

LA COMUNICACIÓN GERENCIAL COMO FACTOR DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

Management Communication as a Factor of Change in organizations

KAREN BUSTAMANTE PIÑA¹

Universidad de Carabobo. Urb. Valle Verde.
Valencia, Edo. Carabobo, Venezuela.

+58424-4941842

bustamante.karen074@gmail.com

ORCID:

<https://orcid.org/0000-0001-7522-2247>

Recibido: 18/07/2019

Aceptado: 26/09/2019

Publicado: 30/10/2019

pp. 6-14

Resumen

En el presente artículo se llevó a cabo una revisión sobre la comunicación gerencial como factor de cambio en las organizaciones, con la finalidad de analizar algunas estrategias motivacionales que ayuden a incentivar las labores de los trabajadores, aumentar su productividad y fortalecer la imagen corporativa, la cual en la actualidad es afectada por la constante rotación y pérdida de talento humano, siendo este el cambio necesario para coadyuvar la estructura organizacional, partiendo de la comunicación como eje de acción. El estudio está enmarcado en los fundamentos de las Teorías Comunicacionales propuestas por Pasquale

(2011), Chiavenato (2005), de igual manera, con los valores institucionales, el sentido de pertenencia o querencia; de acuerdo con Blanchard (1999), las tendencias del liderazgo, sus características y la aplicación en la era de la información basado en la cultura y clima organizacional. La exploración corresponde al área de las ciencias empresariales, ya que su enfoque principal gira en torno a los procesos gerenciales, la misma concierne a una investigación de tipo documental debido a que se centró en la revisión de documentos como artículos publicados en revistas indexadas, documentos académicos, libros electrónicos, entre otros. Finalmente, se concluye sobre aspectos pertinentes a estrategias a utilizar por los gerentes con la finalidad de mejorar el proceso comunicacional en la organización, premisa que se espera incida en el proceso productivo en avances que posibiliten modificaciones propias de una organización vanguardista.

**PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN
GERENCIAL, COMUNICACIÓN
INTERNA, CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Abstract

In this article, a review on managerial communication was carried out as a factor of change in organizations, with the purpose of proposing

¹ Lcda. Comunicación Social. Mg. En Gerencia de la Comunicación. Dra. En Ciencias Económicas y Sociales

some motivational strategies that help stimulate the work of workers, increase their productivity and strengthen the corporate image, the which is currently affected by the constant rotation and loss of human talent, this being the necessary change to help the organizational structure, based on communication as an axis of action. The study is framed in the foundations of the Communication Theories proposed by Pasquale (2011), Chiavenato (2005), in the same way, the institutional values; the sense of belonging or want according to Blanchard (1999), the tendencies of leadership, its characteristics and application in the information age based on culture and organizational climate. The exploration corresponds to the area of business sciences, since its main focus revolves around the management processes, it concerns a documentary research because it focused on the revision of documents such as articles published in indexed journals, documents academics, electronic books, among others. Finally, it's concluded about pertinent aspects to strategies to be used by managers in order to improve the communication process in the organization, a premise that is expected to influence the productive process in advances that make possible modifications of an avant-garde organization.

**KEYWORDS: MANAGEMENT
COMMUNICATION, INTERNAL
COMMUNICATION, ORGANIZATIONAL
CLIMATE**

Introducción

La comunicación gerencial es una herramienta de trabajo que permite conocer al recurso humano, evaluar su desempeño, productividad, entre otros factores. La misma es fundamental para el cumplimiento eficaz de los objetivos ya que es un medio que en conjunto accede al desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades que

afronta la sociedad día tras día. Por lo tanto, el gerente, quien ejerce la función de mantener el equilibrio entre el manejo de los recursos, del tiempo, la coordinación, planificación, administración de tareas, cargos y desempeños, articula como agente transmisor de ideas de proyectos, logrando así, una comunicación formal para establecer lo que se debe hacer, cómo se tiene que hacer, cumpliendo con el objetivo de lograr las metas propuestas a corto, mediano y largo plazo para que junto al equipo de trabajo, alcancen el máximo desempeño manteniendo una mejor estructura. Sobre la comunicación en las organizaciones expone Ferrari citado por Rincón, Restrepo, y Vanegas, (2018). Lo siguiente:

Definimos la comunicación como un proceso de inteligencia que se utiliza como medio para que el pensamiento estratégico se transforme en acción y sea comprendido por todos sus públicos. La comunicación en las organizaciones debe ser vista y practicada como un recurso estratégico del management, pues frente a la incertidumbre de los escenarios futuros, la comunicación debe asumir un papel estratégico para infundir sentido a la estructura organizacional. (p.20)

De esta manera, para que una empresa considere la comunicación gerencial como eje primordial para la mejora continua de los procesos organizacionales, la misma debe ser pensada como una acción que coadyuva a la gerencia a tener presente la estrategia de no trabajar aislado, sino integrar a su equipo, logrando el mejor aprovechamiento en el manejo efectivo de las funciones para conducir a la institución a beneficiarse del conocimiento, de las destrezas y desempeño de cada una de las personas que tiene a su cargo. Por consiguiente, para lograr transformaciones o cambios, tal como se

persigue en el enfoque de esta investigación, se requiere conocer las habilidades del talento humano en el dominio de sus puestos, reconocer las emociones y aquello que configura la cultura empresarial, pero que en esencia es aportado por el trabajador y no por el empleo.

Metodología

A partir de la revisión de documentos académicos, libros electrónicos y artículos científicos se llevó a cabo la investigación de tipo documental, debido a que la misma permite la comprensión y familiarización pormenorizada de las características que rodean al objeto de estudio. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014) exponen que para llevar a cabo este tipo de investigación es fundamental “Detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que parten de conocimientos diversos y/o informaciones compiladas sobriamente de cualquier realidad, de manera selectiva, de tal modo que puedan ser útiles para el estudio en cuestión” (p. 50). Es evidente que con la realización de una investigación documental se procura un nuevo aporte, partiendo de constructos conceptuales previos, para lo cual, el investigador se sirve del análisis, la interpretación, la reflexión y demás técnicas de lectura a los fines de generar un nuevo conocimiento.

Comunicación gerencial

Una organización equilibrada dentro del ámbito económico, político y social se caracteriza por tener la habilidad y la competencia de grandes grupos de personas que están motivados a generar resultados y tener éxito, a su vez, detrás de estos grupos se encuentran los gerentes o directivos, los cuales tienen como finalidad orientar y guiar a todo el equipo para la elaboración y cumplimiento de objetivos específicos y comunes. Soto, citado por Isea, Mora y Gómez (2017) argumenta que “la comu-

nicación es una herramienta que contribuye al consenso del personal, es decir, las organizaciones que mantienen sistemas de comunicación abiertos, da oportunidad al personal para que formen los procesos que están orientados a crear los valores de la organización.” (p. 3). Por otro lado, la comunicación gerencial forma parte de la comunicación organizacional, la cual consiste en el proceso dinámico y constante que ocurre entre los miembros de una colectividad, en este caso se hará referencia al personal empresarial, en donde hay elaboración, intercambios y almacenamientos de mensajes dentro de un determinado sistema de metas. Finalmente, se determina que una empresa u organización no se estructura si no existe una comunicación gerencial debido a que esta habilidad juega un papel fundamental a la hora de gestionar una empresa y de facilitar las comunicaciones e interacciones del personal de la misma. El gerente representa para una organización la figura de autoridad, líder, impulsor y difusor de la información que permite el sostenimiento de la misma y el cumplimiento de las metas propuestas.

Estrategias Motivacionales en la Gestión Gerencial

La motivación de un grupo de colaboradores necesita, sin lugar a dudas de la injerencia gerencial, debido a que la posición privilegiada de su puesto lo convierte estratégicamente en perceptible y, por ende, en un influencer del colectivo, donde hallará la referencia que le proporcionará sentido al hacer y al sentir en el contexto laboral. Sin embargo, es evidente que, en toda organización, son los trabajadores quienes forjan la ventaja competitiva, por ello, es fundamental tener a disposición un proceso de medición y gestión. En la mayoría de las empresas actuales, existen prácticas de este tipo, con las que se llevan a cabo mediciones sobre el impacto financiero del capital humano, pero no es muy frecuente que sean el

centro de la gestión. Por el contrario, es habitual hallar gerentes que saben de manera minuciosa el costo de las personas que dirigen, mas no sucede que tengan conocimiento acerca de cuánto aportan a los resultados en términos de capital, es decir, lo que pudiera llamarse el estado de resultados de cada empleado. (Contreras, 2018). Resulta cuesta arriba poder implementar un sistema de estrategias motivacionales si no se conoce en qué medida aporta cada uno de los integrantes de la organización, sin embargo, es parte de la gestión gerencial crear las condiciones en aras de mejorar no solo las relaciones comunicacionales entre el cuerpo directivo y los subordinados, sino también la mejora de producción de bienes o servicios. El ser humano es un ser social y como tal recibe influencia de otros con los que comparte la vida en sociedad, por ello, los gerentes actuales deben considerar la implementación de estrategias motivacionales que se traducirán en beneficio para la organización, es decir, consolidación del equilibrio empresarial.

De acuerdo con Merlano (2012), el rol de la comunicación es tan trascendental que se ha transformado en un eje perpendicular de todas las dimensiones organizacionales. Entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

Ámbito de la Información: involucra a todas las normas que ayudan a que la organización trabaje de acuerdo a objetivos estipulados.

Ámbito de Divulgación: Incluye todos los elementos que inquieren captar, persuadir, y convencer a los individuos en pro de la organización. En este apartado se pudiera mencionar: Los boletines y las publicaciones.

Ámbito de Formación y Socialización: se centra en promover la cultura institucional. La misma está conformada por actividades de capacitación, recreación y las festividades.

Ámbito de Participación: fomenta la participación asertiva de los miembros del equipo de

labores. Es decir, circunda las acciones grupales, y todas las maneras de proposiciones a las que hubiera lugar.

Toda organización se mueve a través de la comunicación, los procesos gerenciales necesariamente requieren de eso que Merlano (ob.cit) ha llamado eje transversal, debido a que toca cada una de las unidades que constituyen la estructura organizativa, sin embargo, resulta fundamental comprender los ámbitos de la comunicación, puesto que practicarlos de forma ordenada constituye propiamente un factor de cambio en las empresas, además coadyuva en el incremento de la motivación y por ende de la productividad, sobre todo aquellas actividades del ámbito de formación, socialización y participación, las cuales pueden convertirse en auténticas estrategias motivacionales en la organización.

Teorías Comunicacionales de Pasquali

En el año 1963, Antonio Pasquali publicó su obra maestra titulada "Comunicación y cultura de masas", la cual propone entender el campo de la comunicación social desde otras perspectivas filosóficas, determinando que esta debe ser entendida desde una dimensión más humana y se debe deslindar de los procesos unilaterales arbitrados por las comunicaciones tecnológicas. De esta manera, Sánchez (2017) defiende que Pasquali:

Comprendió a la comunicación no como un efecto secundario de la realidad, sino que intentó dar cuenta de que la sociedad no era solamente una estructura de elementos políticos y económicos, sino también un proceso por medio del cual los sujetos se vinculaban, aprendían y comunicaban cosas: la comunicación adquiría una dimensión constitutiva de lo social en cuanto proceso necesari-

rio de sociabilidad. (p. 72)

De esta manera, se entiende que la comunicación es una dinámica cuya acción es bivalente, es decir, la persona que trasmite puede recibir y la persona que recibe, debe ser capaz de transmitir; originando un diálogo con autonomía ética. Es fundamental determinar que las acciones de comunicación sólo las presentan los seres racionales, debido a que transmiten y reciben tanto intelectual como sensorialmente. Por consiguiente, es necesario que una empresa tenga la capacidad de poder transmitir y recibir información, de poder comunicarse para así tener éxito y cumplir con los objetivos propuestos garantizando un ambiente armonioso y neutral.

El comportamiento organizacional de Chiavenato y su influencia en la comunicación gerencial

Es evidente que la comunicación es el pilar fundamental de toda empresa debido a que asegura el éxito y las ganancias de ella. Desde hace pocos años, los gerentes y directores se han percatado de que el buen funcionamiento y logro de metas de la compañía, sea cual sea su característica, no se basa principalmente en la calidad del servicio o producto, sino en la adecuada, eficaz y equilibrada estructura de las redes comunicacionales. Por ello, es necesario tener el interés por unificar y conocer la cultura organizacional, ofreciendo los medios necesarios para que el personal pueda realizar su trabajo de manera satisfactoria y lo haga con responsabilidad, motivación y ánimo. De esta manera, Chiavenato (2009) argumentó sobre el comportamiento organizacional, al que se conoce como “una disciplina que depende de las contingencias y las situaciones, así como de la mentalidad que existe en cada organización y de la estructura organizacional que se adopte como plataforma para las decisiones

y las operaciones.” (p. 7). Asimismo, el autor aclara que el capital humano debe trabajar en función a una adecuada estructura y cultura organizacional para que pueda desempeñarse en términos excepcionales. Chiavenato (2006) defiende que las empresas deben tratar a la organización como una orientación social y no individual:

Esto significa que la organización no puede tratar a los empleados uno por uno, como si fueran átomos aislados. Debe tratarlos como miembros de grupos, sujetos a las influencias de esos grupos. Los trabajadores no reaccionan a la administración, a sus decisiones, normas, recompensas y sanciones como individuos aislados, sino como miembros de grupos sociales, y sus actitudes están influenciadas por códigos de conducta grupales. (p. 91)

Por tanto, los directivos o los gerentes deben entender que dentro de la empresa debe existir una dinámica entre la comunicación y el personal, de manera que los trabajadores estén conscientes de los propósitos que tiene la empresa y que al mismo tiempo, tengan una motivación y un ambiente con recursos para que desarrollen la capacidad de cumplir con dichos propósitos.

Cultura organizacional como factor de cambio en las organizaciones

Diversos estudios y estadísticas determinan que las empresas que tienen un gran dominio de la cultura organizacional poseen mejor talento humano y, por tanto, hay un mejor desarrollo de las funciones generando mayores ganancias y productividad en la empresa. Por ello, será una organización que asume una concepción diferente del ser humano, recono-

ce las habilidades, conocimientos y competencias que tiene el personal, así como también el establecimiento de las normas, políticas, procedimientos y procesos que permiten el desarrollo de las funciones de cada trabajador. (González-Limas et al., 2018, p. 201). Por tanto, se define la cultura organizacional como la influencia de las experiencias, creencias, historias y normas compartidas en cualquier empresa; estos factores se expresan a través de la comunicación, comportamiento, símbolos y estructura y generan cambios formidables una vez que se consolida la simbiosis entre cultura organizacional y miembros de la organización.

Clima organizacional

Al igual que la cultura organizacional, el clima organizacional busca alcanzar los objetivos que se propone una empresa, pero juega un papel fundamental en ayudar a la organización a ser más competitiva, captar y entrenar empleados, incrementar la satisfacción y realización del trabajo y de la calidad de vida, además de fortalecer los cambios gerenciales y las políticas éticas. De esta manera, Chirinos, citado por Chirinos, Meriño y Martínez (2018), argumentan que:

Un buen clima organizacional permite describir el conjunto de percepciones y expectativas de las personas que laboran en una organización y sus relaciones de trabajo, el cual facilita el diagnóstico del comportamiento organizacional, genera herramientas que hacen posible mitigar la fatiga que pueda presentarse en los trabajadores, propicia la intervención directa en las fallas y garantiza un buen clima laboral en la iniciativa de negocio. (p. 45)

Se entiende, entonces, que un buen ambiente laboral es sinónimo de buenos compor-

tamientos de los trabajadores, pero siempre tomando en cuenta que todo está determinado por el liderazgo de los gerentes o de los directivos, debido a que son ellos los que perciben, analizan y estructuran los cambios dentro de una empresa, con el objetivo de satisfacer las necesidades y de ayudar a que el personal esté cómodo en el ambiente donde está trabajando, generando competitividad, equipos innovadores y exitosos con el objetivo de incrementar su productividad.

Por otro lado, Segredo, citado por Charry (2018), señala que:

Se parte de considerar el clima organizacional como un fenómeno complejo, multifactorial, que involucra a: factores relacionados con liderazgo y prácticas de dirección en cuanto a solución de conflictos, dirección participativa y trabajo en equipo; así como factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización y las consecuencias del comportamiento dentro de la organización. (p.29)

Por lo tanto, se señala que el auge de un buen clima organizacional parte de un apropiado liderazgo y de una excelente comunicación gerencial, con el fin de generar un ambiente favorable, equilibrado y conciso en cuanto a lo que requiere de cada empleado. Estudios determinan que cuando los trabajadores tienen una visión positiva del clima organizacional, la productividad incrementa, hay mayor desempeño laboral y respeto por los superiores. No obstante, es importante para cualquier organización considerar estratégicamente un plan de gestión comunicativa, el cual optimizará el funcionamiento de la empresa desde todos los puntos de vista.

Gestión de la Comunicación en las organizaciones

Para la gestión de la comunicación organizacional o gerencial, Es fundamental el empleo de diversos elementos de comunicación interna y externa, pueden ser orales, escritos, digitales entre otros. Aunque, resulta ineludible estar en consonancia con la era digital, debido a que permiten mejores y elevados avances en relación a la utilización de herramientas para el éxito de la empresa. En lo que respecta a la comunicación externa, es necesario un plan de comunicación integral, que vaya más allá de la misión de propagar información o de la simple relación con los medios de comunicación, lo que constituye el rol del departamento de prensa tradicional, se debe apuntar al cuidado de aspectos indispensables en la comunicación actual, como por ejemplo, la comunicación emocional, debido a que los públicos se han transformado en “personas con valores, inteligencia y alma”, por lo que se vuelve necesario combinar razón y emoción, en aras de fijar una relación realmente efectiva entre las organizaciones clientes y/o usuarios (Rúas-Araújo y García, citado por Fernández, puentes y Vázquez, 2019)

Por otro lado, en cuanto a la comunicación interna también aplica la idea de la comunicación emocional, debido a que toda organización procura la productividad de sus integrantes, pero alcanzar de manera formidable este propósito requiere apostar al bienestar de los empleados, así como también necesita, de acuerdo con Pizzolante citado por Merlano (2012) del funcionamiento correcto de medios, canales y modalidad de comunicación, pues en la medida en que estas herramientas funcionen, la comunicación interna fluirá apropiadamente, apuntando al fortalecimiento de la comunicación gerencial como factor de cambio en las empresas actuales

Conclusiones

Después de la revisión conceptual, es posible hacer algunas reflexiones, con respecto a los procesos comunicativos en las organizaciones; los cuales, en muchos casos están marcados por la incertidumbre, puesto que esta última se ha vuelto una característica de las empresas que debido al desgaste y la carencia de recursos que las hace entrar en una inflexión, terminan por instaurar como eje de acción principal la indiferencia desde toda perspectiva. De esta manera, es posible encontrar casos de organizaciones en donde la transmisión de mensajes orales es determinante, ya que es el medio prevaleciente en el modelo de comunicación interna, por lo tanto, el patrón comunicativo es informal, razón que no garantiza el soporte que materializa el proceso comunicativo entre todos los elementos de la organización, mecanismo indispensable para establecer relaciones entre los individuos y facilitar sus funciones.

Con relación a lo descrito, no se puede olvidar que todos los aspectos comunicacionales revisados en este estudio, describen las características hacia la política que se busca mejorar, es decir, hacia la vinculación de la comunicación gerencial como factor de cambio organizacional; ya que dicho cambio no se concretará si de acuerdo con Villalobos citado por Castellanos y Ramírez (2010) la comunicación gerencial tiene como foco la enunciación de normas y principios de carácter obligatorio, relegando aquella comunicación cuyo fin está dirigido a orientar y acompañar la gestión. Es por ello, que para determinar la acción gerencial y dar respuesta al objetivo es menester recordar el planteamiento de Blanchard y Peale (1988) “los valores son los que mandan. Los valores son para guiar la conducta” (p.45). Por lo que los empleados tienen que estar enfocados en trabajar con los valores instaurados en la estructura como: responsabilidad social, excelencia en el servicio al cliente,

integridad, transparencias en sus actividades, desarrollo personal y profesional, responsabilidad y equidad en el trato, trabajo en equipo, junto con la misión y la visión de la organización. En este sentido, la comunicación efectiva será posible en la medida en que se concrete una identidad corporativa en las organizaciones, además de la práctica del diálogo franco y cara a cara, pues de acuerdo con autores como Pascuali citado por Márquez (2006) este tipo de comunicación marcada por el carácter inmediato genera mejores resultados apuntando sin duda alguna, a ser un factor de cambio en las organizaciones.

Referencias

- Blanchard, K. (1999). *La Organización Como un Sistema Social*. México: Editorial Limusa.
- Blanchard, K. y Peale, N. (1988). *The Power of Ethical Management*. Nueva York: Fawcett Crest.
- Castellanos, L. y Ramírez, F. (2010). Análisis de las políticas y estrategias comunicacionales de la Universidad del Zulia, Facultad Experimental de Ciencias hacia su comunidad estudiantil. Recuperado de http://www.invecom.org/eventos/2009/pdf/castellanos_l.pdf
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 1 – 10.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Editorial McGraw Hill.
- Chirinos, Y., Meriño, V., y Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, 84, 43 – 61.
- Contreras, A. (2018). Gestión de la motivación en escenarios organizacionales. *Investigación e Innovación en Ingenierías*, 6(1), 84 – 92.
- Daboín, B. y Revilla, R. (2014). Comunicación: Valor Estratégico para la Gerencia. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 9(3), 53 – 67.
- Esteinou, J. (2012). El impulso de Antonio Pasquali al desarrollo de la ciencia de la comunicación en América Latina. *Revista Científica de la Asociación Mexicana de Derecho a la Información*, 6(2012), 124 – 142.
- Fernández, A., Puentes, I., y Vázquez, M. (2019). Gestión de la comunicación en las competiciones deportivas regulares: Fútbol sala, voleibol, baloncesto y balonmano en España. *Retos*, 36(2019), 9 – 16.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., y Konopaske, R. (2006). *Organizaciones: Comportamiento, Estructuras, Procesos*. México: Editorial McGraw Hill
- González-Limas, W., Bastidas-Jurado, C., Figueroa-Chaves, H., Zambrano-Guerrero, C., y Matabanchoy-Tulcán, S. (2018). Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional. *Univ. Salud.*, 20(2), 200 – 214.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6a. ed). México D.F.: McGraw-Hill.
- Isea, J., Mora, Y., y Gómez, J. (2017). Estilo gerencial y su influencia en la comunicación de educación básica. *Revista Científica ECO-CIENCIA*, 4(6), 1 – 20.
- Márquez, A. (2006). *La comunicación impresa*. Caracas: Vadell Hermanos Editores.
- Martínez, R. (2015). Antonio Pasquali. Hacia una nueva comprensión comunicativa. *Revista*

Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación, 12(23), 52 – 61.

- Merlano, S. (2012). La comunicación interna en las organizaciones. *Revista Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2012>
- Olmedo, S. (2011). Comprender la comunicación, de Antonio Pasquali. *Libros Básicos en la Historia del Campo Iberoamericano de Estudios en Comunicación*, 75(2011), 1 – 31.
- Pasquali, A. (1976). *Comunicación y Cultura de Masa*. Venezuela: Monte Ávila Editores
- Pasquali, A. (1990). *Comprender la comunicación*. Venezuela: Monte Ávila Editores.
- Pasquali, A. (2011). *La Comunicación Mundo. Re-leer un mundo transfigurado por las comunicaciones*. Venezuela: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90 – 101.
- Rincón, Y., Restrepo, J., y Vanegas, J. (Coords.) (2018). *Estudios de Comunicación Marketing. Serie Pyme Tomo II. Medellín, Colombia*. Antioquia: Sello Editorial PUBLICAR-T.
- Rivera, D., Carrillo, S., Forgiony, J., Nuván, I., y Rozo, A. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*, 39(22), 1 – 14.
- Robles-León, P., Alabart-Pino, Y., y Rodríguez-Caguana, T. (2016). La cultura organizacional y su influencia en el comportamiento innovador de la Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos de la provincia del Guayas. *Comhumanitas: Revista Científica de Comunicación*, 7(2), 76 – 91.
- Rodríguez, H., Montilla, A., y Quijije, P. (2018). Clima y Cultura Organizacional y su Relación con el Cambio Gerencial de Organizaciones Tradicionales a Organizaciones Inteligentes. *Revista Ciencias Sociales y Económicas*, 2(1), 130 – 149.
- Sánchez, R. (2017). Comunicación, política y democracia en Antonio Pasquali. *Revista Internacional de Historia de la Comunicación*, 9(2017), 65 – 91.
- Segredo, A., García, A., López, P., León, P., y Perdomo, I. (2016). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte sanitario*, 16(1), 28 – 37.