

## **Caracterización de la comunicación organizacional en el área administrativa de una Universidad Pública Ecuatoriana**

*Characterization of organizational communication in the administrative area of an Ecuadorian Public University*

Meylin Zamora Chusan<sup>1</sup>; Miguel Cedillo Fajardo<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Rectorado, Universidad Estatal de Milagro, UNEMI, Ecuador. Maestrante en Administración Pública, UNEMI, Ecuador. Email: mzamorac@unemi.edu.ec

<sup>2</sup>Facultad Ciencias Sociales, Educación Comercial y Derecho, Universidad Estatal de Milagro, UNEMI, Ecuador. Email: mcedillof@unemi.edu.ec

**Resumen.** - El Objetivo de esta investigación es identificar los factores que inciden en la comunicación organizacional entre los Departamentos Administrativos de la Universidad Estatal de Milagro, Ecuador, considerando que la comunicación organizacional constituye un elemento que garantiza la promoción, el desarrollo y el posicionamiento de las organizaciones. Se utilizó un instrumento constituido por 34 ítems, adaptado de Di Nardo (2005), que evalúa la comunicación organizacional mediante variables asociadas a cinco dimensiones: comunicación ascendente, comunicación descendente, comunicación horizontal-diagonal, posibles barreras y retroalimentación. El instrumento se aplicó a una muestra de 127 empleados administrativos. Se estableció el estado del arte sobre la comunicación organizacional, caracterización de la conducta actual de los empleados de las diferentes áreas administrativas de la universidad e identificación de las principales formas de comunicación interna usadas por los empleados de la Universidad, y que sirva como soporte para la propuesta de herramientas de comunicación que contribuyan al mejoramiento de los flujos de comunicación. Los resultados indican la buena comunicación en los departamentos administrativos de la institución; sin embargo, las variables de la dimensión "barreras a la comunicación" se encuentran por debajo del promedio y ameritan el diseño de planes de acción para mejorar la gestión. A partir del análisis factorial como método de análisis estadístico de las variables consideradas, se lograron identificar cuatro factores que determinan la comunicación organizacional: la comunicación vertical descendente, donde destaca el manejo de *la información*, la retroalimentación, de *comunicación vertical-ascendente*, y, la *comunicación Horizontal-Diagonal*.

**Palabras clave:** clima organizacional, comunicación organizacional, canales de comunicación organizacional, caracterización de conducta.

**Abstract.** - *The objective of this research is to identify the factors that affect organizational communication between the Administrative Departments of the State*

*University of Milagro, Ecuador, considering that organizational communication is an element that guarantees the promotion, development and positioning of organizations. An instrument consisting of 34 items, adapted from Di Nardo (2005), was used, which evaluates organizational communication using variables associated with five dimensions: upstream communication, downstream communication, horizontal-diagonal communication, possible barriers and feedback. The instrument was applied to a sample of 127 administrative employees. The state of the art was established on organizational communication, characterization of the current behavior of employees of the different administrative areas of the university and identification of the main forms of internal communication used by the employees of the University, and that serves as support for the proposal of communication tools that contribute to the improvement of communication flows. The results indicate good communication in the administrative departments of the institution; however, the variables in the "barriers to communication" dimension are below average and warrant the design of action plans to improve management. From factorial analysis as a method of statistical analysis of the variables considered, four factors that determine organizational communication were identified: vertical downstream communication, where information handling, feedback, vertical-upward communication, and Horizontal-Diagonal communication are highlighted.*

**Keywords:** *organizational climate, organizational communication, organizational communication channels, characterization of conduct*

## **INTRODUCCIÓN**

En una comunicación eficaz es imperativo estar familiarizado con las barreras y elegir los canales apropiados para transmitir la información; adoptar el medio desacertado desmejora y hasta distorsiona el mensaje. Por ello, es protagónico el papel de la comunicación en el cumplimiento de las funciones de todo el proceso de administración de la empresa (Veliz-Intriago, 2018). Investigaciones evidencian que la gestión de la comunicación en las organizaciones se considera un factor estratégico al servicio de los fines de las mismas (Regadera, Parcio y González, 2012).

Dada la importancia de la comunicación, el concepto ha trascendido al punto que existen estudios sobre la comunicación positiva, un paradigma que emerge de la Psicología Positiva, o el estudio de la excelencia, bienestar psicológico, la optimización de la vida y la felicidad humana. En este sentido la llamada comunicación positiva es aquella que fomenta el bienestar psicológico de las personas a las que se dirige. Es aquella que en el ámbito personal, organizacional o institucional e independiente de los objetivos de otra índole, está orientada a mejorar

el bienestar psicológico o felicidad eudaimónica de los receptores; por encima del salario y otros aspectos materiales, la fuente principal de la felicidad son las relaciones positivas en los puestos de trabajo (Muñiz-Velázquez y Álvarez-Nobell, 2013).

En el siglo XXI la importancia de la comunicación se ha dejado sentir en espacios que no le eran propios. Hoy en día es de vital importancia realizar una buena gestión de la información en las distintas administraciones públicas (Reig, Mancinas, Nogales y Barriga, 2010). Investigaciones como la de Valle (2015), evidencian un mayor desarrollo de investigaciones en comunicación organizacional dirigidas al sector privado, por lo que sugiere promoverlos para el sector público, las Pymes y las organizaciones no gubernamentales, en especialmente las universidades de carácter público.

En la Universidad Estatal de Milagro, al igual que cualquier institución educativa, existen áreas administrativas responsables de realizar los procesos importantes dentro de la institución para brindar el servicio de educación a la comunidad del Cantón Milagro y sectores aledaños. Dentro de las Instituciones de Educación Superior (IES) se presentan con frecuencia problemas de comunicación, esto debido a las diferentes dinámicas que en cada área se desarrollan, y que repercuten en la gestión global de la organización.

## **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

La comunicación y la información son puntos neurálgicos que la regulan el día a día en la sociedad contemporánea. En este sentido, las investigaciones en esta temática siguen presentes en la comunidad científica, pues este panorama investigativo permite la interpretación de dicha sociedad transmedia que vive en una etapa de convergencia y concentración mediática (Caffarel, 2018). La comunicación es un campo interdisciplinar con un objeto de estudio específico y especializado; la necesidad de conocer las tendencias de las investigaciones en esta área se debe a que esta se produce en el contexto complejo y cambiante asociado a la tecnología digital (Lozano y Rodríguez, 2018). Es necesario considerar que aspectos como el desarrollo de la información y de las comunicaciones hacen que el intercambio de

información entre las organizaciones sea más rápida, segura y eficaz, pero que no garantizan la competitividad y la creación de valor si no se usan adecuadamente, se integran a las actividades primarias (como la mercadotecnia) y no se articulan con las condiciones del entorno (Ramírez, Arellano y Carballo, 2017).

La ciencia interdisciplinaria que estudia los sistemas de comunicación humana y sus medios, es denominada comunicología (Real Academia española, 2014). La epistemología científica de la comunicología indica que: a) por el lado de las Ciencias Naturales, gracias a las habilidades adquiridas por las especies, la comunicación ha permitido a los seres vivos estructurar un dominio de existencia propio, con lo que aprovecha las oportunidades de su entorno; b) por parte de las Ciencias Humanas, la comunicación es un comportamiento del individuo producto de su madurez personal y social, de la construcción de identidades y hábitos que permiten que las relaciones humanas puedan reproducirse; así la comunicación es un universo donde están vigentes las reglas de la lengua, del lenguaje y del discurso que enriquecen este universo de la comunicación humana; c) de parte de la Antropología y Etnografía se conoce que la escritura y su evolución, promueven la reproducción del conocimiento socialmente vigente de generación en generación. En definitiva, la comunicación como objeto de estudio “ha llevado a repensar el orden natural y el orden social desde la propia práctica social de la comunicación” (Piñuel, 2018).

La comunicación es un proceso vital, que está presente en cualquier relación social, se define como un intercambio de información entre las personas, donde la retroalimentación es fundamental para una mejor comprensión de los mismos (Manrique, 2015). Es la transmisión de la información de una persona a otra o de un lugar a otro (Williams, 2013). Como elemento de interacción social, o de acción e influencia entre dos o más personas; es un proceso de construcción que sustenta las relaciones en diversos ámbitos, entre los que destaca el organizacional (Cambas, Vásquez, Alemán y Suárez, 2015).

Al ser aplicada en las organizaciones esta es denominada comunicación organizacional, la cual se da naturalmente en toda organización, fuese cual fuese

su tipo o su tamaño (Soria, 2008). Para Valle (2015), es un campo de conocimiento, una práctica profesional y también un proceso social presente en todo tipo de organizaciones; mientras que para León (2006), organización y comunicación son inaprensibles porque son términos multidimensionales y multidisciplinarios.

La comunicación organizacional se constituye un tema relevante de estudio (Castro, 2016). Rendding y Saborn (1964), la definieron por primera vez en su libro *Business and Industrial Communication*, describiéndola como “el envío y recepción de información dentro de una compleja organización”, lo cual involucra notificación de trabajo, de incentivos, de motivación, de programas de retroalimentación entre superiores y empleados. Katz y Kahn (1966), sugieren que la comunicación debe analizarse a nivel de la organización como un todo y en el contexto diádico superior-subordinado. Goldhaber (2000) indica la complejidad de este proceso al reseñarla como el flujo de mensajes en una red de relaciones interdependientes. Integrandos todos estos aspectos, la referida comunicación organizacional es una disciplina que, con miras a lograr objetivos de la empresa, involucra el análisis, diagnóstico, planificación y evaluación de la comunicación interna y externa (Pérez-Polo, 2012; Nieto y Benito, 2014).

En el mismo orden de ideas, la comunicación organizacional se establece en las instituciones entre los diferentes niveles jerárquicos; es decir, entre los directivos o jefes y el resto de la organización, formando parte de su cultura. Esta debe ser fluida; sin embargo, la creencia de que si se da mucha información es ponerse en desventaja ante otros es uno de los obstáculos para que esta no fluya y se creen inconvenientes en las organizaciones. No comunicarse es antónimo de poder, guardarse información no deja al que lo hace en una posición privilegiada, se considera esto más bien sinónimo de inseguridad y falta de confianza de quien lo hace. Debido a que en las organizaciones existe siempre la necesidad de comunicarse, quedarse con la información en muchos casos es perjudicial para éstas. Mientras mayor sea dicha comunicación, menor será la sensación de ansiedad e incertidumbre y se perderá menos tiempo en las actividades, al tiempo que se evitan ruidos o tergiversaciones de la información (Castro, 2016).

Un jefe o gerente inteligente sabe que la comunicación efectiva y directa es esencial para el éxito de la organización (Williams, 2013). Las organizaciones de éxito consideran la importancia de la misma, comprenden que tienen alta incidencia en la mejora del ambiente laboral, dinamiza las acciones que procuran la integración de esfuerzo para fortalecer la empresa (Segredo, García, López, León y Perdomo, 2016). Para que sea efectiva, la comunicación organizacional define los medios para informar a sus trabajadores cuáles son los objetivos y los métodos para satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, así como de su seguimiento, evaluación y mejora, en función de su posición en la organización y de las actividades que realiza (Fontalvo, Quejada y Puello 2011).

De acuerdo con Pérez (2000) citado por Soria (2008), existen tres maneras de comunicación dentro de la organización: operativa, táctica y estratégica; como se describe en la Tabla 1.

Tabla 1. Comunicación organizacional

<b>Comunicación</b>	<b>Descripción</b>
<b>Operativa</b>	Se fundamenta en el desarrollo de mensajes y piezas comunicativas para los distintos clientes internos de la organización, sin importar el nivel jerárquico del mismo.
<b>Táctica</b>	Se produce cuando se identifican necesidades comunicativas y se desarrollan soluciones para potenciar las funciones que sostienen y proyectan a la organización, como la vigilancia del entorno, capacitación, comercialización.
<b>Estratégica</b>	En esta se construyen los modelos de la organización que permiten llegar a decisiones estratégicas, tácticas y operativas. En este nivel de actuación la organización, debe tener un mapa completo acerca de sí misma, del contexto en que se mueven y de la interacción que existe y debe existir entre la empresa y su contexto. Involucra a los accionistas y a la alta dirección, aunque implica la participación de toda la organización, lo estratégico de la comunicación no se refiere al nivel de la estructura donde se dispone, sino con lo integrado y el amplio impacto y beneficio que provoca para la organización.

Fuente: (Pérez, 2000, citado por Soria, 2008)

Por otra parte, la comunicación interna debe cubrir el objetivo básico de comunicación presente entre los individuos que forman la organización (Di Nardo, 2005). En este sentido se presentan tres tipos de canales de comunicación de

acuerdo con Williams (2013) y Griffin (2011), a través de los cuales se transmiten los mensajes y la información oficialmente aprobada dentro de la organización:

- Comunicación descendente: fluye de arriba hacia abajo en los niveles de organización. Se usa para transmitir información relacionada al trabajo, revisiones de desempeño, y para aclarar objetivos y metas.
- Comunicación ascendente: fluye de abajo hacia arriba en los niveles de la organización. Se usa para dar retroalimentación sobre procesos, asuntos y problemas; para ayudar a evaluar el desempeño y la efectividad de la organización, para dar a niveles inferiores la oportunidad de compartir sus inquietudes con los más altos niveles.
- Comunicación horizontal: fluye entre gerente y trabajadores del mismo nivel. Esta ayuda a la coordinación y cooperación entre diferentes partes de la empresa y a compartir información entre compañeros.

Es relevante resaltar que la comunicación al interior de las empresas puede acelerar, detener o anular los procesos de innovación y de generación de conocimiento, ya que de la estructura de la comunicación organizacional dependerán las perspectivas siguientes (Fontalvo, Quejada y Puello, 2011):

- a) entendimiento de las políticas y objetivos de la empresa.
- b) establecimientos de rutinas eficientes de trabajos.
- c) sistema de documentación de la empresa.
- d) flujo dinámico de información entre los niveles de la empresa.
- e) mejoramiento de la curva de aprendizaje.

De este contexto, las organizaciones como sistema complejo en sí juegan un papel importante en la comunicación. En este orden de ideas, las organizaciones poseen varias dimensiones que requieren enfoques específicos sin poder descuidar lo global que necesitan ser analizadas desde diversas perspectivas que permitan apreciar los puntos de encuentro y sinergia de las referidas dimensiones; Sin embargo, las organizaciones han analizado profundamente algunas dimensiones dejando marginadas otras de importancia, lo que ha dificultado la comprensión lógica y global de los problemas y del funcionamiento (Ramió, 1994).

Ya en los años 60 la definición organización se alineó con la teoría General de Sistemas e inició el análisis integral sin dejar ninguna de sus dimensiones a un lado. El progreso indica que las organizaciones involucran más que objetivos, estructuras, recursos humanos, son también entes sociales que tienen sus propios parámetros culturales (dinámicas políticas, con mitos, valores, ideologías), considerada esta como otra dimensión (Ramíó, 1994).

El continuo progreso de la organización, en la sociedad actual donde el conocimiento es el factor productivo más importante, sugiere la necesidad de ser capaz de generar conocimiento, adsorberlo, transmitirlo y utilizarlo. Las organizaciones de este siglo se construyen desde la confianza para compartir información, conocimiento, innovar y ser creativo; plantear nuevas formas de gestión, y para reconocer en sí mismo y en otros la humanidad y la capacidad. En definitiva, organizaciones innovadoras, autorreguladas, con aprendizaje continuo, capaces de adaptarse a las contingencias del entorno (Martínez, 2005).

A partir de la conceptualización de organización, las IES son consideradas también en este grupo. Estas tienen un objetivo claramente definido el cual es formar profesionales en diferentes áreas del saber que contribuyan al desarrollo de la región y el país, además de ser responsables de desarrollar la investigación y fomentar la vinculación con la sociedad. Así una institución educativa que esté interesada en tener un sistema educativo de calidad, debe establecer estándares para los procesos de enseñanza-aprendizaje, contar con los recursos, la infraestructura y la tecnología necesaria, así como una estructura organizacional flexible que responda a las necesidades sociales (Pérez, 2016).

Se debe tener en claro que dentro del proceso de desarrollo organizacional, el éxito de éste depende en un gran porcentaje del capital o talento humano, permitiendo una correcta implementación de estrategias alineadas al plan estratégico de talento humano, plan estratégico organizacional, manejo adecuado de los niveles de comunicación, entre otros (Pardo y Villamizar, 2014). Del comportamiento competente de las personas dentro de la organización dependerá el éxito del cumplimiento de los objetivos de la institución (Pérez, 2016).

La felicidad es consecuencia de la comunicación interpersonal, pero también de la que emana de las empresas y las organizaciones, considerando que la misión de las empresas es lograr el bienestar de sus trabajadores o lo que es lo mismo hacerlos felices, la misión de toda comunicación deberá ser, por tanto, la misma (Muñiz-Velázquez, y Álvarez-Nobell, 2013).

De lo referido, se desprende que la comunicación influye en todas las áreas empresariales y en todo tipo de organización. Además las investigaciones mostradas a continuación indican la relación con otros aspectos organizacionales.

Con el objeto de describir la comunicación como dimensión en el estudio del clima organizacional y las categorías que permiten su utilización en salud pública, Segredo et al (2016) realizaron una investigación a partir de un análisis de contenido y revisión de expertos, que permitió definir para la dimensión comunicación cuatro categorías que describen cómo se comporta esta dimensión en el clima organizacional: (1) estímulo al desarrollo organizacional, (2) aporte a la cultura organizacional, (3) proceso de realimentación; y (4) estilos de comunicación.

En otro contexto, y con el propósito de comparar las variables que influyen en el prestigio de las IES en indicadores (ranking) nacionales e internacionales, Tavizón-Salazar, Torres-Mansur, Placeres-Salinas, Ríos, y Laines-Alamina (2014), consultaron la opinión de los padres de familia en una de la más grande IES del Noreste de México. El modelo usado para medir el prestigio de la IES incluye las dimensiones: infraestructura de la institución, prestigio de los profesores, prestigio de los programas de estudio de la institución, desarrollo integral del alumno, e impacto social de IES sobre la comunidad. Con la elaboración y aplicación preliminar del instrumento que la evalúa, se aplicó a una muestra de 53 padres de familia, los resultados mostraron confiabilidad y validez de dicho instrumento.

Así también, Velázquez (2012) realizó un investigación para determinar la percepción de los empresarios en relación con la comunicación organizacional en la competitividad y la vinculación de la empresa mexicana con la universidad. Evaluó 147 empresas de diferentes sectores en siete (7) delegaciones. Como resultado plantea las dimensiones de la comunicación siguientes: infraestructura, impacto en

la organización, variables estructurales de la comunicación, sistemas de información, tipo de comunicación y niveles de comunicación. Una consideración relevante de esta investigación es que la comunicación es una herramienta administrativa para lograr la competitividad, Así también, los factores importantes para la competitividad son las exigencias de los clientes, los sistemas de calidad y la estructura de los salarios. Dos factores estructurales que merecen atención son los programas de capacitación en sistemas y la comunicación con los competidores.

Fontalvo, Quejada y Puello (2011), analizan la gestión del conocimiento y su relación con la comunicación organizacional para obtener innovación en productos y procesos desde una perspectiva descriptiva, argumentativa y propositiva. En este trabajo se propone un modelo que relaciona el capital intelectual y la comunicación efectiva. Considerando que las dimensiones del capital intelectual son: capital humano, capital estructural y capital relacional; y en el caso de la comunicación: Información, divulgación, generador de relaciones y participación. Dos conclusiones relevantes son: la necesidad de estructurar e implementar los sistemas de gestión debido a que las actividades operacionales, gerenciales y de apoyo trabajan de forma sistémica y articulada; y la comunicación al interior de las empresas puede acelerar, detener o anular los procesos de innovación y de generación de conocimiento.

Di Nardo (2005), toma en cuenta a 268 empleados de una entidad financiera trasnacional ubicada en Venezuela, para medir la influencia de variables edad, sexo, nivel educativo, antigüedad en la empresa, nivel de cargo y comunicación interna en la satisfacción laboral, abordando este fenómeno desde el punto de vista de la psicología laboral. La satisfacción laboral se determinó con el cuestionario de Satisfacción Laboral de Meliá y cols. (1990), y para la comunicación interna se usó el cuestionario diseñado por GF Asesores (2002), que contempla las dimensiones: comunicación vertical descendiente, comunicación vertical ascendente, comunicación horizontal-diagonal, barreras para la comunicación y retroalimentación. A estos instrumentos se le hizo un análisis de componentes principales, obteniendo una consistencia interna y validez adecuadas para ambos casos. De acuerdo con el modelo, las variables que mejor predijeron la satisfacción

laboral fueron: la comunicación vertical ascendente y accesibilidad en el trabajo, nivel educativo, barreras en la comunicación referidas a redundancia y exceso de información, y nivel de cargo.

## **METODOLOGÍA**

La presente investigación se aborda desde un enfoque mixto: la primera fase, se apoyó en una investigación documental para sustentar los diferentes argumentos y el modelo de instrumento para medir la calidad de la comunicación interna en los diferentes departamentos de la institución por parte de los empleados administrativos. La segunda fase, de carácter cuantitativo, abarcó la preparación del instrumento preliminar, a partir de la encuesta adaptada de Di Nardo (2005), quien considera que dentro de la dinámica organizacional deberían observarse flujos de comunicación entre los diferentes niveles de para garantizar que todos los empleados tengan acceso a información relevante. Aplicación de encuesta piloto para evaluar la pertinencia de los ítems del instrumento, construcción del instrumento para recolección de la información, aplicación del instrumento a la muestra seleccionada, y análisis estadístico de la data, mediante análisis factorial para determinar los factores que inciden en la comunicación organizacional.

Este estudio del tipo de investigación exploratoria, realiza el análisis preliminar de la situación actual de la organización, por medio de la recolección de datos, lo cual facilita la comprensión y entendimiento del problema a indagar. Sin embargo, fue necesario complementar la metodología utilizada en la investigación lo que contribuyó al cumplimiento de los objetivos propuestos, se empleó la investigación descriptiva, la cual facilitó el análisis de las variables que fueron fundamentales para el estudio y sus objetivos.

En este sentido, esta investigación tiene la intención de mostrar aspectos de relevancia sobre comunicación organizacional, analizar el comportamiento y la influencia laboral, así la relación con otros aspectos organizacionales sobre los cuales tiene impacto. Considerando que entre los factores que afectan la

productividad se incluyen los factores internos de la organización entre los cuales está la comunicación.

Dentro de la investigación también se realizó la revisión de la literatura, durante el segundo Trimestre de 2019, la cual permitió resaltar varios aspectos importantes de la comunicación, la búsqueda de información se basó en los recursos de alto reconocimiento e impacto académico como *Science Direct*® y *Google Académica*®; combinando campos de búsqueda con conceptos como comunicación organizacional, salud laboral, bienestar, clima organizacional, competitividad, instituciones de educación superior. Posteriormente se estableció la técnica de la encuesta, se diseñó el cuestionario para su posterior aplicación en el entorno de estudio y análisis estadístico de los datos recolectados.

### ***Población y Muestra***

La población objeto de análisis la conforman los empleados administrativos de los diferentes departamentos de la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI), Ecuador. Tomando en cuenta el tamaño de la población de interés, la UNEMI dentro del Área Administrativa, a diciembre de 2018, contaba con 218 empleados administrativos bajo régimen LOSEP/Ley Orgánica de Servicio Público, y 67 funcionarios de Servicios Generales bajo Código de Trabajo (UNEMI-Informe de gestión 2018, 2019), y la disponibilidad para llegar a ella, se decidió aplicar el instrumento a toda la población (tipo censo), con la única restricción del deseo de colaborar por parte del personal administrativo. Finalmente, aplicando la técnica de entrevista directa a los servidores públicos de las diferentes áreas administrativas, respondieron 127 personas, lo que corresponde a una muestra del 45% de la población; una cantidad representativa de la misma, y que permitiría su caracterización.

En relación al instrumento utilizado en la presente investigación, este se corresponde con el presentado por Di Nardo (2005), con adaptaciones propias de la idiosincrasia ecuatoriana y del entorno educativo en que se aplicará, ajustándose también la escala de Likert con valores de 1 al 5. Esta selección se debe a que el referido instrumento tiene coincidencia en las variables observadas en otras investigaciones. Adicionalmente, de acuerdo con la literatura revisada, otros autores

han conseguido resultados similares, lo cual indica que el instrumento además de tener un índice aceptable de consistencia interna, permite obtener medidas confiables y válidas de la satisfacción laboral y la comunicación interna en la empresa.

El cuestionario consta de 34 preguntas orientadas a medir las dimensiones de la comunicación. Las dimensiones consideradas fueron: Comunicación vertical descendente, compuesta por 10 ítems destinados a medir la comunicación que va de jefe a empleado. Comunicación vertical ascendente, tiene 6 ítems que miden la comunicación que va del empleado hacia su jefe. Comunicación horizontal-diagonal, compuesta por 4 ítems que miden el intercambio de información entre compañeros de trabajo y entre áreas. Barreras para la comunicación, engloba los factores que obstaculizan, filtran o distorsionan y que pueden estar presentes en el proceso de la comunicación: sobrecarga de información, distancia y distribución física, comunicación defensiva. Se mide en 10 ítems. Retroalimentación: Supone la verificación de que el mensaje ha sido adecuadamente recibido: incluye la comprensión y da el emisor una idea de la exactitud con que se ha entendido su mensaje, y comprende también la retroalimentación recibida en cuanto al desempeño e información suministrada por el supervisor inmediato en cuanto a las oportunidades de desarrollo profesional. Se mide a través de 4 ítems.

En la Tabla 2, se presentan las dimensiones y variables que conforman la escala de comunicación organizacional aplicada para medir la calidad de la comunicación organizacional en las áreas administrativas de la UNEMI.

Las variables, fueron presentadas aleatoriamente en el cuestionario para evitar patrones de comportamiento. Así mismo, se incluyeron dos variables que servirían para el proceso de validación del instrumento, que son: (a) “Me siento satisfecho con mi condición laboral”; y, (b) “Grado en el que calificaría el clima organizacional en esta institución”.

Como datos preliminares, se solicitó a cada encuestado en el mismo instrumento, datos generales como edad, género, departamento donde labora, antigüedad y cargo que desempeña, que servirían para caracterizar la población en estudio.

El análisis de los datos se realizó mediante métodos estadísticos descriptivos, para la información general. Siguiendo el procedimiento sugerido por diferentes autores (López-Roldán y Fachelli, 2015; Montanero, 2008; IBM, 2011; Pérez, 2004; entre otros), para el estudio de la escala se usó el análisis de factores; y para la validación y fiabilidad, análisis de regresión, pruebas t, ANOVA, y análisis de consistencia interna (Alfa de Cronbach), respectivamente. Para el tratamiento de los datos se utilizó el software estadístico IBM *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

Tabla 2. Variables del cuestionario de Comunicación organizacional en la UNEMI

<b>Dimensiones/Variables</b>
<b>Comunicación vertical descendente</b>
01 Mi superior inmediato me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo
06 La información relacionada con la misión, visión y valores de la Institución, me llega a través de mi superior inmediato
07 La información relacionada con resultados financieros de esta Institución, me llega a través de mi superior inmediato
12 La información relacionada con nuevas inversiones, carreras y servicios de la Institución, me llega a través de mi superior inmediato
17 La información relacionada con la promoción de la Institución, me llega a través de mi superior inmediato
22 La información relacionada con instrucciones operativas de la Institución, me llega a través de mi superior inmediato
27 Las instrucciones de cómo realizar una tarea me llegan a través de mi superior inmediato
30 La explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área o unidad
32 La descripción del trabajo que el equipo debe llevar a cabo, se me informa a través de mi superior inmediato
33 Me entero de los problemas que necesitan atención por mi superior inmediato
<b>Comunicación vertical ascendente</b>
02 La comunicación en esta Institución generalmente fluye de abajo hacia arriba, es decir, de los niveles base a los supervisores
08 Me siento satisfecho con la comunicación que mantengo con mi superior inmediato
13 Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo
18 Tengo inconvenientes para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato
23 Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas
28 Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo
<b>Comunicación horizontal-diagonal</b>
03 Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes unidades de la Institución
09 Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo
14 Existe un clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi grupo de trabajo
24 Me salto los canales formales de la Institución cuando requiero información dentro o fuera de mi área de trabajo

---

**Barreras para la comunicación**

- 04 Transmito a mi superior inmediato toda la información que recibo
- 10 Mi superior inmediato me da más información de la que puedo usar
- 15 Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, selecciono una parte de ella y el resto la desecho
- 19 Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, la delego en otros
- 20 La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable
- 25 La distancia y la distribución física entre mi superior inmediato y yo, obstaculiza la comunicación
- 26 En la Institución, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan defensivamente
- 29 En la Institución, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras
- 31 En la Institución, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área o unidad, parece ser interpretada de distintas maneras
- 34 En general, mi supervisor inmediato y yo comprendemos las cosas de la misma manera

---

**Retroalimentación**

- 05 Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño, a través de mi superior inmediato
  - 11 Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido
  - 16 Mi superior inmediato verifica el cumplimiento de sus órdenes,
  - 21 Obtengo información sobre mi proyección profesional en la institución, a través de mi superior inmediato
- 

## **RESULTADOS, DISCUSIÓN Y ANÁLISIS**

Aunque los cuestionarios, fueron aplicados a todo el personal, solamente se aceptaron como válidos aquellos que fueron registrados completamente, un total de 127 cuestionarios, de los cuales se desprende el análisis y discusión. El resto del personal, o no se ubicó, o manifestó que no quería participar; por otro lado, algunos cuestionarios no presentaron la información completa, que era una condición para el análisis estadístico.

### **Análisis de los datos generales**

El empleado promedio tiene una edad de 34 años, pero con una alta variabilidad (una desviación típica de 9 años); con una media de 6,6 años de antigüedad en la institución. En cuanto al género, no existe diferencia significativa en los grupos, con un 48,8% y un 49,6%, mujer y hombre, respectivamente. Los departamentos están representados, dada la existencia de encuestados en cada uno de ellos, y en promedio, con las mismas proporciones; sin embargo, se destaca una mayoría (63%), en los puestos de analista y asistente.

Con respecto a la escala de comunicación organizacional (Tabla 3), la variable con mayor valoración por parte del personal administrativo es la relacionada con la transferencia de toda la información recibida al supervisor inmediato (V4), con un

promedio de 4,6/5,0 y una desviación estándar de 0,9, la más baja reportada. En el grupo de las mejor valoradas, se incluye el intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes unidades de la Institución (V3), con 4,4/5,0 y la “percepción de que el superior inmediato verifica el cumplimiento de las órdenes” (V16), y, de que “la información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable” (V20), con 4,3/5,0 en promedio y desviación de 0,9, respectivamente. Esta alta valoración de variables clave como la transferencia, intercambio, verificación y confianza en la información, evidencia la importancia general que tiene la comunicación interna para el desempeño organizacional.

Tabla 3. Estadísticos descriptivos

Dimensión	Item	$\bar{X}$	S	$\bar{\bar{X}}$
Comunicación vertical descendente	P <sub>1</sub>	4,19	1,01	3,75
	P <sub>6</sub>	3,97	1,08	
	P <sub>7</sub>	3,40	1,40	
	P <sub>12</sub>	3,47	1,21	
	P <sub>17</sub>	3,54	1,19	
	P <sub>22</sub>	3,76	1,13	
	P <sub>27</sub>	3,90	1,19	
	P <sub>30</sub>	3,48	1,23	
	P <sub>32</sub>	4,00	1,08	
	P <sub>33</sub>	3,76	1,22	
Comunicación vertical ascendente	P <sub>2</sub>	3,61	1,23	3,67
	P <sub>8</sub>	4,11	1,09	
	P <sub>13</sub>	4,21	0,91	
	P <sub>18</sub>	2,63	1,41	
	P <sub>23</sub>	3,80	1,07	
	P <sub>28</sub>	3,90	1,13	
Comunicación horizontal-diagonal	P <sub>3</sub>	4,37	0,95	3,75
	P <sub>9</sub>	4,23	0,97	
	P <sub>14</sub>	4,14	1,02	
	P <sub>24</sub>	2,26	1,36	
Barreras para la comunicación	P <sub>4</sub>	4,57	0,85	3,27
	P <sub>10</sub>	3,65	1,20	
	P <sub>15</sub>	2,80	1,34	
	P <sub>19</sub>	1,98	1,15	
	P <sub>20</sub>	4,28	0,91	
	P <sub>25</sub>	2,17	1,38	
	P <sub>26</sub>	3,24	1,32	
	P <sub>29</sub>	3,25	1,16	
	P <sub>31</sub>	3,06	1,15	
	P <sub>34</sub>	3,71	1,09	
Retro Alimentación	P <sub>5</sub>	4,16	0,99	4,07
	P <sub>11</sub>	4,20	0,93	
	P <sub>16</sub>	4,32	0,87	
	P <sub>21</sub>	3,59	1,19	

Con respecto a las variables peor valoradas, están la percepción de que “Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, la delego en otros” (V19) con 2,0/5,0; la percepción de que “La distancia y la distribución física entre mi superior inmediato y yo, obstaculiza la comunicación” (V25), con 2,2/5,0; y, el hecho de saltarse los canales formales de la Institución cuando requiero información dentro o fuera de mi área de trabajo” (V24); variables que en sí, representan barreras y debilidades en el procesos de comunicación, y que el hecho de que estén con poca puntuación, evidencia más bien, una fortaleza o ventaja en la gestión institucional.

### **Factores que inciden en la comunicación organizacional en la UNEMI**

Para identificar los factores que determinan el proceso de comunicación organizacional en la UNEMI, se parte de la escala propuesta por Di Nardo (2005), con adaptación al contexto, y con base en los resultados de los 127 cuestionarios válidos. Así mismo, se usó el análisis factorial como método de análisis estadístico. El análisis factorial es una técnica estadística que permite explorar con mayor precisión las dimensiones subyacentes de las variables observadas, es decir, las que observa y mide el investigador; se aplica con el objetivo de comprobar hasta qué punto estos instrumentos o los ítems que los conforman representan adecuadamente los constructos latentes de interés o diferentes dimensiones del mismo constructo (Mavrou, 2015).

Partiendo de la matriz de correlaciones entre las variables, se calcula el determinante de la matriz ( $3,98 \times 10^{-8}$ ) y el índice KMO (0,903) para determinar la adecuación de la muestra, resultado pertinente su realización. A partir de aquí, usando el método de Componentes Principales para la extracción de factores, y el Método Varimax para la rotación, se logra el reacomodo de una estructura de cuatro componentes que representa la percepción que tiene el personal administrativo de la comunicación organizacional, y que es presentada en la Tabla 4.

Tabla 4. Estructura comunicación organizacional en la UNEMI (matriz de Componentes rotados)

	Componente			
	1	2	3	4
V12	,861			
V17	,822			
V07	,787			
V21	,714			
V22	,677			
V06	,552			
V34		,835		
V20		,737		
V23		,723		
V01		,593		
V16		,567		
V11		,565		
V13			,812	
V09			,793	
V28			,765	
V03				,797
V04				,734
V14				,614

En el primer componente, se encuentran la mayoría de las variables de comunicación vertical descendente, donde destaca *el manejo de la información*, de nuevos proyectos (V12), promoción (V17), resultados financieros (V7), proyección profesional (V21), instrucciones operativas (V22), y, misión, visión y valores (V6); todas relacionadas con la planificación estratégica institucional. En el segundo, destaca *la retroalimentación* con el supervisor, con variables como la comprensión (V34, V23), la credibilidad y confianza (V20), y la ratificación (V16); y verificación (V11) de la información. En el tercero, de *comunicación vertical-ascendente*, donde destaca la confianza como clave para el planteamiento (V13), aclaración (V9) y discusión (V28) con el supervisor inmediato de asuntos relacionados con el trabajo. Finalmente, en el cuarto componente se encuentra la *comunicación Horizontal-Diagonal*, con las variables de intercambio (V3) y transmisión (V4) de información, y clima de trabajo (V14).

### **Validez y fiabilidad de los resultados**

Para determinar la fiabilidad de la escala usada, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach para cada uno de los cuatro componentes, con resultados superiores a 0,700 ( $\alpha_1=0,892$ ;  $\alpha_2=0,882$ ;  $\alpha_3=0,801$ ;  $\alpha_4=0,735$ ), lo que evidencia alta consistencia interna.

El instrumento, fue ajustado de la propuesta de Di Nardo (2005), quien, a su vez, lo adoptó de GF Asesores (2002). Su contenido se examinó con base en la revisión de literatura, por lo que el instrumento presenta validez de contenido. Así mismo, por el hecho de estar estructurada a partir del análisis de factores, es suficiente evidencia para la validez de constructo (convergente). La validez de criterio, tanto concurrente como predictiva, se evaluó a partir de la realización de pruebas de comparación de medias (Prueba t, y análisis de varianza/ANOVA); y del análisis de regresión (donde las medias de los factores representan las variables independientes, y la variable auxiliar de clima organizacional, la variable dependiente). Los resultados de las pruebas (significativos al 5%), evidencian tanto la validez concurrente como la validez predictiva de la escala.

## **CONCLUSIONES**

La comunicación es un constructo que influye en todas las áreas empresariales y en todo tipo de organización; así mismo, las investigaciones reportadas indican relación con otros aspectos organizacionales. A partir de la revisión de literatura, y con el propósito de cumplir con el objetivo de la investigación, se seleccionó y adaptó un instrumento para medir la comunicación organizacional en la Universidad Estatal de Milagro.

Los resultados del análisis de los datos generados a partir de los 127 cuestionarios, permitieron describir al personal administrativo de la UNEMI, de 34 años de edad y con más de 6 años en promedio, y con la misma proporción de mujeres y hombres.

A partir del análisis univariante fue posible analizar e inferir el comportamiento de las variables estudiadas. Las variables mejor valoradas fueron la transferencia oportuna de toda la información recibida al supervisor inmediato, el Intercambio de información entre compañeros para coordinar tareas entre diferentes unidades de

la Institución, la percepción de que el superior inmediato verifica el cumplimiento de las órdenes, y, de que la información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable; aspectos clave que evidencian la importancia general que tiene la comunicación interna para el desempeño organizacional. Las variables con peor valoración, y por ende factores que obstaculizan, filtran o distorsionan y que pueden estar presentes en el proceso de la comunicación: sobrecarga de información, distancia y distribución física e inconvenientes para comentar los problemas con el jefe inmediato.

Mediante el análisis de factores, se identificaron cuatro dimensiones: la comunicación vertical descendente, donde destaca el manejo de *la información*, la retroalimentación, de *comunicación vertical-ascendente*, y, la *comunicación Horizontal-Diagonal*.

La revisión de literatura, y las diferentes pruebas estadísticas realizadas, ponen en evidencia la validez y fiabilidad de la escala de medición de la comunicación organizacional en la UNEMI; por lo que sus resultados, pueden usarse para su mejora de la gestión institucional, e incluso, con adaptación al contexto, puede ser usada por otras instituciones educativas.

Las debilidades y fortalezas mostradas con la evaluación de los empleados deben conllevar a revisar y establecer políticas o estrategias de la institución dirigidas a corregir y mantener la comunicación efectiva, entre los diferentes empleados administrativos para garantizar satisfacción del servicio y del trabajador. Ya que la gestión de la comunicación organizacional es un recurso intangible de las instituciones educativas que permite el logro de las metas establecidas, y contribuye en la motivación, satisfacción e integración de los grupos de interés internos, reforzando el sentido de pertenencia (Manrique, 2015),

## REFERENCIAS

Caffarel, C. (2018). La metainvestigación en comunicación, una necesidad y una oportunidad. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 15, 293-295. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2018.15.16>

- Cambas, L., Vásquez, J., Alemán, M., y Suárez, A. (2015). Apuntes para el diseño de la estrategia para la comunicación organizacional en la Autoridad Reguladora Nacional. *Anuario Científico CECMED*, 40 (13), 40-43. Recuperado de: [https://www.cecmec.com/sites/default/files/adjuntos/anuario/anuario\\_cientifico\\_2015\\_0.pdf](https://www.cecmec.com/sites/default/files/adjuntos/anuario/anuario_cientifico_2015_0.pdf)
- Castro, A. de (2016). *Manual Práctico de Comunicación Organizacional*. Madrid: Verдум.
- Correal, M., Bustos, M. Cuevas, A., y Paqueva, M. (2008). El lenguaje y la comunicación en los procesos organizacionales de la empresa. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 62, 141–153.
- Di Nardo, Y. (2005). Satisfacción laboral, comunicación interna, sexo, edad, nivel educativo, antigüedad y nivel de cargo: un análisis de ruta (tesis de maestría). Universidad católica Andrés Bello, Caracas-Venezuela. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ5056.pdf>
- Fernández Nava, L., y Useche, M. (2015). Identidad y alteridad en la comunicación organizacional. *Quórum Académico*, 12 (1), 60-77. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1990/199040067005.pdf>
- Fontalvo, J., Quejada, R., y Puello, J. (2011). La comunicación organizacional como agente dinamizador de la mejora continua en los sistemas de gestión. *Encuentros*, 9 (2), 147-160. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=476655976011>
- Goldhaber, G. (2000). *Comunicación Organizacional*. La Habana: Pablo de la Torre.
- Gómez, B., y Benito, C. (2014). Presente de la comunicación organizacional en la Pyme Española. *Razón y Palabra*, 18 (86). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199530728023>
- Griffin, R. (2011). *Administración* (Décima ed.). México: Cengage Learning.
- IBM (2011). IBM SPSS Statistics Base 20. Recuperado de: [ftp://public.dhe.ibm.com/software/analytics/spss/documentation/statistics/20.0/es/client/Manuals/IBM SPSS Statistics Base.pdf](ftp://public.dhe.ibm.com/software/analytics/spss/documentation/statistics/20.0/es/client/Manuals/IBM%20SPSS%20Statistics%20Base.pdf)
- Katz, D. y Kahn, R. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- León, G. (2006). La comunicación organizacional en México. Enfoques, diseños y problemas en su desarrollo. *Anàlisi*, 34, 287-304. Recuperado de: <https://www.raco.cat/index.php/Analisi/article/view/55458/64590>

- López-Roldán, P. y Fachelli, S. (2015). Metodología de la investigación social cuantitativa. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperado de: [https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2015/142928/metinvsocua\\_cap3-11a2016v3.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2015/142928/metinvsocua_cap3-11a2016v3.pdf)
- Lozano, C. y Rodríguez, A. (2018). La investigación de la comunicación en la actualidad. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 15, 21-24. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2018.15.2>
- Manrique, K. (2015). La comunicación organizacional elemento fundamental para el éxito de una institución de Educación Superior Comunicación. *Cuaderno de Pedagogía Universitaria, PUCMM*, 12 (23), 10–15. DOI: <https://doi.org/10.29197/cpu.v12i23.225>
- Martínez, J. (2005). Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Semestre económico*, 8 (16), 67-97. Recuperado de: <https://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/1099/1070>
- Mavrou, I. (2015). Análisis factorial exploratorio: cuestiones conceptuales y metodológicas. *Revista Nebrija de Lingüística Aplicada a la Enseñanza de Lenguas*, 19, 71-80. Recuperado de: <https://revistas.nebrija.com/revista-linguistica/article/view/283/248>
- Montanero, J. (2008). *Análisis multivariante*. Colección manuales UEX – 59. Cáceres: Universidad de Extremadura. Recuperado de: [https://mascvuex.unex.es/ebooks/sites/mascvuex.unex.es/mascvuex.ebooks/files/files/file/Analisis\\_9788469163436.pdf](https://mascvuex.unex.es/ebooks/sites/mascvuex.unex.es/mascvuex.ebooks/files/files/file/Analisis_9788469163436.pdf)
- Muñiz-Velázquez, J., y Álvarez-Nobell, A. (2013). Comunicación positiva: La Comunicación organizacional al servicio de la felicidad. *Revista de Comunicación Vivat Academia*, 15 (124), 90-109. DOI: <http://dx.doi.org/10.15178/va.2013.124.90-109>
- Pardo, C., y Villamizar, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39–48. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70018-7)
- Pérez, A. (2016). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Educación Médica*, 17(1), 3–8. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2015.09.002>
- Pérez, C. (2004). *Técnicas de análisis multivariante de datos. Aplicaciones con SPSS*. Madrid: Pearson education.
- Pérez, J. (2000). La aplicación de modelos de comunicación en las organizaciones. En, Rebeil M. y Ruiz, C. (Coordinadoras), *El poder de la comunicación en las*

- organizaciones*. México: Plaza y Valdés editores / Universidad Iberoamericana, (93-124).
- Pérez-Rolo, A. (2012). Fundamentos teóricos metodológicos para realizar una campaña de relaciones públicas. Observatorio de la Economía Latinoamericana (64), Documento de trabajo. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/mpira.pdf>
- Piñuel, J. (2018). Cómo entiendo la investigación en, de y sobre la comunicación. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 15, 289-291. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2018.15.15>
- Ramió, C. (1994). Teoría y Práctica del Cambio Organizativo en la Administración Pública (tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, Bellaterra.
- Ramírez, M., Arellano, A., y Carballo, B. (2017). Modelo conceptual de gestión organizacional como referente en el desarrollo de un sistema de información de mercadotecnia integral. *3C TIC: Cuadernos de desarrollo aplicados a las TIC*, 6(4), 54-69. DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/3ctic.2017.58.54-69>
- Real Academia Española (2014). Diccionario de la lengua española (23ª edición). Madrid: ESPASA. Recuperado de <https://dle.rae.es/?id=A5MzFhl>
- Regadera, E., Parcio, M., y González, H. (2012). Análisis del modelo de gestión de la comunicación y las RRPP de las ONG en Valencia en una sociedad en crisis (2012). *Zer*, 21 (40), 85-108. DOI: <http://dx.doi.org/10.1387/zer.15513>
- Reig, R.; Mancinas, R., Nogales, A., y Barriga, M. (2010). La Comunicación Organizacional en Instituciones Públicas como Estímulo para la Integración y la Práctica Profesional: El Caso Del Gabinete De Comunicación Del Departamento de Periodismo II de la Universidad de Sevilla (España). *FISEC-Estrategias*, 5(14), 69–97. Recuperado de: [http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/1025/fisec\\_estrategias\\_n14m2pp69\\_97.pdf](http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/1025/fisec_estrategias_n14m2pp69_97.pdf)
- Rendding, W. y Saborn, G. (1964). *Business and Industrial Communication; a Source Book*. Nueva York: Harper & Row.
- Sandoval, D. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162–171. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>
- Segredo, A., García, A., López, P., León, P. y Perdomo, I. (2016). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte Sanitario*, 16 (1). DOI: <https://doi.org/10.19136/hs.v16i1.1256>

- Soria, R. (2008). Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa. *Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 1 (1), 9–26. Recuperado de: <http://www.ucla.edu.ve/dac/revistateacs/articulos/Rev1-Art1-Soria.pdf>
- Tavizón-Salazar, A., Torres-Mansur, S., Placeres-Salinas, S., Ríos, J., y Laines-Alamina, C. (2014). Las perspectivas del impacto de las IES en la comunidad y su prestigio: instrumento preliminar. *Vinculategica*, 1 (1).
- UNEMI-Universidad Estatal de Milagro (2019). Informe de gestión 2018. Milagro: UNEMI. Recuperado de: <http://www.unemi.edu.ec/wp-content/uploads/2019/03/INFORME-DE-GESTION-2018-UNEMI.pdf>
- Valle, M. (2015). La investigación en comunicación organizacional en Antioquia-Colombia. *Revista Luciérnaga*, 7 (13), 55-65. DOI: <https://doi.org/10.33571/revistaluciernaga.v7n13a4>
- Vázquez, G. (2012). Impacto de la comunicación organizacional, en la competitividad y la vinculación de las empresas mexicanas con la universidad. *Revue Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, 90, 89-119.
- Veliz-Intriago, A. (2018). La Comunicación como medio de retroalimentación en la Administración de Empresas. *Polo de conocimiento*, 3(2), 93-103. DOI: <http://10.23857/casedelpo.2018.3.2.febrero.93-103>
- Williams, C. (2013). *ADMO. Administración* (Sexta ed.). México: Cengage Learning.