujo de comunicación descendente con un 87,8 %. Se identificó que todos los canales de comunicación fueron utilizados. El 87,6 % de los trabajadores refirieron que no se realizan mensajes de reconocimiento, y la mayoría se identifican con la organización.

**Conclusiones:** En la gestión de la comunicación interna del Ministerio de Salud Pública, la prevalencia de características como escasos conocimientos relativos a la historia de la institución, poco aprovechamiento de los canales y flujos de la comunicación, así como una alta identificación con la institución pueden considerarse elementos para elaborar un procedimiento que permita fortalecer la gestión de la comunicación institucional en la organización.

**Palabras clave:** comunicación organizacional; comunicación interna; comunicación en salud.

## ABSTRACT

**Introduction:** Good internal communication is essential to help an institution's to help the employees of an institution feel connected to its social purpose, which contributes to the success of an organization. Health institutions require the development of this tool. This is why it is necessary to identify the state of internal communication management internal communication.

**Objective:** To characterize the state of internal communication in the Ministry of Public Health in 2019.

**Methods:** A descriptive cross-sectional study was conducted with a sample of 86 administrative and 284 non-administrative workers. Five dimensions that constitute elements of internal communication were explored, such as those related to knowledge

about the history of the institution; communication flows; frequency of necessary information received; communication channels used; typology of messages and identification with the institution. The information was summarized in absolute values and percentages.

**Results:** Knowledge about the history of the institution was low. Top-down communication flow predominated with 87.8 %. It was identified that all communication channels were used. 87.6 % of the workers reported that there are no messages of recognition, and most of them identify themselves with the organization.

**Conclusions:** In the internal communication management of the Ministry of Public Health, the prevalence of characteristics such as little knowledge regarding the history of the institution, little use of communication channels and flows, as well as a high identification with the institution can be considered elements for developing a procedure to strengthen the management of institutional communication in the organization.

**Keywords:** organizational communication; internal communication; health communication.

Recibido: 13/04/2023

Aprobado: 30/04/2023

## Introducción

La *comunicación organizacional*<sup>(1)</sup> es definida como el proceso de creación y negociación de sistemas de significados colectivos y coordinados a través de prácticas simbólicas orientadas hacia el logro de las metas organizacionales. *Trelles*<sup>(2)</sup> expresa que la comunicación organizacional está determinada como un sistema o conjunto de procesos de construcción de símbolos, significados compartidos e intercambio de información, establecidos entre los integrantes de una organización para ellos mismos y con el entorno.

*Andrade*<sup>(3)</sup> afirma que la comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que se

intercambian entre esta y sus diferentes públicos –entiéndase público interno y público externo-, por esta razón, la comunicación juega un rol preferencial en las organizaciones. Por consiguiente, es una herramienta que facilita el logro de las metas de las instituciones, no porque ella misma actúe como tal, sino porque una comunicación eficaz permitirá llevar a cabo los planes de la institución, logrando que los directivos y el resto del personal tengan la misma idea y se encaminen hacia ella.

Las estrategias de comunicación en las organizaciones están diseñadas para dos grandes grupos de públicos: públicos internos y públicos externos; producto de ello, se desarrollan mensajes con objetivos específicos.<sup>(4,5,6)</sup> Existen dos tipos de comunicación, interna y externa, según el público al que esté dirigido. Algunos estudios sobre comunicación en las organizaciones arrojaron que una adecuada comunicación interna es fundamental para ayudar a los trabajadores a sentirse conectados con la empresa, los que sienten que sus voces son escuchadas, se sienten más vinculados en su trabajo y comprometidos. Un artículo de la revista *Forbes*<sup>(7)</sup> expuso resultados de investigaciones que refieren que los equipos altamente comprometidos muestran un 21,0 % más de rentabilidad que los que no lo están, además, enfatizó que los errores de comunicación pueden ser costosos y pueden tener un efecto perjudicial en las organizaciones, revelan que “los empleados desconectados cuestan a las empresas estadounidenses hasta 550 mil millones de dólares al año” y que para las empresas, con un presupuesto limitado, la comunicación interna no debe permanecer al margen.

En el campo de la salud, el estudio de la comunicación ha sido abordado desde muchas aristas, la experiencia en la salud pública sobre los estudios en este tema, demuestran mayores resultados en la comunicación de riesgo, la comunicación educativa, la movilización social y comunitaria, la comunicación participativa y el periodismo cívico.<sup>(8,9,10)</sup> La mayoría de las investigaciones se enfocan en la gestión de la comunicación dirigida al público externo, con un enfoque educativo, para el cambio de actitudes y comportamientos de las comunidades e individuos frente a los problemas de salud. Sin embargo, se evidencian pocos resultados en la bibliografía cubana consultada sobre diagnósticos de comunicación interna en instituciones de salud.

En Cuba, la comunicación en salud ha transitado por diferentes etapas, según la evolución

de las acciones salubristas, desde la fundación de la junta de sanidad hasta la actualidad. La comunicación ha estado enfocada a la educación y a la promoción de salud de la población. Así, se observa cómo desde el siglo xv comenzaron a difundirse mensajes con una perspectiva educativa sobre la higiene personal y comunitaria, la promoción de salud y la prevención de enfermedades, todas ellas dirigidas al público externo. Pero no solo se trata de lograr la comunicación con el público externo; expertos<sup>(11)</sup> han puesto en evidencia que la comunicación interna influye en la eficacia y eficiencia de la gestión de una organización.

La comunicación en salud en Cuba ha estado conducida por el Centro Nacional de Educación para la Salud, el cual tiene dentro de sus funciones la divulgación, de estrategias, *spots*, productos comunicativos y actividades relacionadas con el cambio de actitudes y comportamientos frente a los problemas de salud. A inicios del 2000 el Ministerio de Salud Pública (MINSAP) incursionó en un nuevo estilo de comunicación al público externo, época que marcó un acercamiento de la máxima dirección del MINSAP con periodistas especializados en el sector, pero este solo responde a elementos de comunicación educativa dirigida a este público. En el MINSAP no existen antecedentes de investigaciones que reflejen el estado de la gestión de la comunicación interna. Por tal motivo, el objetivo del presente trabajo fue caracterizar el estado de la comunicación interna en el Ministerio de Salud Pública, en el año 2019.

## Métodos

Se realizó un estudio transversal descriptivo durante el 2019 en el MINSAP. Se definió el universo de trabajadores de esta institución que cumplieran con los requisitos de estar en funciones administrativas y no administrativas de distintas áreas de trabajo y personal de aseguramiento, según la plantilla de recursos humanos. Del total de trabajadores activos, en el momento de la investigación eran susceptibles de ser incluidos en el estudio 129 en funciones administrativas y 431 en otras funciones.

Se determinó un tamaño de muestra probabilística utilizando como proporción el 10,0 % referido como antecedente de valoración positiva sobre la gestión de comunicación

interna en la bibliografía revisada. El cálculo se determinó con un nivel de confianza del 95 %; se utilizó una precisión absoluta del 1,2 % y se estimó una caída muestral de aproximadamente el 10,0 %. Como resultado, la muestra quedó constituida por 86 administrativos y 284 no administrativos, representantes de todas las áreas de trabajo de la institución, teniendo en cuenta una distribución proporcional a su tamaño.

Se exploraron cinco dimensiones sobre la gestión de la comunicación referida en la literatura acerca de sus definiciones y variables que la integran.

- Elementos relativos a los conocimientos sobre la historia de la institución (constituida por las variables conocimiento sobre la fundación de la institución, sobre la misión y la visión).
- Flujos de comunicación (ascendente, descendente y horizontal).
- Frecuencia de la información necesaria recibida (diaria, semanal, mensual y anual).
- Canales de comunicación utilizados (reuniones, intercambios presenciales, asambleas, matutinos, cartas, circulares, telefónico, correo electrónico, red de Infomed y encuentros informales).
- Tipología de los mensajes (de tareas, de procedimiento y de reconocimiento).
- Identificación con la institución (valoración sobre la institución en los últimos años, valoración sobre el futuro de la institución, importancia de la institución y sentido de pertenencia).

Todas las variables se presentaron en escala dicotómica (presente-ausente), lo cual permitió resumir los datos en frecuencias absolutas y porcentajes, los que contribuyeron a identificar los aspectos negativos de la gestión de la comunicación interna en el MINSAP. La información se obtuvo de la aplicación de un cuestionario elaborado por los autores para el pilotaje de una institución con similares características al MINSAP que permitió evaluar la comprensión de los ítems, arrojando que el 96,0 % de estos no presentaron dificultades. El cuestionario fue validado por expertos en cuanto a contenido y apariencia, mediante una escala Likert (muy inadecuado, inadecuado, ni inadecuado-ni adecuado, adecuado y muy adecuado), de lo cual se concluyó que el instrumento era

adecuado.

Los datos se presentaron en tablas con las medidas de resumen para su mejor comprensión y análisis. La información se discutió con los resultados de la bibliografía revisada.

## Aspectos éticos

El tema fue aprobado en el Consejo Científico y el Comité de Ética de la Escuela Nacional de Salud Pública. Además, se coordinó con las autoridades del Ministerio de Salud Pública para la ejecución de la investigación. En todo el estudio se siguieron los principios éticos de la investigación en humanos: beneficencia, no maleficencia, autonomía y justicia, según se establece en la Declaración de Helsinki sobre los principios éticos para las investigaciones médicas en seres humanos.<sup>(12)</sup> A cada uno de los participantes se le solicitó el consentimiento informado, en el cual se les comunicó el objetivo de la investigación y que serían libres de decidir su participación o no.

## Resultados

Los resultados que se muestran en la tabla 1 reflejan la valoración negativa de los encuestados en la aplicación del instrumento.

Al analizar los resultados sobre el conocimiento acerca de la misión, visión y años de fundación del MINSAP, de la totalidad de los trabajadores, el 68,4 % desconocían la visión de la institución y el 52,2 % el año de fundación. En los trabajadores administrativos, el desconocimiento sobre el año de fundación se reflejó con mayor frecuencia en el 70,9 %; y en los no administrativos, se observó mayor desconocimiento en la visión de la institución con un 82,7 %.

**Tabla 1** - Distribución de trabajadores según desconocimiento sobre elementos relativos a la historia institucional

Elementos	Administrativos n = 86		Cantidad de administrativos n=284		Total n=370	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%

Visión	18	20,9	235	82,7	253	68,4
Año de fundación	61	70,9	132	46,5	103	52,2
Misión	2	2,3	50	17,6	52	14,1

Con respecto a la dirección de los flujos de comunicación, solo se identificaron la dirección descendente y la horizontal con el 87,8 % y 48,1 %, respectivamente de todos los trabajadores. En el caso de los administrativos, reconocieron de manera similar estos dos flujos; en los no administrativos se destacó el flujo descendente con un 88,4 % (tabla 2).

**Tabla 2** - Distribución de trabajadores según flujos de comunicación

Dirección	Administrativos n=86		Cantidad de administrativos n=284		Total n=370	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Descendente	74	86,0	251	88,4	325	87,8
Horizontal	73	84,9	105	37,0	178	48,1
Transversal	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Ascendente	0	0,0	0	0,0	0	0,0

Con relación a la frecuencia de la información, el 50,8 % reflejó como necesaria la frecuencia semanal, esta categoría se observó de manera similar en ambos grupos con 45,9 % en los administrativos y 52,8 % en los no administrativos.

Con relación al uso de los canales (tabla 3), de manera general, se observó que son utilizados, demostrado por el bajo porcentaje de trabajadores que refirieron no utilizarlos (rango de 0,0 a 26,2 %). Sin embargo, en el caso de los trabajadores administrativos, resaltó que el 69,8 % refirieron no utilizar la red de Infomed, el resto de los canales son utilizados. Los trabajadores no administrativos, manifestaron mayor uso del correo digital representado por el 28,2 %, que expresaron no usarlo. El resto de los canales obtuvieron mayor utilización.

**Tabla 3** - Distribución de trabajadores según tipos de canales no utilizados

Tipos	Administrativos n=86	Cantidad de administrativos n=284	Total n=370
-------	----------------------	-----------------------------------	-------------

	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Infomed	60	69,8	37	13,0	97	26,2
Correo digital	0	0,0	80	28,2	80	21,6
Asambleas	6	7,0	54	19,0	60	16,2
Encuentros informales	13	15,1	39	13,3	52	14,1
Reuniones	8	9,3	35	12,3	43	11,6
Matutino	0	0,0	38	13,3	38	10,3
Carta	0	0,0	3	1,1	3	0,8
Intercambio	0	0,0	2	0,7	2	0,5
Circulares	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Telefónica	0	0,0	0	0,0	0	0,0

En los dos grupos de trabajadores prevaleció que los mensajes de reconocimiento no son utilizados (tabla 4), con un 81,4 % para los administrativos y un 89,4 % en los no administrativos.

**Tabla 4 - Distribución de trabajadores según tipología de mensajes no utilizado**

Tipología	Administrativos n=86		Cantidad de administrativos n=284		Total n=370	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Reconocimiento	70	81,4	254	89,4	324	87,6
Tareas	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Procedimiento	0	0,0	0	0,0	0	0,0

Sobre la valoración en los últimos años hacia el futuro, la importancia y sentido de pertenencia con la institución, se observó que la categoría más afectada fue la segunda, el 24,0 % de los trabajadores refirieron que no ven avances en la institución hacia el futuro. Esto fue más relevante en los trabajadores no administrativos con un 31,1 % (tabla 5).

**Tabla 5 - Distribución de trabajadores según identificación con la institución**

Identificación con la institución	Administrativos n=86		Cantidad de administrativos n=284		Total n=370	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%

Valoración sobre la institución en los últimos años.	15	17,6	54	18,9	69	18,6
Valoración sobre la institución hacia el futuro.	2	2,7	88	31,1	90	24,3
Importancia de la institución.	8	9,5	9	5,0	17	4,6
Sentido de pertenencia con la institución.	4	4,1	18	6,3	22	5,9

En resumen, en este acápite se identificaron aspectos que resaltan la débil gestión de la comunicación interna expresada en el desconocimiento sobre la institución; poco uso de los flujos de comunicación, de la comunicación digital; escaso reconocimiento a resultados de trabajo y baja percepción de avances en la organización.

## Discusión

Se realizó una valoración a partir de la idea expresada por *Trelles*, quien refirió que “la comunicación interna es una de las principales actividades de la organización, y mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional”.<sup>(13)</sup> Todo esto invita a relacionar los elementos que la componen, por lo que es pertinente realizar un análisis integrado que permita la vinculación de cada uno de sus elementos.

Sobre los elementos relativos a la historia de la organización, los trabajadores mostraron un escaso conocimiento, se destaca la necesidad de información para lograr mayor pertinencia de estos con el MINSAP. Tal como refiere *Gavilán*, en toda organización existe una historia, si la cultura organizacional es el conjunto de valores y manifestación de las creencias colectivas de una organización, la historia es la suma de las experiencias colectivas que construyeron esa forma de ser organizacional. Son generadas por personas con ideas, visiones y creencias.<sup>(14)</sup> Los trabajadores al conocer los orígenes, el

desarrollo y la evolución de una organización, pueden entender las causas de sus resultados, y saber qué aporta a su sector y a su país. Conocen cómo se han resuelto situaciones difíciles, cuáles han sido sus éxitos, su trayectoria y los valores que le otorgan su identidad.

Conocer la historia organizacional facilita la perspectiva necesaria para la adaptabilidad y el éxito de la organización. Examinar el paso del tiempo y las acciones pasadas facilita una interpretación del presente, permite una adecuada toma de decisiones estratégicas y favorece el cambio. También se logra contextualizar las experiencias, aquello que funcionó en el pasado, no dará siempre los mismos resultados en el futuro. La capacidad de observarse como parte de un sistema que es parte de un todo favorece el reconocimiento de aquello que se puede sostener y aquello que se podría reformular.<sup>(13)</sup>

A juicio de los autores, en el caso del MINSAP, se necesita crear espacios físicos y digitales, como sitial histórico, murales, sitio web y redes institucionales, en los cuales se expongan documentos, fotografías, noticias, biografías acerca de principales personalidades de la salud pública cubana, boletines y manual de bienvenida. Esto facilitaría el acceso de todos los trabajadores a la información sobre la historia, la misión, visión y objetivos de la organización. Una visión y misión claras, creativas, retadoras e innovadoras son el marco general de referencia que guían a la organización en su funcionamiento; definen los valores que la sustentan, la confianza que tiene en sí misma y lo que la organización se propone alcanzar. Como refiere *Brandolini* y otros,<sup>(15)</sup> se lograría promover la lealtad y profundizar en la cultura organizacional.

En cuanto a los tipos de mensajes identificados negativamente, cabe reflexionar que construir el reconocimiento promueve el sentido de pertenencia y eleva la autoestima, porque cuando las personas en una organización conocen su historia —y entienden por qué en ese lugar las cosas se hacen como se hacen—, esas mismas personas podrán proyectar la cultura, los valores y la identidad de esa organización con un mayor impacto en el cumplimiento de sus objetivos, se identifican como beneficiarios y aliados de la sociedad en general.<sup>(13)</sup>

Los flujos son elementos que permiten trasladar un mensaje desde un determinado origen (emisor) hasta un destinatario (receptor) haciendo que la información circule y

vaya de un extremo al otro sin pérdida de contenido. Con relación a la comunicación interna, estos se cruzan en múltiples sentidos, facilitan que la información transite de manera rápida y oportuna hacia los destinatarios implicados, y a la vez, constituya una fuente de retroalimentación para el emisor. Este elemento estuvo afectado al mostrar que el flujo más relevante fue el descendente. Investigaciones realizadas en el contexto internacional,<sup>(15,16,17)</sup> evidencian este tipo de flujo con mayor frecuencia (con el 69,8 % y el 74,7 %) lo que propicia que la percepción de los trabajadores sea que cada vez son menos escuchados, además, desean que exista todo tipo de flujo.

En la investigación, el resultado fue superior, lo que obstaculiza el intercambio y la retroalimentación entre directivos y trabajadores. Al valorar estos resultados, los autores sugieren que al ser el MINSAP un organismo de asesoramiento metodológico, la mayoría de las informaciones que se generan estén acompañadas del análisis técnico por expertos en los temas, por lo que todos los flujos son necesarios para lograr estilos de dirección no jerárquicos.

Con respecto a los canales de la comunicación interna, algunos autores la asemejan a una red en cuya trama se cruzan trazados de distintos tamaños, y refieren que, cuanto más grande sea la organización que deba soportarla, más difícil será su diseño, y más la necesidad de actualización constante.<sup>(18)</sup> En la investigación de *Berceruelo*,<sup>(16)</sup> se reflejó que los trabajadores manifestaron preferencia y utilización de los canales de comunicación digital con un rango entre el 35,6 % y el 93,1 % respectivamente. En este trabajo se obtuvo que, en el caso de los trabajadores no administrativos, coincide con estos resultados, no siendo así para los administrativos.

También llama la atención el uso frecuente de los canales informales, los autores consideran que al estar vinculada la investigación al momento en que se producían las transformaciones necesarias en el sector se generaban múltiples encuentros entre la máxima dirección del estado y de la dirección del MINSAP con los trabajadores para informar sobre el desarrollo de estas. Esta reflexión coincide con *Berceruelo*<sup>(16)</sup> y *Oyarvide*,<sup>(18)</sup> quienes plantean

Algunos tienden a menospreciar los canales informales, considerando tan solo su

papel en la transmisión del rumor y su capacidad de reinterpretar la información oficial que circula por los canales reglados u oficiales. Sin embargo, canales formales e informales no son excluyentes, sino complementarios, aunque ciertamente se pueden producir fricciones entre ellos. Bien utilizados, los canales informales pueden servir para corregir o matizar mensajes oficiales ambiguos o deficientes. La rapidez con la que circula la información por estas redes informales y la credibilidad de la que gozan los emisores y transmisores de esta información debido a la amistad, liderazgo, proximidad o confianza, merecerían su toma en consideración.

En la gestión de la comunicación interna del Ministerio de Salud Pública, la prevalencia de características como escasos conocimientos relativos a la historia de la institución, poco aprovechamiento de los canales y flujos de la comunicación, así como una alta identificación con la institución pueden considerarse elementos para elaborar un procedimiento que permita fortalecer la gestión de la comunicación institucional en la organización.

## Referencias bibliográficas

1. Mumby DK. Organizational Communication: A Critical Approach. Los Ángeles: Editorial SAGE; 2013 [acceso 14/10/2023]. Disponible en: [https://books.google.com/cu/books?id=n-Qo0sZJC2oC&printsec=frontcover&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com/cu/books?id=n-Qo0sZJC2oC&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
2. Trelles I. Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones [tesis doctoral]. [La Habana]: Universidad de La Habana; 2014.
3. Andrade H. Comportamiento organizacional interno: proceso, disciplina y técnica. España: Editorial Netbiblo; 2005 [acceso 24/10/2022]. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/nazbeheshti/2019/01/16/10-timely-statistics-about-the-connection-between-employee-engagement-and-wellness/?sh=4698e8e022a0>

4. Genova D. Comunicación estratégica institucional (CEI). Buenos Aires: Editorial ILCE. Instituto Latinoamericano de Comunicación Estratégica; 2020 [acceso 24/10/2022]. Disponible en: <https://www.comuniteca.org/uploads/libros/9bfc80b8d5ae702031aab37e6b7155a43961328a.pdf>
5. Díaz Gavilán YK. Diagnóstico organizacional de las comunicaciones. [tesis de grado]. [México]: Universidad Autónoma de Occidente, Facultad de Comunicación Social; 2001. [acceso 10/02/2022]. Disponible en: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/diaz\\_gy/Cap3.PDF](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/diaz_gy/Cap3.PDF)
6. Gómez MM. Plan de comunicación interna en salud para mejorar el clima y los procesos de riesgo psicosocial en la Clínica CES Medellín. [tesis de grado]. [Medellín, Colombia]: Universidad CES; 2019. [acceso 10/02/2022] Disponible en: <https://repository.ces.edu.co/handle/10946/4703>
7. Beheshti N. 10 Timely Statistic About The conection Between Employee Engagement And Wellness. Forbes; 16 de junio de 2019 [acceso 23/07/2021]. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/nazbeheshti/2019/01/16/10-timely-statistics-about-the-connection-between-employee-engagement-and-wellness/?sh=4698e8e022a0>
8. Regis S. Fortalecimiento de un campo en transición: reflexiones en comunicación y salud. En: 20.º Congreso REDCOM. Primer congreso latinoamericano de comunicación de la UNVM. Comunicaciones, poderes y tecnologías: de territorios locales a territorios globales. Villa María, Argentina: Universidad Nacional de Villa María; 2018 [acceso 23/07/2021]. Disponible en: [http://biblio.unvm.edu.ar/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=2095](http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/doc_num.php?explnum_id=2095)
9. Igartua JJ. Mejor convencer entreteniendo: comunicación para la salud y persuasión narrativa. Revista de Comunicación y Salud. 2011 [acceso 11/02/2022];1(1):69-83. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3648900.pdf>
10. Obregón R, Arroyave J, Barrios MM. Periodismo y comunicación para la gestión de riesgo en la subregión Andina: discursos periodísticos y perspectivas para un enfoque prospectivo y preventivo. Folios. 2012 [acceso 02/02/2022];23:105-3. Disponible en: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/folios/article/view/11787>

11. Castro Martínez A, Díaz Morilla P. Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. Profesional de la información. 2020;29(3). DOI: [10.3145/epi.2020.may.24](https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24)
12. WMA The World Medical Association. Declaración de Helsinki de la AMM. Principios éticos para las investigaciones médicas en seres humanos. Francia: Asociación Médica Mundial; 2015 [acceso 23/07/2022]. Disponible en: <https://www.wma.net/es/polices-post/declaracion-de-helsinki-de-la-amm-principios-eticos-para-las-investigaciones-medicas-en-seres-humanos/>
13. Trelles I, Rodríguez M. Comunicación de la Ciencia y la Tecnología y cultura científica para la prevención de riesgos. Experiencia cubana. Communication Journal. 2013 [acceso 10/02/2023];(10):213-31. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4387397>
14. Gavilán M. La importancia detrás de la historia organizacional. Soluciones para profesionales. La República para decisiones informadas, 2 de agosto de 2017 [acceso 10/03/2023]. Disponible en: <https://www.larepublica.net/noticia/la-importancia-detras-de-la-historia-organizacional>
15. Brandolini A, González Frígoli M. La comunicación interna. Buenos Aires: La Crujía; 2009 [acceso 23/07/2021]. pp. 9-23. Disponible en: <https://www.studocu.com/es-ar/document/universidad-nacional-de-cuyo/comunicacion-institucional-cs/libro-la-comunicacion-interna-alejandra-brandolini/38780648>
16. Berceruelo B. La nueva comunicación interna en la empresa. México: Equipo estudio de comunicación; 2014. [acceso 26/2023]. Disponible en: [www.estudiodecomunicacion.com/](http://www.estudiodecomunicacion.com/)
17. Antón Chávez AP, García Yovera LS. Comunicación interna en organizaciones agrarias administradoras de agua, Perú. Rev Venez de Gerencia. 2020 [acceso 24/2023];24(2);557-72. Disponible en: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/31510>
18. Oyarvide Ramírez HP, Edwin F, Reyes Sarria EF, Montaña Colorado MR. La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de

empresas. Dom Cien. 2017 [acceso 11/2023];3(4):296-309. Disponible en: [https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php\\*/p/es/article/view/687/763](https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php*/p/es/article/view/687/763)

### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

### **Contribuciones de los autores**

*Conceptualización:* Odalys Bravo Téllez.

*Curación de Datos:* Kenia Almenares Rodríguez.

*Análisis formal:* Odalys Bravo Téllez.

*Investigación:* Odalys Bravo Téllez.

*Metodología:* Odalys Bravo Téllez.

*Supervisión:* Odalys Bravo Téllez, Carmen Arocha Mariño, Ana Teresa Badía Valdés.

*Validación:* Odalys Bravo Téllez, Kenia Almenares Rodríguez.

*Visualización:* Odalys Bravo Téllez.

*Redacción–borrador original:* Odalys Bravo Téllez y Kenia Almenares Rodríguez.

*Redacción–revisión y edición:* Odalys Bravo Téllez, Kenia Almenares Rodríguez Carmen Arocha Mariño, Ana Teresa Badía Valdés.