

Importancia de la auditoria de comunicación interna en las organizaciones

Importance of the internal communication audit in organizations

Dayse María CEVALLOS Villegas [1](#); Christian Josuepht MORENO Rodríguez [2](#); Rubén Darío CEVALLOS Conde [3](#)

Recibido: 03/05/2018 • Aprobado: 18/06/2018

Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Marco teórico](#)
- [3. El papel de la auditoría de comunicación interna en las instituciones](#)
- [4. Dos casos de auditoría de comunicación interna](#)
- [5. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN:

En el presente artículo, se realiza una revisión de literatura sobre la comunicación interna de las empresas y la importancia de realizar auditorías de comunicación organizacional. Se muestra un marco teórico que contiene un análisis a profundidad de las definiciones y evolución de cada uno de los términos de la investigación. Posterior, se detalla una discusión de artículos relevantes para el desarrollo del estudio que permite obtener conocimiento significativo para entender la interrelación de los aportes científicos en el área. Finalmente se presentan las conclusiones del trabajo, en donde se puntualizan diferentes aristas sobre la importancia de la auditoría de comunicación interna en las organizaciones.

Palabras-Clave: Auditoría de Comunicación Interna, Comunicación Interna, Organizaciones

ABSTRACT:

In this article, a review of the literature on the internal communication of companies and the importance of auditing said organizational communication is carried out. It shows a theoretical framework that contains an in-depth review of the definitions and evolution of each of the terms of the research. Subsequently, a discussion of articles mainly important for the development of the study and its significant contributions in the literary review is presented. Finally, the conclusions of the study are presented, where different aspects are pointed out about the importance of the internal communication audit in the organizations.

Key words: Internal Communication Audit, Internal Communication, Organizations

1. Introducción

En la actualidad, la inmersión de la tecnología ha crecido a pasos agigantados. La comunicación está vinculada con cualquier actividad que se desarrolle en las sociedades, de allí su importancia de estudiarla y auditarla. La comunicación y la información son respuestas a la creciente complejidad de las empresas; el intercambio de la información

siempre ha sido necesario, sin embargo han variado las formas de manejar dicha información y la comunicación; por ello la comunicación interna está muy vinculada a la función de la administración y por tanto es una función estratégica (Pimienta, 2009).

De acuerdo con Fernández Collado (2005) la comunicación en las organizaciones se considera como un proceso dinámico, como un sistema que se compone de una serie de actividades interdependientes que al integrarse logran un conjunto específico de objetivos. La misma se lleva a cabo dentro de un sistema determinado de actividades interrelacionadas. La comunicación entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio y almacenamiento de mensajes.

Siguiendo lo descrito por (Pimienta, 2009):

A su vez, este autor afirma que el rol de la comunicación ha ido transformándose según la evolución de las principales teorías organizacionales, desde la clásica hasta la sistémica. Precisamente, en este estudio importa abordar esa evolución ya que la comunicación interna sólo es propicia en un modelo de estructura sistémica, donde la clave es la comunicación en todas sus formas y orientaciones, apuntando a la transversalidad de la información y cumpliendo funciones que van más allá de lo operativo y funcional de la información. (pp. 9-10)

En este tiempo de alta revolución tecnológica y en que los procesos comunicacionales han evolucionado por la globalización, es imperante la necesidad de perfiles directivos que tomen importancia en los procesos de la comunicación interna de las organizaciones (March, Prieto, Danet, Pérez, & Martínez, 2009). La comunicación interna se puede convertir en un lenguaje común para todos los que integran una entidad, y es justamente este lenguaje común el que debe realizarse planificada y ordenadamente, con la finalidad de evitar distorsión de información, problemas de gestión u operación.

De acuerdo Pinillos (1996) la comunicación interna trata de "contar a la organización lo que la propia organización está haciendo, es decir, transmite la cultura de la empresa, su misión, su visión, sus valores, sus mensajes, sus objetivos generales, sus principales noticias". Siendo la comunicación un proceso estratégico de la empresa y herramienta fundamental para la ejecución de las operaciones interdepartamentales, se hace necesario controlar y auditar la comunicación interna de la entidad; con dicho proceso se podrá evaluar y medir constantemente la comunicación para buscar soluciones o implementar canales diversos, que permitan mejorar la productividad.

2. Marco teórico

2.1. La Comunicación Interna y Organizacional

La comunicación es el proceso más importante que se da en cualquier relación interpersonal; toda conducta en una relación es una comunicación y es imposible no comunicar (Jaén, Luceño, Martín, & Rubio, 2006). Cuando se habla de comunicación interna automáticamente se asocia a una comunicación empresarial u organizacional. Dentro de la comunicación de la empresa, existen diversos tipos de comunicación, entre los que destacan (Van Riel, 1997):

- Comunicación de Marketing (externa)
- Comunicación Organizativa (interna, inversores y administración pública)
- Comunicación de Dirección (director, accionistas y agentes financieros)

La comunicación interna "está dirigida hacia los llamados públicos o clientes internos de la empresa (empleados) y que está formada por todos los mensajes (información) los miembros de la misma organización" (Jaén et al., 2006, p. 6). La comunicación con los empleados y colaboradores de la organización es indispensable, pero esta comunicación debe ser efectiva, por ejemplo, cuando se dan procesos de crisis o recesión empresariales, una adecuada comunicación y manejo correcto de información permitirá contribuir en el mejoramiento de los problemas.

Sin embargo, es complicado manejar siempre una comunicación acertada o correcta pues en

todo momento se tendrán problemas, distorsiones, barreras y elementos negativos que perjudiquen la efectividad de los procesos de comunicación en las empresas. Entre los elementos negativos que impiden una comunicación efectiva en las organizaciones se encuentran:

- **Barreras Físicas:** son interferencias que se producen en el ambiente físico en el que se desarrolla la comunicación, por ejemplo ruidos fuertes (Alcover de la Hera, Martínez Íñigo, Rodríguez Mazo, & Domínguez Bilbao, 2004).
- **Barreras Semánticas:** surgen cuando se interpreta de forma incorrecta los símbolos empleados en la codificación del mensaje, quizá por desconocimiento de los mismos o porque aquéllos tienen más de un sentido (Adler & Marquardt Elmhorst, 2005).
- **Barrera Personales:** este elemento es sin duda alguna el más difícil de controlar. La organización se conforma de personas, y cada persona tiene una forma de pensar distinto, así como su forma de percibir la realidad. Las personas tienen su propia personalidad, emociones y prejuicios. Este tipo de barreras se dan entre personas no solo de distinto nivel jerárquico sino también en un mismo nivel, a veces dentro de un mismo departamento o entre departamentos. Sin duda un aspecto fundamental para evitar este tipo de barrera es la confianza de una de las partes con respecto a la otra (Gordon, 1997).

Siguiendo el trabajo de Jaén et al. (2006), "la función principal de la comunicación interna es contribuir a la creación de beneficios económicos, generando buenas relaciones entre todos los departamentos y empleados" (p. 7). Para que la comunicación interna sea efectiva y respetada, debe estar ligada con los objetivos estratégicos de la empresa. Los objetivos generales de la comunicación interna son: (a) proporcionar información confiable sobre la organización, (b) dar formación a sus trabajadores, y (c) motivar a los empleados.

Las organizaciones necesitan de una comunicación efectiva que responda a las exigencias y demandas de la sociedad, y que le ayude a poder desarrollarse y competir en el mercado cada vez más exigente. La comunicación institucional pone de manifiesto un fenómeno importante, un cambio radical de las organizaciones, pues éstas abandonan su estatus de simples productoras para presentarse ante la sociedad con proyectos integrales (Gómez-Aguilar, 2007).

Otra forma de comunicación en las organizaciones es la publicidad institucional, misma que tiene como principal fin acercar la institución a la sociedad. Las principales características de esta publicidad institucional son: (a) como procedimiento informativo, aprovecha las ventajas del anuncio publicitario; (b) aporta al público una imagen integral de la organización; (c) la comunicación es unilateral, ya que el público o destinatario de la información actúa solamente como receptor de información (Sotelo, 2001).

Un punto destacable de la comunicación interna es la retroalimentación del proceso comunicacional 'feedback'. Esta retroalimentación debe responder a las exigencias de la sociedad y de los objetivos estratégicos que persigue la organización. La comunicación es entonces parte de la estrategia decisiva de las instituciones y cada vez gana mayor importancia su implementación, seguimiento y monitoreo.

La comunicación organizacional tiene un carácter integral, es por ello que está presente en todos los ámbitos y procesos de la institución. En este sentido, la comunicación debe adaptarse a diversas situaciones a las que se enfrenta. Siguiendo lo descrito por Gómez-Aguilar (2007), la capacidad de adaptación de la comunicación viene dada por tres aspectos:

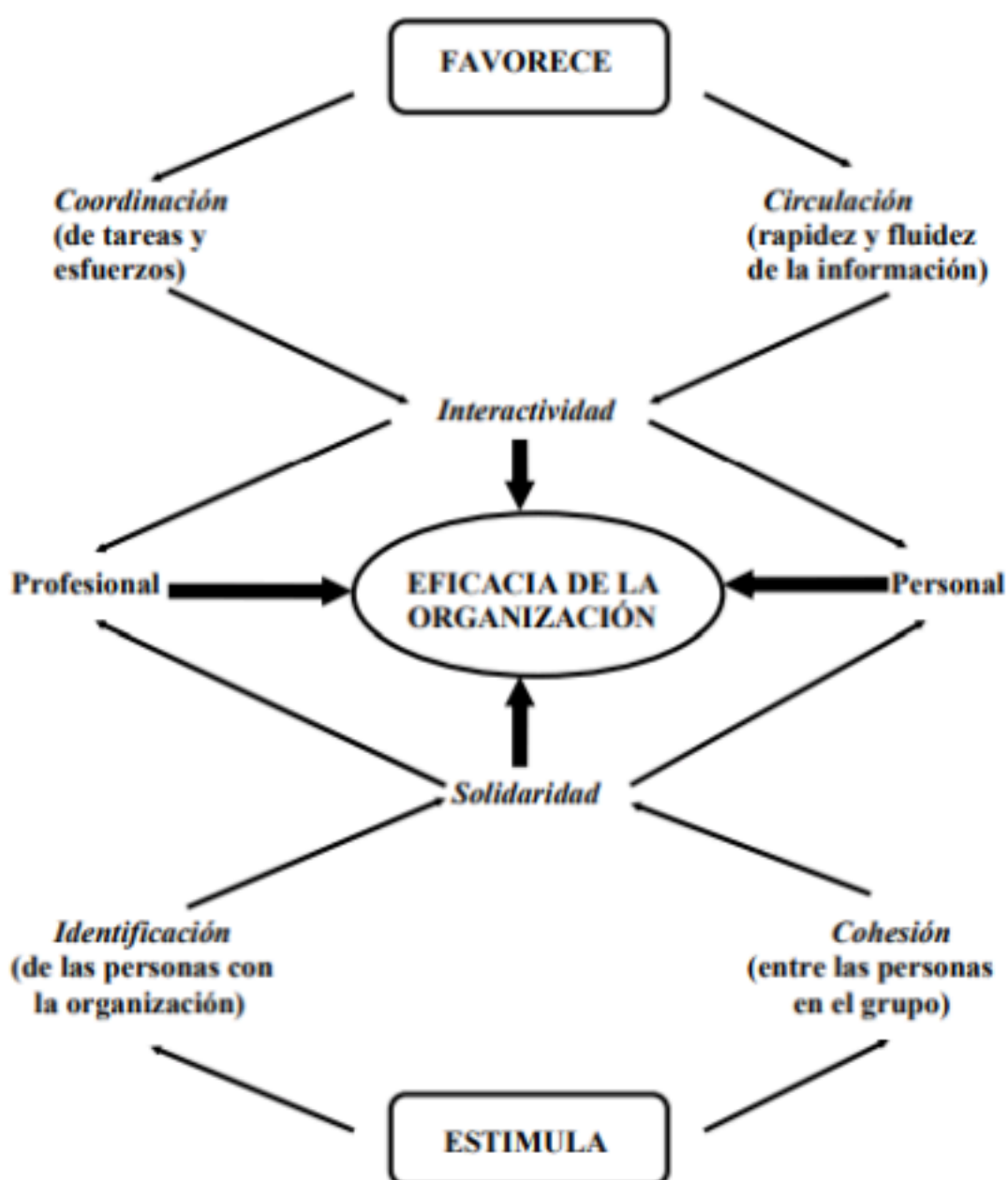
- **Modelo de comunicación.-** Por un lado, posee un carácter bidireccional, que persigue crear y mantener relaciones informativas entre los interlocutores, aunque en la mayoría de las ocasiones será uno el que lidere el proceso. Por otro lado, no se debe limitar a ese carácter bidireccional, ya que en el día a día de la organización se producen multitud de encuentros, que suceden, a menudo, de forma simultánea entre varios interlocutores. De esta forma, la comunicación se presenta como un proceso multilateral, facilitando una política integral comunicativa.
- **Modos y medios informativos.-** La comunicación institucional usa todos los modos y medios informativos existentes y los combina, para así poder ajustarlos a las estrategias informativas necesarias para afrontar las distintas situaciones.
- **Intención.-** Además del fin de la comunicación institucional, en cada relación informativa subyace una intención con respecto a los interlocutores. (p. 143)

Sobre la comunicación interna, es importante el adecuado involucramiento de los clientes internos (empleados o colaboradores) en el proceso participativo de la comunicación. Las personas deben sentirse involucradas en la comunicación, deben considerarse como miembros activos a la hora de comunicar y no solo como receptores de información unidireccional que proviene del directorio. Para que los miembros de la entidad participen activamente deben darse tres condiciones básicas (Capriotti, 1998):

1. Los empleados deben confiar en los directivos, no solo a nivel de relaciones laborales, sino que los consideren como interlocutores válidos para intercambiar información necesaria para llevar adelante las tareas.
2. Los empleados deben tener la capacidad de tomar decisiones en su nivel de responsabilidad, con lo que el colaborador se sentirá útil.
3. Los empleados deben confiar y creer que sus opiniones serán escuchadas, esto permitirá que se genere una corriente de comunicación 'hacia arriba' y una mayor participación. (p. 3)

La comunicación interna cumple funciones determinantes para la entidad, mismas que le permiten a la institución mejorar la eficacia de su actividad interior. Una correcta comunicación interna mejorará la interactividad entre los colaboradores; a su vez esta interactividad favorecerá la circulación de la información y la coordinación de las tareas y esfuerzos entre las diferentes áreas de la compañía. Una adecuada comunicación interna también estimulará la cohesión entre las personas del grupo y favorecerá la identificación de los empleados con la organización (Capriotti, 1998). A continuación se muestra la figura 1 que engloba las funciones de la comunicación interna:

Figura 1
Funciones de la Comunicación Interna. Obtenido de Capriotti (1998).



3. El papel de la auditoría de comunicación interna en las instituciones

Se entiende como auditoría de comunicación interna "al conjunto de métodos de investigación y análisis con el objetivo de identificar, definir, revisar y evaluar el contenido y desarrollo de la función. Constituye un sistema de control de la gestión efectuada" (Saló, 2005). De acuerdo con Pachecho, Zapata y Albán (2018):

Auditar la comunicación es, pues, una actividad clave para generar credibilidad y eficacia en los procesos de comunicación. La auditoría de comunicación interna podría considerarse como el balance obligado del estado actual de ese tipo de comunicación, con el fin de examinar de forma metódica la calidad y el impacto de las comunicaciones internas. (p. 278). Para Krohling (2015), el interés por las auditorías de comunicación ha ido en aumento en las organizaciones, las cuales demandan diferentes tipos de auditorías, siendo las de cultura organizacional, imagen y monitoreo de ambiente las mediciones más demandadas con el fin de conocer el nivel de aceptación de las organizaciones respecto a sus públicos.

Para Varona (1994), la comunicación es el sistema nervioso de una organización, sin comunicación no es posible su funcionamiento. La comunicación hace posible que la gente se organice, defina sus objetivos, ejecute sus tareas, comparta sus ideas, tome decisiones, resuelva problemas, y genere cambios. Al mismo tiempo, la comunicación hace posible que se cree un ambiente donde los individuos se sienten valorados como personas. Pero los sistemas y prácticas de comunicación de una organización, como pasa con todas las actividades humanas, son susceptibles de deterioro cuando no se tiene establecido un sistema permanente de evaluación y mejoramiento. (p. 1)

Una auditoría de comunicación persigue los siguientes objetivos específicos (García, Ruiz, & Ventura, 1999):

1. Evaluación del rigor presupuestario con el que es desarrollada la gestión de la comunicación interna.
2. La reducción de costes del departamento de comunicación interna.
3. El nivel de satisfacción de los empleados y la mejora del clima laboral.
4. Los posibles frenos o problemas de comunicación en el seno de la empresa.
5. La percepción que tiene de la empresa el público interno y los estados de opinión sobre temas fundamentales.
6. Detectar las necesidades de información.
7. Evaluar la calidad de los contenidos y la eficacia de los canales de comunicación.
8. Identificar las audiencias y su diversidad.

Los objetivos de una auditoría de comunicación están centrados en evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y sus diferentes canales; evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal e interdepartamental; evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el trabajo en equipo; evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura organizacional; evaluar si hay distorsiones en el proceso de transmisión de mensajes internos (Pimienta, 2009).

Villafañe (2006) bosqueja cuándo una comunicación al interior de la empresa es propicia o no es propicia. Es *propicia* cuando se dan reuniones de trabajo transversales, se sabe escuchar, hay transmisión de valores al equipo de trabajo, se hace énfasis en la colaboración, se plantean problemas de forma abierta, hay transparencia y anticipación de la información, existe un fácil acceso a informaciones y contactos entre los departamentos de la empresa que asegure la transversalidad. Es *no propicia* cuando se dan solamente reuniones jerárquicas, la comunicación es unidireccional, no se favorece la iniciativa, se potencia el protagonismo personal, hay ocultamiento de problemas por temor a sanciones, rumores, falta de anticipación, entre otros.

El mismo autor (Villafañe, 2006) complementa lo indicado en el párrafo anterior con indicadores que revelan la necesidad de más y mejor calidad de información:

- Retraso en la entrega de datos: recurrir al jefe para que éste reclame esos datos
- Críticas y ataques en las reuniones interdepartamentales: bromas y críticas ante los fracasos de otras áreas
- Desconocimiento de las tareas a realizar: referido al desconocimiento de los resultados

- Errores reiterados de normativas
- Reuniones largas y poco productivas
- Rumores antes de que aparezca la información oficial
- Falta de lenguaje común
- Escasa transversalidad en la información
- Falta de transparencia y escasez de información
- Distorsión de los mensajes
- Desconocimiento generala acerca de la organización

En el trabajo sobre la auditoría de comunicación interna realizado por Pimienta (2009), establece tres fases para diagnosticar problemas de comunicación interna (auditoría), mismas que se detallan a continuación:

1. Debe efectuarse una entrevista a profundidad al nivel directivo y principal de la organización, al responsable de comunicación o al encargado de recursos humanos, con el fin de conocer qué política de comunicación interna desarrolla la organización, qué acciones de comunicación formal e informal realizan, qué soportes utilizan. Además se deben anotar y constatar los soportes implementados por la organización: intranet, carteleras, memorandos internos, etc.
2. Se aplica un cuestionario de forma anónima con preguntas abiertas y mayormente cerradas, a aquellos que ocupan posiciones jerárquicas, niveles gerenciales, jefaturas, coordinadores, supervisores, encargados de áreas, dado que son los que manejan mayor caudal de información y la decisión de difundir información hacia sus pares, sus superiores o jerarquías inferiores.
3. Se realizan grupos focales de discusión con el personal de la empresa a fin de conocer acerca de las necesidades de información que tienen y cómo pueden acceder a ella. (p. 24)

De acuerdo con Varona (1994) las tres perspectivas teóricas sobre las auditorías de comunicación organizacional (interna), son: (a) la perspectiva funcionalista, (b) la interpretativa y, (c) la crítica. En el estudio realizado sobre las auditorías de comunicación organizacional desde una perspectiva estadounidense, el mismo autor detalla (Varona, 1994):

La perspectiva funcionalista tradicional concibe a las organizaciones como «máquinas» u «objetos» que pueden ser estudiados con los conceptos y métodos tradicionales de las ciencias sociales (Daniels, Spiker, & Papa, 1997). Los funcionalistas creen que la comunicación organizacional es una actividad objetiva observable que puede por lo tanto ser medida, clasificada y relacionada con otros procesos organizacionales. Por ello una auditoría funcionalista de la comunicación organizacional examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación. La perspectiva funcionalista usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos, y la interpretación de los resultados).

La perspectiva interpretativa ve a las organizaciones como "culturas" (Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo, 1983). Las organizaciones, como las culturas poseen un conjunto de creencias y valores, y un lenguaje que se reflejan en los símbolos, los ritos, las metáforas, las historietas, en el sistema de relaciones y en el contenido de las conversaciones. Por eso para el interpretativista la organización es un fenómeno más bien subjetivo que objetivo por ser una realidad socialmente construida mediante la comunicación (Putnam, 1982). Por ello el auditor interpretativista se centra en el significado de las acciones y producciones comunicacionales de una organización (símbolos, historietas, metáforas, contenido de las conversaciones, etc.) y en la manera como se originan y desarrollan estas producciones comunicacionales. El auditor interpretativista, a diferencia del funcionalista intenta descubrir cómo los miembros de la organización interpretan y experimentan la vida organizacional sin imponer ningún conjunto de conceptos preestablecidos.

La perspectiva crítica se centra en el estudio de cómo las prácticas de comunicación organizacional son sistemáticamente distorsionadas (Habermas, 1995) para servir a los intereses de quienes están en una posición de poder dentro de la organización (Deetz, 1982; Mumby, 1987). El objetivo del investigador crítico es descubrir primero qué prácticas comunicativas están siendo sistemáticamente distorsionadas a través del uso del lenguaje (retórica organizacional) y de los símbolos; segundo, desenmascarar los intereses creados

4. Dos casos de auditoría de comunicación interna

El estudio de casos es una metodología de investigación cualitativa que permite la obtención de información relevante a partir de la exploración y análisis de contextos exitosos y de fracasos empresariales, con la finalidad de comprender y determinar métodos acertados de actuación directiva y gerencial (Guzmán & Alejo, 2017). Para este trabajo, los estudios de casos juegan un papel importante para la revisión y análisis de aspectos metodológicos y resultados en las auditorías de comunicación interna seleccionadas para exposición en este apartado. Un estudio interesante es el realizado por Pajares Conde, March Cerdá y Gómez Martínez (1998), en el cual muestran el proceso de auditoría de comunicación interna de un hospital.

Su objetivo central fue conocer el estado actual de la comunicación percibida por los profesionales (médicos, enfermeras), por los cargos intermedios y por el equipo directivo, junto a conocer posibles estrategias futuras de mejora de la comunicación interna percibidas por los propios profesionales. El estudio fue realizado con una metodología cualitativa, consistente en grupos focales y entrevistas semiestructuradas. La selección de participantes fue de forma aleatoria y sus principales resultados fueron: (a) tanto los profesionales de enfermería como los médicos destacan como una importante debilidad la poca credibilidad y la baja valoración de las direcciones; (b) los profesionales destacan como debilidad, que no se den felicitaciones ni refuerzos positivos de ningún tipo; (c) respecto al canal de comunicación descendente, los profesionales destacan que ésta falla, ya que la primera información llega en forma de rumores; (d) se plantean como mejoras futuras a desarrollar, la comunicación itinerante, la elección de los directivos, la utilización de los canales informales, el reconocimiento de los profesionales y la realización de un plan de comunicación. (p. 231)

En el estudio realizado por Pachecho et al. (2018), se hace una auditoría de comunicación interna en una institución de educación superior en Ecuador. Las universidades en Ecuador han sufrido un proceso de transformación constante, y es importante mediar la comunicación interna que se genera dentro de la misma, para lo cual se utiliza la herramienta de auditoría interna. Los resultados más importantes en esta investigación son: (a) la comunicación interna de la universidad se caracteriza por la informalidad; (b) los procesos comunicacionales muchas veces están sesgados y no son inclusivos para todos; (c) se requiere un sistema que permita el mejoramiento integral de la comunicación interna como herramienta institucional y completamente operativa.

5. Conclusiones

Una vez realizado el recorrido de investigación bibliográfica sobre los temas relativos a la comunicación interna, comunicación organizacional así como la auditoría de comunicación interna, tanto de manera fundamental como en estudios de casos, se puede concluir que la auditoría de comunicación interna de las organizaciones es una herramienta actual e importante, que permite a la directiva tomar decisiones sobre el estado de la comunicación al interior de la organización.

Uno de los mayores problemas relativos a la comunicación en las empresas es la informalidad en el proceso de envío de los mensajes a todos los receptores, debido a ello, es imperante contar con un departamento o encargado de comunicación, que vele y asegure una distribución adecuada e inclusiva de información, que a su vez permita mejorar en la eficiencia, eficacia y productividad de los diferentes departamentos y la empresa en general.

Los estudios de casos son ejemplos importantes que hacen notar la importancia de aplicar el proceso de auditoría interna en cualquier tipo de institución, sean éstas de servicios, productivas o comerciales. Es importante realizar constantemente el proceso de diagnóstico situacional de la comunicación dentro de la organización, con la finalidad de subsanar problemas internos y posibles errores futuros.

Referencias bibliográficas

- Adler, R. B., & Marquardt Elmhorst, J. (2005). *Comunicación organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones*. McGraw-Hill.
- Alcover de la Hera, C. M., Martínez Íñigo, D., Rodríguez Mazo, F., & Domínguez Bilbao, R. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Capriotti, P. (1998). La Comunicación interna. *Reporte C&D - Capacitación y Desarrollo*, (13). Recuperado a partir de http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf
- Daniels, T. D., Spiker, B. K., & Papa, M. J. (1997). *Perspectives on organizational communication* (4th ed). Madison, Wis: Brown & Benchmark.
- Deetz, S. A. (1982). Critical interpretive research in organizational communication. *Western Journal of Speech Communication*, 46(2), 131-149.
<https://doi.org/10.1080/10570318209374073>
- Fernández Collado, C. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas.
- García, J., Ruiz, A., & Ventura, R. (1999). La Auditoría de Comunicación Interna: Una aproximación conceptual y metodológica. *Revista Latina de Comunicación Social*, (18). Recuperado a partir de <https://www.ull.es/publicaciones/latina/biblio/icom98/81haba3.htm?tag=stupidies-21>
- Gómez-Aguilar, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: el uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas* (Doctoral). Universidad de Málaga, Málaga, España. Recuperado a partir de <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/2656>
- Gordon, J. R. (1997). *Comportamiento organizacional*. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- GUZMÁN, E., & ALEJO, O. (2017). El estudio de casos: una metodología efectiva para la investigación empresarial. *Revista ESPACIOS*, 38(51). Recuperado a partir de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n51/17385110.html>
- Habermas, J. (1995). *Communication and the evolution of society*. Recuperado a partir de <http://public.ebib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=4029977>
- Jaén, M., Luceño, L., Martín, J., & Rubio, S. (2006). La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones. *EduPsykhé: Revista de psicología y psicopedagogía*, 5(1), 3-32.
- Krohling, M. M. (2015). La comunicación en la gestión de la sostenibilidad en las organizaciones. *Revista Mediterránea de Comunicación / Mediterranean Journal of Communication*, 6(2), 29-62. <https://doi.org/10.14198/MEDCOM2015.6.2.02>
- March, J. C., Prieto, M. Á., Danet, A., Pérez, O., & Martínez, F. (2009). Los directivos hospitalarios y la comunicación interna: una asignatura pendiente. *Revista de Administración Sanitaria Siglo XXI*, 165-182.
- Mumby, D. K. (1987). The political function of narrative in organizations. *Communication Monographs*, 54(2), 113-127. <https://doi.org/10.1080/03637758709390221>
- Pacanowsky, M. E., & O'Donnell-Trujillo, N. (1983). Organizational communication as cultural performance. *Communication Monographs*, 50(2), 126-147.
<https://doi.org/10.1080/03637758309390158>
- Pachecho, M., Zapata, L., & Albán, A. (2018a). La auditoría de comunicación interna, herramienta de escucha para gestionar el cambio en universidades. *Universidad y Sociedad*, 10(3), 277-283.
- Pachecho, M., Zapata, L., & Albán, A. (2018b). La auditoría de comunicación interna, herramienta de escucha para gestionar el cambio en universidades. *Universidad y Sociedad*, 10(3), 277-283.
- Pajares Conde, D. R., March Cerdá, J. C., & Gómez Martínez, M. . E. (1998). Auditoría de comunicación interna de un hospital. *Gaceta Sanitaria*, 12(5), 231-238.
[https://doi.org/10.1016/S0213-9111\(98\)76477-5](https://doi.org/10.1016/S0213-9111(98)76477-5)

Pimienta, M. L. (2009). *La auditoría de la comunicación interna*. Recuperado a partir de <http://repositorio.umaza.edu.ar/handle/00261/53>

Pinillos, A. A. (1996). Comunicación interna, un paseo por el tiempo. *Harvard Deusto business review*, (70), 48-63.

Putnam, L. L. (1982). Paradigms for organizational communication research: An overview and synthesis. *Western Journal of Speech Communication*, 46(2), 192-206.
<https://doi.org/10.1080/10570318209374077>

Saló, N. (2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Barcelona: Paidós.

Sotelo, C. (2001). *Introducción a la Comunicación Institucional*. Barcelona, España: Ariel. Recuperado a partir de <https://www.casadellibro.com/libro-introduccion-a-la-comunicacion-institucional/9788434412835/745761>

Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid, España: Prentice Hall Iberia. Recuperado a partir de <http://www.marcialpons.es/libros/comunicacion-corporativa/9788489660076/>

Varona, F. (1994). Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. *Revista Diálogos*, (39), 30-40.

Villafañe, J. (2006). *Quiero trabajar aquí: las seis claves de la reputación interna*. Madrid: Pearson/Prentice Hall.

1. Contadora Pública Autorizada. Magister en Administración de Empresas con Mención en Negocios Internacionales. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil, Ecuador. Correo electrónico: dayse.cevallosv@ug.edu.ec

2. Ingeniero Comercial. Magister en Administración de Empresas con Mención en Marketing. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil, Ecuador. Correo electrónico: christian.morenorod@ug.edu.ec

3. Economista. Magister en Administración de Empresas. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil, Ecuador. Correo electrónico: ruben.cevallosc@ug.edu.ec

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 39 (Nº 42) Año 2018

[Índice]

[En caso de encontrar un error en esta página notificar a [webmaster](#)]

©2018. revistaESPACIOS.com • ®Derechos Reservados