



---

## La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales

### The evolution of organizational communication and its impact on new business structures

Miryam Gabriela Pacheco-Rodríguez  
*Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador*

[miryam.pachecor@ug.edu.ec](mailto:miryam.pachecor@ug.edu.ec)

 <https://orcid.org/0000-0002-1007-5968>

Edgar Alexander Alvarez-Avilés  
*Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador*

[edgar.alvareza@ug.edu.ec](mailto:edgar.alvareza@ug.edu.ec)

 <https://orcid.org/0000-0002-1196-1670>

Recepción: 21/07/2022 | Aceptación: 21/10/2022 | Publicación: 30/11/2022

---

#### Cómo citar (APA, séptima edición):

Pacheco-Rodríguez, M. G., y Alvarez-Avilés, E. A. (2022). La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales. *INNOVA Research Journal*, 7(3.2), 51-71. <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2.2022.2149>

---

#### Resumen

Las entidades desde su creación hasta la actualidad han pasado por diversos procesos transformacionales con la finalidad de mejorar su estructura organizacional y orientarlas al éxito empresarial. La comunicación ha sido uno de los principales componentes afectados positivamente por estos procesos que iniciaron en la década de 1940 y que medio siglo después llevaron a esta herramienta a consolidarla como una pieza clave en la gestión institucional. A pesar de lo antes mencionado, la realidad es que actualmente la información vinculada a este tema es dispersa, vagamente abordada y en ocasiones es escasa, lo que dificulta realizar nuevos estudios en este campo, pues, no se conoce con claridad lo que ya fue analizado y lo que aún se debe indagar del tema. Por eso, esta investigación tiene el objetivo de recopilar y estructurar desde una perspectiva teórica la ruta que ha seguido la evolución de la comunicación en el campo organizacional y como incide en la realidad de las empresas modernas. Este estudio se llevó a cabo gracias a una

exhaustiva investigación documental realizada entre los meses de febrero del 2020 y enero del 2022 en las bases de datos de Scielo, Dialnet y DSpace identificando un total de 83.474 trabajos independientemente de la época o área temática, haciendo uso de términos como “comunicación interna”, “comunicación empresarial”, “flujos de la comunicación”, entre otras palabras y de los cuales se tomaron los trabajos más relevantes que permitían mostrar de manera clara y precisa la evolución de la comunicación en las empresas.

**Palabras claves:** evolución de la comunicación; comunicación organizacional; estructura organizacional; gestión empresarial; sistema comunicacional.

### **Abstract**

The entities from their creation to the present have gone through various transformational processes to improve their organizational structure and guide them to business success. Communication has been one of the main components positively affected by these processes that began in the 1940s and that half a century later led this tool to consolidate it as a key element in institutional management. Despite the aforementioned, the reality is that currently the information related to this topic is dispersed, vaguely addressed and sometimes scarce, which makes it difficult to carry out new studies in this field, since it is not clearly known what has already been analyzed and what still needs to be investigated on the subject. Therefore, this research has the objective of compiling and structuring from a theoretical perspective the route that the evolution of communication has followed in the organizational field and how it affects the reality of modern companies. This study was carried out thanks to an exhaustive documentary research carried out between the months of February 2020 and January 2022 in the Scielo, Dialnet and DSpace databases, identifying a total of 83,474 works regardless of the period or subject area, making use of terms such as "internal communication", "business communication", "communication flows", among other words and from which the most relevant works were taken that allowed to clearly and precisely show the evolution of communication in companies.

**Keywords:** evolution of communication; organizational communication; organizational structure; business management; communication system; organizational structure; communication system.

## **Introducción**

La comunicación como un elemento inherente al ser humano es la forma que tiene para relacionarse e interactuar con otros individuos, así como también, con su entorno. Las empresas al estar conformadas por personas, se convierten o asumen el rol de una organización social que para que funcionen con normalidad necesitan del componente comunicacional, debido a que solo con un buen sistema de información se garantiza que los miembros del proyecto empresarial se encuentren debidamente comunicados y que con sus acciones contribuyan en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es por lo antes mencionado, que se puede considerar a una entidad como una unidad compleja que ha encontrado en la comunicación un factor clave que le permite operar con normalidad, y antes de abordar el desarrollo de la comunicación empresarial se debe contextualizar el tema a partir de la evolución de la interacción humana porque es ese el origen de la comunicación en todas las áreas en las que hoy se encuentra.

La comunicación contrario a lo que muchos creen es un componente social que ha estado junto al ser humano desde el surgimiento de los primeros asentamientos primitivos que se dieron

en la etapa del neolítico hace más de diez mil años, donde gracias a la necesidad de compartir e interactuar con los demás individuos que conformaban su comunidad empezaron a indagar y encontraron los primeros vestigios de lo que hoy en día denominamos comunicación, siendo inicialmente muy rústicos, pero con la evolución de estos seres primitivos se fueron modificando y terminaron por articularse en una estructura sólida integrada por señales corporales, pictogramas, sonidos, entre otros componentes (Martín, 2007).

La comunicación, la sociedad y el individuo siguieron en un estado de evolución constante y aproximadamente hace unos trecientos años la llegada de los medios masivos de la comunicación una vez más cambió todo el panorama de estos tres factores. La incorporación de este tipo de medios y la difusión de mensajes en formato de noticias, de branding y de crítica sentaron las bases con la que actualmente definimos lo que es la comunicación, porque gracias a los mensajes que se transmitían convirtieron a todas las personas en receptores hipersofisticados, capaces de cuestionar, indagar y contrastar sobre cualquier tema que sea transmitido por estas vías y que para ellos no se encuentre completamente claro. El último cambio notorio de estos elementos no se dio, sino hasta hace menos de veinticinco años atrás, donde el humano es reconocido como un ente social por naturaleza; y por lo tanto, se encuentra en un estado constante de comunicación, dejando atrás su rol pasivo en el ciclo comunicacional y considerándolo como la principal vía de difusión de información con el que se cuenta en una sociedad dando paso así a lo que se conoce como comunicación social (Martín, 2007).

## Figura 1

### *Evolución de la comunicación como producto de la interacción social*



La figura 1 titulada Evolución de la comunicación como producto de la interacción social, sintetiza de manera más didáctica y explicativa cómo a través del tiempo la comunicación fue cambiando hasta llegar a la actualidad. Es también, una manera de constatar que la comunicación como parte de una organización social es algo dinámico que constantemente se está transformado, ya sea por las modificaciones tecnológicas que surgen como producto de la innovación, la investigación y desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (Tics) o de los cambios culturales donde se revaloran los roles que hasta ese momento las personas tienen dentro de su constructo social. Sin importar la manera en la que cambie la comunicación, lo que hay que recalcar es que siempre debe ser vista como una herramienta poderosa, capaz de edificar realidades

o de destruir sociedades, por lo tanto, se debe manejar siempre con un llamado fuerte a la ética y a la moral.

A pesar de lo antes mencionado, pensar en la comunicación empresarial para muchos es solo considerar los eventos que recientemente tienen lugar en el campo empresarial, pero la realidad es que no es así; ya que como se mostró en los párrafos anteriores, la comunicación es un factor inherente a la estructura social de la humanidad y las organizaciones al ser parte de esta estructura también guardan una relación íntima con la comunicación. Este pensamiento se mantiene y se perpetúa, debido a que los estudios realizados en el campo de la comunicación empresarial guardan mucho desorden, la información se encuentra dispersa y en general son abordados de manera muy superficial por los investigadores, dificultando nuevas indagaciones que tengan la capacidad y la calidad científica necesaria para romper este paradigma. Es por eso, por lo que se desarrolla este trabajo que tiene por objetivo el recopilar y estructurar desde una perspectiva teórica la ruta que ha seguido la evolución de la comunicación en el campo organizacional y cómo incide en la realidad de las empresas modernas; para que a partir de aquí los nuevos investigadores lleven a cabo sus estudios y cambien con ellos la visión de la comunicación en las entidades.

### **Marco metodológico**

La comunicación empresarial en los últimos años gracias a la incorporación de las tecnologías de la información ha sufrido modificaciones significativas, y a pesar de que muchos investigadores han tratado de documentar estos cambios, la información vinculada a este tema se encuentra dispersa y en ocasiones vagamente abordada, lo que dificulta realizar nuevos estudios, pues, no se conoce con claridad lo que ya fue analizado y lo que aún se debe indagar.

Para alcanzar el objetivo de este estudio los autores hicieron uso de la investigación documental que según lo indica Rizo (2020) corresponde a un tipo de exploración donde se analizan distintos documentos que han sido seleccionados de acuerdo con el o los criterios del o los investigadores. El estudio documental es muy flexible y se adapta fácilmente a la finalidad del trabajo que esté realizando el investigador, es por eso, por lo que los criterios para llevar a cabo este tipo de estudios varían de acuerdo con la formación del investigador.

Este artículo es producto del trabajo de titulación nombrado ‘‘Análisis comparativo de la comunicación interna aplicada en las Instituciones de Educación Superior Privadas y Públicas de la ciudad de Guayaquil. Caso: Universidad Guayaquil – Instituto Tecnológico Superior Bolivariano’’, que responde a un proyecto de Fondo Competitivo de Investigación FCI de la Universidad de Guayaquil. Por lo tanto, el criterio que se empleó para seleccionar los distintos documentos que formaron parte del análisis de las fuentes secundarias de información fue la relevancia del contenido en el archivo de las investigaciones revisadas y que se encontraban almacenados en las bases de datos de Scielo, Dialnet y Dspace.

La revisión y recolección de información bibliográfica inició en febrero del 2020 y terminó en enero del 2022, dando un total de 23 meses dedicados a la revisión profunda de la literatura vinculada al tema, utilizando como palabras clave: comunicación empresarial, teorías de la comunicación, comunicación interna, flujos de la comunicación y barreras de la comunicación. A

lo largo de la búsqueda se priorizó la información que se encontraba escrita en español, pero también, se revisó textos que se encontraban en inglés y portugués, muchos de los cuales, no llegaron a ser parte de la bibliografía final de este documento porque sus autores no los consideraron muy relevantes. Por lo antes mencionado, es claro indicar el ámbito geográfico no jugó un papel decisivo en el desarrollo de esta investigación.

**Tabla 1**

*Resumen de la información encontrada en las bases de datos revisadas durante la información*

<b>Palabras clave</b>	<b>Base de dato empleada</b>	<b>Tipo de trabajo</b>	<b>Número de trabajos encontrados</b>
Comunicación empresarial	Scielo	Artículos	6
		Tesis	654
	Dialnet	Artículo de revista	3.026
		Artículo de libro	743
	DSpace	Libro	312
		Tesis	5.980
Teorías de la comunicación	Scielo	Artículos	17
		Tesis	2.122
	Dialnet	Artículo de revista	4.787
		Artículo de libro	1.220
	DSpace	Libro	403
		Tesis	24.770
Comunicación interna	Scielo	Artículos	6
		Tesis	1.081
	Dialnet	Artículo de revista	2.607
		Artículo de libro	438
	DSpace	Libro	157
		Tesis	11.402
Flujos de la comunicación	Scielo	Artículos	1
		Tesis	467
	Dialnet	Artículo de revista	825
		Artículo de libro	183
	DSpace	Libro	56
		Tesis	11.205
Barreras en el proceso de la comunicación	Scielo	Artículos	5
		Tesis	279
	Dialnet	Artículo de revista	273
		Artículo de libro	58
	DSpace	Libro	10
		Tesis	10.381

En la tabla 1 se muestra un resumen detallado de la cantidad y el tipo de archivo que se encontró con cada una de las palabras que se emplearon para la construcción del cuerpo teórico de la tesis, de la cual, se desprende este trabajo investigativo, cabe señalar, que en el caso de Dspace muchas veces un mismo archivo salía reflejado para más de una palabra clave en la recopilación de la información, ya que, eso se da porque en un mismo trabajo se abordaban dos o más palabras que se encuentran en el listado ya mencionado.

## **Marco Teórico**

### **Evolución de la comunicación empresarial**

La comunicación en la actualidad definitivamente se ha convertido en uno de los activos intangibles más importantes en el medio empresarial, pues, es esta herramienta la que asegura un buen clima laboral, el cumplimiento de las estrategias empresariales, altos niveles de satisfacción laboral, construcción de una identidad corporativa e incluso incide de forma directa en el talento humano, convirtiéndose en la piedra angular que toda organización posee y que le permite mantenerse activa. Durante los últimos años incluso se han realizado muchas publicaciones de libros, artículos científicos, diversas ponencias y resultados de investigaciones en general, en esta área de la mercadotecnia lo que representa un incremento a los que desean indagar en esta área, pero, lastimosamente, no se ve una línea clara entre toda la información para comprender mejor a la comunicación y por eso se decidió realizar este trabajo.

La comunicación en las instituciones es considerada como un componente de alta relevancia y no recientemente, sino, desde la década de 1940 y así se ha mantenido hasta hoy, pero no por los mismos criterios, por lo cual, es importante indicar que con el paso del tiempo la razón que le atribuía la relevancia de este componente en las entidades ha ido cambiando. En los años 40 las instituciones consideraban que su eje central era la información y con base en este pensamiento los empleados vinculados al área de la comunicación tenían como finalidad fortalecer los sistemas comunicacionales para mantener a los miembros de la organización al tanto de cualquier mensaje. Estas acciones hicieron que los expertos en la comunicación empresarial denominen a este periodo como la era de la información, porque lo único que buscaba la comunicación era informar a los colaboradores, pues, se pensaba que un empleado informado se encontraba motivado, fidelizado y por añadidura era más productivo (Montenegro, 2012).

En esta década las organizaciones destinaron fuertes sumas de dinero en la construcción de sistemas comunicacionales basados en los flujos descendentes de la información, con los cuales, se aseguraban de que los mensajes emitidos por la gerencia o por líderes de estas entidades lleguen a todos sin distorsión alguna. Inicialmente, esto no fue una tarea nada fácil y para lograr ese objetivo se desarrollaron muchas investigaciones, tanto de manera teórica como experimental y una vez que se alcanzó esta meta, las empresas empezaron a nivel mundial a aplicarlo convirtiendo así al flujo descendente de información en uno de los flujos comunicacionales más antiguos y en la actualidad uno de los más usados al menos en las compañías que tienen una visión tradicionalista en cuanto a su sistema de gestión.

En la década de 1950 los enfoques que direccionaron las investigaciones en el campo de la comunicación empresarial fueron tres: el primero, se encontraba en relación a los efectos de las

redes de comunicación de grupos en el crecimiento de las empresas; el segundo, se encontraba vinculado con la correspondencia que existe entre el comportamiento del trabajador y su rendimiento empresarial; y, el tercero, estaba en concordancia con la superación de la distorsión de la información cuando se aplica la comunicación ascendente. Es importante mencionar que estos estudios no desconocieron lo que se investigó en la década anterior, sino, que fueron usados todos esos hallazgos como punto de partida para realizar las indagaciones que en los años 50 se realizaron y que buscaban afianzar la relevancia del flujo descendente de comunicación, pero también, reconocían la valía de la comunicación ascendente en el ámbito organizacional (Guevara, 2011). De los tres ejes que orientaban los estudios de la época el que con mayor profundidad se desarrolló fue el de las redes de comunicación y justamente esto le dio el título a este periodo como la década de las redes, el clima y la retroalimentación.

Lo más relevante que se obtuvo de los estudios realizados en esta etapa radicaron en la detección de los efectos que las redes comunicacionales tenían en la satisfacción del colaborador, así también, en otros componentes vinculados al talento humano como la motivación, la productividad, el clima laboral, entre otros. Por otro lado, el estudio de la relación que se presenta entre el comportamiento del trabajador y su rendimiento evidenció que a veces en las entidades los cargos medios adoptan ciertas posturas poco efectivas para liderar a su equipo de trabajo y en su gran mayoría estos líderes no son conscientes de estas conductas, pero al ser detectadas son fácilmente reemplazables obteniendo así el funcionamiento esperado de su unidad de trabajo. En cuanto al análisis de la comunicación ascendente se identificó un alto índice de distorsión en la información cuando el empleado trataba de emitir mensajes a su jefe y en gran medida esto se debe a que el sistema de comunicación utilizado en ese momento no contemplaba esta tarea (Montenegro, 2012).

Los resultados de esta década fueron los detonantes que orientaron a que las organizaciones empiecen a cuestionar su visión de la comunicación y su rol como instrumento clave en la gestión empresarial que finalmente ocasionó que los líderes de los proyectos empresariales reestructuren su pensamiento acerca del funcionamiento de una institución, con lo cual, dejaron de considerar al empleado como un apéndice más de una maquinaria y lo integran no solo como una parte importante en la comunicación empresarial, sino también, como un recurso valioso dentro de la institución. Además, gracias a estas indagaciones se establece de manera muy rudimentaria y básica un primer boceto de lo que debería tener un sistema de comunicación efectivo y eficiente y que es la retroalimentación.

En 1960 al igual que en la década pasada los hallazgos encontrados fueron la base que los investigadores tomaron como referente para realizar sus estudios en el área de la comunicación empresarial. En este periodo, se profundiza en el análisis de las redes comunicacionales, pero también, es considerado como tema de discusión el clima de trabajo que se desarrolla en una entidad. Estas acciones provocaron que una vez obtenido los resultados, los expertos definan un nuevo rol en el mapa organizacional de las instituciones que se encuentra ligado al campo de la comunicación y es el del supervisor eficiente, que como su cargo lo indica es un supervisor que como parte de sus tareas diarias estaría encargado de gestionar la comunicación para que de esa manera este elemento permita la creación de entornos de trabajo más saludables (Montenegro, 2012).

Otro de los grandes resultados de las investigaciones llevadas a cabo en esta década es la forma en la que el trabajador se siente parte de la organización a través de su participación en la toma de decisiones y que es más conocido como el PDM, ya que son sus siglas en inglés de la frase Participation in Decision Making. Este tipo de estudios sirvieron para develar ante los líderes de las entidades que el colaborador cuanto más es valorado y escuchado, se siente motivado, se identifica con la empresa y con sus objetivos, pero sobre todo, incrementa su rendimiento para lograr los objetivos institucionales, debido a que en ese punto no se encuentra trabajando solo para hacer realidad las ideas o los pensamientos de los altos cargos administrativos, sino también, los propios (Guevara, 2011).

En este periodo los expertos consideran que se dieron los avances más significativos en el campo de la comunicación empresarial, no solo por la relación que detectan entre la comunicación y el clima laboral, sino también, porque se constituye en una vía segura para incrementar la productividad de un trabajador a través de una buena comunicación. Estos cambios positivos se dieron a partir del surgimiento del cargo del supervisor eficiente quien realizaba tareas parciales relacionadas con la comunicación, lo que vendría hacer los inicios de lo que ahora se denomina Dircom (Director de comunicación) quien tienen como tarea principal salvaguardar el sistema comunicacional de una entidad, pero no de manera parcial, sino de tiempo completo.

La naturaleza, cualidades y características de los climas y las redes de comunicación es como los expertos denominaron a la década de los años 70, debido a que los estudios realizados en esta época, al igual que en las pasadas parte de los resultados encontrados en los años predecesores y se centran en el estudio y comprensión del clima laboral, así también, se retoma el análisis de factores indagados con anterioridad como es el caso de la comunicación ascendente, pero, en esta ocasión se aborda a través de la postura que el supervisor eficiente debe asumir para la reducción de la distorsión de la información identificada con anterioridad. Otro tema importante fue el efecto ocasionado en los miembros de los equipos de trabajo cuando se da la posibilidad de mantener una comunicación abierta (Montenegro, 2012).

En ocasiones no se tiene claro a lo que se refiere una comunicación abierta y eso hace que las empresas no consideren este recurso como una buena posibilidad para implementar como parte de su realidad. Este tipo de comunicación es más beneficiosa de lo que se cree, pues, se basa en un sistema de diálogo que parte de la confianza entre los miembros de un equipo sin importar su rol dentro del mismo, con lo cual, se asegura que siempre estén presentes parámetros como la sinceridad, la verdad, la franqueza y otros valores que orientan al integrante del equipo a decir lo que piensa sin el temor a que eso le cause su salida (Guevara, 2011).

Tener colaboradores francos y que siempre den su punto de vista es algo que en muchas ocasiones es considerado como un aspecto negativo en el trabajador. Esta situación puede ser considerada como un acto de rebeldía en contra de la gerencia, los jefes departamentales o incluso de las personas encargadas de algún proyecto, cuando la realidad no es así, ya que estos comentarios nutrirán las ideas para fortalecerlas e incluso convertirlas en algo mejor. La realidad es que en su gran mayoría las personas se sienten atacadas cuando reciben críticas acerca de lo que han propuesto, es igual en cualquier grupo social por lo que las instituciones no son ajenas a esta circunstancia, y lastimosamente, cuando un empleado realiza comentarios no favorecedores sobre



la realidad organizacional termina por ser separado de su cargo en lugar de ser escuchado para que así mejore la entidad.

En definitiva, los resultados más relevantes de esta década giraron en torno a dos factores primordiales que definirían el rumbo que tomaría la comunicación en las organizaciones hasta la actualidad. El primero, es la retroalimentación y su incidencia directa y significativa en la satisfacción laboral, la misma que, será más efectiva gracias a la calidad del medio de comunicación a través del que se emite el mensaje, su claridad durante el proceso de encodificación, la velocidad con la que llega a su destinatario, entre otros indicadores. Lo segundo, es que se desmitifica la existencia de un modelo de comunicación ideal que con su aplicación de forma inmediata se aceleren los procesos internos de una organización obteniendo la eficiencia y la eficacia ansiada por la gerencia. Por otro lado, se demostró que la tecnología es una herramienta clave para hacer que un sistema comunicacional sea efectivo, ya que lo modifica y lo adapta a las necesidades de cada empresa (Guevara, 2011).

Los expertos en comunicación denominaron a la década de los 80 como la era de los procesos de la comunicación organizacional, y esto, se debió a que las indagaciones realizadas en este periodo se enfocaron en el estudio de las empresas como un sistema, la manera en la que los colaboradores dan significado a los componentes institucionales y la comunicación como un proceso organizacional. Además, durante este periodo el análisis sobre el clima laboral y las relaciones, así como también de las redes comunicacionales y los papeles que desempeñan los trabajadores en ellas se mantuvieron, pero en un segundo plano (Guevara, 2011).

Las investigaciones arrojaron datos que sirvieron como un comprobante de que las personas que laboran en las empresas son las que con su diario accionar van formando el clima laboral, por cual, este componente de los activos intangibles debe ser estudiado de manera continua. Otro dato significativo producto de las indagaciones realizadas en este campo es que la comunicación debe ser considerada como un fenómeno intersubjetivo cuya medición está en función a la percepción que tengan los trabajadores de ella (Montenegro, 2012). Además, gracias a los hallazgos de esta década se empezó a considerar a la comunicación como un proceso compuesto que se relaciona directamente con la cultura, la estructura, el clima organizacional y otros elementos que definen y diferencian una institución de otra y que le permite mantener una gran flexibilidad y un alto índice de adaptación al cambio.

En los años 90 se incorpora oficialmente dentro de la estructura empresarial el cargo del Director de comunicaciones o Dircom en las empresas vanguardistas de la época, que para ciertos investigadores y como ya se mencionó en el desarrollo de este trabajo no es más que la evolución del rol del supervisor eficiente que se encargaba parcialmente de gestionar la comunicación interna de una empresa. Con la llegada del Dircom a la realidad empresarial se dio un direccionamiento claro a la correcta gestión de la comunicación, también provocó que este elemento evolucionara y se convierta en una herramienta indispensable en la administración efectiva de cualquier entidad sin importar su tamaño, su actividad, su naturaleza, su cultura o cualquier (Contreras y Garibay, 2020). A partir de la información recolectada a lo largo de este apartado se elabora la tabla 2 a modo de resumen destacando los distintos momentos que ha tenido la comunicación empresarial a lo largo de la historia.

**Tabla 2**

*La evolución de la comunicación empresarial*

<b>Década analizada</b>	<b>Denominación asignada por los expertos</b>	<b>Acontecimientos más relevantes</b>
1940	La era de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El principal objetivo del sistema comunicacional era informar a los trabajadores.</li> <li>• Se pensaba que un empleado informado se encontraba motivado, fidelizado y era más productivo.</li> <li>• Se destinaron fuertes sumas de dinero para desarrollar flujos descendentes de información</li> <li>• Una vez se diseñó un modelo de comunicación con flujo descendente de información fue adoptado por diversas empresas en el mundo.</li> </ul>
1950	la década de las redes, el clima y la retroalimentación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se detectan los efectos de las redes comunicacionales en la satisfacción del colaborador, así también en otros componentes vinculados al talento humano.</li> <li>• Se evidencia que los cargos medios adoptan posturas poco efectivas para liderar a su equipo y no son conscientes de las mismas.</li> <li>• Se identificó un alto índice de distorsión en la información cuando el empleado trata de emitir mensajes a su jefe.</li> <li>• Las organizaciones empezaron a cuestionar su visión de la comunicación y su rol como instrumento clave en la gestión empresarial.</li> <li>• Se establece de manera rudimentaria y básica un boceto de la retroalimentación dentro de un sistema de comunicación.</li> </ul>
1960	Creación del perfil de un supervisor eficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se crea el rol del supervisor eficiente dentro de la estructura organizacional de las entidades.</li> <li>• Se definen las tareas que el supervisor eficiente tiene dentro de la organización.</li> <li>• Se incorpora al trabajador en las decisiones de las empresas a través del PMD (Participation in Decision Making).</li> <li>• Se evidencia que entre más se involucre al trabajador en los procesos de toma de decisiones se encuentra más motivado, fidelizado y productivo.</li> </ul>

Década analizada	Denominación asignada por los expertos	Acontecimientos más relevantes
1970	La naturaleza, cualidades y características de los climas y las redes de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los estudios se enfocan en la comprensión del clima laboral, así también en la comunicación ascendente, pero abordada por el supervisor eficiente.</li> <li>• Se investigó acerca del efecto ocasionado en los miembros de los equipos de trabajo cuando se da la posibilidad de mantener una comunicación abierta</li> <li>• Se encuentra la relación entre la retroalimentación y la satisfacción laboral.</li> <li>• Se desmitifica la existencia de un modelo de comunicación ideal que funcione para todas las empresas.</li> </ul>
1980	La era del proceso de la comunicación organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los estudios realizados en este periodo se enfocaron en el análisis de las empresas como un sistema, la manera en la que los colaboradores dan significado a los componentes institucionales y la comunicación como un proceso organizacional.</li> <li>• Se retoman las investigaciones del clima laboral y las relaciones, así como también el análisis de las redes comunicacionales.</li> <li>• Se identifica el dinamismo del clima laboral y se recomienda que sea analizado de manera continua.</li> <li>• Se comprende que la comunicación debe ser considerada como un fenómeno intersubjetivo cuya medición está en función a la percepción que tengan los trabajadores.</li> </ul>
1990	El Dircom como parte de la realidad empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se incorpora al panorama empresarial al Director de Comunicación “Dircom”.</li> <li>• Se establecen parámetros para la gestión de la comunicación al interior de la organización gracias al cumplimiento de las tareas del Dircom.</li> <li>• Se posiciona la comunicación como herramienta indispensable en la gestión de las organizaciones.</li> </ul>

Las investigaciones realizadas en el área de la comunicación empresarial una vez terminados los años 90 no fueron tan productivas, como los estudios anteriores a este periodo, es más, los hallazgos relevantes detectados desde la década de 1940 hasta la década de 1990 son los que actualmente norman la gestión de la comunicación dentro de una organización que quiera emplear este recurso como una ventaja diferencial y que le permita incrementar su competitividad en el mercado en el que participe.

### Teorías de la comunicación

Son varias las teorías de la comunicación que se deben considerar como parte importante de este estudio. Las teorías son: 1) Teoría Clásica 2) Teoría Humanista 3) Teoría de los sistemas y 4) Teoría contingente.

## **Teoría clásica**

Esta teoría fue liderada por Henry Fayol, Frederick Taylor, y Max Weber quienes hacen énfasis en el nivel productivo que una organización lograba mediante un sistema de acciones repetitivas producto de la industrialización. El tipo de comunicación que prevalece es descendente, es decir, baja de nivel a nivel hasta la base del organigrama, realizando seguimientos periódicos de las disposiciones establecidas haciendo que la jerarquía sea un punto clave del sistema de información (Zacarías, 2014).

Así también Montenegro (2012), menciona que Fayol como parte de la teoría clásica destaca catorce principios relevantes 1. División del trabajo; 2. Autoridad y responsabilidad; 3. Disciplina; 4. Unidad de mando; 5. Unidad de dirección; 6. Subordinación del interés individual al general; 7. Remuneración; 8. Jerarquía; 9. Centralización; 10. Orden; 11. Equidad; 12. Estabilidad; 13. Iniciativa; y 14. Espíritu de cuerpo. Todos estos puntos necesitan de la gestión de la comunicación para su éxito en especial dos principios unidad de mando y de dirección. Fayol cuando se refiere a la unidad de mando se enfoca en la necesidad de que los empleados reciban órdenes de un solo mando, y a su vez, que ellos rindan cuentas de las actividades a esta misma persona, para lo cual, la comunicación es una herramienta indispensable en el proceso para garantizar su efectividad. Otro punto es la unidad de dirección donde la comunicación se convierte en el eje principal para dar a conocer todas las actividades de los colaboradores de manera descendente y lograr el cumplimiento del objetivo institucional.

Analizando cada uno de estos componentes el sistema empresarial se identifica con claridad en las unidades que intervienen en el modelo de comunicación aristotélico, es decir, emisor, receptor y mensaje en el que el empleado de nivel superior notifica las tareas al trabajador de nivel medio o bajo y estos colaboradores obedecen las órdenes.

La teoría de la administración demuestra la existencia de la burocracia y la deshumanización de las personas donde los líderes llegaron a visualizar al talento humano como un elemento más del sistema de producción. Además, la perspectiva que se tiene de la comunicación en la organización es que se genera en un sistema cerrado en el que no se da interacción del entorno. En definitiva, de acuerdo con Félix (2014), las funciones de la comunicación en esa época se enfocaban netamente en informar sobre las tareas asignadas a un empleado.

## **Teoría humanística**

Este nuevo enfoque administrativo al talento humano se le da el valor que le corresponde dentro de la entidad. Esta teoría muestra el interés y desarrollo de dos campos, uno, las ciencias sociales y de la psicología del trabajo que permite al empleador establecer estrategias de comunicación con un medio de interacción y relación social entre los colaboradores de un equipo laboral (Panta y Masias, 2017).

Además, según Sandoval (2016), la teoría humanística incide en la modificación del comportamiento administrativo con una visión diferente de la comunicación, la misma que, no solo se alinea en informar, sino también, en la generación de las dinámicas de grupo. Esta teoría

tiene origen en Estados Unidos y su principal ideal es demostrar que los factores lógicos son menos importantes que los emocionales en un empleado generando un estado de satisfacción elevado basado en la motivación de sus miembros (Aldrete, y otros, 2021).

En el ámbito empresarial la teoría humanística representó un cambio integral en la administración dándole protagonismo a la comunicación dentro de una entidad fortaleciendo las relaciones entre los miembros, convirtiéndose la comunicación en el aliado perfecto para la gestión del talento humano.

### **Teoría de sistemas**

La teoría de los sistemas inicia en los años de 1950 y se da como resultado del desarrollo de las redes, la retroalimentación en los procesos y el clima laboral. En este periodo histórico las organizaciones son concebidas como un conjunto de sistemas que se articulan para mantenerse en el mercado. Esta teoría rescata principios de la filosofía de administración humanística incorporando a la comunicación como herramienta estratégica que incrementa valor. Este cambio ocasionó que la alta gerencia invirtiera más recursos financieros para desarrollar sus sistemas (Lindao, 2021).

Por otra parte, Montalvo (2016), sustenta que la teoría de los sistemas muestra a las empresas como sistemas abiertos y dinámicos, donde la empresa no solo se relaciona con los integrantes dentro de la organización, sino también, con los agentes externos. Así también, Abad (2017), notifica que esta teoría comprende a la comunicación empresarial como un acto social que está enfocado en aprovechar los estímulos del entorno para hacer que la empresa se adapte a los nuevos requerimientos del mercado (Abad, 2017).

La teoría de sistemas fundamenta que las organizaciones al igual que cualquier humano son entes sociales, que está en constante generación de información que impacta en su entorno y respalda el principio de que la comunicación es un proceso constante de alto valor que no puede ser una herramienta que se la deje al azar, sino, que se debe gestionar y dar seguimiento para cuidar la imagen de una entidad.

### **Teoría contingente**

La teoría contingente es el producto de la evolución de la teoría de sistemas y su principal enfoque se da por la relatividad del proceso y el nivel de eficiencia de cada compañía. La teoría mencionada sostiene que el entorno es un elemento clave dentro de la organización y que para tomar decisiones hay que analizar lo que sucede dentro y fuera de la empresa. Teniendo en cuenta que los factores externos no se pueden controlar, tan solo, los internos por lo que los líderes deben establecer planes de contingencia para dar solución a sus problemáticas (Maier, 2018). En definitiva, esta teoría considera que cada institución es única y que el éxito o fracaso de una estrategia estará vinculado con la efectividad de sus recursos. Todo proyecto que se realice en una empresa debe pasar por un proceso de adaptación para obtener los mejores resultados y evaluando sus necesidades, fortalezas y debilidades, utilizando un sistema de comunicación adecuado acorde a las demandas.

## **Comunicación organizacional**

La comunicación empresarial forma parte de las subdimensiones de lo que los expertos denominan comunicación pública, que no es más que un estilo comunicacional cuyo objetivo de su aplicación es la generación de vínculos y relaciones con los diferentes públicos que intervengan. Este tipo de comunicación para alcanzar su meta se apoya en diferentes elementos, pero, el que más importancia posee es el modelo de comunicación social contextualizado a la realidad y necesidades de la empresa (Ordoñez, 2021). La implementación de un buen sistema de comunicación en una compañía es uno de los puntos determinantes para que se desarrolle en el mercado de manera efectiva, pues, la coordinación de procesos, la cooperación entre los miembros de la entidad y la gestión empresarial son los resultados más destacados que se obtienen cuando se utiliza la comunicación corporativa.

Las empresas son agrupaciones sociales que persiguen distintos fines, principalmente, económicos y para lograrlo los líderes de estos proyectos deben asegurarse de que todos los que son miembros de este grupo interactúen de manera dinámica y que siempre se encuentren bien informados para que con sus actividades aporten al crecimiento de la entidad (García G. , 2018). Esto ha llevado a que la comunicación en las instituciones evolucione igual que en la sociedad, e incluso, que se le dé mayor cuidado a este tipo de comunicación porque de ella depende el crecimiento en el mercado de las organizaciones. Además, que gracias a la digitalización y al uso continuo de las Tics por el talento humano en el panorama empresarial esta tarea se cumple con mayor facilidad.

La comunicación en el campo empresarial no tiene un estilo definido, carece de un modelo ideal al que las empresas fácilmente lo vuelvan parte su realidad, más bien, invita a los líderes de los proyectos empresariales a que a partir de sus necesidades detecten un modelo de comunicación que luego de ser estudiado a profundidad, puedan identificar sus elementos dentro de su estructura como organización, y posteriormente, lo adapten y adopten como parte de su estilo gerencial. Todas las compañías necesitan de un buen sistema de comunicación para suplir sus necesidades y las de sus stakeholders, tanto internos como externos, pero la realidad es que pocas son las que se interesan por mantener en un estado óptimo este activo intangible (Pacheco y otros, 2020).

## **Comunicación interna**

La comunicación interna es un tipo de comunicación que se da dentro de la empresa entre los miembros de la organización. La misma que, busca la creación de un clima laboral saludable, fidelizando a los trabajadores y reduciendo la fuga del capital intelectual. Según Bermúdez (2016), la comunicación interna es un recurso transversal propio dentro de las entidades modernas que ayuda a la mejora de las capacidades del talento humano, así también, esto se debe a que un trabajador informado es un trabajador preparado para afrontar los retos que en su puesto de trabajo surjan.

La comunicación interna es una herramienta estratégica que facilita la integración de los miembros de los equipos de trabajo en búsqueda del cumplimiento de los objetivos corporativos (Loaiza, 2016). También un buen sistema de comunicación interna implica que el líder escuche al empleado activamente y permite que las empresas tengan un panorama claro de lo que acontece

dentro de su institución (Vargas, 2019). La relevancia de la comunicación interna es cada vez mayor a tal punto que las organizaciones crean departamentos para controlar la comunicación para garantizar su efectividad. Este departamento puede ser denominado Departamento de Comunicación Interna y se lo lidera el Director de Comunicación (DIRCOM) cuya principal tarea es salvaguardar el proceso comunicacional (Medina, 2021). La comunicación interna es fundamental para las empresas e incide de manera directa en el talento humano. También se constituye en una herramienta de gestión que sostiene el éxito empresarial de una entidad por lo que sus diferentes miembros necesitan del sistema de comunicación para estar informados y realizar sus tareas con normalidad.

### **Flujos de la comunicación empresarial**

En las organizaciones se presenta diferentes flujos de comunicación, la misma que puede provenir de los variados niveles jerárquicos, de distintas áreas departamentales e incluso de cualquier miembro del equipo y se puede dirigir a cualquier parte de la institución. Detectar como fluye la comunicación facilita tener una visión amplia y clara del diálogo empresarial con el objetivo de gestionarlo de manera eficiente alcanzando un alto nivel de integración entre las diferentes partes de la institución para que con su accionar contribuyan a logro del éxito institucional.

#### **Comunicación descendente**

El flujo comunicacional descendente estructura una de las formas de comunicación interna más comunes en las empresas que se dio en los inicios del proceso de industrialización y que a pesar del tiempo aún sigue siendo la única manera de transmitir una información en muchas de las organizaciones (Peña, y otros, 2015).

Entre las características más peculiares de la comunicación descendente es la rapidez con la que la información es transmitida desde los altos mandos con los demás miembros de la organización. Esta comunicación es destinada para informar sobre sucesos relevantes como nuevos objetivos estratégicos, la existencia de un nuevo plan, normativas, entre otros (Camino, 2019). Las empresas que logran aplicar este flujo de información de forma exitosa generan un sistema de orden y mucha disciplina dentro de la institución que repercute en un incremento de la eficiencia del cumplimiento de los objetivos institucionales o procesos empresariales (Lorenzo y Arceluz, 2017).

#### **Comunicación ascendente**

La comunicación ascendente tiene como finalidad la transmisión de información que va desde los bajos niveles jerárquicos hacia lo más altos. A través de este tipo de comunicación es que la alta gerencia genera que los líderes estén más cercanos a sus colaboradores para identificar y dar solución a las problemáticas a las que se enfrentan y a través de la aplicación de estrategias correctivas superarlas y hacer de la empresa un lugar mejor para el trabajador (Aspiazu, 2021).

El flujo de información que se genera con este estilo de comunicación incorporó retroalimentación al ciclo de la comunicación empresarial, pues, el mensaje proviene de parte de los colaboradores con niveles bajos dentro del rango jerárquico y se direcciona a los miembros de

la entidad que tienen un cargo mayor. A pesar de que este flujo de la comunicación es tan antiguo como el flujo comunicacional anterior muchas organizaciones no lo consideran como un elemento valioso, sobre todo, aquellas instituciones que tiene un estilo obsoleto de gestión donde sigue siendo la producción su mayor riqueza en lugar de la relación. Con el paso del tiempo y los nuevos paradigmas empresariales se han empleado con mayor frecuencia este flujo de información en las empresas (Carvajal, 2015).

La realidad es que este flujo de comunicación busca la inmediatez en cada acción considerando el tiempo de retroalimentación, así también, afecta las herramientas de comunicación que posee la entidad para que la información no solo fluya en dirección descendente, sino también, de manera ascendente. La realidad es que pocas organizaciones están interesadas en escuchar a sus trabajadores y en su mayoría les preocupa más su nivel de producción que contar con un trabajador comprometido lo que origina una mejor productividad (Belategi, y otros, 2018).

### **Comunicación horizontal**

La comunicación horizontal puede fluir entre los compañeros del mismo nivel jerárquico sin importar el departamento en el que se encuentren, aunque principalmente, se da entre compañeros de una misma área. Este flujo comunicacional es ideal cuando se crean equipos nuevos de trabajo y se orienta a la interacción entre cada miembro (Alba y Beltrán, 2018).

Los beneficios de aplicar este sistema de comunicación es el incremento de la eficiencia al momento de cumplir con las tareas asignadas. Esto se debe a que los miembros de la institución al encontrarse informados hacen que cada integrante aporte desde su conocimiento para realizarlo en el menor tiempo posible optimizando los recursos. Otro beneficio es la buena dinámica de trabajo que produce un clima laboral saludable (Medina, 2021).

En definitiva, la comunicación horizontal es un buen sistema para que la información fluya en los departamentos de una empresa acercándose al pensamiento de que las entidades son organismos vivos. Por otro lado, entre sus puntos críticos se puede mencionar que, si no se gestiona de manera adecuada y con las herramientas necesarias los escenarios de incertidumbre, los rumores en el ciclo comunicacional y la desinformación se hacen presente (Saladrigas, y otros, 2016).

### **Comunicación diagonal**

La comunicación diagonal es el sistema de transmisión de información que tiene lugar cuando se transmite de manera ascendente o descendente entre los niveles jerárquicos de la organización que no tienen un nivel o conexión directo. La ventaja diferencial es que este tipo de flujo comunicacional radica en la rapidez en que se envían y reciben los mensajes (Huamán, 2017). Según Diaz y Medina (2016), el flujo de comunicación diagonal se da con mayor frecuencia cuando los integrantes de un equipo no pueden utilizar el sistema comunicacional descendente o ascendente. El flujo de la comunicación diagonal bien empleado se convierte en una ventaja diferencial cuando de organizar proyectos se trata y más cuando se utiliza un sistema de comunicación multidireccional. A partir de la visión de la alta gerencia este flujo de comunicación es perfecto para evaluar de manera integral la realidad de su empresa (Guzmán, 2012).



## Figura 2

### Aspectos relevantes de los flujos de comunicación empresarial



*Fuente:* Adaptado de ¿Por qué comunicar es un arte? En Pacheco, Medina, Talledo, Aspiazu, Vilches, y Gaibor, La comunicación interna en acción el arte de comunicar. 2021, p.44

## Barreras de la comunicación

Las interrupciones que se puedan presentar a lo largo del flujo de la información en un ciclo comunicacional se las denomina barreras de comunicación, como cualquier otro tipo de barrera su presencia es una limitante en la gestión empresarial. Este tipo de barreras llegan a ser muy distintas en su forma, pero, en esencia todas contribuyen activamente a la distorsión de la información y es el director de comunicación el encargado de que con sus acciones dentro de la entidad supere estas situaciones y asegure que los mensajes en cualquier dirección que sean emitidos no sufran alteraciones y que su comprensión sea total. Para cumplir con esta tarea el Dircom debe no solo seleccionar los canales más idóneos para realizar el proceso de comunicación, sino que también, debe ser muy cuidadoso con todo lo relacionada a la encodificación de la información.

Una de las barreras de comunicación más comunes que tiene lugar en las empresas es la complejidad con la que se elaboran los mensajes dificultando el diálogo entre los miembros de un equipo, pues, el receptor no va a comprender en su totalidad la información contenida en el mensaje emitido por el emisor. En ocasiones las personas y los líderes organizacionales consideran que la comunicación se inicia cuando alguien transmite un mensaje, pero, es algo errado, ya que el

verdadero proceso comunicacional se empieza con el saber escuchar o receptor información porque en base a esos datos se codifica y se elabora un mensaje. Esta habilidad en el buen comunicador es esencial, debido a que este recurso le faculta al emisor para que detecte con facilidad las distintas barreras que una vez compartido el mensaje debe afrontar hasta que llegue al receptor y se realice la decodificación (Hernández y Duana, 2021).

Lo antes mencionado deja ver que la comunicación indistinto del lugar en el que se realice, o los miembros que intervengan en ella debe estar basada en la empatía, el respeto, factores que solo se alcanzarán cuando la sociedad como unidad rectora del desarrollo humano no discrimine a ningún individuo, se convierta en inclusiva, pero sobre todo, cuando se genere un diálogo en el que intervengan todos, en especial las minorías que por mucho tiempo han sido excluidas e invisibilizadas (Deliyore, 2018). Bajo este enfoque la cultura social debe ser modificada para que de la apertura necesaria para que sean aceptadas las diversas maneras en las que las personas pueden comunicarse y relacionarse con los demás, eliminando así, la discriminación que hasta ahora es parte de las estructuras sociales y muchas veces también de las empresariales.

### Conclusiones

La comunicación organizacional en definitiva no es una alternativa y más en los nuevos contextos en los que se deben desarrollar las empresas, donde las exigencias tanto de su entorno interno como el externo es cada vez mayor sin importar su tamaño, su ubicación, la actividad que realice o cualquier otro factor que se emplee para categorizar y diferencian a las compañías en el mercado. Concebir entonces a una organización sin un sistema comunicacional sólido y ajustado a sus necesidades sería un error porque entonces siempre se presentarán fallos en la ejecución de los procesos, los colaboradores no se sentirán parte de la institución, se tendrá un pésimo clima laboral, entre otras situaciones más.

La comunicación institucional incide en distintas áreas y componentes de una entidad, pero sobre todo, afecta al talento humano que es el activo intangible más valioso con el que puede contar una organización, por eso, su correcta gestión no debe ser algo que se realice de manera aleatoria o como en muchos casos ni siquiera sea considerada como parte de las actividades claves de la administración empresarial. Además, un buen sistema comunicacional facilita la implantación de las distintas estrategias que la alta gerencia diseñe para alcanzar el éxito institucional, debido a que permite informar adecuadamente a todos los integrantes de un equipo de trabajo.

La limitación más grande que afrontó el desarrollo de este estudio en definitiva fue el tiempo, pues, al ser producto de un proceso de titulación el manuscrito que origina este trabajo estaba sometido a fechas tope en su elaboración, que de cierta manera, con la correcta planificación y el trabajo conjunto de los autores se logró superar esa limitante, pues, se inició la recolección y análisis de los archivos mucho antes de que el estudiante inicie su proceso de titulación y que cuando ya se llevó a cabo esta etapa de la vida académica del educando estaba muy avanzado el proceso investigativo. Lo antes mencionado, evidencia entonces que los alumnos son capaces de desarrollar trabajos académicos profundos con la orientación y el acompañamiento adecuado; además, que con una correcta selección de un tema de titulación demostrarán no solo el dominio de conocimiento en su área de estudio, sino que también, despertarán el espíritu investigador que llevan dentro.

Otro aspecto que puede ser considerado como una limitante dentro del desarrollo de este estudio bibliográfico es que muchos archivos únicamente reflejaban copias textuales de otras investigaciones, y no tenían un aporte ni mínimo ni significativo del autor que enriquezca el tema que se desarrolla en dicho trabajo; lo que ocasiona que exista una cantidad elevada de trabajos que hablan de un tópico, pero que realmente en lugar de facilitar el proceso investigativo lo dificulta, ya que el investigador se encuentra con la misma información una y otra vez y esta situación se evidencia principalmente en las tesis. Lo antes mencionado, demuestra que los procesos de titulación deben pasar por un proceso de análisis y revisión para que los estudiantes que realizan sus trabajos investigativos no se limiten a citar textualmente fuentes de información; sino, que ellos se conviertan en generados de conocimientos que enriquezcan el campo que han decidido indagar y con el cual obtendrán su título de profesional.

### Referencias Bibliográficas

- Abad González, M. J. (2017). *Manejo de la comunicación estratégica en situaciones de crisis de las empresas Unión Viniola Internacional S.A. y Embotelladora Industrial Licorera Manabí* [Tesis de Licenciatura, Universidad Casa Grande]. <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/handle/ucasagrande/1320>
- Alba, M., y Beltrán, C. (2018). Articulación de procesos, flujos de información y conocimiento bajo criterios de infoconocimiento y sostenibilidad en el reporte corporativo. *Cuadernos de Contabilidad*, 19(47), 117-129. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc19-47.apfi>
- Aldrete, J., Silva, J., Sigala, F., y Ávila, O. (2021). Principios de la complejidad en las escuelas del pensamiento administrativo: puntos de convergencia. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 4819-4839. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i4.661](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.661)
- Aspiazu, M. (2021). ¿Cómo manejar la comunicación interna efectiva en las organizaciones? En M. Pacheco, M. Medina, M. Talledo, M. Aspiazu, M. Vilches, & M. Gaibor, *La comunicación interna en acción. El arte de comunicar*. 70-89. Guayaquil: Live Working Editotial.
- Belategi, O., Gago, M., y Egaña, T. (2019). La comunicación interna en las cooperativas: la percepción de las personas trabajadoras sobre la escucha y la información. *Revista de Estudios Cooperativos*, 9-32. <http://hdl.handle.net/20.500.11984/1840>
- Bermúdez, C. (2016). *La comunicación interna en las organizaciones*. España: ICADE Business School.
- Camino Villamarín, G. K. (2019). *Estrategias para la mejora de la comunicación organizacional en una empresa de producción de Tungurahua* [Tesis de Psicología, Pontificia Universidad Católica del Ecuador].
- Carmen Panta, K. R., y Masias Castillo, R. E. (2017). *Factores relevantes en las teorías de la administración* [Tesis de Licenciatura, Universidad de Piura]. <https://hdl.handle.net/11042/3239>
- Carvajal Ledesma, K. L. (2015). *Plan de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional del Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC* [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/8179>
- Contreras Delgado, O. E., y Garibay Rendón, N. G. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América

- Latina. *InMediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70.  
<https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>
- Cusot Cerda, G. R., y Montalvo Cózar, C. E. (2016). *Análisis de la reputación corporativa en la comunicación de crisis, caso de estudio Cervecería Nacional* [Tesis de Maestría, Universidad Central del Ecuador]. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/6181>
- Dávila Lorenzo, M., y Arceluz Vives, D. (2017). El proceso de comunicación interna en la oficina del conservador de la ciudad de cienfuegos. *Revista Conrado*, 14(61) 133-140.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442018000100020](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000100020)
- Deliyore, M. (2018). *Comunicación alternativa y aumentativa: Acciones y reflexiones para romper el silencio en las aulas*. San José: Instituto de Investigación Educación INIE.
- Díaz, J., y Medina, R. (2016). Tipos y flujo de comunicación en las universidades autónomas de la Costa Oriental del Estado Zulia. *Impacto Científico*, 11(1), 113-138.  
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/impacto/article/view/34735>
- Félix, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías- una visión histórica. *Historia y Comunicación Social*, 19, 195-210. [https://doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2014.v19.45021](https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.45021)
- García Alvarado, G. T. (2018). Comunicación organizacional 2.0, la comunicación siglo XX y la llegada del siglo XXI, el desafío de las empresas en la era digital. *Universidad Santo Tomas*, 1-27. <http://hdl.handle.net/11634/10139>
- Guevara Lovato, M. G. (2011). *Plan estratégico de comunicación interna para organización eclesial: Iglesia Evangélica de Iñaquito (IEVI)* [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/8174>
- Guzmán, V. (2012). *Comunicación organizacional*. México: Red Tercer Milenio.
- Hernández Mendoza, S. L., y Duana, D. (2021). Barreras de comunicación. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 47-48.  
<https://doi.org/10.29057/icea.v9i18.7125>
- Huamán Góngora, D. K. (2017). *Comunicación Organizacional en los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) - sede cercado de Lima, 2017* [Tesis de Licenciatura, Universidad Inca Garcilaso de la Vega].  
<http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/1664>
- Lindao Agurto, J. J. (2021). *Análisis de la imagen y reputación de la marca universidad de Guayaquil* [Tesis de Ingeniería, Universidad de Guayaquil].  
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/55646>
- Loaiza Gutiérrez, C. S. (2016). *Estrategias de comunicación interna y externa para una institución pública* [Tesis de Licenciatura, Universidad San Francisco de Quito].  
<http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/5812>
- Maier, J. (2018). Theory of structural contingency and strategic alignment: discussion in the theoretical field of organizational studies. *Brazilian Journal of Development*, 4232-4241.
- Martín, M. (2007). *La teoría de la comunicación. La comunicación, la vida y la sociedad*. Madrid: McGraw Hill.
- Medina, M. (2021). ¿Por qué comunicar es un arte? En M. Pacheco, M. Medina, M. Talledo, M. Aspiazu, M. Vilches, y M. Gaibor. *La comunicación interna en acción el arte de comunicar* (27-48). Guayaquil: Live Working.
- Montenegro Torres, A. (2012). *Diagnóstico y plan de comunicación interna en CIESPAL* [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador].  
<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/8197>

- Ordoñez Segarra, A. A. (2021). *Diseño de estrategias efectivas de comunicación interna para la Universidad de Guayaquil* [Tesis de Ingeniería, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/55665>
- Pacheco, M., Cabrera, M., y Alvarez, E. (2020). Análisis de los aspectos que inciden en la comunicación interna en las instituciones de educación superior: caso universidad guayaquil. En s. E. Cladea, *Memorias LV Asamblea Anual CLADEA 2020 "Futuro del trabajo, impacto social y el rol de las Escuelas de Negocios"*. Lima: Sede Ejecutiva del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración – CLADEA. <https://cladea.org/proceedings-cladea/2020/>
- Peña Acuña, B., del Henar Sánchez Cobarro, P., y Fdez. de Bobadilla, G. W. (2015). Estrategias inteligentes de comunicación interna y gestión empresarial. *Opción*, 31(3), 944-966. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31045567050>
- Rizo Maradiaga, J. d. S. (2020). *Técnicas de investigación documental*. UNAN Managua-Nicaragua. <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/12168>
- Saladrigas Medina, H. M., Yang, Y., y Torres Ponjuán, D. (2016). Relación conceptual entre la gestión de la comunicación institucional y la gestión del conocimiento. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud (ACIMED)*, 27(4). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=377648033011>
- Sandoval Reyes, J. G. (2016). La teoría de las relaciones humanas: ¿un enfoque humanista real del trabajo? *Innovación en la Gestión*, 33, 29-39. [http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8025/teoria\\_relaciones\\_pre\\_til\\_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8025/teoria_relaciones_pre_til_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Torres Serrano, G. G. (2016). *Comunicación estratégica para describir el proceso de comunicación interna, así como diversos actores y barreras que inciden en la eficacia mercadológica de las PyMES: caso Villas Angelópolis* [Tesis de Maestría, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla]. <https://hdl.handle.net/20.500.12371/2202>
- Vargas Ochoa, L. L. (2019). *Análisis de la comunicación interna entre los diferentes miembros de la carrera de Comunicación Social de la Universidad de Guayaquil y su incidencia en el desarrollo organizacional* [Tesis de Pregrado, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/44910>
- Zacarías, H. (2014). *Teoría general de la Administración*. México: Grupo Editorial Patria.