

**ESTILOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD
ESTATAL DE MILAGRO, PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
UNIVERSIDAD.**

**Styles of organizational communication at the State University of Milagro, for the
administrative staff of the university.**

Ing. Carlos Manuel Tamayo Pacheco¹

¹ Maestrante de Administración Pública, Universidad Estatal de Milagro (ctamayop@unemi.edu.ec)

MAE. Mirella Azucena Correa Peralta

Tutora de la Maestría de Administración Pública, Universidad Estatal de Milagro

(mcorreap@unemi.edu.ec) (mir.correap@gmail.com)

RESUMEN

La comunicación organizacional interna es un objeto de estudio que ha adquirido una gran importancia. Las organizaciones públicas o privadas, productivas o de cualquier tipo, desarrollan procesos de comunicación específicos, hacia su entorno y en su interior, con estilos formales e informales, que implican concepciones, técnicas y actividades para facilitar la circulación y recepción adecuadas de mensajes entre todos los miembros de la organización. Esto implica que el estudio de los estilos de comunicación debe hacerse en correspondencia con las características de la organización y sus procedimientos normales. El objeto de observación de este artículo son los estilos de comunicación en la Universidad Estatal de Milagro, mediante la aplicación de una encuesta que determinará las características de los intercambios comunicativos de los miembros de su personal, así como la autopercepción que los participantes tienen de estos procesos, de acuerdo a cuatro modelos: asertiva-democrático, agresiva-autoritario, pasivo y agresiva pasiva.

Descriptores: Comunicación organizacional, comunicación interna, tipos de organización, estilos de comunicación, Modalidades de comunicación.

SUMMARY

Internal organizational communication is an object of study that has acquired great importance. Public or private organizations, productive or of any kind, develop specific communication processes, towards their environment and inside, with formal and informal styles, which involve conceptions, techniques and activities to facilitate the proper circulation and reception of messages among all the members of the organization. This implies that the study of communication styles must be done in correspondence with the characteristics of the organization and its normal procedures. The object of observation of this article are the communication styles at the State University of Milagro, through the application of a survey that will determine the characteristics of the communicative exchanges of the members of its staff, as well as the self-perception that the participants have of these processes, according to four models: assertive-democratic, aggressive-authoritarian, passive and aggressive passive.

Descriptores: Comunicación organizacional, comunicación interna, tipos de organización, estilos de comunicación, Modalidades de comunicación.

INTRODUCCIÓN

La comunicación interna en sus diferentes contextos organizacionales presenta variaciones causado por la interacción humana pues “La comunicación interna es un proceso complejo, multidimensional e imprescindible para el desarrollo de las organizaciones” (Marchiori, 2011). Así como lo menciona (E. Alonsoa, 2011) refiere términos como clima emocional, calidad de comunicación, valoración de responsables e indicadores de resultados; donde “el contexto es un elemento de la comunicación que consiste en el espacio donde se producirá la comunicación”; dentro de esta problemática según (Hume & Leonard, 2014) menciona “El potencial estratégico de la comunicación interna en las organizaciones tanto en el plano gubernamental como internacional se considera un modelo factible para la aplicación en la pequeña y mediana empresa”. Por otro lado (Karanges, Johnston, & Beatson, 2015) “El poner a prueba la asociación entre la comunicación interna y compromiso de los empleados amplía el dinamismo e incrementa la unión del equipo de trabajo”. De ahí varios autores afirman incluir un sistema integrado de gestión de la información documental (Ángel, 2016) o incluir sistemas para la gestión de información y conocimiento institucional (Rivero & Díaz,

2016) que vincule aspectos teóricos de la comunicación y la organización (Brönstrup, Godoi, & Ribeiro, 2017)

La comunicación puede ser afectado por elementos externos que distorsiona la calidad del mensaje (Gómez F. , 2016), pues para (Herrera, 2016) mediante su trabajo intenta “demostrar el proceso económico del desarrollo de la Comunicación y las Relaciones Públicas”; en este sentido las variaciones de la comunicación interna facilitan el estudio para dinamizar los procesos en la gestión pública e integración de las áreas como es el caso de una Universidad.

Así como, el uso de diversas herramientas en la comunicación organizacional que aportan a estimular la interacción humana entre los participantes de una organización (Espinel, Monterrosa-Castro, & Guacari-Villalba, 2019); sin embargo la inseguridad laboral influye negativamente en el desempeño profesional, esto puede ser por el impacto empático entre colaboradores de la misma organización donde no existe un interés por mantener un ambiente agradable que facilite la interacción entre iguales (Bohle, Chambel, Medina, & Da Cunha, 2018). Otro de los factores negativos como lo expresan (Pérez Martínez, Díaz Aldana, & Ruiz Pulido, 2018) serían la metáfora del Autismo Organizacional como aporte a los estudios organizacionales, donde los individuos presentan una baja comunicación interna donde influye la relación desde un comportamiento laboral ligado a la carencia de comunicación, en que cada individuo se predispone en realizar solo su trabajo.

Se puede destacar el trabajo de (Cevallos Villegas, Moreno Rodríguez, & Cevallos Conde, 2018) refieren la importancia de realizar auditorías de comunicación organizacional, donde ponen a consideración la revisión constante del trabajo dentro de una organización al fomentar una cultura interrelacionada entre colaboradores. Por su parte (Larrondo-Ureta, 2016) expresa que en la actualidad las organizaciones conocen que su público comunican, pues saben que solo transmitir información no es suficiente para una comunicación exitosa.

Además, (Díaz-Fúnez, Mañas-Rodríguez, Pecino-Medina, dor-Ferrer, & Llopis-Marín, 2016) en su experiencia consideran el clima organizacional como un modulador de la

comunicación entre el liderazgo y el conflicto de roles, teniendo en cuenta que un buen liderazgo es aquel que identifica potencialidades de los colaboradores.

En otro aspecto (Zapata & Rey, 2015) expresan que muchas organizaciones se enfocan en implementar plataformas digitales; siendo importante la capacitación.

Existen estudios sobre comportamiento de la comunicación en las organizaciones donde los procesos y actores sociales en sus diferentes roles y estatus otorgados por la estructura organizacional aportan en interactuar mutuamente con los demás (Guillen Ojeda & Espinosa Velázquez, 2014); y a pesar de existir modelos organizacionales más o menos estandarizados, cada organización construye sus procesos interactivos, modalidades y estilos adecuados a sus necesidades; donde los procesos de circulación de la información atinente a la organización tanto en su interior, es decir entre los miembros de su estructura, como entre la organización y los elementos relevantes de su entorno son innegables en término de elementos estratégicos en el ejercicio de liderazgo, planificación, ejecución y control de procesos medulares para el logro de metas y objetivos, relacionados al cumplimiento de su misión social.

Entre los elementos destacados en los estudios vinculados a la comunicación organizacional, el interés en particular es referido a los estilos de comunicación organizacional otorgado por Norton (1983) y De Vries, Bakker-Pieper, et al. (2009), es decir, los modos característicos en que las personas, en la interacción social, envían señales verbales, paraverbales y no verbales que tenderían a incidir en la forma en que tales señales pudieran ser tomadas, interpretadas, filtradas y entendidas por las personas a las cuales van dirigidas. En los destacados estudios del tema, se han identificaron al menos siete dimensiones de los estilos de comunicación organizacional, a saber:

- Expresividad,
- precisión,
- simpatía,
- apoyo,
- amenaza,
- emocionalidad y
- reflexividad.

Así mismo, tiende a corresponder a diferentes tipos de organización como: organizaciones religiosas, políticas, deportivas, educativas o de carácter público o privado. En este caso la Universidad Estatal de Milagro es una organización pública de carácter educativo, que es el objeto de estudio.

La Universidad Estatal de Milagro, en la actualidad cuenta con 213 empleados en todas las áreas administrativas de la institución, como se refleja en la información pública presente en el sitio web de la UNEMI. En este caso se trata de una organización cuya misión es de naturaleza con administración pública educativa. Mediante una encuesta se medirá la presencia de determinados actos de lenguaje que configuran cuatro modos principales de comunicación, especialmente cuatro tipos: el democrático, autoritario, el activo y el pasivo. (Batoli, 1992)

En el estudio comunicado por este artículo, se plantea como objetivo general analizar los Estilos de Comunicación Organizacional más utilizados en la Universidad Estatal de Milagro, específicamente en las áreas administrativas. La investigación realizada se propuso, como objetivos específicos, establecer la proporción de personas que practican cada uno de los diferentes estilos de comunicación organizacional, para a partir de ello realizar las proposiciones pertinentes para el mejoramiento de los procesos de comunicación organizacional en la referida Universidad.

La planificación y la obtención de resultados deben ser factibles en el contexto de la comunicación, con el objetivo de mejorar la precisión de tareas y funciones propias del área administrativa de la Universidad Estatal de Milagro en los aspectos:

- **Técnico**, al evaluar las actividades donde interviene la comunicación – procesos actuales de las áreas administrativas.
- **Operativo**, identificar las actividades en relación a la planificación estratégica de la Universidad Estatal de Milagro respecto a la comunicación, cultura organizacional y procesos como institución pública.
- **Económico**, analizar la optimización de tiempos de respuesta, incluyendo el análisis de costo-beneficio y describir las premisas de los beneficios económicos del proyecto.

- **Legal**, analizar alternativas para “Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía” Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 y las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos – NCI-500 Información y Comunicación de “identificar, capturar y comunicar información pertinente y con la oportunidad que facilite a las servidoras y servidores cumplir sus responsabilidades”.

METODOLOGÍA

El proceso de la investigación se llevó a cabo en el campus de la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI) se aplicó al personal administrativo para levantar los datos estadísticos de las variables de la comunicación organizacional de esta institución.

La investigación en comunicación ha sido un tema recurrente en diferentes publicaciones y escenarios tanto académicos como fuera de ellos y ha provocado profundas diferencias entre lo que se debe investigar, los objetos de estudio, sus metodologías y sobre lo que es y define un fenómeno comunicativo (Vidales, 2015) citado en (Palacios, 2015).

Como parte del trabajo a desarrollar conlleva inicialmente un estudio documental de otros trabajos con similares características, construcción de instrumentos de recolección de información, análisis de los resultados, conclusiones y recomendaciones (Gráfico 01).

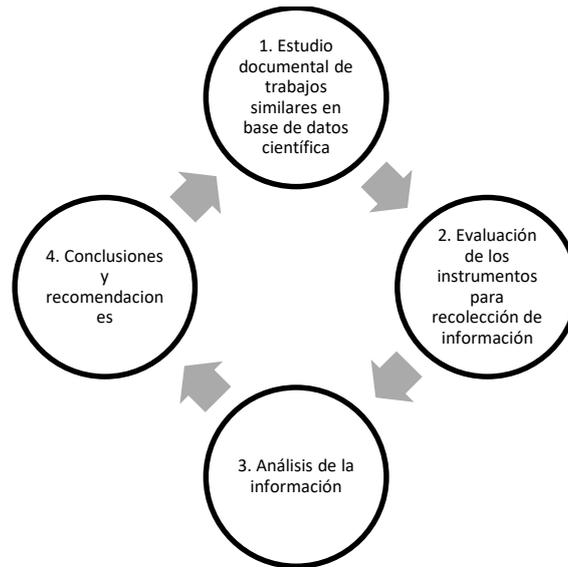


Gráfico 01. Metodología para el estudio de los estilos de la comunicación interna en los procesos de administración pública.

Elaborado por: Carlos Tamayo P.

Primera etapa:

Estudio documental

La relación entre causa y efecto de las variables comunicación interna y procesos administrativos crean un alcance del estudio a desarrollarse como se observa en el Gráfico 02, para aportar a los objetivos de este estudio (Gráfico 03).

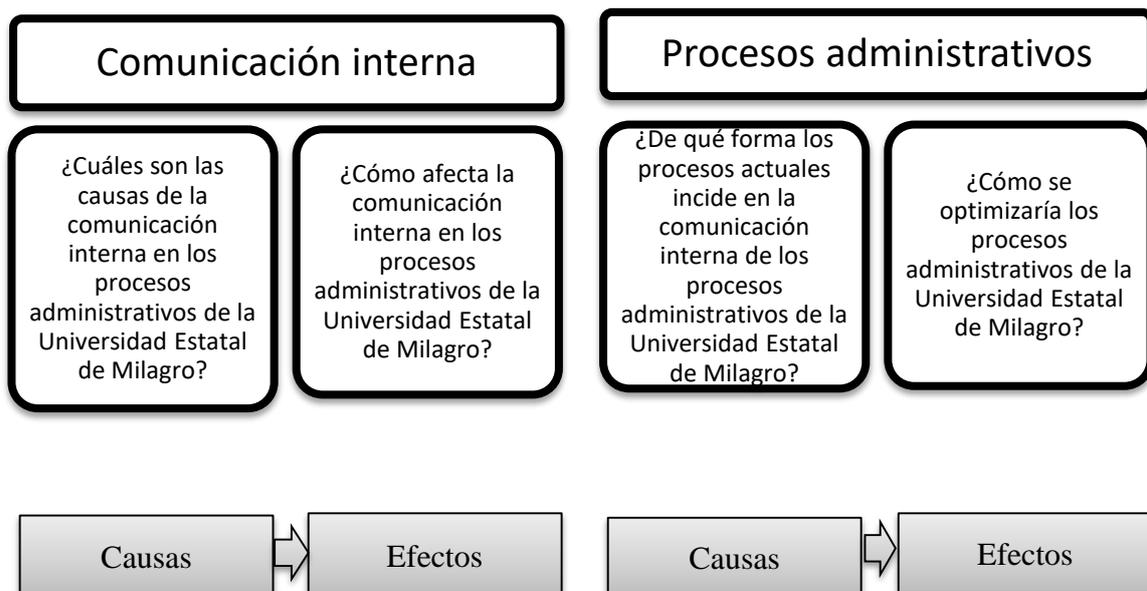


Gráfico 02. Alcance para análisis del trabajo estilos de la comunicación interna en los procesos de administración pública de la Universidad Estatal de Milagro: Área Administrativas

Elaborado por: Carlos Tamayo P.



Gráfico 03. Relación de los objetivos con el objeto de estudio del trabajo Estilos de la comunicación en los procesos de administración pública de la Universidad Estatal de Milagro: Área Administrativas

Elaborado por: Carlos Tamayo P.

Búsqueda de base de datos

Para esto se obtuvo de las bases científicas: Redalyc (75 documentos), Scielo (15 documentos) y Web of Science (58 documentos) con los siguientes parámetros:

Tabla 01. Fuente de información relacionado a Administración Pública en 2017 y 2018 de la Base de Redalyc y Scielo

Redalyc (75 documentos)	Scielo (15 documentos)
Años: 2017 y 2018	"administración pública" AND
Idioma: español	year_cluster:("2017" OR "2018") AND
Disciplina: Administración y Contabilidad; Comunicación	wok_subject_categories:("public administration")

Fuente: Base de datos Scielo y Redalyc

Elaborado por: Carlos Tamayo P.

Segunda parte:

Evaluación de los instrumentos

En concreto la relación causa efecto de las variables comunicación y procesos administrativos, vinculados a los diferentes estilos de comunicación organizacional presentes en la Universidad Estatal de Milagro permite analizar los estilos de comunicación organizacional, mediante la cuantificación, aplicando como instrumento la encuesta dirigido al personal administrativo de la UNEMI para conocer las debilidades que se han presentado en procesos de comunicación organizacional, especialmente en las áreas de planificación y ejecución de procesos administrativos, con énfasis en aspectos técnicos, operativos, económicos y legales.

El paradigma cuantitativo privilegia el estudio de esquemas para generar certeza en los resultados basado en el procesamiento estadístico a la muestra aleatoria de 137 personas (Fontaines, 2012) quienes son el objeto de estudio para identificar los Estilos de Comunicación Organizacional en la Universidad Estatal de Milagro para analizar la información recopilada con nivel descriptivo, no experimental seccional de un solo a un momento en el 2018.

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{Z^2} + pq}$$

dónde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población

P: posibilidad de que ocurra un evento, p=0,5

q: posibilidad de no ocurrencia de un evento, q=0,5

E: error, se considera el 5%; E=0,05

Z: nivel de confianza, que para el 95%, Z=1,96

N	213
p	0,5
q	0,5
E	0,05
Z	1,96

$$\frac{213*0,5*0,5}{(213-1)*(0,05)^2 + (0,5*0,5)} = 137$$

$$\frac{}{(1,96)^2}$$

Las variables fueron operacionalizadas de manera analítica estableciendo las dimensiones, subdimensiones, e indicadores pertinentes para la elaboración de las interrogantes. El instrumento fue sometido a las pruebas que se estilan para determinar su confiabilidad y validez. El mismo que está conformado por dos preguntas demográfica y 15 preguntas de opción múltiple en el cual se pidió a la persona que señale la repuesta que mejor se identifique en su forma de actuar. El cuestionario mide cuatro estilos de comunicación organizacional; Asertiva, Agresivo, Pasiva y Agresiva-Pasiva. Cada una de las repuestas están relacionada con un estilo de comunicación, de la siguiente manera: Valoración de la repuesta.

- A = Comunicación asertiva
- B = Comunicación agresiva
- C = Comunicación pasiva
- D = Comunicación agresiva-pasiva

Valoración de la respuesta		
1	A = Comunicación asertiva	Democrático
2	B = Comunicación agresiva	Autoritaria
3	C = Comunicación pasiva	Pasiva
4	D = Comunicación agresiva-pasiva	Agresiva-pasiva

El procesamiento de los datos obtenidos se realizó mediante estadísticos descriptivos para conocer la distribución de los resultados alcanzados.

RESULTADOS

Del estudio bibliográfico, se obtuvo que el autor Mauricio Gómez Villegas ha participado con 2 publicaciones relacionado a Administración Pública, además, la revista que más publican es en la Revista Latina de Comunicación Social (Tabla 02).

Tabla 02. Revistas publicadas en artículos del 2017 y 2018 de la base de datos de Scielo

Revista	Total
Revista Latina de Comunicación Social	16
INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales	9
Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación	5
Ciencias Administrativas	4
PERSPECTIVAS	3
Revista de Administração Pública – RAP	3
Visión Gerencial	3
Comunicar	3
Pensamiento & Gestión	3
Quórum Académico	2
Revista Escuela de Administración de Negocios	2
Revista Ciencias Estratégicas	2
Investigación Administrativa	2
Actualidad Contable Faces	2
Razón y Palabra	2
Contaduría y Administración	1
Universidad & Empresa	1
Estudios Gerenciales	1
La Trama de la Comunicación	1
Vivat Academia	1
RAE - Revista de Administração de Empresas	1
Intercom - Revista Brasileira de Ciências da Comunicação	1
Intangible Capital	1
Revista Venezolana de Gerencia	1
Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RBGN	1
COMUNI@CCION: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo	1
Negotium	1
Contabilidad y Negocios	1
Revista Científica "Visión de Futuro"	1

Fuente: Base de datos Scielo

Elaborado por: Carlos Tamayo P.

De la encuesta fue aplicada a 137 personas, se recaba las opiniones vertidas donde consideran los encuestados que buscan solución de problemas mediante la negociación y piden opinión de terceros, realizando actividades de preguntas y respuestas, escuchan la opinión, y escuchan centrándose en la opinión, resaltando que hablan lo suficiente; sin embargo, resalta en la encuesta que no escasamente son el centro de atención en grupos, dirigiéndose a los demás de forma muy casual o formal; sin embargo, el 66% se califica como preciso confirmando hablan lo suficiente (Tabla 03).

Tabla 03. Opinión del personal de la universidad de los estilos de comunicación

Busca la solución del problema		Cuando va a elaborar una presentación		En reunión entre compañeros y jefes	
A - Mediante la negociación	53%	A - Incorpora ideas de otras personas	92%	C - Hablo lo suficiente	73%
D- Invirtiendo tiempo para buscar consenso	40%	D- Se limita a transmitir ideas de otros	4%	B - Cuesta mantener en silencio	12%
C - Retirando de la discusión sus argumentos	5%	B - Deja a un lado los aportes de otros	3%	A - Hablo primero de mi punto de vista	9%
B - A través de frases intimidatorias	1%	C - No le dice a nadie lo que está haciendo	1%	D - No hablo con nadie de mis ideas	6%
En una conversación entre compañeros		Si alguien le critica usted		En una reunión	
A - Pide opinión sobre el tema de conversación	78%	D - Escucha y luego decide si está o no de acuerdo	49%	D - Muy de repente logro hacer reír a otras personas	48%
C - Escucha atentamente ... pero no emite opinión	19%	A - Agradece el comentario	38%	C - Mis chistes llaman la atención	26%
B - No deja hablar a los demás	1%	C - No presta atención a lo que dicen	12%	B - Me cuesta mucho ser humorístico en el grupo	18%
D - Utiliza la frase Denme una oportunidad	1%	B - Se pone a la defensiva	1%	A - Soy el centro de atención del grupo de personas	8%
En una sesión de preguntas y respuestas		Al hablar con personas de otro género		El comportamiento en reuniones	
A - Realiza preguntas acorde con lo planteado	87%	A - Lo hace con naturalidad	97%	A - Me dirijo a los demás muy casual	51%
D - Repregunta por respuesta no satisfecha	10%	D - Le pide a un amigo que le presente a la otra persona	3%	C - Comportamiento formal	45%
B - Le replica a quien dio repuesta	1%			B - Me comporto algo rígido con los demás	3%
No contesta	1%			D - Me dirijo de una manera lejana	1%
Al transmitir información a compañeros		Cuando siente que su interlocutor no lo está escuchando		En una reunión de trabajo apporto	

A - Escucha sus planteamientos y discute con ellos	55%	D - Le llama la atención cortésmente	62%	A - Aporto con ideas positivas en las reuniones	71%
D - Va a sus oficinas y les da la información	30%	A - Lo interesa por la idea que está transmitiendo	34%	C - En las reuniones dejo que otro opine con sus ideas	17%
C - Lo hace por escrito	10%	C - Repite airadamente el mensaje, si le es solicitado	3%	D - Presta atención y nunca entra en discusión	10%
B - Les dice que la información es solicitada por la Gerencia	5%	B - Utiliza frases amenazantes	1%	B - Se me dificulta aceptar las ideas de otras personas	1%
Cuando le piden su opinión		Cuando dos personas están conversando		Como considera su estilo de comunicación	
A - Se centra en el tema tratado	94%	A - Pregunta si es posible emitir opinión	58%	B - Preciso	66%
D - Responde con una pregunta	4%	D - Emite una opinión sobre lo conversado	39%	C - Argumentativo	19%
C - Dice que opina lo mismo que los demás	1%	B - Interrumpe bruscamente la conversación	1%	D - Emocional	6%
B - Elude la solicitud	1%	C - Carraspea para que noten su presencia	1%	A - Locuaz	4%
				Otros	3%
				E - Con elogios	1%

Elaborado por: Carlos Tamayo P.

Los resultados de las respuestas de las primeras 14 preguntas se representan en el siguiente gráfico, correspondiendo la barra A a las respuestas que denotan una modalidad democrática, la barra B la modalidad autoritaria, la Barra C la modalidad pasiva y la D la modalidad activa.

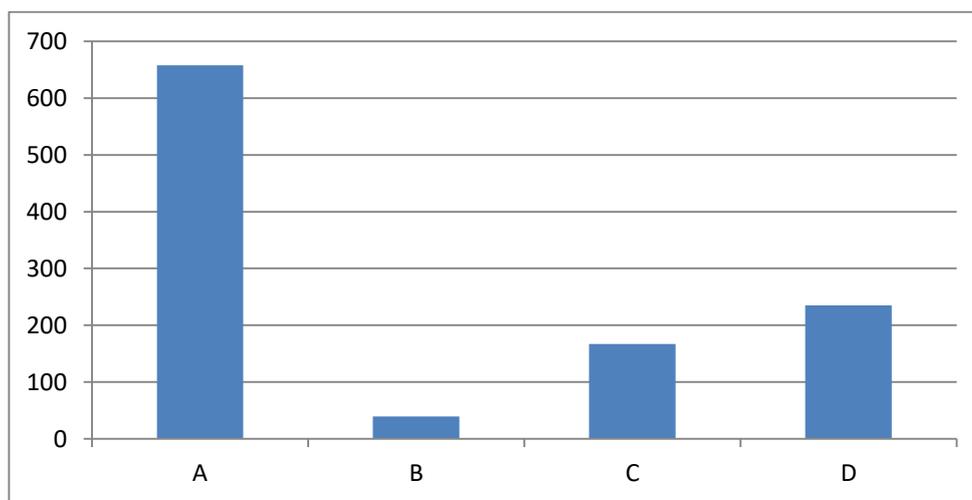


Gráfico 04. Estilos de comunicación del personal administrativo de la Universidad Estatal de Miagro en marzo 2019.

Comparando con la pregunta 15 que se consultó sobre cómo se considera en su estilo de comunicación se presenta que el 66% se califica como preciso.

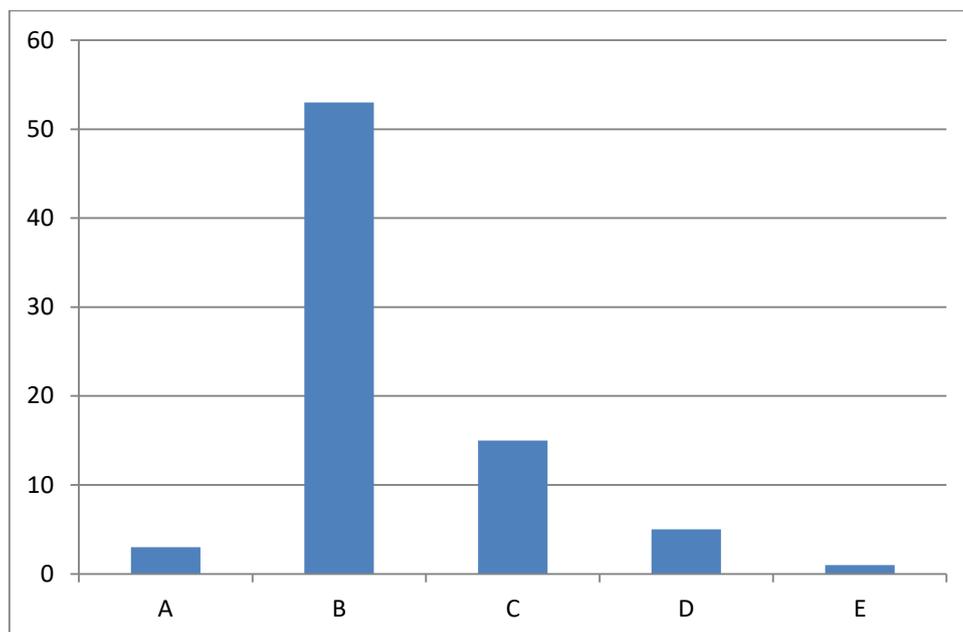


Gráfico 05. Categoría del estilo de comunicación del personal administrativo de la Universidad Estatal de Miagro en marzo 2019. A: Locuaz, B: Preciso, C: Argumentativo, D: Emocional, E: Con elogios.

De ahí el personal que se considera como preciso, se ha calificado que el 47% actúa mediante la negociación y otro 47% invierte tiempo para buscar consenso; lo que permite identificar en el resultado de este estudio que las personas practican diferentes estilos de comunicación organizacional relacionado con las actividades y procesos de la Universidad.

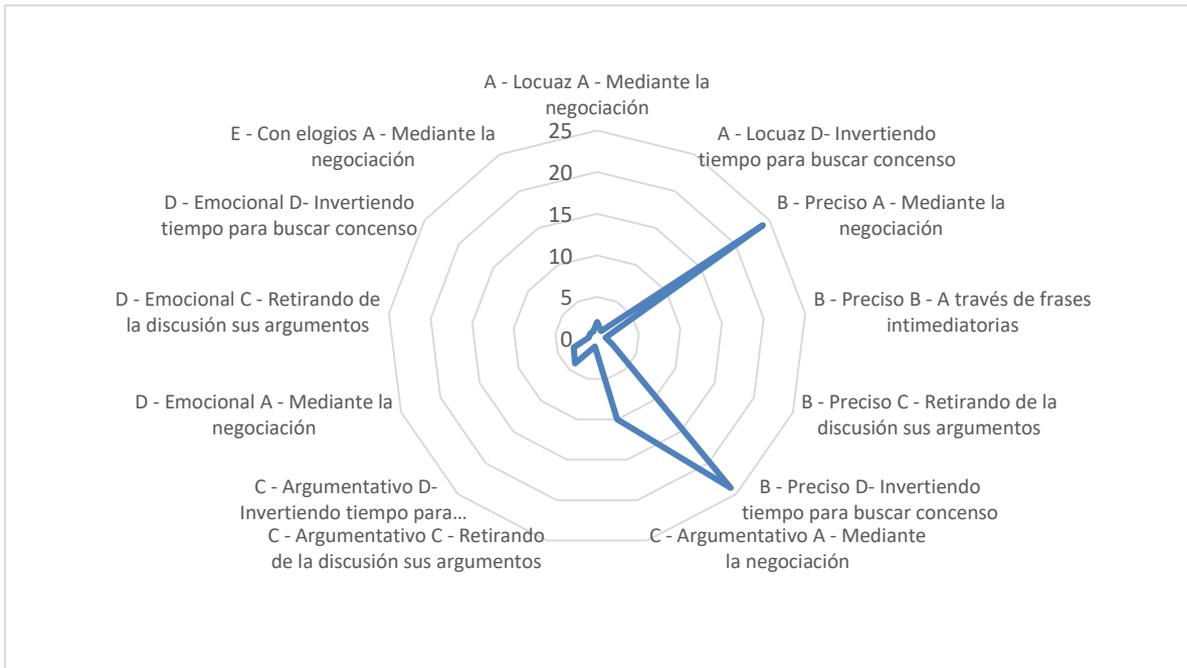


Gráfico 06. Calificación personal de tipo estilo de comunicación del personal administrativo de la Universidad Estatal de Milagro en marzo 2019.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De ahí se considera factible este trabajo al incluir análisis, propuesta y medición de resultados de los estilos de la comunicación interna en los procesos administrativos que beneficia a la Universidad Estatal de Milagro y en cumplimiento al Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (2018-2021), Norma de control Interno para las entidades, organismos del sector público:

- Se considera pertinente un plan de capacitación para así cumplir la meta al 2021 de alcanzar al 80% de generar calidad de servicios en la Universidad Estatal de Milagro, y es viable pues como autor se conoce el contexto donde se desarrolla la problemática planteada y la finalidad es contribuir al desarrollo institucional.
- Las 15 respuestas aportadas por los encuestados establecen que, por las acciones de lenguaje (locutivos, ilocutivos y perlocutivos), la modalidad predominante de comunicación es la que se ha caracterizado como asertiva-democrática, en lo que se refiere a los estilos de la comunicación organizacional.

- Pero si llama la atención que la auto-percepción de la propia comunicación personal se inclina, con mucho predominio, hacia lo “preciso”, y en segundo término como “argumentativo” dejando de último las otras opciones.

Esto tal vez debe ser tomado como una buena autoestima en lo que las cualidades comunicativas se refiere, a la vez que se valora las cualidades de la precisión y la racionalidad en las comunicaciones.

Como recomendación basada en los resultados es pertinente:

- Realizar planes de capacitaciones para el mejoramiento de los procesos de comunicación organizacional.
- Aplicar el mismo instrumento en otro momento para conocer la variación de los resultados obtenidos, posterior al plan de capacitación y mejoramiento del estilo de comunicación.

REFERENCIAS

- Jacobs, Yu, & Chavez. (2016). El efecto de la comunicación y la satisfacción de los empleados interna en integración de la cadena de suministro. *Revista Internacional de Economía de la Producción*, 60-70.
- Rivero, S., & Díaz, M. (2016). Patrones para la organización del conocimiento en los Sistemas de Información Curricular. Un caso de estudio. *Dialnet*, 91-107.
- Ruck, & Welch. (2012). La valoración de la comunicación interna; perspectivas de gestión y de los empleados. *Relaciones de revisión pública*, 294-302.
- Ángel, d. P. (2016). Propuesta de un modelo de Sistema Integrado de Gestión de la Información Documental para las organizaciones. *Revista general de informacion y documentacion*, 15-25.
- Bohle, S., Chambel, M., Medina, F., & Da Cunha, B. S. (2018). e [Papel da percepção do suporte organizacional na insegEl rol de la percepción de apoyo organizacional en la inseguridad laboral y el desempeño. *RAE Revista de Administracao de Empresas*.
- Brönstrup, C., Godoi, E., & Ribeiro, A. (2017). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Signo y Pensamiento*, 26-37.
- Caffarel, C., & Ortega, F. (2017). Investigación en Comunicación en la universidad española en el período 2007 a 2014. *Ética, investigación y comunicación*, 123-130.
- Cevallos Villegas, D., Moreno Rodríguez, C., & Cevallos Conde, R. (2018). Importancia de la auditoria de comunicación interna en las organizaciones. *Revista Espacios*.
- Díaz-Fúnez, P. A., Mañas-Rodríguez, M., Pecino-Medina, V., dor-Ferrer, C. M., & Llopis-Marín, J. M. (2016). El efecto modulador del clima organizacional en la influencia de la comunicación de funciones directivas sobre el conflicto de rol. *Pontificia Universidad Javeriana*.
- E. Alonso, A. R. (2011). Clima emocional y comunicación interna en una unidad de gestión clínica y dos servicios hospitalarios tradicionales. *revista de calidad asistencial*, 45 -52.
- Espinel, B., Monterrosa-Castro, I., & Guacari-Villalba, A. (2019). La Comunicación Apreciativa: Estrategia Determinante para el Cambio Organizacional. *Revista Espacios*, 4.
- Gómez, & Núñez. (2016). Análisis de la trilogía conocimiento, comunicación y poder en las organizaciones. *redalyc*, 65-73.
- Gómez, F. (2016). La Comunicación. *Salus*, 5-6.
- Guillen Ojeda, G., & Espinosa Velázquez, S. (2014). *En busca del desenredos de la comunicación organizacional*. Razón y palabra.
- Herrera, B. (2016). La gestión de la comunicación y las relaciones públicas en tiempos de transición. *Comhumanitas*, 27-31.
- Herrero, C. (2010). El necesario protocolo en la comunicacion organizacional. *icono14*, 23-31.
- Hume, J., & Leonard, A. (2014). Exploring the strategic potential of internal communication in international non-governmental organisations. *Public Relations Review*, 294–304.

- Jung Ki, & Sumin Shin. (2015). Organización de comunicación sostenibilidad (OSC): semejanzas y diferencias de los mensajes OSC en los Estados Unidos y Corea del Sur. *Las computadoras en el comportamiento humano*, 36-43.
- Karanges, E., Johnston, K., & Beatson, A. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 129-131.
- Kneidinger-Müller. (2017). La comunicación móvil como invasor en interacciones cara a cara: Un análisis de los predictores para los hábitos de comunicación paralelos. *Las computadoras en el comportamiento humano*, 328-335.
- Larrondo-Ureta, A. (2016). Comunicación organizacional ante el reto de la estrategia multiplataforma y 2.0: La experiencia de los partidos políticos en el País Vasco. *El Profesional de la Información*.
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la Información*, 49-54.
- Palacios, J. (Historia y avances en la investigación en comunicación). *Historia y avances en la investigación en comunicación organizacional*. 2015: 25-46.
- Pérez Martínez, N., Díaz Aldana, A., & Ruiz Pulido, S. (2018). Rasgos vinculantes entre el autismo y las organizaciones: Una identificación a partir de escalas de medición. *Revista Espacios*.
- Rizo, M. (2011). Reseña de "Teoría de la comunicación humana" de Paul Watzlawick. *Razón y Palabra*, 34-41.
- Rodríguez, C. (2011). Documentos de comunicación en los manuales de identidad corporativa de la Administración Pública española. *El Profesional de la Información*.
- Savič, I. (2016). La mediación de las empresas como un factor de su poder de comunicación y el nuevo papel de las relaciones públicas. *Relaciones de revisión pública*, 607-615.
- Tejeda, W. (2015). Procesos de Comunicación Interna en la Educación Superior Pública y sus Aportaciones a la Efectividad Institucional: Implicaciones para el Liderazgo Educativo. *ProQuest Dissertations and Theses*, 295.
- Universidad Estatal de Milagro. (Marzo de 2018). *Unemi*. Recuperado el 15 de Mayo de 2018, de Unemi:
(http://www.unemi.edu.ec/images/pdf/Defensoriadelpueblo/marzo2018/a4_Literal_a4_metas_y_objetivos_unidades_administrativas_marzo_2018.pdf)
- Vercic, & Vokic. (2017). *Relaciones de revisión pública*, 23-27.
- Vercic, Verčič, & Sriramesh. (2012). La comunicación interna: Definición, parámetros, y el futuro. *Relaciones de revisión pública*, 223-230.
- Welch, m. (2012). Perspectivas de los empleados de la comunicación interna: adecuación y aceptación. *Relaciones de revisión pública*, 246-254.
- Welch, M. (2013). El dominio de la comunicación interna: bases de conocimiento y formación de postgrado. *Relaciones de revisión pública*, 615-617.
- Zapata, D. E., & Rey, J. E. (2015). Gestión del conocimiento organizacional: Un encuentro necesario entre plataformas digitales, comunicación, educación y cultura. *Revista Lasallista de Investigación*.
- Zwetsloot, Kines, & Ruotsala. (2017). La importancia del compromiso, la comunicación, la cultura y el aprendizaje para la aplicación de la Visión Cero Accidentes en 27 empresas en Europa. *Ciencia de la seguridad*, 22-32.

