



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA
RADIO COMUNITARIA STEREO VILLA**

**PRESENTADO POR
GIANINA ELVIRA MONTELLANOS ANDIA**

**ASESORA
ANA LUCÍA DEL PILAR MOSQUERA ROSADO**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO DE BACHILLER
EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

LIMA – PERÚ

2020



**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada
CC BY-NC-ND**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA
RADIO COMUNITARIA STEREO VILLA**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
BACHILLER EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**PRESENTADO POR
GIANINA ELVIRA MONTELLANOS ANDIA**

**ASESOR:
MAG. ANA LUCÍA DEL PILAR MOSQUERA ROSADO**

**LIMA, PERÚ
2020**

PORTADA	i
INDICE	ii
INTRODUCCION	iii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.1 Descripción de la realidad problemática	5
1.2 Formulación del problema	6
1.2.1 Problema general	6
1.2.2 Problemas específicos	6
1.3 Objetivos de la investigación.....	7
1.3.1 Objetivo general.....	7
1.3.2 Objetivos específicos	7
1.4 Justificación de la investigación	7
1.4.1 Importancia de la investigación.....	7
1.4.2 Viabilidad de la investigación	8
1.5 Limitaciones del estudio	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1 Antecedentes de la investigación.....	9
2.1.1 Antecedentes internacionales	9
2.1.2 Antecedentes nacionales	11
2.2 Bases teóricas.....	13
2.2.1 Comunicación institucional	13
2.2.2 Comunicación corporativa.....	14
2.2.3 Comunicación organizacional.....	15
Gráfico 1. Flujograma de Comunicación.....	21
2.3 Definición de términos básicos	28
CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	29
CONCLUSIONES	32
REFERENCIAS.....	34

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se puede ver las acciones y funciones que toman las empresas a nivel mundial, como una forma de poder afrontar la globalización y así desempeñar un mejor rol en el mercado.

Estos procesos que realizan las organizaciones implican un cambio dentro y en el entorno de la misma, es decir generan un cambio en su forma de ser, pensar y actuar.

Es así que la comunicación organizacional está tomando mayor protagonismo en las organizaciones debido a que cada integrante necesita y debe estar informado de lo que acontece para poder lograr los objetivos individuales o colectivos establecidos por la misma.

De esta manera en los siguientes capítulos se muestra el desarrollo de cada uno de los temas en cuanto a la variable de investigación y los elementos que la conforman queda como resultado este trabajo de investigación.

El **Primer Capítulo** contiene el planteamiento teórico de la investigación, donde se describe la situación problemática, se realiza el planteamiento del problema, y por último se determina el objetivo general y los objetivos específicos. Se justifica la investigación y se detalla la viabilidad del estudio.

En el **segundo Capítulo** se desarrolla el marco teórico como sustento y guía de esta investigación, además se establecen los antecedentes de otras investigaciones relacionadas con la misma.

El **Tercer Capítulo** está formado por los resultados de la investigación, donde se realizan interpretaciones en base a las definiciones y posturas de diversos autores.

Finalmente, en el cuarto capítulo se mencionan las conclusiones.

Además, se presentan las bibliografías que respaldan el proceso de recopilación de información para el desarrollo de la presente investigación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Desde inicios de la humanidad el hombre ha buscado comunicarse, ya sea mediante señas, gestos, o palabras. La relevancia de la comunicación empieza en que es el medio por el cual se entienden los unos a los otros, es decir, es la herramienta para conseguir los objetivos individuales o grupales. Por eso no solo es importante comunicar como personas sino también como marca, como empresa u organización.

Entonces, la comunicación es el cimiento de toda relación, ya sea entre personas o entre la organización y su público interno o externo. Una correcta comunicación organizacional es clave para su funcionamiento, en principio la entidad debe ser transparente al intercambiar información e interactuar con sus colaboradores y con sus clientes, pues así evitarán las interferencias y malentendidos que puedan afectar en la comunicación.

Por consiguiente, al haber un intercambio de información, realizar actividades de coordinación, de apoyo y de avance que ayude al logro de los objetivos establecidos por la organización, se empieza a trabajar bajo el esquema de comunicación organizacional. Pues todo ello conlleva a que la organización pueda integrarse y así relacionar sus intereses con los de su integrantes y su entorno.

En Stereo Villa con 30 años como medio de comunicación comunitaria ha logrado posicionarse a través de satisfacer las necesidades informativas, culturales y de entretenimiento de la población de Villa El Salvador y distritos del Cono Sur. Los procesos de comunicación son administrados por el área de marketing conjunto a la gerencia general quienes se encargan de velar por el desarrollo y funcionamiento de la misma.

En ese sentido, la presente investigación pretende probar la importancia de la Comunicación Organizacional en la radio Stereo Villa, año 2019, por lo que se ha planteado las siguientes interrogantes:

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la importancia de la comunicación organizacional en la radio Stereo Villa, Lima 2019?

1.2.2 Problemas específicos

¿De qué manera influye los mensajes dentro de la comunicación organizacional en la radio STEREO VILLA?

¿De qué manera influye los canales dentro de la comunicación organizacional en la radio STEREO VILLA?

¿De qué manera influye los flujos dentro de la comunicación organizacional en la radio STEREO VILLA?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la importancia de la comunicación organizacional en la radio Stereo Villa.

1.3.2 Objetivos específicos

Analizar la relevancia de los mensajes dentro de la comunicación organizacional en la Radio Stereo Villa.

Conocer la influencia de los canales dentro de la comunicación organizacional en la Radio Stereo Villa.

Determinar la influencia de los flujos dentro de la comunicación organizacional en la Radio Stereo Villa.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Importancia de la investigación

Hoy en día las empresas u organizaciones están a la vanguardia de su público; pues sin ellos no existirían. Así mismo se sabe que la realidad es un constante cambio, la tecnología avanza y las entidades deben cambiar junto con ella; adaptándose y mejorando sus herramientas para poder comunicarse con efectividad. En la actualidad se puede observar el éxito o el fracaso de muchas de estas, ya que la comunicación puede construir o destruir el futuro de una organización.

Cada vez hay más trabajos académicos e investigaciones acerca de la Comunicación Organizacional, pues esta variable está siendo considerada

cada vez más por las entidades. Se sabe que la comunicación organizacional desempeña un rol fundamental en las organizaciones, pues permite llevar a cabo las actividades para poder alcanzar los objetivos de manera conjunta a través de un trabajo integrado.

Es por ello que la presente investigación permite conocer la realidad de la variable establecida en una organización y cuál es su importancia en un determinado contexto. Así mismo aporta con el objetivo de preparar a las entidades a contar con un plan de comunicación organizacional que pueda favorecer a crecer como organización, además que todos sus miembros internos o externos puedan participar en el logro de los objetivos como organización.

1.4.2 Viabilidad de la investigación

La presente investigación resulta viable porque se puede recopilar información, entre libros, artículos, tesis, documentos de internet que fundamentan el presente trabajo escrito. Además, La información teórica trabajada en esta investigación es sólida y rigurosa pues presenta antecedentes y bibliografía actualizada de fuentes académicas confiables, lo que hace que a partir de ella se conozca el análisis de la variable y los elementos relacionados con ella, por lo que contribuirá también con futuras investigaciones donde se trabajen las variables Comunicación Organizacional en una organización o empresa.

1.5 Limitaciones del estudio

No existen limitaciones en el desarrollo de la investigación a nivel de acceso de información.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales

Según Cortés (2008) en su tesis titulada “La función de la comunicación Organizacional en la pedagogía: un asunto que va más allá de los medios escolares”. Año 2008, para obtener el título de Comunicadora Social en la Pontificia Universidad Javeriana, Colombia expresa que la comunicación dentro de la pedagogía es una herramienta transversal que permite la participación de los diversos miembros en la búsqueda de un bien común, así mismo se planteó el siguiente problema: La falta de una estrategia de comunicación definida en el colegio y la idea errónea de que comunicación es igual a información, que como consecuencia ha interferido en aspectos de la institución incluyendo la no existencia de procesos de retroalimentación fundamentales.

En cuanto a la metodología de trabajo, se planteó el siguiente objetivo: Conocer el papel que desempeña la comunicación organizacional en las instituciones educativas a partir de tres ítems importantes: planeación estratégica escolar, gestión humana y servicio al cliente, se utilizó una metodología cualitativa a través de la observación simple – descriptiva, así como también entrevistas y grupos focales a representantes de cada estamento para obtener resultados de la parte interna de la Institución Educativa donde se realizó la investigación.

Como conclusión menciona que la comunicación organizacional dentro de la pedagogía facilita conocer, comprender y buscar lineamientos que mejoren las necesidades de los diferentes grupos que confluyen en una

organización y la búsqueda de un consenso entre todos.

Según Flores (2017) en su tesis titulada “La comunicación organizacional en la prevención de riesgos laborales”. Año 2017, para obtener el título de Doctor en la Universidad Complutense de Madrid, España expresa que la comunicación juega un papel fundamental para la prevención de riesgos laborales que puedan suceder dentro de la organización; lo que además permite tener un vínculo de contacto con su público objetivo, trabajadores y stakeholders, así mismo se planteó el siguiente problema: No contar con un plan de prevención de riesgos laborales por parte de una organización conlleva a tener crisis en algún periodo que pueda acabar con el curso de la empresa o deteriorar la imagen que ya ha ganado.

En cuanto a la metodología de trabajo, se planteó el siguiente objetivo: establecer las bases de relación que existe entre la comunicación organizacional y la prevención de riesgos laborales y la importancia que le otorga, se utilizó una metodología cualitativa con elementos descriptivos, para la cual se utilizaron las técnicas de observación, revisiones a fuentes bibliográficas y análisis de documentales.

Como conclusión menciona que las organizaciones o instituciones buscan centrarse más en las áreas o departamento de comunicaciones con el fin de prevenir posibles riesgos; es por ello que una Comunicación organizacional bien gestionada ayudará a que la organización y sus colaboradores se integren prevaleciendo un proceso de comunicación efectivo para evitar conflictos dentro de la misma.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Según Reyes y Ayarza (2017) en su tesis titulada “La comunicación organizacional y su influencia en el clima organizacional de los operarios de Industrias San Miguel”. Año 2017, para obtener el título de Licenciado en Recursos Humanos en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú expresa que la comunicación está presente en el día a día, y en una organización se debe conocer y entender las funciones que cada miembro desempeña dentro de la misma, por ello deben de emplearse estrategias particulares de comunicación que permitan la comunicación directa, fluida con un lenguaje fácil de comprensión, así mismo se planteó el siguiente problema:

La inadecuada estrategia de comunicación conlleva a una difícil comprensión por parte de los colaboradores y su desconocimiento al realizar sus actividades.

En cuanto a la metodología de trabajo, se planteó el siguiente objetivo: Demostrar la influencia existente entre la comunicación organizacional y el clima laboral, con el fin de proveer información práctica y relevante para gestores de gestión humana y/o comunicación corporativa al momento de plantear estrategias en los próximos años, se utilizó la metodología cuantitativa, con un diseño no experimental de corte transversal, a través de la técnica de encuesta y como instrumento el de guía de preguntas.

Como conclusión menciona que existe una relación moderada entre las variables, y si la comunicación organizacional cambiara, ello afectaría al

clima laboral que posee la empresa Industrias San Miguel. Así mismo, indican que la comunicación formal que emplea la organización no impacta de manera positiva en el clima organizacional debido a una esca información.

Según Aroni (2019) en su tesis titulada “Comunicación organizacional y satisfacción laboral en operarios de una empresa privada de limpieza”. Año 2019, para obtener el Grado Académico de Bachiller en Psicología en la Universidad San Ignacio de Loyola, Perú expresa que la comunicación organización comprende elementos formales e informales, así mismo se planteó el siguiente problema: Factores como la ausencia de una comunicación directa en la empresa y la indiferencia de los colegas podría dificultar que los colaboradores disminuyan su productividad y con ello la organización no cumpla los objetivos establecidos.

En cuanto a la metodología de trabajo, se planteó el siguiente objetivo: Determinar que relación existe entra la comunicación organizacional y la satisfacción laboral en los operarios de una empresa de limpieza. así como también la relación de las dimensiones de cada variable; se utilizó una metodología cuantitativa con un diseño no experimental, se utilizaron técnicas estadísticas con la finalidad de obtener resultados confiables.

Como conclusión indica que existe una correlación significativa entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral, pues en la empresa privada de limpieza lo operarios tienen una participación constante dentro de la organización lo que les permite estar informados y desempeñar un buen rol obteniendo así una satisfacción laboral.

2.2 Bases teóricas

La comunicación es esencial para el ser humano, su relación con lo demás está presente en todos los contextos: en el trabajo, el hogar, la sociedad, la expresión de los pensamientos, sentimientos, ideales y entre otros aspectos. La comunicación ha permitido el entendimiento entre un individuo y otro, a través de medios y códigos que han servido de vehículo para compartir información haciendo posible su interacción y entendimiento.

Al abordar el término de comunicación organizacional se habla de acciones que desarrolla la organización para que sus públicos se mantengan informados utilizando diversas herramientas, tanto internas como externas, con el objeto de que en conjunto puedan lograr los objetivos establecidos. Existen diversos autores quienes han abordado ese tema explicando y definiendo la variable como una parte esencial dentro de una entidad. Así mismo, también se confunde o se asocia con la comunicación institucional y corporativa; y para comprender estos términos es esencial entender y diferenciar sus conceptos.

2.2.1 Comunicación institucional

Siguiendo a Van Riel (1997), Cornelissen (2008) y Dolphin (2001), citado por indican que la comunicación institucional está relacionada con los procesos de gestión donde se integran las acciones de comunicación para armonizar la relación con los públicos, ya sean internos o externos y así reforzar la identidad, imagen y reputación de la misma. (citado en Torres y Saladrigas (2016). Es así que esta permite comprender los problemas relacionados con las necesidades de

comunicación de las organizaciones teniendo en cuenta ambos entornos, así mismo establecer una sincronía con la identidad corporativa, para integrar las distintas estrategias y acciones para el logro de los objetivos. También, según nos refiere esta es una función de gestión que posibilita la coordinación de la comunicación con el fin de desarrollar y mantener una reputación positiva de la organización frente a sus diversos públicos. (Rodrich, 2012, p.17)

2.2.2 Comunicación corporativa

Según Rincón (2014) en una organización “se establece un proceso sistemático a partir del cual se integran y complementan personas, procesos estructura organizacional en el ánimo de desarrollar una impronta organizacional a partir de los componentes de identidad conceptual, visual y comportamental.” Es así que cada miembro de la organización se va integrando en base lo que es, a lo que va a conformar y ser parte. Bajo esta misma línea autores mencionan que la comunicación corporativa se desarrolla en una organización cuando hay un intercambio de ideas, pensamientos, posturas entre los miembros que la conforman con el propósito de integrarse y crear lazos para lograr los objetivos estratégicos. (Ulloa, Apolo & Villalobos, 2015).

Entonces la comunicación corporativa no solo se refiere a los mensajes o a la información que pueda transmitir una entidad, sino también a los actos, a su desarrollo y comportamientos. Es decir, su identidad (su ser), su misión (su propósito) y su forma de hacer y ver las cosas.

2.2.3 Comunicación organizacional

En cuanto a comunicación organizacional, Saladrigas (2005) indica que este término ha recibido múltiples definiciones según el contexto en el que se desarrollado. Por ejemplo, cuando se sitúa únicamente dentro de la organización se refiere a comunicación interna, organizacional e institucional; cuando se orienta hacia el entorno, se habla de relaciones públicas y comunicación externa; y la que se dirige hacia los dos ámbitos, es decir hacia dentro y fuera de la organización, se refiere a una comunicación global, es decir corporativa o también institucional.

Estos términos han dependido de la prioridad que hayan tenido las organizaciones y como se ha ido desarrollando dentro de la misma. Así también Noguera indica que este término está ligado y visto de diversas disciplinas y que se sostiene sobre tres pilares: la comunicación interna, corporativa y de marketing. (Noguera 2005 - p. 363).

Es importante indicar que esta variable está sujeto a estudios, pues conforme va avanzando las investigaciones algunos autores van reafirmando y actualizando sus teorías o definiciones. Según Fernández define la comunicación organizacional como aquellas actividades que permiten que la comunicación circule dentro de la organización facilitando la comprensión hacia los colaboradores y garantizando así el cumplimiento y el logro de los objetivos. (Fernández, 2009, p. 12)

Entonces cuando se habla de la comunicación dentro de las organizaciones es fundamental considerar que las actividades de comunicación que se desarrollen deben regirse bajo una estrategia específica que defina sus objetivos, mensajes, canales y al público al que se dirige; pues de esa manera se podrán lograr las

metas.

Es así que la comunicación organizacional no solo implica la parte interna sino también la parte externa, así Fernández (citado por Orellana, Bossio & Carhuallanqui, 2013) menciona que para entender el término de comunicación organizacional y su papel que desempeña en las organizaciones, es necesario conocer y diferenciar los ámbitos internos y externos.

Pues la comunicación interna es el conjunto de acciones que están orientados a los miembros que conforman una organización, (los directivos, la alta gerencia, los colaboradores, etc.), este tipo de comunicación se caracteriza por el conjunto de acciones que permiten el proceso de comunicación entre los colaboradores, utilizando diversas herramientas que los mantenga informados e integrados para el logro de los objetivos; todo ello bajo un ambiente y un clima laboral óptimo para la realización de cada una de las actividades.

Por otro lado, la comunicación externa se desarrolla cuando la información o acciones se orientan al entorno de la organización (proveedores, medios de comunicación, clientes, etc.). Esta comunicación comprende acciones dirigidas a mantener una comunicación transparente con el exterior, esta se desarrolla con el objetivo mantener informados al ámbito externo y así entablar y mejorar relaciones; además de proyectar una imagen positiva frente a la competencia.

Se sabe que la comunicación es total, pues hace el proceso más dinámico y moderno con cada público dentro y fuera de la organización, estableciendo diversos parámetros con cada uno de ellos. Por ello la comunicación ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos si es que ejecuta correctamente teniendo en cuenta los diversos modos que existen. Según nos refiere la comunicación

organizacional es integral, pues abarca diversas modalidades; entre ellas pueden ser interna y externa; horizontal, transversal o vertical; directa o mediatizada (a través de canales electrónicos, escritos o audiovisuales). (Guzmán, 2012, p.9)

Cuando se habla de la comunicación dentro de las organizaciones, se debe tener en cuenta que existen diversos públicos y con cada uno de ellos se establece un patrón de comunicación, pues se pueden utilizar diversos métodos, herramientas y canales. Por ejemplo, mientras que con un tipo de público se utiliza cierto método, con otro se utilizará uno más acorde, no necesariamente el mismo, por ende, dependiendo el público se debe elegir el más adecuado para que la comunicación sea oportuna, precisa y eficaz.

Por otro lado, se debe entender que información no es igual a comunicación, puesto que la información es la que va a circular al interior o en el entorno de la organización. Es así que la comunicación organizacional hace posible lograr los objetivos de acuerdo con la información que manejen cada parte de la empresa. Desde el punto de vista de Núñez y Bermúdez (2019): “La comunicación organizacional comprende el sistema de procesos, mensajes y medios involucrados en el intercambio de sentidos o la construcción colectiva de sentidos integrados entre las entidades y grupos que forman parte de una organización y de su entorno”. (p. 111)

Las organizaciones que gestionen una apropiada comunicación organizacional podrán establecer estrategias y tácticas adecuadas, basadas en un trabajo de investigación previo; además las relaciones internas y externas mejorarán y así el talento humano desempeñará un buen rol; siempre y cuando se elijan los

mensajes y canales correctos.

Entonces cada organización debe evaluar las herramientas a utilizar antes de poder comunicarse, evaluando y considerando la mejor alternativa para su efectividad. Se debe tener en cuenta que no solo es comunicar, sino también es escuchar. Así mismo refieren que los elementos que ayudan a una buena gestión de comunicación organizacional son: los públicos (internos o externos), los canales, los flujos, los mensajes, la retroalimentación y el liderazgo. (Núñez y Bermúdez, 2019, p.112-113)

a. Mensajes

Para desarrollar una comunicación organizacional, hay que tener en cuenta los símbolos o distintivos establecidos en la cultura de la organización. Pues las empresas hoy en día tienen que darle el mérito que se merecen para poder crear mensajes acordes y sobre todo que tengan sentido para los integrantes o los colaboradores que la conforman.

Los mensajes vienen en todas direcciones y el papel que desempeña cada elemento dentro del proceso comunicativo va cambiando conforme se va desarrollando. El emisor es receptor y mensaje a la vez. Por lo tanto todos los mensajes que se emitan dentro de una entidad son importantes, no solo de los responsables de la comunicación en una empresa como la alta gerencia o el departamento de comunicaciones, sino de todo el talento humano, porque todos son esenciales y cada uno de ellos tiene que sentirse escuchado. Siguiendo a Ritter (citado por Espinoza & José 2019): “Si usted recibe lo que yo digo, usted tiene la información en bruto, pero si usted recibe lo que yo quiero decir y usted comprende lo que yo quiero significar, entonces usted recibe el mensaje”.

No solo se trata de enviar y recibir la información, tampoco que todos los miembros de una organización tengan acceso a ella, sino que la información que se emite y se recibe sea entendida y comprendida. Principalmente, teniendo en cuenta que todos los públicos no decodifican el mensaje de la misma manera, pues algunos pueden tener inconvenientes o dificultades; y es ahí cuando la organización debe actuar de manera estratégica para poder evitar y/o solucionar las inquietudes que puedan surgir en cada proceso de comunicación.

Todos los elementos que ayudan al entendimiento de un mensaje se deben trabajar de manera integral con el fin de lograr una comunicación eficaz. El mensaje no solo brinda información sino también motiva a cada integrante a poder comprender y realizar cada actividad para alcanzar de manera conjunta los objetivos de la organización. Según nos refiere los mensajes influyen en los procesos de la organización, pues estos no solo llevan información sino llevan contenidos que aportan motivación y que se deben de transmitir por canales efectivos. (Carmona, 2015 – p. 239)

Entonces un mensaje será efectivo si es que genera resultados. Un trabajo previo y un esfuerzo bien aprovechado es lo que dará éxito al proceso comunicativo. Por consiguiente, la organización debe tener en cuenta no solo el contenido, sino también la forma, el tono y otros aspectos como la frecuencia en que lo hace.

b. Flujos de comunicación

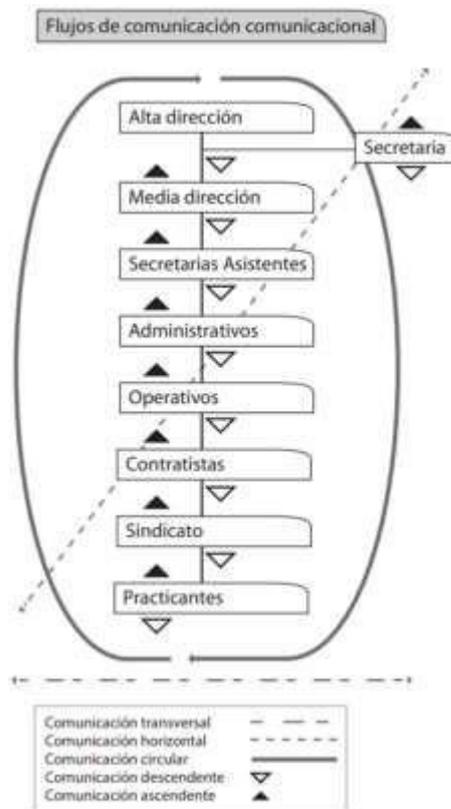
En general, cuando se habla de flujo se habla de cómo la comunicación circula dentro de una organización, pues ello permite que la información, ideas y el conocimiento circule por todos los sectores de la mejor manera; cuyo objetivo es

que sea entendida y que tenga la probabilidad de ser aplicada en la misma.

Dentro de la organización existen áreas, y cada integrante ocupa un cargo desempeñando el rol que le corresponda; así mismo los flujos de comunicación desempeñan en un papel dependiendo los niveles de jerarquización. Estos permiten mostrar mediante una representación gráfica(organigrama), la isposición de las unidades y también, cómo los puestos de trabajo se conectan entre sí. Es así que los flujos se desarrollan de manera formal; de acuerdo con el organigrama de la organización a través de canales oficiales; o informal sin alguna planificación de manera espontánea, de acuerdo como se dé al interior de la organización. (Fajardo & Nivia, 2016 – p. 70)

Dependiendo de los objetivos, los flujos de comunicación se desarrollan dentro e una empresa; ya sea a través de redes formales o informales son los que ayudarán a que la información transite y no se quede estancada en una sola área o unidad. Así mismo Fajardo y Nivia adaptan un flujograma de la comunicación basado en el contenido de Fernández Collado, donde menciona que no sólo se deben analizar los flujos, sino complementar según los canales, la relación y transmisión de la información que se utilicen dentro de la empresa.

Gráfico 1. Flujograma de Comunicación



Fajardo & Nivia (2016) con base en el contenido de Fernández Collado, 2005: cap. 2.

Comunicación ascendente: Esta comunicación se desarrolla cuando los empleados tienen acceso y retroalimentación de sus jefes sobre el entorno, su desempeño y lo que la organización representa; es decir cuando la información inicia de los colaboradores hacia el líder, incitando a la participación y el compromiso de cada uno de ellos.

Comunicación descendente: Es el más espontáneo en cuanto a la transmisión de información, la cual se origina desde el nivel más alto de la organización (presidencia, gerencia, jefe) y fluye de forma vertical hacia los niveles inferiores (subalternos, empleados). Aquí se transmiten instrucciones, estrategias, objetivos, metas, entre otros.

Comunicación horizontal: La comunicación horizontal se presenta entre los

miembros de la organización que tienen un mismo nivel jerárquico. Este flujo ayuda a que el equipo comprenda lo establecido y una esfuerzos para lograr los objetivos. Además, integra y ayuda a mejorar el clima entre colaboradores permitiendo que todos participen en debate y en la toma de decisiones.

Comunicación transversal: La comunicación transversal, es el flujo de información y comunicación presente entre empleados de diferentes niveles jerárquicos y que no tienen relación entre sí. Este flujo es usado para aligerar la transmisión de la información, mejorar la comprensión para el logro de los bjetivos. Además, ayuda a crear el ambiente positivo y grato para que los colaboradores se sientan cómodos y así puedan participar en diversas actividades y lograr un mayor nivel de interacción.

Comunicación circular: La comunicación circular está presente en organizaciones más pequeñas y muchas veces es informal, pues la información recorre libremente entre todos los colaboradores y entre todos los niveles.

c. Canales

Los canales de comunicación son el soporte por donde se transmite la información que envía el receptor hasta el receptor. Si hablamos de manera general; existen varios tipos de canales como la radio, prensa, televisión, internet, teléfono, e-mail, mensajes de texto; y ahora incluso con la digitalización y las nuevas tecnologías también se pueden incluir a la redes sociales. Las organizaciones pueden recurrir a diversos canales de comunicación para poder llegar a los clientes, usuarios o miembros de una organización.

Para la información que se quiere transportar se debe tener en cuenta los canales más idóneos. Los canales de comunicación no son solo medios de soportes sino

también una forma de garantizar el éxito de una comunicación y participación entre los colaboradores dentro de la organización. Según nos refiere hay que tener en cuenta que una buena comunicación dentro de la organización garantiza una participación efectiva siempre y cuando se empleen canales idóneos que recorran todas las áreas involucrando así a todos los públicos. (Charry, 2018 – p. 28)

Cada miembro dentro de una entidad ya sea pública o privada busca la forma de emitir o recibir información, simplemente por la necesidad de estar informado. Aunque quiera o no, al estar inmerso en ella podrá interactuar y se integrará con los demás contribuyendo así al logro de los objetivos individuales o colectivos.

Así mismo, dentro de una organización existen diversos canales para que la información pueda llegar a todas las áreas posibles, dependiendo claro del objetivo que establezca la propia empresa. Es así que la organización es responsable si sus miembros conocen y comprenden la información que les brinda. Ramírez & Hugueth (2017) indican que “las organizaciones suministran información a sus miembros a través de distintos canales, que van desde contactos personales hasta los diversos medios impresos, visuales y auditivos” (p. 32)

Hoy en día cada organización no solo brinda información con grandes textos o muchas letras a sus integrantes, sino buscan hacerlo de manera didáctica y entretenida, dependiendo de lo que quiera dar conocer la empresa. Existen materiales audiovisuales, multimedia y digitales que familiarizan y acercan a la talento humano a comprender de manera más rápida y efectiva los mensajes. Todo ello contribuye a que el personal se conecte de manera voluntaria e incluso prestando atención a los detalles que puedan surgir en dicho proceso.

Por otro lado, no solo se utilizan elementos tradicionales para comunicar en una empresa, sino también nuevos canales como aplicación o plataformas digitales que favorecen a tener una comunicación más rápida y accesible entre la organización y sus colaboradores. Siguiendo a Costa et al. (citado por Puebla-Martínez & Farfán 2015) las aplicaciones móviles son un nuevo canal que permite la conectividad desde cualquier lugar y en cualquier momento, y que además tiene una amplia acogida social. (p.115)

Las nuevas tecnologías cada vez están en constante cambio, y es ahí cuando las organizaciones deben aprovechar las tendencias que surjan para crear nuevos canales de comunicación, no solo con su público externo sino también interno. Pues no solo se pueden centrar en canales formales como boletines y folletos; sino también es necesario crear canales informales que ayuden agilizar la comunicación para promover así la interacción.

d. Retroalimentación

Cuando una persona busca comunicarse, necesita saber si su mensaje ha sido entendido. Esto puede hacerlo gracias a la retroalimentación o también conocido como feedback. Por ello no solo es importante que las personas expresen su sentir como ser individual, sino también como equipo, sobre todo cuando pertenecen a una empresa u organización.

La retroalimentación en las organizaciones no solo es fundamental para informar a los empleados sobre su desempeño, sino también para tener una mayor visibilidad de como poder llegar a absolver aquellas dudas o inquietudes que surgen en el intercambio de información y así lograr los objetivos establecidos por la misma. Así Oyarvide, Reyes & Montaña (2017) indican que la

retroalimentación “es un factor primordial que nos permite medir la funcionalidad o no de las acciones de comunicación, además dentro de la empresa da la posibilidad de intercambiar opiniones que vallan en busca de solucionar problemas que puedan existir”. (p.12)

Todo integrante de una organización es esencial para la misma, con el trabajo individual contribuye al trabajo en equipo. Es así que cada colaborador es un portavoz; cada uno tiene algo que decir, algo que comunicar para manifestar sus ideas o acotaciones; y mientras más se aplique este ejercicio en un organización, se podrán evitar muchos inconvenientes que surgen a partir de la tergiversación de la información. Según nos refiere es importante que las personas que conforman y desempeñan una función en la organización desarrollen la habilidad de comunicador; buscando la retroalimentación para comprobar que el mensaje que se manifieste se entienda claramente, evitando y superando las barreras comunicacionales que se puedan presentar. (Véliz, 2018 – p.5)

Un buen equipo de trabajo debe estar conformado por miembros que se sientan cómodos y libres a la hora de expresarse, deben hablar de gustos, preferencias, metas, planes, etc.; además es importante generar un ambiente que les permita sentirse sin alguna presión o incomodidad para poder compartir sus ideas y puntos de vista. La retroalimentación ayudará a que la comunicación que se establece dentro de ella sea integral, evitando que los mensajes puedan quedar distorsionados o desvirtuados, y no lleguen adecuadamente a su destinatario/a.

Para que el proceso de retroalimentación sea efectivo, las organizaciones deben establecer y definir sus objetivos para que sean comunicados y comprendidos por quienes las conforman. Además, es necesario que cuenten con un método que le

permita evaluar si se están cumpliendo las acciones para el logro de los objetivos. En este sentido la evaluación es una etapa fundamental para ver los resultados detalladamente y mejorar como organización; es por ello que, a través de auditorías, investigaciones, análisis se pueden evaluar estos procesos para mejorar el ámbito de relaciones personales y colectivas. (Olvera, Pedroni & Pérez, 2017 - p.3)

La Retroalimentación puede aportar muchos beneficios, no solo ayuda a vincular a los colaboradores, sino también contribuye a mejorar su rendimiento a través del intercambio de ideas, posturas; y con ello mejora el desempeño general del equipo de trabajo; es así que esta debe ser oportuna, equilibrada y objetiva. Pero todo ello es posible si es que la empresa establece un método de evaluación para que todo el proceso de comunicación pueda funcionar, pues una retroalimentación bien llevada tomando estas consideraciones beneficia tanto al empleado como al gerente y, por ende, a la organización.

e. Liderazgo

Actualmente se habla mucho de liderazgo debido a su importancia en la en las organizaciones, pues se sabe que una persona líder es valorada en una organización por ser quien impulsa a seguir caminando a pesar de los obstáculos o barreras que se puedan presentar. Es así que este término se puede interpretar como una cualidad personal y como un rol que debería desempeñar sobre todo los altos cargos de la organización.

Dentro de las compañías existen diversos cargos que desempeña cada colaborador, pero ello no es determinante cuando se habla de liderazgo, pues cada miembro es importante y en cada equipo de trabajo que se forma está presente aquel que comunica y dirige a los demás para poder lograr el objetivo. El

liderazgo no se fuerza sino se da espontáneamente por parte del o de los integrantes en una organización. Este se refleja a través de la empatía, el compromiso o el entusiasmo continuo que una persona manifiesta en el entorno o interior de la organización. (Coria et al.2018 - p.4)

Entonces se entiende al liderazgo como el proceso de interacción entre los miembros de una organización, en donde cada uno mediante su influencia y poder, motiva a alcanzar un objetivo colectivo, es decir a potenciar esas actividades que harán que alcancen la meta establecida a través de una comunicación integral, empatía y entusiasmo.

Existen habilidades como organizar, integrar, conciliar, delegar, motivar, etc.que puede desarrollar un líder y que además debe conocer, dominar y aplicar el directivo, gerente ejecutivo, y toda aquella persona de quien dependa alguien dentro o fuera de un organización. Pues es preciso indicar que los altos mandos son los conductores quienes motivan a sus colaboradores a continuar y no rendirse. Según nos refiere un líder dentro de una organización no necesariamente debe desempeñar el rol de jefe sino debe ser un guía que apoye y motive a sus colaboradores, mostrandoel camino a seguir para llegar a la meta establecida por la organización. (Enderica et al. 2018)

Un líder debe cumplir ciertas virtudes que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones. Por ejemplo, además de motivar y apoyar, este debe ofrecer un ambiente en el que cada miembro del equipo se sienta libre y satisfecho contribuyendo al logro del objetivo; también debe tener habilidades de comunicación y capacidad de integración. Según Gonzaleset al. (2018) indica que “el compromiso de las autoridades hacia el trabajo debe satisfacer las

necesidades de los empleados, es decir crear un ambiente que permita su desenvolvimiento libre de dudas y desconfianza”.(p. 10)

2.3 Definición de términos básicos

Barreras de comunicación: Son dificultades que pueden aparecer en el proceso de comunicación. La presencia de estas puede impedir que el mensaje emitido no sea decodificado o que sea tergiversado.

Canales de comunicación: Son el soporte mediante el que se transmite el mensaje, es decir el medio por el que viajan la información que pretende intercambiar el emisor y receptor.

Comunicación organizacional: Es una herramienta que permite la comunicación entre los integrantes que conforman una organización, cuyo objetivo es alcanzar las metas de manera eficaz.

Cultura organizacional: es el conjunto de percepciones, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en una organización.

Estrategias: Son el conjunto de acciones alineadas a los objetivos de la organización que ayuda a lograr un fin determinado.

Flujos de comunicación: Son procesos comunicativos que se desarrollan dentro de una organización dependiendo en nivel jerárquico.

Liderazgo: Es el conjunto de habilidades y actitudes que asume aquella persona que busca algo diferente, que está comprometida a lograr un objetivo y cuya convicción logra transmitir a los demás a través del optimismo y el entusiasmo.

Retroalimentación: es la acción de ofrecer información a una persona, es decir es la respuesta que emite el receptor basándose en el mensaje que decodificó.

CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

En el presente trabajo de investigación se interpreta que, durante el proceso de análisis de investigaciones, tesis, artículos, libros, etc.; la comunicación organizacional ha ido ganando mayor protagonismo en las empresas, pues esta ayuda a poder agilizar los mensajes que circulan dentro de la misma con el fin de lograr los objetivos de manera exitosa y eficiente. Por lo que es preciso indicar esta comunicación es la cimiento estructural de cualquier organización, ya sean entidades públicas o privadas.

Se determinó que existen elementos que ayudan a gestionar mejor la comunicación: como los mensajes, los flujos de comunicación, los públicos al que se dirige, los canales que emplea, la retroalimentación, el liderazgo, entre otros. Pero hay que precisar que el proceso de comunicación funcionará correctamente siempre y cuando cada uno de los elementos mencionados se trabajen de manera conjunta e integral, sino no habrá una comunicación eficaz.

Por lo tanto, para que se pueda ejecutar lo mencionado es necesario que la organización trabaje un plan de acción de acuerdo con el área correspondiente. Para ello se debe trabajar bajo un plan estratégico en el que se tomen en cuenta aspectos de la cultura organizacional empleando medios y canales que cubran las necesidades de quienes la conforman.

De acuerdo con las investigaciones sobre la comunicación organizacional, esta aporta muchos beneficios a una entidad; y no solo al logro de los objetivos, sino que favorece a las relaciones entre los colaboradores, integra las redes de comunicación formal e informal que se pueda dar en la organización; también

impulsa a tener una fortalecida identidad corporativa, además facilita a que cada miembro pueda expresarse con mayor libertad; y todo ello en base a un clima laboral positivo.

Por otro lado, se cree que la comunicación que se emite en una organización solo depende del departamento de comunicaciones, o departamento de relaciones públicas; este último varía de acuerdo con el tamaño de una empresa. Actualmente esta herramienta desempeña una función importante en las organizaciones, sea grande o pequeña; es por ello que, para gestionarla de forma eficaz, es preciso contar con un Departamento de Comunicaciones.

Así mismo es sustancial que los altos cargos como los directivos o gerentes de una organización deben tener en cuenta la importancia y los beneficios que puede aportar a la organización, si se gestiona una correcta comunicación organizacional. Entonces es vital que hoy más que nunca, las empresas se comprometan a darle el valor y el poder que tiene los procesos vitales de la comunicación, para poder alcanzar los objetivos organizacionales y competir en el mercado con las demás organizaciones.

En consecuencia, la alta gerencia debe involucrarse y tener un mayor contacto con el departamento de comunicaciones, para poder evaluar, invertir y apoyar en los recursos que se puedan necesitar para emplear una comunicación bidireccional y transversal. De esta manera cada miembro de la organización conocerá lo que sucede dentro la misma y se sentirá identificado; lo que conlleva a trabajar de una manera más eficiente con mayor motivación y así lograr los objetivos.

Por último, en base a las investigaciones bibliográficas, se obtiene que hoy en día las organizaciones para seguir su curso, deben de gestionar una correcta

comunicación organizacional: es decir mapear y conocer bien a sus públicos; emitir mensajes acordes y oportunos; elegir los canales correctos para evitar tergiversar el mensaje; tener una retroalimentación con y cada uno de sus colaboradores o clientes; y todo ello bajo un liderazgo por parte de la alta gerencia y/o cada uno de los jefes del área que pueda existir dentro de la organización.

CONCLUSIONES

Para el presente trabajo se concluye que la comunicación organizacional comprende un totalidad de actividades para facilitar y agilizar la comunicación que se dé dentro de la organización. Es decir, una comunicación integrada que llevará a poder gestionar mejor la información que circula entre las diversas áreas dentro de una organización, con el objetivo de que todos y cada uno de los colaboradores pueda tener conocimiento de lo que sucede y así emplear un mejor desempeño para lograr los objetivos establecidos.

Las características de los proceso de comunicación que se dé en las organizaciones deben ser claras, coherentes y precisas. Las organizaciones deben considerar la transparencia con una cualidad, pues esta es esencial, es la base desde el primer momento en que la empresa empieza a existir.

Es por ello que un medio de comunicación como la Radio Stereo Villa debe ser transparente al momento de comunicar a sus públicos, ya sean internos o externos. Pues en el aspecto interno debe enfocarse en gestionar una comunicación que permita a cada uno de los colaboradores tener un panorama claro de lo que sucede actualmente, así como también especificaciones claras del trabajo a realizar, o próximos eventos corporativos; y en cuanto al aspecto externo debe mostrar claridad en cada mensaje o información que pueda emitir; pues de esta manera proyectará y mantendrá una imagen correcta que no se vea afectada por una información tergiversada.

Así mismo según Núñez y Bermúdez la comunicación organizacional comprende un sistema de procesos, es decir utiliza elementos como los mensajes, canales, los flujos, los públicos, la retroalimentación, el liderazgo; que permitirán a la Radio Stereo Villa a poder gestionar una mejor comunicación.

De acuerdo con las investigaciones y en el contexto que se desarrolla la Radio Stereo Villa, y por ser una organización mediana; los elementos en el que se debería enfocar para poder gestionar una mejor comunicación organizacional son los mensajes, los canales y la retroalimentación con el fin de que pueda mejorar la comunicación con sus públicos y así lograr eficazmente los objetivos establecidos.

Acorde con la teoría, Stereo Villa debe emitir mensajes teniendo en cuenta no solo su contenido, sino también la forma, el tono; los canales influyen también en el entendimiento de la información, por lo que la organización debe elegir los más adecuados para evitar tergiversar el mensaje; además debe existir una retroalimentación entre los miembros de Stereo Villa, y esta debe ser oportuna, equilibrada y objetiva con el fin de mejorar su rendimiento y así lograr los objetivos como un equipo de trabajo.

REFERENCIAS

Aroni, M. (2019) Comunicación organizacional y satisfacción laboral en operarios de una empresa privada de limpieza. Universidad de San Ignaciode Loyola, Perú.

Recuperado de: <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/9216>

Carmona, A. (2015). Percepción de la estructura administrativa y la comunicación organizacional como factores de competitividad. Recherches En Sciences de

Gestion. Recuperado de: <https://doi.org/10.3917/resg.111.0235>

Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. Scielo, Comunicación V.9, N.1. Recuperado de:

<https://bit.ly/35sy4ho>

Coria, A.; Valderrama, A.; Neme, O.; Rivera, I. (2016) Aplicación del modelo de Lewin a una OCS: cambio organizacional y liderazgo. Grupo de investigación sobre organizaciones de la Red de Desarrollo Económico del Instituto Politécnico Nacional. Recuperado de:

<https://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=1f2697>

[03-9c6f-44e4-a43c-67222e0c9a93%40pdc-v-sessmgr02](https://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=1f269703-9c6f-44e4-a43c-67222e0c9a93%40pdc-v-sessmgr02)

Cortés, M. (2008) La función de la comunicación organizacional en la pedagogía: un asunto que va más allá de los medios escolares. Pontificia Universidad de Javeriana, Colombia. Recuperado de:

<https://javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis138.pdf>

Espinoza, M., & José, M. (2019). La comunicación organizacional desde una perspectiva ética. Espirales Revista Multidisciplinaria de Investigación.

Recuperado de: <https://doi.org/10.31876/er.v3i28.576>

Enderica, O.; Almeida, K.; Chamba, S.; Tinoco, E. (2018). Implementación de un liderazgo empresarial que mejore la comunicación efectiva. Revista Ciencia UNEMI. Vol. 11, N.º 26. Recuperado de: <https://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=6748f65e-51bc-4f68-9982-acec8409e6a2%40pdc-v-sessmgr06>

Fajardo, G. & Nivia A. (2016). Relaciones públicas y comunicación organizacional. Ejes de la comunicación: guía de conceptos y saberes. (1era Ed). Bogotá: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
Recuperado de: https://www.utadeo.edu.co/sites/tadeo/files/node/publication/field_attached_file/pdf_relac_publ_y_com_completo_04-27-16_copia.pdf

Fernández Collado, C. (2009). La comunicación en las organizaciones. México: Trillas. Pp. 11-15. Recuperado de: <https://bit.ly/3qKZIE4>

Flores, O. (2018) La comunicación organizacional en la prevención de riesgos laborales. Universidad Complutense de Madrid, España.
Recuperado de: <https://eprints.ucm.es/46445/1/T39587.pdf>

Gonzales, J., Paredes, M.; Núñez, R.; Paredes, V.; Paredes, I. (2018) La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. Revista de Investigación N.º 95 Vol. 42. Recuperado de: <https://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=66560ba7-61c6-40ee-b5dd-3f60f4f99e97%40pdc-v-sessmgr04>

Guzmán, V., (2012). Comunicación Organizacional. México. Red Tercer Milenio.
Recuperado de: http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/derecho_y_ciencias_sociales/C

[omunicacion organizacional.pdf](#)

Noguera, J. (2005). Reseña de "Gestión de la comunicación en las organizaciones" de José Carlos Losada Díaz. Sphera Pública. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/297/29700523.pdf>

Núñez, I. & Bermúdez, E. (2019). Values, University Social Responsibility (USR), Educación por Sustainable Development (ESD) and Organizational Communication Management. GECONTEC: Revista Internacional de Gestión Del Conocimiento y La Tecnología. Recuperado de: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=136569238&lang=es&site=ehost-live>

Olvera, E.; Pedroni, F.; & Pérez, J. (2017). Modelo Organizacional de Retroalimentación para el Aprendizaje del Capital Humano: MORACH. Revista de Sistemas y Gestión Educativa. Recuperado de: http://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sistemas_y_Gestion_Educativa/vol4num11/Revista_de_Sistemas_y_Gestion_Educativa_V4_N11_1.pdf

f _

Orellana, G.; Bossio, S. & Carhuallanqui, J. (2013). Comunicación organizacional en la facultad de ciencias de la comunicación de la Universidad Nacional del Centro del Perú. (Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Centro). Recuperado de: <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1179/ArticuloComunicacion%20Organizacional%20en%20la%20fccuncp2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Oyarvide, H.; Reyes, E.; Montaña, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas.

Recuperado de:

<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/viewFile/687/763>

Puebla-Martínez, B., & Farfán, J. (2018). Gestión de la comunicación interna a través de las aplicaciones para móviles. Caso de estudio: El Corte Inglés. *Revista Prisma Social*. Recuperado de: <https://revistaprismasocial.es/article/view/2590>

Ramírez, R. & Hugueth A., (2017). Modelo de comunicación productiva para las organizaciones de salud pública en Venezuela. Universidad de la Costa. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11323/1881>

Reyes, C. y Ayarza, A. (2018) La comunicación organizacional y su influencia en el clima organizacional de los operarios de industrias San Miguel en el 2017. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú. Recuperado de: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/624207>

Rincón, Y. (2014): "Vinculación de relaciones públicas, comunicación corporativa, y logística en la organización" en Revista Encuentros, 1. Colombia: Universidad Autónoma del Caribe, páginas 47 a 59; Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/encu/v12n1/v12n1a04.pdf>

Rodrich, R. (2012): Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. *Revista de Comunicación*, 11. Páginas 212 a 234; recuperado de: <http://udep.edu.pe/comunicacion/rcom/pdf/2012/Art212-234.pdf>

Saladrigas, H. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. Revista Latina de Comunicación Social.

Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/819/81986008.pdf>

Torres, D., & Saladrigas, H. (2016). Diálogos interdisciplinarios posibles entre la Gestión de la Comunicación Institucional y la Gestión del Conocimiento.

Prisma.Com. Recuperado de:

<https://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=87eb0d04-dd06-4ce5-9c4c-907d7e37058e%40sessionmgr101>

Ulloa, C.; Apolo, D.; & Villalobos, J. (2015): “Aproximación conceptual a la comunicación corporativa: retos y propuestas” en Austral Comunicación, 2. Buenos Aires: Universidad Austral, páginas 287 a 301. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5652830>

Véliz A. (2018). La Comunicación como medio de retroalimentación en la Administración de Empresas. Pol. Con. (Edición núm. 17). Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/342599791_La_Comunicacion_como_medio_de_retroalimentacion_en_la_Administracion_de_Empresas/link/5efc92f192851c52d60cc035/download