

# Mejoramiento de comunicación interna en empresas de calzado en Tungurahua-Ecuador

## Internal communication improvement in footwear companies in Ecuador's province of Tungurahua

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos <sup>1</sup>

### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Fecha de recepción: 21 de Junio de 2019.

Fecha de aceptación: 24 de Noviembre de 2019.

<sup>1</sup> Master of Arts, Fairleigh Dickinson University. Docente e investigador de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Ambato - Ecuador. E-mail: spazmay@pucesa.edu.ec  
Código ORCID:  
<https://orcid.org/0000-0001-7646-8070>

### Resumen

El objetivo del estudio es evaluar una propuesta de mejoramiento de comunicación interna, para lo cual se realizó una investigación descriptiva cuantitativa a las empresas de la Cámara Nacional de Calzado (CALTU) en los años 2016 y 2018. El instrumento utilizado obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.78, y se confirmó su validez convergente y discriminante. Los resultados indican que la comunicación interna es descendente, normativa, prevalece el canal formal, y la red en cadena de la comunicación interna es un proceso fundamentalmente social de mantenimiento y que provee información. No se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre los dos años de evaluación. Se concluye que la capacitación efectiva implica una perspectiva sistémica, y que se deben realizar intervenciones organizacionales globales para generar cambios permanentes en la comunicación interna.

### Palabras Clave:

*Investigación descriptiva; estudio comparativo; comunicación interna; estrategia de comunicación; comunicación organizacional; clima laboral*  
**Clasificación JEL:** M10; M12.

### Abstract

The object of this study is to evaluate a proposal for internal communication improvement; a prescriptive quantitative research was conducted in preparing said proposal which was submitted the companies that belong the la Cámara Nacional de Calzado (CALTU) in 2016 and 2018. The instrument that was used obtained Cronbach Alfa of 0.78 and its convergent and discriminating validity was confirmed. Results show that internal communication is descending, normative and prevails the formal channel. Internal communication network chain is fundamentally a social process which provides maintenance and information. No differences that are statically significant were found in the two evaluation years. As a conclusion, effective enabling implies a systemic perspective and a global organizational intervention that will generate permanent changes in internal communication.

### Keywords:

*Descriptive research, comparative study, internal communication, communication strategy, organizational communication, workplace environment.*

**JEL Classification:** M10; M12.

CITACIÓN: Pazmay Ramos, S. G. (2019). Mejoramiento de comunicación interna en empresas de calzado en Tungurahua-Ecuador. *PODIUM*, (36), 23-34.  
<https://doi.org/10.31095/podium.2019.36.2>

ENLACE DOI:  
<http://dx.doi.org/10.31095/podium.2019.36.2>



## Introducción

En el Ecuador, y específicamente en la provincia de Tungurahua, no se han realizado muchos estudios sobre la comunicación interna en las empresas productoras de calzado, consecuentemente carecen de herramientas propias de su realidad laboral que les permita mejorar su gestión. En esta provincia, el sector productivo de calzado tiene enorme importancia, ya que genera 100000 empleos directos, lo que significa que medio millón de ecuatorianos están relacionados con esta industria, y que 44 de cada 100 pares de zapatos elaborados en el país fueron hechos en dicha provincia (Cámara de Industrias de Tungurahua, 2016). Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (2017), la industria manufacturera (en donde se encuentra el sector calzado) aporta a la producción total de Tungurahua un 43%, mientras que el sector representa el 1,09% del Producto Interno Bruto del Ecuador.

Pazmay, Pardo y Ortiz (2017) realizaron el primer estudio sobre la comunicación organizacional en las empresas asociadas a la Cámara Nacional del Calzado (CALTU), el cual visibilizó el problema de la comunicación interna en estas organizaciones, ya que los resultados mostraron que la comunicación interna es fluida sólo cuando se refiere a información necesaria para la ejecución de las tareas, y no a temas personales. A partir de este hallazgo, se diseñó la propuesta de mejoramiento de la comunicación interna, siendo el objeto de la presente

investigación evaluar si fue efectiva.

## Revisión de literatura

### *Clima organizacional*

El clima organizacional (CO) es un concepto determinante y necesario para contextualizar la mejora del desempeño laboral de las organizaciones, pues en el corto y mediano plazo ayuda a incrementar la productividad. Lastimosamente en muchos casos, a los gerentes y directivos les ha tomado mucho tiempo darse cuenta de que los aspectos “ligeros” de los recursos humanos pueden tener una función decisiva en el éxito (o fracaso) de una organización (Seema, 2014).

El estudio del CO en las industrias del calzado, tiene como meta entender el comportamiento humano de los trabajadores y minimizar frustraciones futuras con su consecuente impacto negativo en el rendimiento laboral (Díaz et al, 2016). El alto nivel competitivo del mundo laboral, exige velar por la existencia de un clima organizacional efectivo para poder alcanzar las metas organizacionales.

A nivel mundial existe una amplia variedad de estudios sobre el CO; así lo señala Furnham (2001): “El concepto de clima organizacional está actualmente arraigado en la bibliografía administrativa, ha existido durante más de 30 años y se han publicado más de una docena de reseñas de investigación en este campo” (p. 20). Sin embargo, los estudios sobre clima organizacional en

empresas locales productoras de calzado son escasos, desde esta perspectiva, es imperativo contar con una base de datos local válida y confiable que oriente las intervenciones organizacionales.

### *Comunicación organizacional*

Las características estructurales de las organizaciones influyen en la comunicación organizacional y consecuentemente afectan al clima laboral. La calidad de la comunicación que ocurre en una organización es grandemente afectada por el diseño total de esa organización. La comunicación organizacional es un factor influyente en la generación de un CO adecuado para favorecer la productividad (De Castro, 2014). Así lo sostiene también Fisher (1993), quien señala: “Los esfuerzos del desarrollo organizacional no son siempre exitosos, y cuando ellos fracasan, los problemas en la comunicación son a menudo los responsables” (p.16). El tipo de comunicación que se presenta en la organización facilita el cumplimiento efectivo de las tareas asignadas (Cheney et al, 2010). Para la consecución de los objetivos organizacionales es indispensable la información necesaria y adecuada; una eficiente comunicación interna implica no sólo la información relacionada a la tarea, sino también aquella que está relacionada a la parte personal de los empleados, que promueve el diálogo interpersonal, parte emocional que finalmente guía el comportamiento laboral. Precisamente este componente emocional (psicológico) es ponderado por Hellriegel y Slocum (2004), quienes sentencian: “El diálogo puede crear

confianza mutua, temas de mutuo interés, e incrementar la posibilidad de una comunicación interpersonal ética” (p. 280).

Al tener una mejor calidad de información, se puede generar un mejor clima organizacional por medio del cual se busca no sólo alcanzar los objetivos económicos de la empresa, sino atender también a su responsabilidad social (Moreno, Arbeláez, y Calderón, 2015; Rubiano, Arias, y Gómez, 2013).

### *Comunicación Interna y Externa*

Una efectiva comunicación interna con el personal es vital para alcanzar un éxito permanente y rentabilidad (Smith y Mounter, 2008; Andrade, 2005). Implica una permanente atención a la forma como ésta es conducida entre los diferentes sectores y/o estructuras de la organización. Curiosamente las organizaciones tienden a ser más sensibles a los problemas que vienen desde fuera del entorno, que a los que vienen desde dentro, de su cultura (Tironi, 2011).

Un valor operativo de la comunicación interna efectiva es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y productiva desde el punto de vista de sus objetivos. El propósito último de las empresas es convertir esos vínculos en ventajas competitivas (Bustamante. 2013).

El ejercicio efectivo de la comunicación interna ayuda a diseminar

la identidad en el seno de las organizaciones. Muchas veces los directivos organizacionales buscan resolver por medio de la comunicación externa asuntos cuyo origen está claramente ubicado en el seno de la organización, en ciertos rasgos culturales internos, y que no desaparecerán sin hacerles frente, al margen de lo exitosa que pueda ser la comunicación externa (FitzPatrick y Valskov, 2014).

La comunicación externa de las empresas es la que relaciona a cada organización con el entorno, el cliente, la sociedad; constituye una preocupación estratégica y una prioridad de primer nivel en todas las organizaciones. Sin embargo, la comunicación interna que es la que refleja las relaciones interpersonales y puntos de encuentro entre las diversas áreas de trabajo y departamentos de la organización, ha sido olvidada (Almenara, Romero, y Pérez, 2014). Sin una comunicación interna capaz de poner en conexión por arriba, con los niveles jerárquicos superiores, y también por abajo, con los diversos departamentos de la empresa, y dentro de cada departamento, al distribuir la información y el conocimiento disponibles a todos sus integrantes, cualquier modelo propuesto está condenado al fracaso; al ignorar que todos los proyectos organizacionales necesitan una herramienta básica e imprescindible: la comunicación interna. (Gan y Triginé, 2012).

La comunicación interna no sólo se orienta a las líneas operativas de la organización, sino ayuda también a otras

áreas que impactan en la salud de las organizaciones. Una efectiva comunicación interna provoca constantes relaciones internas que generan un sentimiento de unidad en el personal en momentos difíciles que enfrente la empresa. La comunicación efectiva interna permite visualizar al trabajador su contribución a la organización, incrementando así el compromiso individual (Ioannidis, Varsakelis, y Antoniou, 2019).

### *Estrategia de Capacitación*

En el tema de la capacitación, es oportuno enfatizar la diferencia entre desarrollo de competencia y desempeño, si bien el desarrollo de la competencia –que se basa en capacidades comprobadas en el proceso de formación– es un requisito necesario, éste no es suficiente; una efectiva capacitación exige el desarrollo del desempeño –que se basa en resultados observables en el ámbito de la ejecución (Bernárdez, 2009). Desde esta óptica, la enseñanza debe ser un asunto práctico, donde las teorías didácticas promuevan la aplicación de la formación conceptual a la realidad, para poder alcanzar los objetivos organizacionales.

Al diseñar una capacitación se deben considerar los tres tipos de conocimientos: Conocimiento del mundo real (conocimiento del qué), conocimiento estratégico (conocimiento del cómo), y conocimiento condicional (conocimiento del por qué). Una estrategia pedagógica que pondera estos conocimientos, facilita el aprendizaje organizacional y su gestión en forma

eficaz y autónoma. Una estrategia pedagógica efectiva facilita el procesamiento de la información e integración del nuevo material de aprendizaje con los conocimientos previos (Carrasco, 2004).

### Metodología

La primera fase de la ruta metodológica de esta investigación inició en el 2016, con el estudio de Pazmay y Ortiz (2018) sobre clima organizacional. Los resultados obtenidos indicaron que la comunicación interna fluía en mayor grado cuando se trataba de información pertinente para la realización de la tarea, que cuando se relacionaba al plano personal del empleado. Este hallazgo guió la segunda fase 2, en la se auscultó lo que significaba comunicación

organizacional para los directivos empresariales, y sus resultados permitieron caracterizar la comunicación organizacional en las empresas asociadas a la CALTU (Pazmay et al, 2017). Finalmente, en la fase 3 se diseñó como estrategia de capacitación para la mejora de la comunicación interna, la ejecución de cuatro talleres vivenciales en el lapso de tres meses, en los que se priorizó el desarrollo del desempeño, más allá del desarrollo de la competencia. Los temas que se trataron en los cuatro talleres fueron: 1) Inteligencia emocional en las organizaciones, 2) empresas familiares, y 3) la comunicación interna: modelos, redes y barreras. En la Figura 1 se resume la ruta metodológica realizada en todo el proceso investigativo de este estudio.

Esta investigación es de alcance

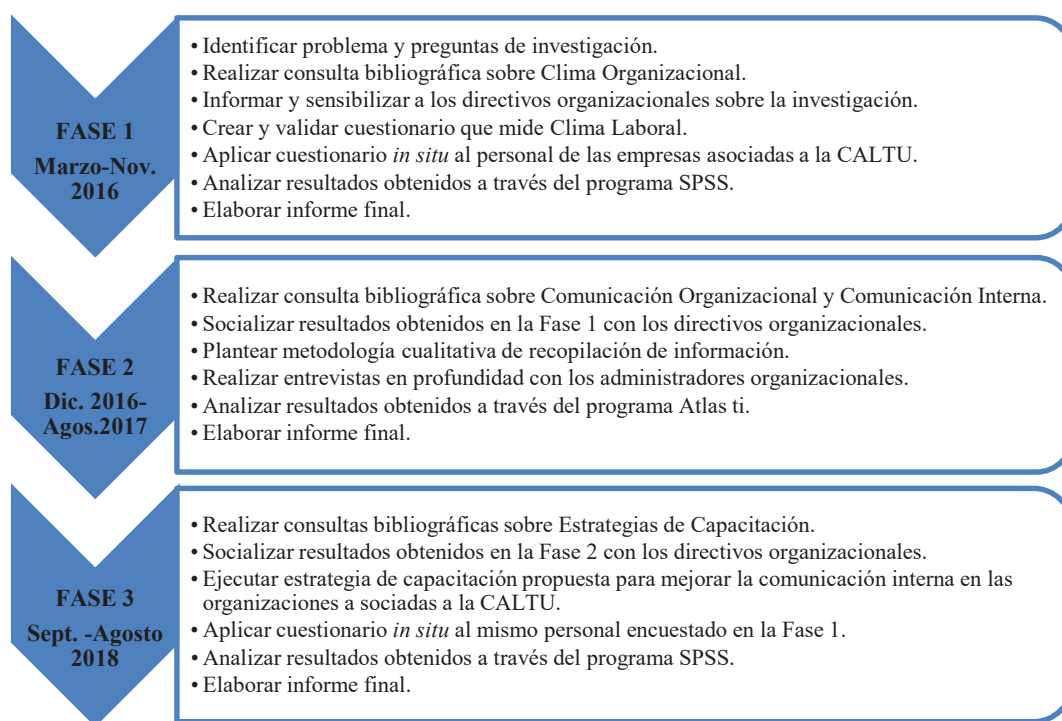


Figura 1. Ruta metodológica del proceso de investigación.  
Fuente: Elaboración propia.

descriptivo, ya que detalla las características de la comunicación interna en las empresas asociadas a la CALTU. Para su realización el autor diseñó un instrumento ( $\alpha = 0.88$ ), conformado por cinco dimensiones: motivación, comunicación interna, compensaciones, liderazgo y condiciones de trabajo; con una escala de frecuencia de cuatro puntos, siendo 1, Nunca, y 4, Siempre. Previo a la aplicación de dicho instrumento, se llevó a cabo una prueba piloto con cinco trabajadores escogidos al azar, con la finalidad de sustentar psicométricamente el proceso de validación. Se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, puesto que se seleccionaron a las empresas participantes atendiendo al requerimiento de ser socio de la CALTU. En el 2016, 282 personas de 17 empresas respondieron en el cuestionario, mientras que en el 2018 lo hicieron 329 personas, correspondientes a 12 empresas. Cabe indicar que el número de empresas disminuyó debido a que cinco cerraron; respecto al número de encuestados, este aumentó porque algunas empresas incrementaron el personal.

El índice KMO de 0.925 confirmó que el análisis factorial era pertinente en esta investigación. La prueba de esfericidad de Bartlett presentó una significancia estadística menor a 0.05, es decir que los ítems estaban correlacionados. La correlación anti-imagen también validó el instrumento, ya que todas las preguntas presentaron valores superiores al 0.70. La varianza total explicada es del 54.04%; y la matriz rotada señaló que todas las preguntas se ubicaban en uno de los 5 factores medidos.

El instrumento cumplió con las condiciones de validez convergente, puesto que los ítems obtuvieron correlaciones mayores entre las preguntas que conforman cada dimensión (Condon y Lynn, 2014). Asimismo, se confirmaron las condiciones de validez discriminante, puesto que las varianzas extraídas de cada ítem fueron mayores que las correlaciones entre los ítems al cuadrado (Byrne, 1994).

Para el análisis estadístico descriptivo e inferencial (diferencias de medias para muestras relacionadas) se utilizó el software SPSS.

## Resultados

En este apartado se describen los resultados obtenidos en la tercera fase del proceso de investigación liderado por el autor. En la Tabla 1 se presentan las características de la muestra de estudio.

*Tabla 1.*  
Características de la muestra estudiada

Género	Cargo	Nivel de instrucción	Edad
Masculino	Operario	Primaria	18-30 años
58.10%	87.50%	44.40%	41.60%
Femenino	Administrativo	Secundaria	31-40 años
41.90%	12.50%	43.50%	35.00%
		Universitaria	41-50 años
		12.20%	14.60%
			mayor 50 años
			8.80%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 2 se presentan las medias alcanzadas en las cinco dimensiones que conforman el clima organizacional, en los años 2016 y 2018. En las cuatro primeras dimensiones, se registró una disminución de magnitudes entre el primer y el

Tabla 2.  
Tabla comparativa de las medias de las cinco dimensiones

	1er momento (2016)	2do momento (2018)
Motivación	3,46	3,26
Comunicación Interna	3,02	2,75
Compensaciones	2,65	2,56
Liderazgo	3,20	2,79
Condiciones de trabajo	2,47	2,64

Fuente: Elaboración propia.

segundo momento, mientras que en la quinta dimensión aumentó, lo que implicó un desmejoramiento de las condiciones de trabajo. No se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre las medias de las dimensiones registrada en los dos momentos.

Se observa que las medias obtenidas para las preguntas 6, 8, 21 y 23 que corresponden a la dimensión Comunicación Interna, disminuyen en relación al año 2016, mientras que la de la pregunta 2 no varía, y la de la pregunta 20 aumenta en el 2018. La pregunta 23 es la que registra la media más baja.

Los resultados demostraron que la comunicación interna se ha deteriorado, particularmente la comunicación adecuada con el jefe, la comunicación sobre logros y dificultades de la empresa, la comunicación adecuada con los compañeros de trabajo, la recepción de toda la información para realizar las tareas, y el aumento del desconocimiento del jefe sobre los problemas de su personal.

Por género, tanto los hombres como las mujeres señalaron que rara vez las empresas escuchan sus ideas y sugerencias y que su jefe desconoce sus problemas, sin embargo, consideran que se comunican adecuadamente con sus compañeros de trabajo, y que reciben toda la información para realizar las tareas. Los hombres ligeramente se comunican más adecuadamente con su jefe que las mujeres. Mientras que las mujeres opinan más positivamente sobre la comunicación de los logros y dificultades de la empresa.

Por rango de edad, el personal de entre

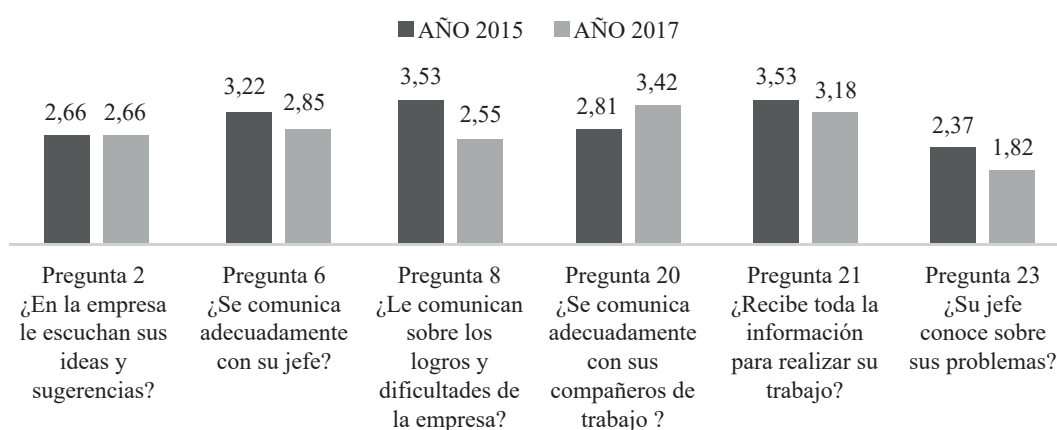


Figura 2. Medias de las preguntas que conforman la dimensión Comunicación Interna.  
Fuente: Elaboración propia.

18 y 50 años, indicó que rara vez la empresa escucha sus ideas y sugerencias, no así el personal mayor de 50 años, quienes confirmaron que sí son escuchados. El personal que tenía entre 41 y 50 años manifestó que rara vez se comunica adecuadamente con su jefe, mientras que los demás grupos etarios fueron más positivos al respecto. Hubo división de opiniones sobre la comunicación de logros y dificultades de la empresa. Todo el personal, sin importar su edad, mayoritariamente señaló que se comunican adecuadamente con sus compañeros de trabajo, reciben toda la información para realizar las tareas, y que el jefe desconoce sus problemas.

Por nivel de instrucción, el personal con nivel universitario tuvo mejores indicadores en lo referente a que sus ideas y sugerencias sean escuchadas, así como el tener conocimiento sobre los logros y dificultades de la empresa, en comparación con el personal que tiene educación primaria o secundaria. Todo el personal, independientemente del nivel de instrucción, mayoritariamente señaló que se comunica adecuadamente con su jefe y con sus compañeros de trabajo, que recibe toda la información adecuada para realizar las tareas, y que el jefe desconoce sobre sus problemas.

Por cargo, los administrativos en mayor porcentaje que los operativos señalaron que son escuchadas sus ideas y sugerencias, que se comunican mejor con el jefe y que sí les comunican sobre los logros y dificultades de la empresa. En cambio, lo operativos se comunican mejor con sus compañeros de trabajo que los administrativos, y en mayor

grado consideran que los jefes desconocen sus problemas. Los dos niveles estructurales en porcentajes similares señalaron que reciben toda la información para realizar las tareas.

## Conclusiones

A partir de este análisis descriptivo de la comunicación interna en estas empresas, se concluyó que el modelo de comunicación interna en estas empresas es de una sola vía, descendente, puesto que la prioridad es la transmisión de información necesaria para la realización de las tareas. Esta unidireccionalidad de la comunicación no promueve el desarrollo del sensemaking, es decir, la construcción de significados compartidos, el vínculo de pensamiento y acción, en la construcción de significados compartidos, la claridad aumenta y la confusión decrece, y esto lleva a un alza de la productividad. Esta unidireccionalidad, además, fomenta el canal formal de comunicación, con la transmisión de contenidos oficiales que están dispuestos ordenadamente, con la desventaja que la formalidad exige que el flujo de la información tome una ruta específica, y esto inhibe el flujo natural de información.

La comunicación interna en estas empresas presentó un discurso normativo, por el carácter prescriptivo que busca la regularización y normalización, reforzando así la perspectiva funcionalista de la comunicación organizacional. Esta comunicación en serie se puede tornar en una macrobarrera de la comunicación interna, puesto que promueve la red en cadena de la comunicación, ya que ésta se mueve sólo en dirección descendente, en



relaciones de autoridad en línea directa sin que hayan desviaciones. El principal propósito de la comunicación interna en estas organizaciones es el de proveer información, se la ve únicamente como un proceso fundamentalmente social de mantenimiento, ya que se orienta a proporcionar información acerca de los procesos internos, descuidando su función individual como por ejemplo: motivar, expresar emociones, y facilitar la adaptación laboral.

En la aplicación de la propuesta de mejora de la comunicación interna en las organizaciones, solamente un 65% de los asistentes participaron en todos los talleres. Aunque se insistió en la necesidad de que los mismos representantes asistiesen a toda la capacitación, las organizaciones no cumplieron. Este es un factor que pudo haber influido en la disminución de las medias entre los años 2016 y 2018, demostrando que en el Ecuador todavía no está desarrollada una cultura social y organizacional de colaboración interinstitucional para la investigación.

La academia debe tomar como un reto la ampliación del vínculo universidad-empresa, y corresponde a los investigadores generar estrategias que faciliten esta colaboración, y demuestren que es una situación de ganar-ganar, y así ayudarán al desarrollo de la cultura colaborativa interinstitucional en las organizaciones. Si bien la apertura de las empresas a investigaciones va en aumento, este vínculo todavía está en una etapa incipiente e intermitente.

Al ser Ecuador un país en vías de

desarrollo, el factor económico tiene mayor incidencia que el factor psicológico en las empresas. Así, los directivos organizacionales ponderan mucho más el incentivo económico, y descuidan el aspecto psicológico del trabajador, por lo tanto, para ellos el cumplimiento económico es la única forma de mejorar la productividad. El componente psicológico debe ser considerado en la administración de las organizaciones, tanto así, que se debe considerar a la Psicología como ciencia transversal para lograr un cabal entendimiento del comportamiento laboral. Así lo resalta Thaler (2015), premio Nobel de Economía 2017: “Las empresas también se están dando cuenta, entendiendo que una comprensión más profunda del comportamiento humano es tan importante para ejecutar un negocio exitoso como una comprensión de los estados financieros y la administración de operaciones. Después de todo, los humanos manejan compañías, y sus empleados y clientes también son humanos.” (p. 35).

Aun cuando existen investigaciones que confirman la incidencia de ciertos factores en la comunicación organizacional, tales como: la visibilidad e invisibilidad de los miembros (Cruz, 2017), los efectos de los canales de comunicación (Meléndez-Labrador, 2016), las nuevas tecnologías de información (Berkelaar, 2017), la posición estructural de los miembros dentro de las redes de la comunicación (Koohborfardhaghghi, Bum Lee, y Kim, 2016), ética organizacional (Kim y Krishna, 2017), entre otros; es necesario recalcar la

dimensión holística de la dinámica organizacional y de los subsistemas internos, desde esta perspectiva, el subsistema de la capacitación, y el proceso de comunicación interna específicamente, no escapan a esa consideración; así, la propuesta planteada orientada a mejorar la comunicación interna debe partir de la premisa imperativa de complementariedad con otras intervenciones organizacionales, una intervención puntual, como es el caso -la capacitación-, exige el complementarse con otras intervenciones organizacionales para producir cambios permanentes (cambio organizacional).

El tema de la capacitación hay que analizarlo desde una perspectiva sistémica con una óptica global. Se debe recordar que el contexto social y laboral es el que determina el comportamiento individual. Enfrentados con un sistema organizacional que no los estimula y no les da perspectivas claras de progreso, no se puede esperar cambios comportamentales efectivos y duraderos en los trabajadores, se deben realizar intervenciones globales, es decir, involucrar a toda la organización, si se quieren generar cambios permanentes en la comunicación interna de las organizaciones (Brethower, 1995).

## Referencias

- Almenara, J., Romeo, M. y Pérez, R. (2014). *Comunicación interna en la empresa*. España: Editorial UOC.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo, S. L.
- Berkelaar, B. (2017). Different ways new information technologies influence conventional organizational practices and employment relationships: The case of cybervetting for personnel selection. *Human Relations*, 70(9), 1115-1140. DOI: 10.1177/0018726716686400.
- Bernárdez, M. (2009). *Desempeño humano. Manual de consultoría*. Bloomington, USA: AuthorHouse
- Brethower, D. (1995). Specifying a Human Performance Technology Knowledgebase. *Performance Improvement Quarterly*, 8(2), 17-39. Doi 10.1111/j.19378327.1995.tb00670.x
- Bustamante, E. (2013). El clima de comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia. *Revista de Comunicación y Salud*, 3(1), 35-49.
- Byrne, B. (1994). *Structural equations modeling with EQS and EQS/Windows*. Londres: SAGE.
- Cámara de Industrias de Tungurahua. (2016). *Tungurahua abarca el 44% de producción en calzado ecuatoriano*. Recuperado de: <https://camaradeindustriasdetungurahua.wordpress.com/2016/03/07/tungurahua-abarca-el-44-de-produccion-en-calzado-ecuatoriano/>
- Carrasco, J. (2004). *Una didáctica para hoy: cómo enseñar mejor*. Madrid, España: Ediciones Rialp S. A.
- Condon, L. y Lynn, S. (2014). *State and trait dissociation: evaluating convergent and discriminant validity*. New York, USA: Baywood Publishing Co., Inc. <https://doi.org/10.2190/IC.34.1.c>
- Cheney, G., Thoger, L., Zorn, T., y Ganesh, S. (2010). *Organizational communication in an age of globalization*. 2d Edit. USA, Illinois: Waveland pres Inc.

- Cruz, J. (2017). Invisibility and Visibility in Alternative Organizing: A Communicative and Cultural Model. *Management Communication Quarterly*, 31(4), 614-639. Doi 10.1177/0893318917725202.
- Díaz, P., Mañas, M., Pecino, V., Salvador, C., y Llopis, J. (2016). El efecto modulador del clima organizacional en la influencia de la comunicación de funciones directivas sobre el conflicto de rol. *Universitas Psychologica*, 15(1), 14-25.
- De Castro, A. 2014. *Comunicación organizacional: Técnicas y estrategias*. Barranquilla, Colombia: Editorial Universidad del Norte.
- Fisher, D. (1993). *Communication in organizations*. (2da edición). USA: West Pub.
- FitzPatrick, L. y Valskov, K. (2014). *Internal communications: a manual from practitioners*. Londres: CPI Group (UK) Ltd.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México D.F., México: Oxford.
- Gan, F. y Triginé, J. (2012). *Comunicación interna*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Organizational behavior*. (10ma edición). USA: Thomson /South-Western.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (2017). *Ecuador en cifras*. Recuperado de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-en-cifras/>
- Ioannidis, E., Varsakelis, N, y Antoniou, I. (2019). Change agents and internal communications in organizational networks. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 528(15).
- Kim, S. y Krishna, A. (2017). Communication or action? Strategies fostering ethical organizational conduct and relational outcomes. *Public Relations Review*, 43(3), 560-567. Doi 10.1016/j.pubrev.2017.03.009
- Koohborfardhaghighi, S., Bum Lee, D., y Kim, J. (2016). How different connectivity patterns of individuals within an organization can speed up organizational learning. *Multimedia Tools and Applications*, 76(17), 17923-17936.
- Meléndez-Labrador, S. (2016). Comunicación interna incluyente: dos estudios de caso de inclusión laboral de personas con discapacidad auditiva en Bogotá. *Investigación y Desarrollo*, 24(1).
- Moreno, A., Arbeláez, S., y Calderón, L. (2015). Implementación de herramientas de comunicación interna como generador de cambios en las Pymes. *Razón y palabra. Primera revista electrónica en Iberoamérica especializada en Comunicación*, (88).
- Pazmay, S. G., Pardo, E., y Ortiz, A. (2017). Características de la comunicación en empresas ecuatorianas: una primera aproximación. *Revista Acta de Investigación Psicológica*, 7(2), 2704-2716.
- Pazmay, S. G. y Ortiz, A. (2018). Clima organizacional en las industrias ecuatorianas de calzado. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración* 14(26).
- Rubiano, M., Arias, F., y Gómez, P. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. *Diversitas*, 9(1).
- Seema, S. (2014). *Human Resource Management*. India: Vikas publishing house PVT Ltd.
- Smith, L. y Mounter, P. (2008). *Effective internal communication*. 2d Edit. India: Replika press PVT Ltd.

Thaler, R. (2015). *Misbehaving: The making of behavioral economics*. USA: W. W. Norton & Company.

Tironi, E. (2011). *Comunicación estratégica*. Chile: Penguin Random House Grupo Editorial Chile.