

**ANÁLISIS DEL ABORDAJE DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN
REVISTAS ELECTRÓNICAS DE COMUNICACIÓN DE IBEROAMÉRICA**

ESTUDIANTE RESPONSABLE:

Natalia Rojas Rodríguez

DIRECTORA DEL PROYECTO:

Luz Ángela Ballesteros

Comunicación Social y Periodismo

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Universidad de Manizales

2015

RESUMEN

El trabajo que se presenta a continuación busca realizar una descripción sobre el surgimiento de la comunicación asertiva (CA) como corriente de la comunicación organizacional, en esencia se propenderá por dar a conocer el andamiaje argumentativo que soporte la pertinencia de una herramienta de medición, dicha herramienta se dejará como un instrumento de análisis documental para futuras investigaciones que pretendan identificar la presencia y función de la comunicación asertiva en un contexto organizacional. Igualmente, la herramienta estará lista para ayudarle a cualquier investigador a dilucidar a qué escala la comunicación asertiva existe e impacta la agenda académica y por ende la organizacional. Para este fin se realizará un análisis documental, cuantitativo y cualitativo; que mida la cantidad de veces que términos relacionados con comunicación asertiva hagan su aparición en revistas virtuales de contenido profesional y académico. Son, en este orden, artículos sobre comunicación organizacional extraídos de las siguientes revistas: Razón y palabra, Signo y pensamiento, Folios, Icono 14, Revista Versión estudios de comunicación; PsycNet (estadounidense). Todas las anteriores pertenecientes a países de habla hispana como: Colombia, España, México y Perú.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los factores organizacionales susceptibles de ser medidos en revistas de comunicación, con el fin de evaluar la presencia de procesos oficiales de comunicación asertiva en las organizaciones?

JUSTIFICACIÓN

El tema de comunicación asertiva (CA) se encuentra permeado por múltiples características que inciden en su constitución, las cuales tienen como punto de partida al ser

humano introspectivo que dialoga constantemente consigo mismo, y cómo esta acción determina la calidad de la comunicación que posteriormente sale desde el ser hacia el medio social, en este caso un contexto organizacional. Tal comunicación ha sufrido variaciones en el curso de la historia, las cuales se representan en un sistema de signos y símbolos que son comunes a un entorno social, sistema que se identifica por contener esquemas de carácter verbal y no verbal, todo ello constituido como un sistema sógnico que permite la definición de los contenidos que se comunican y el cómo expresarlos a otro individuos (Landowski, 2012)

Esta forma (el cómo) es la que atañe a esta investigación, teniendo en cuenta que la asertividad se asume como un efecto tanto de la forma de comunicación como de los efectos adecuados en la trasmisión del mensaje.

Considerando lo anterior y como efecto de las bases fundamentales del hecho comunicativo, las organizaciones han venido haciendo obligatorio uso de tales herramientas, dada la importancia que las mismas tienen para el ambiente laboral. Tener un adecuado proceso de comunicación es fundamental en las relaciones cotidianas y en el clima laboral dentro de una organización, a la vez que representa la base para la construcción de saberes y la posterior consecución de logros grupales dentro de las organizaciones.

La pertinencia de plantear esta reflexión se encuentra ligada a la exploración temporal alrededor de los cambios presentados en el transcurrir histórico del tema y la forma en la que ha venido evolucionando, de acuerdo también, con los cambios que las

mismas organizaciones tienen en la sociedad. Ejecutar este análisis, por lo tanto, coadyuva a la construcción de una línea de estudio alrededor de los cambios que se pueden generar entorno a las organizaciones a través de la CA; siempre que su punto de partida sean los autores, tendencias y teorías.

OBJETIVOS

Objetivo General

Crear una matriz de análisis que sirva a futuro para medir la influencia de la comunicación asertiva en la narrativa de textos académicos.

Objetivos Específicos

- Construir un concepto claro y delimitado de lo que es comunicación asertiva
- Determinar los conceptos y teorías claves que componen la matriz de análisis que será usada a futuro por los investigadores
- Conocer el estado de la Comunicación Asertiva en las narrativas organizacionales basados en publicaciones especializadas.

MARCO CONCEPTUAL

Correlación entre comunicación asertiva y comunicación organizacional

Para efectos de este trabajo investigativo, es necesario abordar los conceptos teóricos que se emplean sobre la comunicación asertiva y la influencia de este en la comunicación organizacional.

La comunicación social y el relato asertivo

La comunicación organizacional, como efecto del proceso de investigación en la comunicación social, se encuentra tejida por una reestructuración de la sociedad en comunidades, donde el análisis del comportamiento social de los individuos que componen estas comunidades define la estructura interna de un espacio determinado.

Los seres humanos socialmente nos vamos configurando en una red de relaciones que tiene límites muy estrechos y en donde muchas veces solo caben los cercanos, o los nacionales, o los de mi etnia; es decir, ponemos unos límites identitarios, de clase o institucionales (Berger & Luckmann, 1968, p.166).

Por tanto, la comunicación organizacional se da a partir de la configuración de redes entre los sujetos que componen la empresa, es decir, deberá existir una comunicación influenciada por la concordancia de los objetivos establecidos, es aquí donde entra la comunicación asertiva como concepto comunicacional que se extrae desde lo semiológico (en la medida que parte de un lenguaje cargado de sentidos), lo psicológico (como comprensión del aparato psíquico humano) y lo social (como aquel entorno en donde se lleva a cabo el acto comunicativo). El encuentro de estas tres vertientes permite la comprensión del concepto en términos de una construcción interdisciplinaria que genera aportes y ha considerado la relevancia de construir tal investigación.

Ser asertivo significa tener una serie de cualidades y características diferenciadoras frente a los demás, por ejemplo, “ se confiere mayor seguridad y libertad para expresar las emociones, coadyuva con el ejercicio de integración con el entorno, colabora con la constitución de vínculos de empatía con los pares y también ayuda a liderar procesos constructivos” (Castanyer, 1996).

Hablamos entonces que la relación entre la comunicación organizacional y la comunicación asertiva corresponde al vínculo social dado por los individuos que pertenecen a una misma empresa u organización, esta combinación o dupla permite en esencia el poder lograr el objetivo común, que se consigue en la medida en que sepan comunicarse con calidad. En esencia, cuando se habla de comunicación asertiva se está hablando de la intención del emisor -que en este sistema comunicativo planteado, también es receptor- de brindarle calidad a la forma entregar el mensaje. Comunicación asertiva es buscar crear relaciones de empatía por medio del lenguaje verbal y no verbal, mientras se comunica información, en este caso, información estratégica en el ámbito laboral cotidiano (Bateson, 1965).

Es fundamental, para efectos de comunicar asertivamente en la organización, que el individuo dialogue consigo mismo e identifique sus propias emociones, de esta reflexión se desprende una valiosa lección que consiste en comunicar teniendo en cuenta cuáles emociones causar en los demás y cuáles evitar; conocerse a sí mismo es también conocer a los demás, es empezar a identificar inductivamente patrones del comportamiento humano; un ejercicio *sine qua non* para lograr ponernos en los zapatos de otros al tiempo que se comunica un mensaje (Goleman, 1995).

Comunicación interpersonal: donde se integra mundo interno y externo

Para que exista una clara relación entre los sujetos que componen la organización, y estos a su vez logren cumplir con el objetivo común, mediante la ampliación de los conceptos establecidos por cada componente de ésta; es necesario el desarrollo de una comunicación a escalas mayores que integre la dupla entre los conceptos de organización y asertividad. Este tipo de comunicación que se establece entre los sujetos se conoce como interpersonal, la cual corresponde a: todo pensamiento, lenguaje interno y reflexión que se

hace acerca de sí mismo, la cual coadyuva al entendimiento del ser, de la forma cómo se relaciona este con el entorno y de la manera cómo comunica las ideas propias con mayor criterio, solidez, claridad; en resumen, asertivamente (Barthes, 1974).

La comunicación interpersonal se encuentra mediada por elementos tanto causales como casuales. Los elementos causales son aquellos que intencionalmente son utilizados para la comunicación con otras personas o un grupo de personas, por ejemplo el uso de argumentos que refuercen el contenido de la razón a dar. Los elementos casuales son situaciones internas o externas que pueden influir en el desarrollo del acto comunicativo, los cuales influyen (aunque sin querer) en el mensaje que se transmite, por ejemplo el estado de ánimo influye fuertemente en el resultado final de lo que se comunica (Hare, 2003).

Diseción conceptual del abordaje teórico sobre la comunicación asertiva en las organizaciones a través de un matriz de análisis

En aras de lograr medir la presencia de la comunicación asertiva fue necesario la creación de una matriz que brindó un análisis cualitativo, para ello dicha matriz se dividirá en dos grandes categorías que buscaron medir, respectivamente, forma y fondo, las veces que un autor dado aborda el tema en cuestión. La categoría 'referencia' y 'narrativa'.

Referencia

La categorización de elementos externos que se presentan, de múltiples maneras, como elementos cargados de sentido no siempre son físicos, de allí que las sensaciones se convierten en una forma de comunicación; Landowski (2012) afirma que los signos

intrínsecos pueden ser individuales o colectivos y son cargados de significados e interpretaciones.

Esta categoría pretende analizar los componentes del mensaje dispuesto en el texto que fue elaborado por el autor-investigador. Es aquí donde el investigador deberá hacer un análisis a profundidad de las unidades lexicales (adjetivos, verbos y perspectiva) usadas para poder determinar la validez o no en la inclusión de la terminología que caracteriza a la CA.

Para tal fin se ha subdividido en dos subcategorías: referencia directa y referencia indirecta.

- Perspectiva directa: cuando el autor menciona o incluye dentro de la narración del término de CA.
- Perspectiva indirecta: cuando dentro del cuerpo narrativo no se menciona en ninguna parte el término de CA, pero se infiere que se analizará una situación que se correlaciona con éste. corresponde al tipo de pronombre usado por el autor para explicar si el tema ha sido una vivencia personal (primera persona) o si por el contrario es un caso anecdótico (tercera persona).

Narrativo

En la actualidad es necesario la práctica de la comunicación como un proceso de interiorización y exteriorización, donde se tenga en cuenta un entorno de 360° (Véliz, 2011), es decir, considerar el contenido de lo que comunico a partir de la reflexión, la observación, la acción.

Dicha categoría busca dar cuenta de la intencionalidad y la dirección a la que apunta el autor cuando habla de comunicación asertiva. A medida que éste desarrolla su idea, va dejando rastros de quién o quiénes son los protagonistas en el entramado que expone sobre la CA en las organizaciones (Vargas,1996).

¿Se construye la comunicación asertiva desde el mundo individual o desde el mundo gregario?; la respuesta a esta pregunta se pretende resolver mediante dos subcategorías (narrativa social e individual):

Narrativa social: para comprender el concepto que se refiere a la narrativa social, es preciso haber desarrollado el proceso por medio del cual se pudieron comprender los tipos de lenguaje utilizados para una comunicación efectiva.

El lenguaje no verbal parte desde la concepción de los elementos gráficos en la sociedad, pasando por la interpretación de gestos y compulsiones que son utilizados para hacer énfasis en el acto comunicativo. De esta manera, al interior de las organizaciones subyace un sistema de signos y de símbolos que representan, de cierta manera, el conglomerado de significados.

Esta categoría da cuenta de si el autor en su artículo habla de interacción de diferentes individuos para crear el concepto de CA. Esta categoría, a su vez, se subdivide en tres elementos que dan luces sobre el rumbo narrativo: quiénes hablan y de quién(es) se habla en la organización para ilustrar qué es CA.

- **Narrativa social jerárquico-ascendente:** desde que punto de vista, es decir la forma en la que el autor toma el papel de los empleados en la determinación y conceptualización del rol desempeñado por el jefe.
- **Narrativa social jerárquico-descendente:** busca aclarar si el autor habla teniendo en primer plano la perspectiva del jefe(s) y cómo sus empleados contribuyen en mayor o menor medida a su idea de CA.
- **Narrativa social bidireccional:** la ecuanimidad en la el autor refleja la comunicación directiva entre los jefes y los empleados, es decir, la forma en la que

la comunicación es protagonista el momento de ¿habla con ecuanimidad el autor sobre el protagonismo de jefes y empleados, en ambas vías?

- **Narrativa individual:** determina si el texto del autor infiere que la CA es un tema que describe un proceso psicológico interno de cada individuo, y que, al haberlo, infiere que la organización usa la CA. Al exponer esta percepción individualista, el autor podría conferir dos direcciones o intencionalidades a su discurso.
- **Narrativa individual introspectiva:** determina si el autor considera que CA es una forma ideal con la cual cada persona sostiene un diálogo interno que nunca abandona el escenario de lo íntimo.
- **Narrativa individual intersubjetiva:** se busca determinar si el autor aborda la CA como una forma ideal de diálogo interno que eventualmente abandona el escenario de lo íntimo y termina negociándose con otros sujetos.

METODOLOGÍA

Cualitativo – interpretativo.

En primera medida, se optó por una investigación cualitativa que analizara el discurso implícito en la muestra documental, ya que en consonancia con el hecho de que es un abordaje humano de la comunicación, se quiso analizar el fenómeno partiendo desde el fondo y no solo de la forma y los resultados numéricos que esto implica.

Anexo 1. Matriz de análisis

Para la realización del instrumento que midió, eventualmente, la influencia de la CA dentro de los artículos de las revistas seleccionadas fue necesario esbozar el contexto en el que ésta se ha desarrollado, presentando a su vez los conceptos que la componen, tales como: comunicación, intersubjetividad, organización, asertividad, entre otros; con el fin de trazar el rumbo hacia la creación de las categorías de análisis que componen dicha ficha o instrumento de análisis. Una vez creadas las categorías, se les dio una definición que explicara el aporte descriptivo y cualitativo que le dan al instrumento de análisis.

MARCO TEÓRICO

La comunicación es un proceso mediante el cual el individuo humano construye significado y ordena su mundo interno a través de los referentes que la sociedad -en primera instancia sus padres- aprueba colectivamente, estos valores adoptados para sí son posteriormente reproducidos socialmente por el individuo al tiempo que se perpetúan (Barthes, 1972). Dada en el ámbito de la interacción, la clase de comunicación que abordamos en este trabajo se enmarca desde la teoría del movimiento intersubjetivo, en el que el análisis de la interacción cotidiana y los niveles de comunicación que tiene el ser humano, nos darán para cimentar nuestro punto de partida.

Dicha teoría aborda la comunicación humana como un escenario multidimensional en el que se presentan diferentes niveles de codificación de los mensajes, que suceden en la interacción cotidiana de los individuos. Teniendo en cuenta las diversas capas de las que se compone el escenario comunicativo, este abordaje interaccionista se plantea de igual manera los elementos paralingüísticos, como lo son los elementos no verbales e inconscientes que acompañan el ejercicio de la oralidad. Esta teoría experimental, nacida principalmente desde la psicología clínica, sirve de sustrato teórico mediante el cual

abordar la interacción humana integralmente, resaltando especialmente su nivel intersubjetivo. En resumen, abordaremos la comunicación como una conversación en la que el significado se negocia desde las subjetividades (Ángel, 2011).

Por otra parte, el aspecto del sentido lingüístico construido desde el ámbito cultural (Landowski, 2012) nos brinda el punto de partida para analizar la semiótica de la interacción de los grupos humanos, esbozando de nuevo que la construcción de sentido se da como resultado del encuentro de individuos que de manera inconsciente van adoptando sistemas de comunicación a diferentes escalas, y estas maneras de comunicación solo se entienden estando inmerso en la interacción de determinado grupo humano.

Autores como Daniel Goleman en su libro hito *Inteligencia Emocional*, se plantean por primera vez seriamente la comunicación como un ejercicio de hacer consciente el lenguaje, abarcando las implicaciones no verbales que acompañan a nuestras palabras en el diario vivir y cómo lo que no vemos modifica mayoritariamente el mensaje que emitimos con nuestras cuerdas vocales y boca. Goleman aporta entonces el componente emocional de la comunicación, elemento de especial relevancia ya que vuelve la mirada al concepto de comunicación como construcción de sentido colectivo teniendo a la psique del individuo como arquitecto fundamental. Las diversas entregas que este teórico ha tenido del tema de la inteligencia emocional, tales como *Inteligencia emocional en la empresa* y demás números, dan cuenta de que es un tema pertinente que ha logrado captar la atención de los gerentes y líderes de recursos humanos.

Finalmente, Hare introduce un punto importante a tener en cuenta en el análisis que se propone hacer, el de no obviar el aspecto circunstancial y situacional en el que acaecen las interacciones humanas y cómo hay elementos fluctuantes que ejercen influencia externa en la manera en cómo nos comunicamos a diario, esto es contexto socioeconómico, climático

y las relaciones de poder, etc., influyen en nuestro comportamiento como individuos de la organización.

Corpus del trabajo

La pertinencia de este trabajo radica en la oportunidad de explorar el papel que desempeña la CA en el funcionamiento de la organización, teniendo en cuenta el análisis de publicaciones electrónicas o revistas de comunicación de Iberoamérica en los últimos 24 años, ya que se tomó como punto de partida la publicación, en 2003, de la traducción al español del best seller de 1975, *Cuando digo no, me siento culpable*; libro que abordó por primera vez el tema de la comunicación asertiva desde un enfoque comunicacional. Su traducción al español casi 30 años después, sugiere la introducción, en un ámbito latinoamericano, del debate sobre la comunicación asertiva.

NOMBRE DE LA REVISTA	Signo y pensamiento. ISSN: 2027 – 2731. Bajo la licencia de Creative Commons.
ORIGEN Y EDITORES	Colombia. Editada por Facultad de Comunicación y Lenguaje de la Pontificia Universidad Javeriana.
EDICIÓN	Última edición N° 61(2012)
FRECUENCIA	Semestral
TIPO	Revista académica
TÍTULO DEL ARTÍCULO	Tensiones entre estudiantes y profesores universitarios sobre la lectura y la escritura.
AUTOR DEL ARTÍCULO	Violeta Molina Natera
APORTE TEMÁTICO:	Este artículo expone los resultados de una investigación interinstitucional sobre las

prácticas de lectura y escritura en las universidades de Colombia, donde se presentan los grupos de discusión de estudiantes y profesores de una universidad en torno a sus concepciones sobre estas prácticas. La metodología fue construida conjuntamente por los investigadores de las diferentes universidades, basándose en la propuesta de Jesús Ibáñez. Estos resultados muestran los diferentes enfoques de estudiantes y profesores sobre la lectura y la escritura, y su preocupación por la problemática multidimensional que identifican. Se sostiene la necesidad de tener en cuenta estas concepciones en cualquier tipo de intervención sobre lectura y escritura que se plantee en las universidades, ya sea en el aula o en el ámbito de políticas institucionales o estatales.

De igual forma, fue necesario delimitar la muestra representativa con la cual se llegó a la conclusión a través de la cual se identificó si el concepto de CA es abordado o no por las publicaciones.

Se seleccionaron 12 revistas que tuviesen publicaciones en los últimos 24 años, al buscarlas mediante index, se seleccionaron los números que tuviesen artículos en donde el título tuviese los términos: comunicación organizacional o comunicación corporativa.

Anexo 2. Matriz aplicada a las revistas

Conclusiones

Anexo 3. Consolidado matriz

El consolidado general de la matriz muestra que de las 12 revistas, en nueve de ellas, que corresponde al 75% de la muestra; se puede decir que está presente, indirectamente, la comunicación asertiva y en tres no se encuentra ninguna relación con el tema en cuestión, correspondiente al 25% restante.

En ocho artículos (66,6) la narrativa es social, lo cual da entender que los autores disertaron, predominantemente, de forma inductiva, estudiaron al grupo y no al individuo.

Solamente en uno de los artículos (8,3%) se esboza una narrativa que apela primeramente a la psique del individuo para entender el todo, lo que esboza que una perspectiva psicológica experimental aún no hacía presencia en los autores. Cabe recordar que en el 25,1% de la muestra no hay relación con el tema abordado.

En consecuencia, Al sondear con qué frecuencia se habla de comunicación organizacional en la muestra representativa de revistas de comunicación a lo largo de los últimos 24 años, se encontró que no son escasas las veces en las que los autores abordan el tema de la comunicación al interior de las organizaciones. Sin embargo, nunca se habla directamente de la comunicación asertiva.

Aunque se abordan temas tocantes a la psique de las personas, como por ejemplo, la opinión que tienen de cuán felices en el trabajo; en ningún momento se habla directamente de asertividad comunicativa.

En cuanto a los enfoques que los autores dan al tema, se puede identificar que se evoluciona desde la delimitación de lo que es comunicación organizacional y quienes son sus actores principales, hasta el abordaje directo sobre cómo se da dicho tipo de comunicación en las empresas.

En los primeros estadios del abordaje sobre comunicación organizacional (principios de los 90, según la muestra) que hacen los autores, se ve una clara perspectiva taxonómica o descriptiva de la comunicación organizacional, en aras de encontrar información útil para los gerentes de las organizaciones o para los primero comunicadores interesados en la comunicación organizacional, que buscan vislumbrar factores claves del clima laboral para mejorar la productividad de los empleados. Se ve un claro enfoque jerárquico descendente

o bidireccional en la que reunir información es muy valioso para entender cómo funciona la organización y qué entender de ello para que funcione mejor. Aún en esta etapa, se entiende la comunicación en términos cuantitativos, información vital para que los empleados conozcan qué hace la empresa y en ese orden de ideas, cuál es el papel de cada individuo.

Se nota entonces, en este tipo de abordaje, una necesidad de entender para poder controlar, un entender desde lo cuantitativo, entendiéndose que lo que marca la incursión en una visión más cualitativa de los flujos de información es sin duda el abordaje directo de la comunicación asertiva y sus diversos factores, los cuales en mayor medida están ausentes en la narrativa de los autores analizados.

Hay un abordaje más bien estructuralista de la comunicación, que toca tangencialmente el tema de los factores psicológicos del ser humano inmerso en un ambiente laboral. La comunicación asertiva es un ámbito que si bien está implícito en el abordaje teórico de los autores, carece del carácter comportamental y psicológico que requiere el análisis de la interacción entre individuos.

Obviando el hecho de que la expresión comunicación asertiva no está presente en los artículos, podemos inferir de todas maneras que la forma más eficaz de medir, en futuras investigaciones, si sí se aborda dicho tema es mediante la cuantificación de:

1. Las veces que se aborda comunicación como campo de estudio de la psicología conductual
2. Hay referencias recurrentes sobre la psique del individuo (emociones, pensamiento)
3. Se hace referencia a dinámicas sociales y comunitarias
4. Se hace hincapié acerca de la forma de tratarse cotidianamente

REFERENCIAS

- Ángel, A. (2011). *Modelos para comprender la comunicación*. Manizales: Universidad de Manizales.
- Barthes, R. (1974). *Elementos de Semiología*. Buenos Aires: Tiempo Contemporáneo.
- Berger, P. Luckmann, T. (1968). *La construcción social de la realidad*. H.F. Martínez de Murguía. Buenos Aires: Amorroutu Editores.
- Castanyer, O. (1996). *La asertividad: Expresión de una sana autoestima*. Bilbao: Desclée De Brouwer.
- Davis, F. (1998). *La comunicación no verbal*. Madrid: Alianza.
- Gergen, K. (1997). *Construccionismo social*. Thousands Oaks: SAGE.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional, por qué importa más que el IQ*. Berkley: Verona.
- Hare, B. (2003) *Sea asertivo: La manera positiva de comunicarse con eficacia*. Barcelona: Gestión.
- Landowski, E. (2012). ¿Habría que rehacer la semiótica? *Contra Texto*. Ed. N°20 Mayo de 2012.
- Vargas, D. (1996). *Las Narrativas: Evidencia cultural en la organización*. Razón y Palabra. Ed. N° 82 Marzo – Mayo de 2013.
- Véliz, F. (2011). *Comunicar*. (1ra ed.) Barcelona: Océano.

Virkler, H. (2009). *Speaking the Truth with Love*. Palm Beach Gardens.

Las revistas que cumplieron con las características fueron:

Bartra, R. (2003). *La creación de identidad cultural en la organización*. *Revista Versión*.

Estudios de comunicación y política, (15), 113-122. Recuperado de

http://version.xoc.uam.mx/MostrarPDF.php?id_host=6&tipo=ARTICULO&id=7869&archivo=7-552-7869xuy.pdf&titulo=Editorial:%20La%20experiencia%20emocional%20y%20sus%20razones.

Batson, G. (1961). En: *Modelos para comprender la comunicación*. Ángel, A. (2011). Manizales: Universidad de Manizales.

Françon, S. (1991). "*Briefing teams*". *Una aplicación de la Comunicación Organizacional*.

Signo y pensamiento, (19), 71-76. Recuperado de

<http://www.javeriana.edu.co/signoyp/coleccion.htm>

Hernández, D. ; Díaz, S. (2011). *Evaluación de la calidad del sistema formal de comunicación interna desde la perspectiva de auditoría del sistema humano*. *Folios*, (25),

13-19. Recuperado de

<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/folios/article/view/10596/9722>

Hernández, D. (2010). *El clima de comunicación: la percepción individual y compartida de las políticas y prácticas de comunicación organizacional*. *Folios*, (24), 181-191.

Recuperado de

<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/folios/article/view/11660/10631>

Piñuel, J. *La noción de mediación comunicativa para el análisis y el diseño de la comunicación organizacional*. *Icono 14*, (8), 1-2. Recuperado de <file:///Users/qsoaudioarchives/Downloads/249-1132-1-PB.pdf>.

Restrepo, M. (1995). *Comunicación para la dinámica organizacional*. *Signo y pensamiento*, (26), 91-96. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/signoyp/coleccion.htm>.

Sánchez, J. (1995). *Organización, la sociedad red*. *Revista Version. Estudios de comunicacion y politica*, (5), 171-180. Recuperado de http://version.xoc.uam.mx/MostrarPDF.php?id_host=6&tipo=ARTICULO&id=2049&archivo=7-136-2049hfa.pdf&titulo=La%20complejidad%20cultural:%20Estudios%20en%20la%20organizacion%20social%20del%20significado.

Terumi, L. (2009). *Internal communication in organizations and employee engagement*. *Digital Scholarship*, (3), 11-17. Recuperado de <http://digitalscholarship.unlv.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2177&context=thesesdissertations>

Valle, M. *La comunicación organizacional de cara al siglo XXI*. *Razón y palabra*, (32), 1-2. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html>.

Van Riel, C. (2003). *Nuevas formas de la comunicación organizacional*. *Razón y palabra*, (34), 1-2. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/cvanriel.html>.

Walther, A. (2010). *Contexto académico y profesional de la Comunicación organizacional*.
Icono 14, (2), 1-18. Recuperado de file:///Users/qsoaudioarchives/Downloads/256-1160-1-
PB.pdf