



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

Facultad de Ciencias de la Comunicación

Fallas comunicacionales por ausencia de modelos de comunicación: Comparativo entre 20 Pymes ubicadas en Guayaquil

Trabajo de titulación que se presenta como requisito previo a optar el grado de

Licenciada en Comunicación Corporativa

Samanta Carolina Ruiz Giler

Tutora:

M.Sc Janeth Campoverde R.

Samborondón, Febrero 2015

Resumen

El presente trabajo de titulación expone un estudio de las fallas comunicacionales que se detectan en varias Pymes estudiadas y existentes en la ciudad de Guayaquil, el cual pretende exponer algunas de las causas que generan este tipo de inconvenientes, como: la ausencia de departamentos de comunicación y/o profesionales especializados en el área, problemas en el flujo de información interna que desembocan en el no cumplimiento de tareas, la insatisfacción por parte de los mandos administrativos por las tareas realizadas y la generación de conflictos internos. Se realizó una investigación cualitativa y descriptiva que analizó la bibliografía científica sobre comunicación organizacional y mediante una encuesta dirigida a 20 colaboradores de mandos administrativos altos y 20 colaboradores subordinados, pertenecientes a 20 pequeñas empresas de Guayaquil, se identificaron las principales problemáticas como consecuencia de la ausencia de aplicación de modelo de comunicación interna. Se analizaron cuatro modelos de comunicación organizacional y se plantea la recomendación que las pequeñas empresas pueden resolver sus problemas de comunicación interna mediante la aplicación del “Modelo de Comunicación Interna de Tuñez 2012”, el cual se ajusta a las necesidades y características de las pequeñas empresas ecuatorianas.

Palabras clave: fallas, comunicación, organizacional, interna, pequeñas, empresas, modelo.

Abstract

This paper presents a study about the communication failures that are detected in several existing SMEs in the city of Guayaquil. Aims to expose some of the causes of such drawbacks, as a: lack of communication between departments, lack of specialized professionals in the area, problems in the internal information flow, which causes: the non-fulfillment of tasks, dissatisfaction from administrative area for the tasks performed by employees and the generation of internal conflict. Through a qualitative and descriptive research that examined the scientific literature on organizational communication and through a survey of 20 partners and 20 associates of the administrative departments belonging to 20 small businesses in Guayaquil. it is concluded that the main communications problems come as a result of the absence of implementation of an internal communication model. Four models of organizational communication were analyzed, but it is concluded that through the implementation of "Internal Communication Model Tuñez 2012" the small businesses can solve their internal communication, because the proposed model adjusts to the needs and characteristics of Ecuadorian small businesses.

Keywords: failures, communication, organizational, internal, small businesses, model.

Introducción

Día a día, y más en la actualidad, es latente la necesidad que tienen las empresas de crear y mantener ambiente de comunicación efectivos en todas sus áreas, circunstancia que les permitirá administrar la información que circula de forma interna por todos los niveles administrativos y operacionales, cambio que ha tomado relevancia en nuestro medio, aproximadamente desde la década de los años 90.

Con el incremento incesante de la competitividad empresarial, las diferentes corporaciones se han visto forzadas a mejorar sus actividades internas, y por ende, la comunicación se ha convertido en una temática clave que marca la diferencia entre las organizaciones, cualquiera que sea su actividad.

Durante los últimos años las empresas han cambiado su forma de administrar la información; en el pasado la centralización de la misma era indispensable para “proteger los activos estratégicos” (Bossolasco, 2008), sin embargo, con la evolución de los mercados tal paradigma fue destruido y en la actualidad la premisa en cuanto a comunicación organizacional, es crear ambientes que propicien el intercambio de información y el flujo de ideas.

En Ecuador, la comunicación organizacional es una temática relativamente nueva y no muy reconocida en el ámbito empresarial. Las estadísticas demuestran que las empresas que están a la vanguardia en estrategias comunicacionales, tanto internas como externas, son grandes corporaciones que disponen más de 200 colaboradores (Inec, 2013). Por otro lado, el 96% de empresas que tienen entre 1 y 50 colaboradores y son categorizadas como micro y pequeñas

empresas no consideran relevante el establecimiento de estrategias comunicacionales, por tal motivo, surgen un sinnúmero de inconvenientes que impiden su crecimiento y la superación de retos de mercado (Guzman, 2011).

La bibliografía que aborda sobre la problemática de las pequeñas empresas por la ausencia de estrategias de comunicación interna en Ecuador es escasa, por lo tanto, al ser una temática de gran relevancia que permite la mejora en las operaciones de las organizaciones, es necesario investigar y aportar soluciones para resolver dicha falencia. Por tal razón, el presente trabajo de titulación tiene como principal objetivo, determinar las problemáticas comunes de comunicación interna de 20 pequeñas empresas de la ciudad de Guayaquil, además de presentar un comparativo de varios modelos de comunicación empleados por aquellas empresas que consideran que son necesarios de implementar, si se requiere contar con una cultura comunicacional eficiente y constante.

Para desarrollar la investigación se requiere realizar entrevistas a 40 colaboradores de las empresas estudiadas, de las cuales 20 ocupan cargos administrativos y 20 son subordinados. Se elegirá una muestra de estudio que procure estar equitativamente comprendida por la misma cantidad de hombres y mujeres.

Fundamentación teórica

Comunicación

La comunicación es una actividad propia de los seres humanos y es sumamente importante, pues permite satisfacer una de las necesidades básicas propuestas por Maslow (1943), las necesidades de afiliación. Esencialmente y gracias a la evolución de la sociedad y la globalización, la comunicación ha traspasado las barreras humanas, y se ha posicionado como una temática relevante en el campo empresarial, dando paso a la comunicación entre organizaciones y personas.

Desde el punto de vista histórico, la comunicación fue, es y será un agente determinante en el desarrollo de los individuos como seres netamente sociales que somos. Desde la prehistoria, por medio de gestos, sonidos y pictogramas los seres humanos ya buscaban interrelacionarse y comunicarse entre sí.

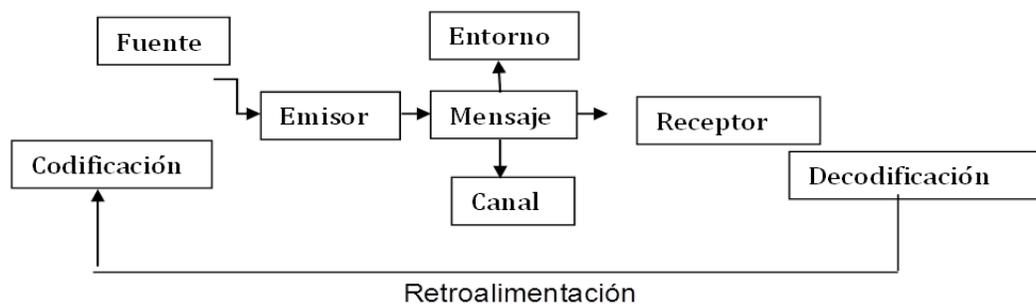
En la época globalizada y dinámica en la que nos encontramos, es de total relevancia que ubiquemos a la comunicación como una necesidad y por ello un proceso vital para la sociedad, permite el intercambio de información y es el inicio de la interrelación entre los individuos (Adler, Marquardt, & Mascaro, 2005).

Se requiere se tengan presente que el proceso de comunicación, está conformado por tres elementos principales que son: “Emisor: el individuo que genera la información, Mensaje: la información que se pretende transmitir y el Receptor: quien recibe el mensaje codificado” (Kumar & Giri, 2010). No obstante, algunos autores plantean la existencia de otros elementos

que componen el proceso de comunicación: canales, fuentes y decodificación (Spencer, 2013, pág. 26).

Entre los procesos que involucran la comunicación sobresale uno que es de gran relevancia debido a que permite la exposición de ideas, dudas y comentarios entre el receptor del mensaje y el emisor (Adler, Marquardt, & Mascaro, 2005), lo cual maximiza las probabilidades que la decodificación del mensaje sea la correcta, y por ende se entienda lo expresado.

Figura #1: Proceso básico de una correcta comunicación



Fuente: Favaro, 2009

Como se observa en la figura #1 la información parte desde el emisor y a través de un canal llega hacia el receptor, adicionalmente existe la retroalimentación que indica un flujo de información desde el receptor hasta el emisor. El paradigma de la comunicación determinaba que el flujo de información debía ser unidireccional, únicamente desde el emisor hasta el receptor (Tsui, 2011, pág. 78). En otras palabras, no se consideraba la retroalimentación como elemento del proceso.

Este paradigma quedó eliminado cuando se desarrollaron las primeras investigaciones corporativas durante el auge de la revolución industrial estadounidense. Los estudios llegaron a

la conclusión de que era “necesario implementar un elemento adicional al sistema de comunicación tradicional, y dicho elemento debía otorgar la posibilidad de que los receptores de mensajes puede emitir opiniones a los emisores” (Tsui, 2011, pág. 81), de esta manera surge formalmente la retroalimentación como un nuevo proceso de comunicación.

Barreras de comunicación

Las barreras también denominadas ruidos, causan efectos distorsionantes en los procesos de comunicación, desde pequeñas fallas en el mensaje hasta la paralización abrupta del proceso. De acuerdo a algunos investigadores, las barreras se categorizan en: físicas, fisiológicas, psicológicas, semánticas y administrativas (Spencer, 2013, pág. 25). Siendo las físicas las que se relacionan con el lugar, distancia o ruido en el proceso, los posibles efectos son la distorsión del mensaje y por ende una codificación incorrecta. Estas barreras están relacionadas con las barreras psicológicas, debido a que si el receptor no aplica una escucha activa, la decodificación del mensaje será realizada en base a creencias o experiencias que afectan el criterio del mismo.

Las barreras fisiológicas consideran situaciones biológicas que pueden suceder sin previo aviso como un dolor de cabeza, resfrió, gripe, etc. tales situaciones pueden generar que la emisión o la retroalimentación del mensaje otorgue ambigüedad, dando paso hacia la aparición de las barreras semánticas, las cuales se refieren al mal uso del vocabulario y la incorrecta interpretación de las mismas.

Investigaciones recientes coinciden en la existencia de barreras administrativas, sobre todo en el campo organizacional, barreras generadas por la falta de procesos de comunicación o de una estructura interna incorrecta (Rogers, 2012, pág. 102). Las consecuencias de las barreras

administrativas generan fenómenos de gran relevancia, como clima de convivencia hostil, incumplimiento de metas, conflictos, entre otras situaciones.

Como ejemplo de barrera administrativa en la comunicación, podría indicarse la incorrecta expresión de mensajes verbales ya sea por hablar muy rápido, por emitir acentos incomprensibles para los receptores del mensaje o el uso de aparatos defectuosos que no permiten la transmisión correcta del mensaje (Rogers, 2012, pág. 105).

Comunicación organizacional

La comunicación organizacional, como su nombre lo indica se refiere a los procesos de comunicación de un conjunto de personas que trabajan para cumplir un objetivo común. Generalmente este término se asocia al campo empresarial y profesional. Durante las últimas décadas ha tomado gran importancia debido a que se ha “logrado asociar a la comunicación organizacional con resultados financieros positivos y el cumplimiento de objetivos de las organizaciones” (Spencer, 2013).

Vaquero (2012), presenta su definición de comunicación organizacional, como “el conjunto de mensajes intercambiados entre todos los sujetos que pertenecen o tienen relación con una organización”. En contraste, el espectro de la comunicación organizacional no se limita únicamente a la transmisión de información, se relaciona con temáticas como la psicología, sociología y la tecnología para finalmente crear un sistema de redes que conectan a los sujetos con el único objetivo de impulsar y mejorar el desarrollo de una organización.

No es una actividad exclusiva de grandes empresas como usualmente se piensa (Arru, 2014), cualquier tipo de organización independientemente de su tamaño, facturación o industria

realiza algún tipo de comunicación. Aunque todas las organizaciones realizan actividades de comunicación, no todas lo realizan correctamente, debido a que “la manera eficiente para comunicarse en una organización implica la creación de políticas, capacitación del personal y la implementación de canales y herramientas de comunicación” (Rogers, 2012).

El cumplimiento de los puntos mencionados dará como resultado que las personas que pertenecen una organización cuenten con una red de comunicación, estructurada, coherente y eficiente que se convierta en un activo estratégico para la mejora en las operaciones y en los resultados empresariales. La efectividad de la comunicación en las organizaciones es dependiente de varios factores, entre los que se menciona la transmisión de la filosofía de la organización (misión, visión, políticas, procedimientos y objetivos institucionales).

La distribución de niveles jerárquicos, estructuración y definición de autoridades y la delegación de actividades individuales y colectivas son piezas importantes de una correcta comunicación corporativa, no obstante, su efecto es negativo si los objetivos a corto y largo plazo no se ha socializado en toda la organización, situación que podría generar que los individuos que pertenecen a la organización se planteen objetivos propios o simplemente no creen compromiso con la empresa y su labor sea estrictamente mecánica.

Tipos de Comunicación

En las organizaciones se manifiestan varios tipos de comunicación, como:

Comunicación externa

Este tipo de comunicación comprende el conjunto de mensajes que se transmiten al público externo (clientes, proveedores, competencia, público en general) a fin de crear, mejorar

y mantener una relación con estos mismos, al igual que busca promocionar un producto o servicio y posicionar la imagen de la organización (Montserrat, 2005).

Por su enfoque, la comunicación externa se vincula directamente a las áreas de Marketing, Relaciones Públicas, Publicidad y Medios, creando en muchas organizaciones la falsa creencia de que la cultura corporativa no se refleja a nivel externo, sin embargo, la percepción de la organización frente al público externo se refleja en la identidad corporativa y motivación del talento humano, pues la organización se percibe como un todo, en la que cada uno de sus miembros son la imagen y representan al equipo de trabajo y gestión de la organización, dejando en segundo plano la cantidad de publicidad o promoción que se empleen para posicionar su imagen.

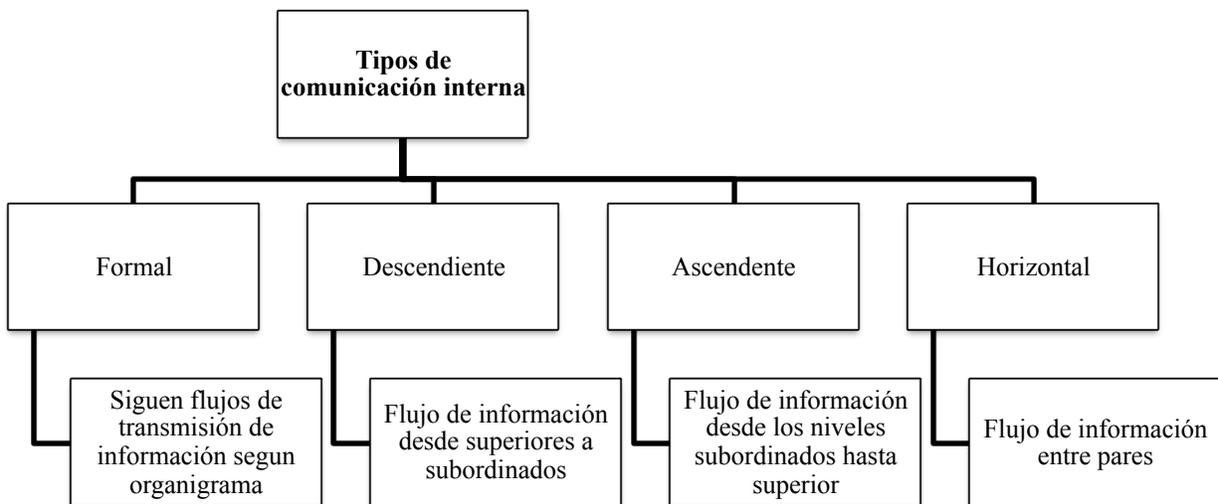
Comunicación interna

Es un instrumento de primer orden para toda empresa, ya que permite que a través de diferentes herramientas y actividades, el talento humano tenga acceso a la información y la dirección necesaria para desempeñar su trabajo y alcanzar metas de manera eficiente. Carlos Fernández Collado (1997) define la comunicación interna como:

“El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes canales que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

Existen diferentes tipos de comunicación interna de acuerdo a la dirección del flujo de información. La denominada formal se refiere al flujo de información siguiendo el orden jerárquico determinado en el organigrama empresarial. Descendente es cuando el flujo de información se genera en mandos superiores y tienen como destino a los subordinados, el ascendente es lo contrario. Finalmente el tipo horizontal se refiere al flujo de información entre pares, es decir entre las personas con similares rangos.

Figura #2: Tipos de comunicación organizacional interna



Fuente: Favaro, 2009

La comunicación descendente se refiere al envío de información de los mandos altos a los subordinados, y se puede realizar con el objetivo de dar lineamientos o lógica de trabajo, procedimientos y prácticas, informar a los subordinados acerca de las políticas o procedimientos, adoctrinamiento y retroalimentación.

Esta red de comunicación se aplica mediante reuniones formales e informales, intranet, dinámicas grupales, entrevistas personales e intranet, herramienta tecnológica innovadora que se considera vital en el proceso de comunicación (Tessi, 2008), al brindar facilidad a la hora de

compartir archivos, publicación de información en tiempo real con alcance a toda la organización, acceso al correo institucional y facilidad de interacción con todos los colaboradores sin importar su ubicación geográfica.

Cuando nos referimos a comunicación ascendente, es el envío de mensajes desde los subordinados a los mandos altos (Cruz, 2006), a fin de informarlos sobre las labores realizadas, problemas que necesitan solución, sugerencias para mejorar el trabajo y sentimientos y percepciones del trabajo y el equipo, generando beneficios tales como: prevención de problemas, resolución de conflictos, integración e interacción con los jefes y aceptación de nuevas propuestas.

La tercera clasificación de la red formal, es la comunicación horizontal, que según Casares es “la transmisión de mensajes entre individuos con un mismo nivel jerárquico, con el objetivo de coordinar tareas, resolver conflictos, compartir información” (2008). Esta red beneficia a la organización a través del mejoramiento de la relación entre colaboradores, permitiendo un mayor entendimiento sobre la gestión de cada miembro de la organización. Los inconvenientes que pueden detectarse en este tipo de red son: rivalidad entre los colaboradores de diferentes departamentos, el exceso de información y las barreras físicas desalientan el contacto.

Departamento de comunicación

Es el área de la organización encargada de establecer normas y lineamientos concernientes a la manera y forma en que fluye la información de manera interna y externa desde y hacia todos los actores relacionados con las actividades organizacionales (Patlán, 2012). Las

actividades que realizan varían en función del tipo de comunicación que se desea ejecutar, ya sea de forma interna o externa.

Los procedimientos técnicos que guían la comunicación de una organización deben ser implementados desde un departamento exclusivo sobre la temática, conformado por profesionales, ya que es la manera más eficiente para cumplir con los objetivos de comunicación planteados por las organizaciones (Tessi, 2008). Generalmente al departamento de comunicación de una empresa se lo asocia exclusivamente con actividades de relaciones públicas, es decir, con las estrategias de comunicación entre la empresa y usuarios externos.

Según Perez (2012), los altos mandos de organizaciones medianas y grandes son conscientes de la importancia y relevancia del departamento de comunicación no solo en la gestión de información con usuarios externos, sino en la implementación de estrategias de comunicación interna. Por el contrario, según concluye Palomo (2012) en la investigación “Los procesos de Gestión y la problemática de las Pymes” los mandos superiores y administrativos de pequeñas empresas no consideran relevante implementar un departamento de comunicación o estrategias de comunicación interna, ya que su prioridad se enfoca exclusivamente al cumplimiento de objetivos de mercado y financieros.

Importancia de la comunicación interna

De manera empírica, se determina que la comunicación interna es importante para mejorar el rendimiento del talento humano, ser más eficientes operativamente e incrementar los indicadores de gestión y financieros. Por el contrario, la ausencia de una comunicación interna adecuada puede generar varias situaciones negativas, desde el incumplimiento de tareas, que

podría considerar un acto leve, dependiendo de su condición, hasta llegar a situaciones muy controversiales, como conflictos verbales o físicos entre colaboradores.

Durante la última década, la comunicación interna ha tomado la categorización de función directiva, asignándose presupuestos, espacios físicos y capital humano para el desenvolvimiento de tareas enfocadas en la organización y gestión de la información que circula a la interna de una organización (García, Ruiz, & Ventura, 2009). Algunos autores manifiestan que la comunicación interna siempre ha existido, sin embargo, en la actualidad toma relevancia debido a que las empresas pueden medir, mediante encuestas de satisfacción, y corroborar la rentabilidad, en términos cualitativos, de las estrategias de comunicación interna implementadas (Serrano, 1996).

Según García, Ruiz & Ventura (2009), la comunicación interna sirve para satisfacer necesidades en dos enfoques distintos, en primer lugar las necesidades de los demandantes de información, quienes son el personal subordinado, por otro lado las necesidades de los directivos o administrativos de la empresa.

En cuanto a la satisfacción de las necesidades de los demandantes de información, la comunicación interna permite crear mecanismos para que aquellas personas puedan expresarse y aumentar su nivel de participación, de esa forma logran sentirse importantes dentro de la organización. Como consecuencia surge la motivación, lo cual es clave para crear un ambiente de trabajo agradable.

En cuanto a la satisfacción de necesidades de información de los cargos gerenciales, la comunicación interna sirve para expresar con claridad y sin ambigüedad el cumplimiento de tareas propias que sirven para cumplir objetivos organizacionales (Casares, 2008). El correcto

flujo de información reduce conflictos internos, incumplimiento de tareas, duplicación de esfuerzos y en general cualquier tipo de situación que afecte negativamente las relaciones internas entre colaboradores de todos los niveles.

Según Jesús García en su libro "Comunicación interna" (1998), la gestión de la comunicación interna se enfoca en todas las acciones y metodologías aplicativas en donde los encargados de la comunicación planifican todos los recursos posibles que permita mejor desarrollo en la organización.

Comunicación organizacional en Ecuador

En Ecuador la categorización de empresas se realizan bajo la normativa de la Comunidad Andina de Naciones que determina según resolución 1260 que las organizaciones empresariales se dividen en microempresas quienes tienen entre 1 y 9 colaboradores, pequeñas empresas entre 10 y 49, mediana empresa entre 50 y 199 y grandes empresas las que cuentan con más de 200 colaboradores.

Estudios sobre la realidad de la comunicación organizacional en Ecuador concluyen que en el país las medianas y grandes empresas están en la vanguardia de las estrategias de comunicación organizacional, ya que disponen de departamentos, presupuestos y objetivos destinados exclusivamente para fortalecer la comunicación interna y externa (Quiñonez, 2012, pág. 58).

En contraste, el 96,6% de empresas ecuatorianas catalogadas como micro y pequeñas empresas, con una cantidad de colaboradores entre 1 y 49, no disponen de metodologías de comunicación y a pesar de ser organizaciones pequeñas, no manifiestan procesos efectivos de

comunicación, y por ende generan diferentes inconvenientes en el ámbito laboral como el incremento de los costes por la repetición de esfuerzos debido a la falta de coordinación y comunicación.

Promoción de la comunicación interna en la organización

Existe la errada percepción por parte de los mandos altos de las empresas que la sola existencia de herramientas tecnológicas o medios de comunicación como la intranet, correo electrónico, línea telefónica, etc. es suficiente para realizar acciones de comunicación (Favaro, 2009). Tal pensamiento no podría estar más equivocado, ya que las estrategias de comunicación interna eficientes consideran la creación de políticas y lineamientos, inducción a los colaboradores, la generación de ambientes organizacionales y finalmente la identificación de los mejores canales de comunicación (García, Ruiz, & Ventura, 2009).

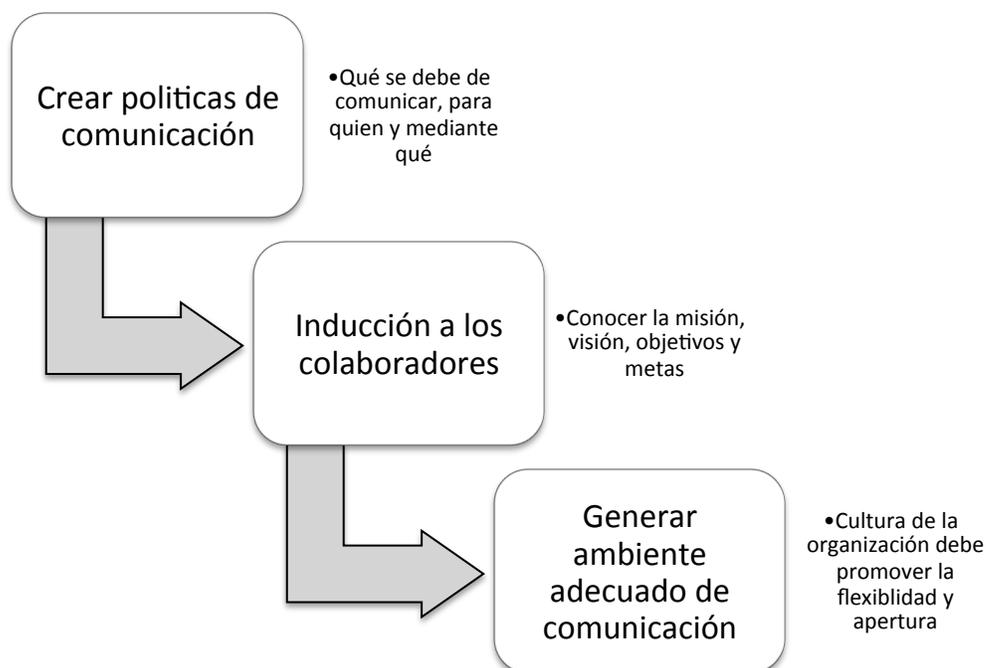
La promoción de la comunicación interna se debe dar antes de que la organización inicie sus operaciones, es decir durante la etapa de planeación estratégica. Sin embargo esto no se da ya que los proyectos de factibilidad para micro y pequeñas empresas se enfocan en funciones operativas, legales, financieras y marketing externo olvidándose de la gestión interna de comunicación (García, Ruiz, & Ventura, 2009). En este punto la implementación de políticas y clima laboral idóneo para la promoción de la comunicación interna se realiza de una manera rápida y sin mayores costos.

Por el contrario, cuando la organización se encuentra operativa, la promoción de la comunicación interna se convierte en tarea complicada ya que en algunos casos se deben resolver problemáticas como conflictos o desmotivación (Cruz, 2006), o simplemente la organización se

encuentra ocupada en sus tareas cotidianas y las estrategias de comunicación interna pasan a un segundo plano.

Cualquiera sea el caso es necesario plantear las siguientes situaciones para promover la comunicación interna en la organización:

Figura #3: Factores para promover un clima de comunicación interna



Fuente: Spencer, 2013

Políticas de comunicación

Las políticas y lineamientos son fundamentales en la comunicación interna ya que determinan y definen que es lo que se debe comunicar, de acuerdo a diferentes categorías como importancia o prioridad del mensaje (Favaro, 2009), además que presentan cuales son los sujetos que se constituyen como emisores y receptores de información.

En las organizaciones el flujo de información puede llegar a ser enorme de acuerdo a las actividades que se realicen, por ende los colaboradores deben tener lineamientos que muestren la manera como se maneja tal información, cual es prioridad y cual se debe entender primero (pág. 32). En base a políticas los colaboradores podrán administrar correctamente la información evitando contratiempos, conflictos o incumplimiento de tareas.

Las políticas deben ser creadas desde los mandos superiores en base al tipo del negocio, el tamaño de la organización y las opiniones de los colaboradores, en el caso de que se implemente cuando la empresa está en funcionamiento (García C. , Una aproximación al concepto de cultura organizacional, 2005). No es viable tomar políticas de otras empresas ya que pueden darse contradicciones entre lineamientos y la realidad de la organización, por tal manera Spencer (2013), recomienda la creación de políticas exclusivas.

Inducción a los colaboradores

Antes de realizar los procesos de comunicación interna es necesario que los colaboradores tengan claro para qué se comunican y bajo qué sustento. Para esto es necesario realizar dos actividades: inducción y capacitación (Cruz, 2006). La primera se lleva a cabo con todos los colaboradores antes de iniciar sus labores en una organización, se debe presentar información acerca de la historia, actividades, misión, visión, objetivos, metas y en general todos los datos que sean necesarios para que el colaborador tenga claro la premisa por la cual está trabajando.

Bossolasco (2008) manifiesta que la capacitación debe darse de manera constante o cuando los cargos administrativos, dueños o gerentes hayan realizado alguna variación a la información básica y clave de la empresa. De igual forma la capacitación involucra enseñar a los

colaboradores el correcto uso de las herramientas de comunicación disponibles, por ejemplo en el caso de la intranet, se capacita al colaborador para que obtenga el mayor provecho de la herramienta y no la subutilice.

Cultura corporativa

Toda organización posee su propia cultura y valores, la cual se refiere a las costumbres del individuo, vestimenta, tiempo, nivel de tolerancia frente a un conflicto, situaciones de género, diferencias étnicas, dialecto, etc. (García C. , Una aproximación al concepto de cultura organizacional, 2005). Mediante la comunicación organizacional se busca fortalecer la cultura corporativa, crear e incrementar la identidad institucional, a fin de que los miembros de la organización realicen acciones entorno al conjunto de normas y políticas que se han establecido en la organización, logrando una visión y metas compartidas.

Cuando los miembros de una organización no comparten, ni comprenden la cultura de la organización, se genera una serie de problemáticas tales como: pérdida de tiempo, falta de motivación, pro actividad escasa o nula, que finalmente influyen en el no cumplimiento de objetivos y con ello provoca inestabilidad e insatisfacción en el talento humano, reflejándolo en la imagen externa de la organización.

Trilles (2011) afirmó que “la comunicación organizacional integra la realidad de la organización y su identidad corporativa interna”, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización. Basándonos en esta definición, la comunicación organizacional no se refiere únicamente a los mensajes, sino también a los actos y comportamientos mediante los

cuales todas las empresas u organizaciones transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas e inclusive de sus clientes.

Necesidades para implementar un modelo de comunicación interna

Como estrategia de comunicación

Cuando una organización ha promovido correctamente la comunicación interna mediante la creación de políticas y lineamientos, la inducción del talento humano y la implementación de una cultura corporativa adecuada para el flujo de información, entonces puede determinar la necesidad de contar con un modelo estructurado de comunicación interna.

Antes de acoger un modelo es necesario que la organización identifique cual es el tipo de comunicación que se ajusta a las necesidades de la empresa, tal como se indica en la tabla #2, donde se presentan varias opciones, dependiendo de la dirección en el flujo de información.

Arru (2014) indica que las pequeñas empresas manifiestan las principales falencias de comunicación interna cuando se realizan los flujos de información descendente y ascendente, es decir, desde los mandos superiores hasta los subordinados y viceversa. La revista Ekos Negocios de Ecuador (2012), coincide con la aseveración del investigador, y afirma que los principales problemas de comunicación de micro y pequeñas empresas ecuatorianas ocasionan el no cumplimiento de tareas, atraso en la entrega de órdenes o proyectos y la proliferación de rumores. Todas las acciones mencionadas se relacionan con problemas en los flujos de información descendente y ascendente.

Por surgimiento de problemas

Los inconvenientes generales que surgen en una organización, se manifiestan cuando no existe el cumplimiento de metas, objetivos, presupuestos, o cualquier tipo de proyecto planeado con antelación. Según Cruz (2006).

“Para determinar las causas de los problemas se analizan factores externos como la evolución del mercado, aceptación de los clientes, modas, entre otros muchos puntos de análisis, si las causas no están en el exterior se realiza un análisis interno para encontrar los puntos negativos”

En la investigación titulada “Plan estratégico de comunicación interna: Cultura y clima armonía para Empresas Varias de Medellín”, Duque (2012) indica que se entrevistaron a 326 trabajadores de distintas empresas del sector textil de Medellín, el 76% de las veces que no se cumplieron los objetivos fue por problemas de comunicación entre jefes y personal subordinado. Otros estudios también denotan similar fenómeno, como Arru (2014), tras una investigación de 14 años llega a la conclusión de que fallas en la comunicación interna son los que ocasionan debacle en los resultados de toda la compañía.

Cuando en una organización no existe un discurso que muestre los objetivos, los métodos para conseguirlos y los sistemas de medición, entonces los colaboradores actuarán de acuerdo a su pensamiento, y en el caso de fallar o hacer las cosas diferentes al pensamiento de la administración, se genera un conflicto, que da surgimiento a problemas más profundos como autoritarismo, mal ambiente laboral, etc.

La falta de compromiso por parte de los colaboradores es una muestra de deficiencia en la comunicación interna. Las personas cuando no sienten que pertenecen a la organización en la que laboran, no crean la motivación necesaria para realizar sus tareas, si sus niveles de motivación no son los adecuados, los resultados presentarán deficiencias, dando paso a buenos y malos colaboradores.

Arrellano (2008), dice que las fallas de comunicación provocan desconfianza, rumores y centralización de la información, es decir, trabas en el flujo de la misma. En esta situación los colaboradores trabajan en un clima hostil, que luego da paso a la proliferación de comentarios negativos entre los diferentes niveles de la organización, se desvían los esfuerzos y se enfocan en la autodefensa.

Los problemas mencionados son comunes en empresas pequeñas, en proceso de crecimiento y que no consideran un plan de comunicación corporativa para crear modelos de intercambio de comunicación. Considerando que en Ecuador, el 96,6% (Inec, 2010) de las empresas son micro y pequeñas empresas, es probable que la gran mayoría de organizaciones empresariales mantengan problemas de comunicación interna.

Una investigación internacional desarrollada por Formanchuck (2008), dictamina que los problemas comunes de las microempresas de Ecuador, Bolivia y Perú, son la falta de modelos de comunicación interna, de esta forma es necesario presentar soluciones a los problemas que surgen en las instituciones empresariales de Ecuador.

Modelos de comunicación interna

Los primeros modelos de comunicación interna fueron creados de manera empírica en la década de los años 20, durante el auge de la revolución industrial norteamericana (Torres, 2011). Los estudios fueron emprendidos por empresas privadas, que en su afán por mejorar sus indicadores financieros, invirtieron recursos y tiempo con el propósito de conocer más sobre relaciones humanas dentro de sus estructuras corporativas. La empresa Western Electric Company, fue quien realizó los trabajos con mayor repercusión, los resultados se presentaron en el documento llamado “Teoría de la Organización” (Mayo, 1946).

Existen varias divisiones de modelos de comunicación interna, es así que Fernández (2012), presenta la siguiente división: modelo determinado por las funciones, modelo determinado por la cultura corporativa y modelo determinado por la gestión. El autor se fundamenta en una visión de flujo de información entre altos mandos gerenciales, hacia mandos medios y subordinados.

El modelo determinado por las funciones es de uso común, por eso también toma el nombre de modelo tradicional, es ideal para organizaciones que no han desarrollado inversiones en el campo de la comunicación corporativa (Soria, 2008). Este tipo de modelo se posiciona como un eje inicial para en el futuro evolucionar a modelos más profundos, es ideal para organizaciones pequeñas, emprendimientos o negocios familiares.

Los modelos de comunicación interna determinados por la cultura corporativa son una innovación del modelo tradicional. Surgen en compañías con organizaciones medianas o grandes, en un principio se debe realizar un proceso para determinar la cultura corporativa de la organización, las cuales pueden ser orientación al: poder, al rol, a la tarea o al personal según

manifiesta Harrison (1972). Posteriormente se instala la metodología de comunicación con diferentes objetivos, participantes y canales.

Otro enfoque para definir la división de modelos de comunicación interna es propuesto por Marín (2006), quien presenta una división fundamentada en el proceso de transmisión de mensajes, de esta manera existen los modelos circulares y unidireccionales. Los modelos unidireccionales indican que el flujo de información empieza en el emisor y termina en el receptor, no existe respuesta o retroalimentación, usualmente este modelo de comunicación se da entre altos mandos y subordinados.

El modelo circular es totalmente contrario al unidireccional ya que los mensajes parten desde el emisor y pasan por uno o más receptores, quienes tienen la viabilidad de expresar su respuesta mediante una retroalimentación (Soria, 2008). Este modelo es uno de los más utilizados en compañías con un clima laboral agradable para los integrantes de la organización.

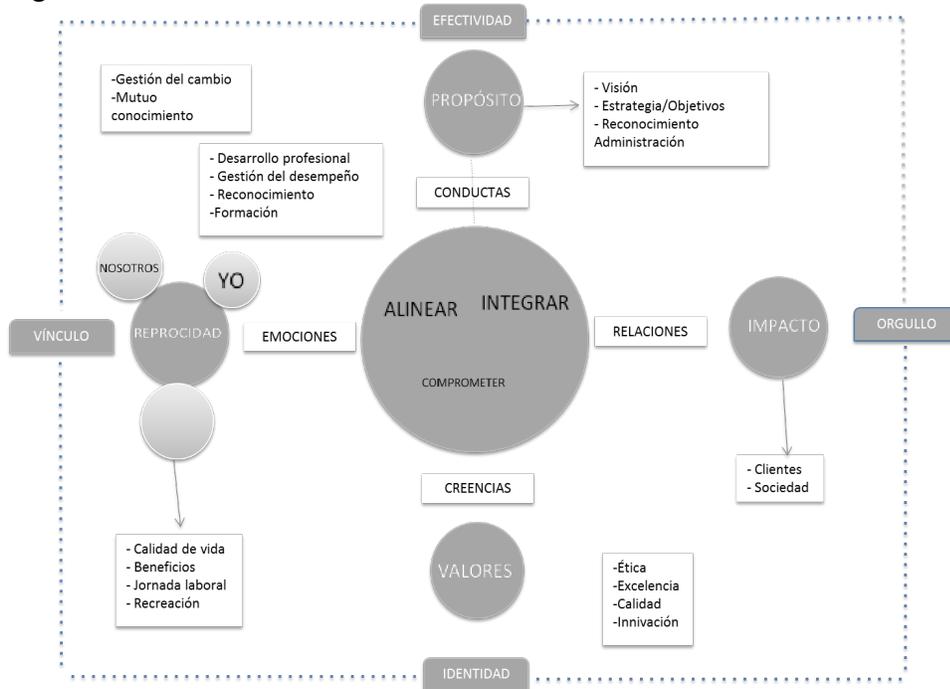
Beltrán, (2012), presenta una división más amplia sobre los modelos de comunicación en función de la manera de transmisión de mensajes, el autor considera la existencia de 5 modelos: círculo, rueda, cadena, total y estrella. Todos los tipos de modelos mencionados dependen de los factores que realizan el movimiento de información y de los sujetos involucrados, no existe uno mejor que otro, y la elección del modelo más eficiente depende de las características de cada organización.

Comparación de modelos de comunicación para pequeñas empresas

Cuatro dimensiones de la comunicación interna

El modelo propuesto por Reyes (2011), propone un tipo de modelo formal y descendente fundamentado en el flujo de información de acuerdo a la jerarquía de las funciones de la estructura organizacional. Este modelo se adapta a organizaciones pequeñas que se caracterizan por tener varios departamentos y funciones en su organización. Se diferencia de los demás modelos por su complejidad, además la organización que lo vaya a implementar debe contar con una cultura corporativa fuerte y desarrollada, mas no recién iniciada.

Figura #4: Modelo de comunicación Cuatro dimensiones

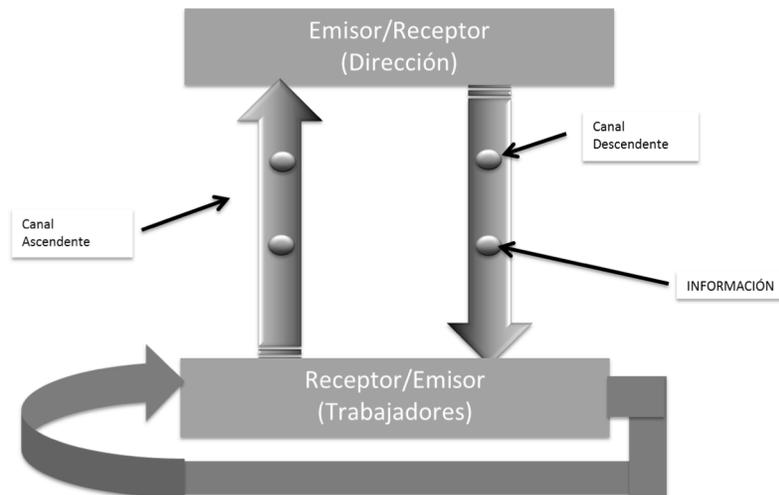


Fuente: (Reyes, 2012) Reyes, 2012

Modelo de comunicación interna

Tuñez (2012), presenta un modelo que tiene como principal característica y por ende diferenciación, que se adapta a dos tipos de comunicación interna: ascendente y descendente. Muestra una estructura sencilla, enfocado en pequeñas empresa y organizaciones en crecimiento por lo tanto no amerita que exista una cultura organizacional fuerte. Se fundamenta en un canal de información, el cual debe ser tecnológico para que fluya de mejor manera la organización.

Figura #5: Modelo de comunicación interna



Fuente: Tuñez, 2012

Modelo de comunicación interna genérico

El presente modelo tiene como objetivo ser un esquema genérico, básico que sea adaptable a diferentes organizaciones. Tiene como enfoque servir para las empresas pequeñas de esta forma comparte características comunes con los demás modelos estudiados excluyendo el modelo de Cuatro Dimensiones que se enfoca a organizaciones más complejas. La diferencia con

todos los demás modelos radica en que no debe ser utilizado tal y como esta propuesta, necesariamente se debe cambiar y ajustar a las cualidades de la organización.

Figura #6: Modelo de comunicación Interna genérico

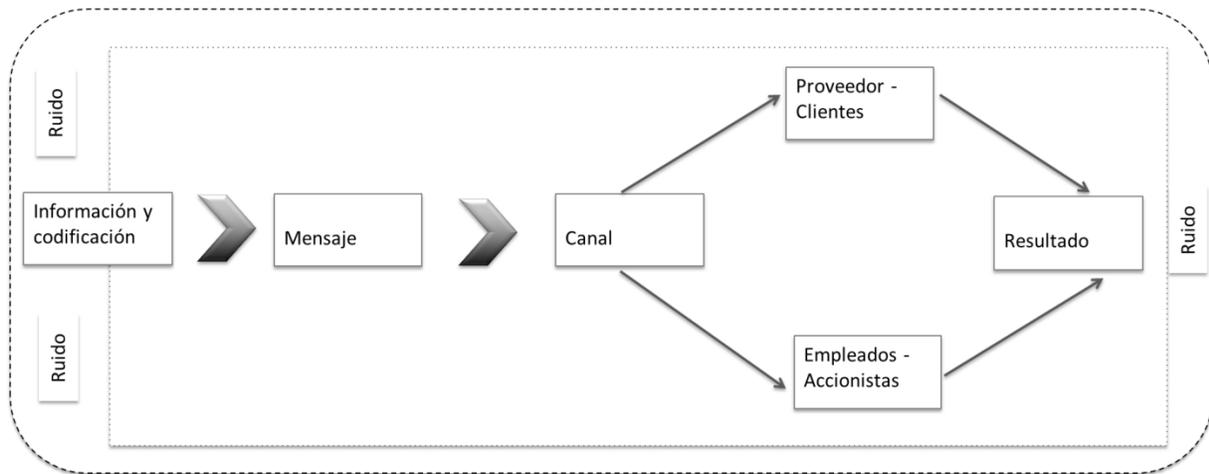


Fuente: García, Ruiz & Ventura, 2009

Modelo aplicable a la microempresa

El modelo propuesto por Soria (2008), tiene similitudes por el propuesto por Tuñez, ya que los dos se enfocan en organizaciones pequeñas generalmente de micro y pequeñas empresas. Se basan en sus necesidades por eso presentan un esquema sencillo, sin embargo la diferencia radican en que el presente modelo se puede utilizar para comunicación interna o externa. Otros similitud con los demás modelos es que se basa en una herramienta tecnológica para realizar el flujo de información.

Figura #7: Modelo de comunicación aplicable a la microempresa



Fuente: Soria, 2008

Resumen de las principales características de los modelos propuestos

Figura #8: Características comunes de los modelos de comunicación interna propuestos

MODELOS DE COMUNICACIÓN INTERNA ASCENDENTE Y DESCENDENTE					
Nombre	Autor	Año	Enfocado a	Características	Principal requisito
4 Dimensiones de la Comunicación Interna	Julio Reyes	2011	Mediana y gran empresa	involucra la creación de vínculos entre colaboradores	Cultura organizacional solida
Comunicación organizacional	Rigoberto Soria	2008	Micro y pequeña empresa	Sencillo y fácil de implementar para organizaciones pequeñas	Canal de comunicación tecnológico
Plan de comunicación interna	Josefa García, Antonio Ruiz	2009	Micro y pequeña empresa	Se basa en lineamientos preestablecidos y un canal de transmisión tecnológico	Diseño de políticas de comunicación
Modelo de comunicación interna	Miguel Tuñez	2012	Micro y pequeña empresa	Se adapta a dos tipos de comunicación: Ascendente y Descendente	Canal de comunicación tecnológico

Fuente: Elaboración propia

Metodología

La metodología de la presente investigación es cualitativa, descriptiva no experimental porque describe una situación establecida, la comunicación interna en 20 empresas pequeñas de la ciudad de Guayaquil, mas no implementa estímulos para variar un contexto. La herramienta de recolección de datos es la encuesta, la cual involucra 10 preguntas y diferentes opciones de respuesta.

Según presenta Mandujano (1998) en su publicación “Teoría del Muestreo” existen tres tipos de muestras no probabilistas para la investigación social, se elige la determinación de la muestra intencional, porque que es un esquema sencillo y altamente eficiente para recopilar datos que expliquen comportamientos. La muestra de la investigación está constituido por 40 personas, de las cuales 20 tienen cargos administrativos de alta jerarquía y los 20 restantes tienen cargos subordinados. Los participantes pertenecen a 20 organizaciones pequeñas de la ciudad de Guayaquil. La investigación se realiza en el contexto socio-económico de la ciudad de Guayaquil, región que se caracteriza por tener la mayor cantidad de Mipymes en el país.

Para realizar la entrevista se procedió a usar la herramienta de encuesta electrónica de la aplicación Google Documentos, de esta forma se pudo enviar el formato por vía mail evitando contratiempos como el pacto de citas para entrevistas en persona

Resultados

Tabla #1: Determinación del género de los encuestados

Sexo		
Masculino	21	52%
Femenino	19	48%
TOTAL	40	100%

Fuente: Elaboración propia

El 53% de los participantes de la encuesta son de sexo masculino, el 48% de los encuestados son del sexo femenino. Según las estadísticas se determina que el grupo de estudio se encuentra equilibrado entre hombres y mujeres.

Tabla #2: Edad de los encuestados

Edad de los encuestados					
Escala	Total	Femenino		Masculino	
20 -25	9	3	16%	6	29%
26- 30	5	4	21%	1	5%
31 -35	5	3	16%	2	10%
36-40	11	2	11%	9	43%
41-45	9	6	32%	3	14%
46-50	0	0	0%	0	0%
+50	1	1	5%	0	0%
TOTAL	40	19	100%	21	100%

Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados masculinos el 43%, su edad oscila entre los 36 y 40 años, el 29% entre 20 y 25, el 14% entre 41 y 45, el 10% entre 31 y 35 y el 5% entre 26 y 30%, no se registraron encuestados masculinos con edad entre 46 y más de 50 años. Del total de encuestadas femeninas, el grupo mayoritario representa el 32% y su edad oscila entre 41 y 45 años, el 21% tiene entre 26

y 30 años, existen dos grupos que representan cada uno el 16% y son entre 20 y 25 años y entre 31 y 35 años. Finalmente el 11% de encuestadas tiene entre 36 y 40 años y la minoría que representa el 5% tiene más de 50 años. No se registran encuestadas de edad entre 46 y 50 años.

Tabla #3: Existencia de un Departamento de comunicación o un profesional encargado

¿Existe un Departamento de Comunicación o un profesional encargado del área?		
Si	3	7%
No	37	93%
TOTAL	40	100%

Fuente: Elaboración propia

El 93% de los encuestados reporta que no existe un Departamento de Comunicación o un profesional encargado dentro del área, mientras que apenas el 3% reporta que si existe el departamento o cuentan con personal encargado.

Tabla #4: Opinión de los encuestados sobre la necesidad de la creación de un Departamento de Comunicación en su organización.

¿Considera necesaria la creación de esta área?		
Si	34	85%
No	6	15%
TOTAL	40	100%

Fuente: Elaboración propia

El 85% de los encuestados, es decir, la mayoría absoluta, considera que si es necesaria la creación de un departamento de comunicación, el 15% menciona que no es necesaria la creación porque no lo consideran relevante o porque actualmente la empresa ya cuenta con aquello.

Tabla #5: Conocimiento de los colaboradores sobre la existencia de políticas y procedimientos de comunicación en su organización.

¿Conoce si existen políticas y procedimientos de comunicación en la empresa?		
Si	5	13%
No	35	87%
TOTAL	40	100%

Fuente: Elaboración propia

Se determina que el 87% de los encuestados no conoce la existencia de políticas o procedimientos de comunicación en la empresa, mientras que el 13% de encuestados indico conocer acerca de las políticas o procesos de comunicación.

Tabla #6: Número de encuestados que en el proceso de inducción fueron informadas sobre la filosofía, misión, visión, objetivos y políticas de la empresa.

¿En el proceso de inducción le informaron sobre la filosofía, misión, visión, objetivos y políticas de la empresa?		
Si	6	15%
No	34	85%
TOTAL	40	100%

Fuente: Elaboración propia

Se identifica que durante el proceso de inducción del 85% de los encuestados, no se presentó información acerca de la filosofía empresarial, misión, visión, objetivos y políticas de la empresa. En contraste, en el proceso de inducción del 6% de encuestados sí se procedió con la presentación de la mencionada información.

Tabla #7: Principales medios/herramientas de comunicación usados en la empresa.

¿Qué medios/herramientas de comunicación tiene a disposición en la empresa?		
Medio / herramienta	Total	%
Correo Electrónico	15	38%
Intranet	8	20%
Línea telefónica	8	20%
Página web	5	13%
Circulares	3	8%
Memorandos	1	3%
TOTAL	40	100%

Fuente: Elaboración propia

Se identifica que el correo electrónico es la principal herramienta de comunicación usada por el 35% de encuestados, posteriormente está la intranet con el 20%, conjuntamente con la línea telefónica en el mismo porcentaje. Le sigue la página web con el 13% y las herramientas o medios menos usados son las circulares con el 8% y los memorandos con el 3%.

Tabla #8: Percepción de los encuestados de la comunicación con sus compañeros de trabajo (pares)

¿Cómo califica la comunicación con sus compañeros de trabajo (pares)?		
Nivel	Total	%
Excelente	7	18%
Buena	16	40%
Regular	14	35%
Mala	3	8%
TOTAL	40	100%

Fuente: Elaboración propia

Se determina que la comunicación entre compañeros de trabajo (pares) está calificada por el 40% de encuestados como Buena, por el 35% como Regular, el 18% como Excelente y el 8% como mala.

Tabla #9: Percepción de los encuestados sobre la comunicación con sus jefes.

¿Cómo califica la comunicación con sus superiores?		
Nivel	Total	%
Regular	18	45%
Buena	14	35%
Mala	5	13%
Excelente	3	8%
TOTAL	40	100%

Fuente: Elaboración propia

El 45% de los encuestados califican a la comunicación con sus superiores como regular, seguido por el 35% como buena, el 13% como mala y el 8% como excelente.

Tabla #10: Percepción de los encuestados sobre lo que consideran que se debería mejorar en la relación con sus compañeros de trabajo

¿Qué mejoraría en la comunicación con sus compañeros de trabajo?		
Situación	Total	%
Retroalimentación	15	38%
La precisión del mensaje	12	30%
Trato	4	10%
Frecuencia con la que hablan	4	10%
Canales utilizados	3	8%
Otros	2	5%
TOTAL	40	100%

Fuente: Elaboración propia

El 38% de los encuestados considera que debe mejorar la retroalimentación, el 30% indica que debe existir precisión en los mensajes, el 10% manifiesta su el trato debe ser mejor y en similar porcentaje, indican la frecuencia con la que hablan, seguido por los canales utilizados con el 8% y otras situaciones con el 5%.

Tabla #11: Percepción de los encuestados de sobre una comunicación deficiente

¿Cuáles considera que son los resultados de una comunicación deficiente en la empresa?		
Nivel	Total	%
Retraso/incumplimiento de las tareas	14	35%
Insatisfacciones de las tareas realizadas	12	30%
Relaciones interpersonales fallidas	9	23%
Improductividad	3	8%
Otros	2	5%
TOTAL	40	100%

Fuente: Elaboración propia

Según las respuestas del 35% de los encuestados, se determina que los principales resultados de una comunicación interna deficiente es el retraso y el incumplimiento de las tareas, seguido por la insatisfacción con las tareas realizadas con el 30%, el 23% indica que se producen relaciones interpersonales fallidas y el 8% aduce que se presenta improductividad, el 5% restante lo ubica en otros factores como rumores, inseguridad en el puesto de trabajo.

Análisis de resultados

Tras realizar el análisis de los datos, se puede determinar que el 97% de las empresas estudiadas no dispone de un departamento de comunicación o un profesional que realice actividades relacionadas. Por tal razón se desencadenan varias problemáticas, las cuales comienzan por la ausencia de lineamientos o protocolos que determinen la manera correcta de comunicarse internamente.

Posteriormente surgen problemas como el hecho de no transmitir información relevante de la organización como la filosofía, misión, visión, políticas y objetivos de la empresa, datos necesarios para crear cultura corporativa enfocada en incentivar a toda la empresa a trabajar por los mismos resultados. El desconocimiento de la información básica empresarial es la causa para el desencadenamiento de otros inconvenientes de comunicación interna.

Según los resultados, el 83% de encuestados manifiesta la existencia de problemas de comunicación horizontal y vertical, es decir, entre los pares y con los mandos superiores. Dichos percances finalmente desencadenan el no cumplimiento de tareas o su retraso, insatisfacción con los trabajos ejecutados, relaciones interpersonales fallidas e improductividad.

Los encuestados manifiestan su recomendación de implementar continua retroalimentación en los procesos de comunicación, adicionalmente mejorar la precisión en la transmisión del mensaje, pues según sus perspectivas, estos cambios contribuirán en la disminución o eliminación de los inconvenientes de comunicación antes mencionados. Sin embargo, se puede afirmar que para que exista una comunicación interna eficiente, es necesaria la implementación de un modelo de comunicación con políticas y lineamientos.

Conclusiones

La investigación realizada a las 20 pequeñas empresas, que fueron muestra para este trabajo, nos lleva a la conclusión de que son parte del grupo de organizaciones que presentan fallas de comunicación, manifestadas a través del incumplimiento de tareas, la no satisfacción por parte del personal administrativo en las tareas realizadas por los subordinados y la generación de un clima negativo de trabajo que desmotiva a los colaboradores.

El principal motivo que explica la problemática es la ausencia de un departamento de comunicación o de un profesional que promueva: políticas y lineamientos para determinar la manera de organizar y administrar la información; inducción y capacitación del personal para transmitir información relevante sobre la empresa y la generación de un clima organizacional de confianza y descentralización de la información.

A pesar de que las organizaciones cuentan con herramientas de comunicación tecnológicas como: intranet, página web y correo electrónico, entre otras, éstas son subutilizadas, debido a que su manejo no se fundamentan en políticas claras de comunicación, por lo tanto no son relevantes para crear flujos de información eficientes.

Los resultados de esta investigación son similares a los presentados por varios estudios realizados en el Ecuador y citados en el presente documento, sobre la problemática de la comunicación en pequeñas empresas. De esta forma, se reconfirma que las fallas comunicacionales a nivel interno en varias empresas nacionales, continúa vigente.

Recomendaciones

Cada vez se hace más incesante la necesidad de crear ambientes y climas comunicacionales que permitan contar con manejos adecuados y a tiempo de los mensajes entre las diferentes jerarquías empresariales. Para mejorar la comunicación interna es necesario el cambio de visión de los directivos y analizar la posibilidad de implementar modelos de comunicación, que abarque políticas, lineamientos claros y esquemas de flujos de información bien estructurados.

Luego del comparativo realizado en este trabajo de titulación, uno de los modelos más recomendados para implementar en las pequeñas empresas es el sugerido por Tuñez (2012) presentado en la figura #5, pero es importante recalcar, que cada empresa debe elegir el modelo que se adapte a sus necesidades y realidades.

El modelo recomendado se ajusta a las problemáticas comunes de comunicación interna de las empresas estudiadas. La característica más representativa de este, muestra que es posible el flujo de comunicación ascendente y descendente en un mismo plan, con lo cual se garantiza la existencia de la retroalimentación, principal recomendación de la organización para mejorar la comunicación interna. Además se fundamenta en una herramienta tecnológica, que puede ser la intranet o el correo electrónico, herramientas de comunicación disponibles en las empresas pequeñas.

De la misma manera el modelo sugiere la implementación de políticas y lineamientos de comunicación, la capacitación del talento humano para que conozca información relevante de la empresa, y la instauración de un clima abierto que permita el libre flujo de información de manera multidireccional pero en base a los lineamientos.

Bibliografía

- Adler, R., Marquardt, E., & Mascaro, S. (2005). *Comunicación organizacional: Principios y prácticas para negocios y profesiones*. Mexico: McGraw Hill.
- Araque, W. (2011). Las PyME y su situación. *Observatorio Pymes*, 12.
- Arru, M. (2014). Comunicación interna, una oportunidad de mejora para la empresa. *América Economía*, 45-49.
- Birukou, A., Paolo Giorgini, & Giorgini, P. (2012). A Formal Definition of Culture. *Advances in Group Decision and Negotiation*, 6-11.
- Bossolasco, M. (2008). Las TIC y la Comunicación Interna gestionando una Intranet Corporativa. *I+C Investigar a comunicación*, 12-31.
- Casares, E. (2008). La Comunicación en la Organización; la Retroalimentación como Fuente de Satisfacción. *Razón y palabra*, 14.
- Castaño, J. C., Arias, L., & Portilla, M. (2011). Valoración financiera de empresas pymes del subsector trilla de café en Colombia. *Scientia et Technica*, 89 - 94.
- Cruz, J. (2006). La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional. *Universitat Autònoma de Barcelona*, 115.
- Favaro, D. (2009). Planificación de la comunicación en grupos y organizaciones. *Creas*, 2-9.
- García, C. (2005). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas psychologica*, 163 - 174.
- García, C. (2005). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas psychologica*, 163 - 174.
- García, J., Ruiz, A., & Ventura, R. (2009). La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 158-163.
- Guzmán, W. (2011). Heterogeneidad productiva y desigualdad en el Ecuador. *Revista de Economía del Caribe*, 15-19.
- Hernández, R., Mulder, N., & Fernández, K. (2014). Latin America's emergence in global services A new driver of structural change in the region? *Desarrollo Económico*, 89.
- Hernández, Y., & Caboverde, M. (2011). Estudio diagnóstico del clima laboral en la empresa de sueros y productos hemoderivados. *Ingeniería Industrial*, 1815.
- Inec. (2010). *Directorio de Empresas*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Inec. (2013). *Directorio de Empresas y establecimientos*. Obtenido de <http://anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/345>
- Kumar, P., & Giri, V. (2010). Assessing the impact of organizational communication on job satisfaction and job performance. *Psychological Studies*, 137 - 143.
- Mayo, E. (1946). El experimento de Hawthorne en la Western Electric Company. *Teoría de la organización*, 221-239.
- Monserrat, V. (2005). Las alteraciones de la comunicación. *Revista de investigación lingüística*, 125.
- Oviedo, E., & Fernández, A. (2010). Tecnologías de la información y la comunicación en el sector salud: oportunidades y desafíos para reducir inequidades en América Latina y el Caribe. *Repocitorio Digital Cepal*, 146-149.
- Palomo, M. (2012). Los procesos de gestión y la problemática de las Pymes. *Jefatura de Ingeniería Industrial*, 15-48.

- Patlán, J. (2012). Fundamentos de la Motivación de los Trabajadores en las Organizaciones: Perspectivas Geográfica, Económica y Moral. *International Journal of Good Conscience*, 147-163.
- Quiñonez, M. (2012). ESTUDIO DE LA GESTIÓN COMPETITIVA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) COMERCIALES. CASO ESMERALDAS, REPÚBLICA DEL ECUADOR. *Observatorio de la economía Latinoamericana*, 14-59.
- Reyes, J. (2012). Las Cuatro Dimensiones de la Comunicación Interna. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 147.
- Rogers, C. (2012). Making the audience a key participant in the science communication process. *Science and Engineering Ethics*, 553-557.
- Salas, J. F., Valles, E. K., & Alban, A. (2012). COMPETITIVIDAD PARA LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO, MEDIANTE LAS INCUBADORAS DE NEGOCIOS. *European Scientific Journal*, 412.
- Serrano, F. (1996). Comunicación Interna. *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, 220-229.
- Soria, R. (2008). COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UN MODELO APLICABLE A LA MICROEMPRESA. *TEACS*, 45.
- Spencer, T. (2013). Initial Communication Processes Scale. *Encyclopedia of Autism Spectrum Disorders*, 1164.
- Tessi, M. (2008). Comunicación Interna Responsable. El aporte de la comunicación interna a Responsabilidad Social Corporativa. *I+C Investigar a comunicación*, 16.
- Theis-Berglmair, A. M. (2013). Why “Public Relations”, why not “Organizational Communication”? Some comments on the dynamic potential of a research area. *Organisationskommunikation und Public Relations*, 27-42.
- Torres, M. D. (2011). SURGIMIENTO Y DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON OTRAS CIENCIAS. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 29-36.
- Tsui, F. (2011). Process: Definition and Communication. *Encyclopedia of Software Engineering*, 36-41.
- Tuñez, M. (2012). La gestión de la comunicación en las organizaciones. *Comunicación Social Ediciones y Publicaciones*, 353.