

Valoración de la comunicación organizacional en el comercio exterior: caso de estudio a través del método constitucional

Assessment of organizational communication: a case study using the constitutional method

Héctor Leonardo Duarte-Suarez¹
Universidad Laica Vicente Rocafuerte - Ecuador
hduartecx@gmail.com

Marlene Amada Merizalde-Sellan²
Universidad Laica Vicente Rocafuerte - Ecuador
mmerizaldes@ulvr.edu.ec

Javier Lecaro-Plaza³
Universidad Laica Vicente Rocafuerte - Ecuador
jlecaro@gmail.com

doi.org/10.33386/593dp.2022.4.902

V7-N4 (jul-ago) 2022, pp. 105-113 | Recibido: 18 de noviembre de 2021 - Aceptado: 13 de mayo de 2022 (2 ronda rev.)

1 Docente en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte carrera de comercio exterior.

2 Docente en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte carrera de comercio exterior.

3 Docente en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte carrera de comercio exterior.

Descargar para Mendeley y Zotero

RESUMEN

La investigación recomienda determinar el método de comunicación para el desarrollo organizacional de una empresa y otra, que permita el desarrollo de los negocios, el entendimiento y el establecimiento de relaciones entre las partes involucradas, en general, la comunicación provee elementos fundamentales para que se concreten los negocios. Los casos de investigación del presente estudio son con base en empresas que realizan actividades de comercio exterior, sin embargo, nos limitados a analizar únicamente la parte comunicacional como punto interesante debido a sus complejos modelos de gestión en el ámbito público y privado, los cuales se caracterizan por las percepciones agregadas que configuran el comportamiento organizacional. El método de investigación es de carácter horizontal, involucra el estudio de los métodos de comunicación constitutivos (CCO) para avanzar en el concepto dinámico de madurez comunicativa con el fin de teorizar, analizar y desarrollar el valor de la comunicación a nivel organizacional. Los resultados obtenidos buscan que los procesos implementados tengan mayor calidad y relevancia. Las conclusiones extraídas; sugieren que es necesario desarrollar alternativas para mejorar la comunicación dentro de las unidades operativas la importancia de la comunicación en un proceso de negociación internacional, brinda la posibilidad de entenderse con sus socios comerciales y en base a la consecución de objetivos comunes lograr establecer relaciones comerciales favorables.

Palabras clave: comunicación, organización, comercio, percepción

ABSTRACT

The research recommends determining the method of communication for the organizational development of one company and another, which allows the development of business, understanding and the establishment of relationships between the parties involved, in general, communication provides fundamental elements for the realization of business. The research cases of this study are based on companies that carry out foreign trade activities; however, we are limited to analyze only the communicational part as an interesting point due to their complex management models in the public and private spheres, which are characterized by the aggregate perceptions that shape organizational behavior. The research method is horizontal in nature, involving the study of constitutive communication methods (CCO) to advance the dynamic concept of communicative maturity in order to theorize, analyze and develop the value of communication at the organizational level. The results obtained seek that the implemented processes have greater quality and relevance. The conclusions drawn suggest that it is necessary to develop alternatives to improve communication within the operating units. The importance of communication in an international negotiation process provides the possibility to understand each other with their business partners and, based on the achievement of common objectives, to establish favorable business relationships.

Key words: communication, organization, commerce, perception

Introducción

Los académicos de diversas disciplinas afirman cada vez más que la comunicación es un medio de establecimiento y diseño de organizaciones, y afirman que las organizaciones son un colectivo vibrante, que conjuntamente produce dicha comunicación a través de la interacción continua de sus miembros (Cooren, Kuhn, Cornelissen, & Clark, 2011; Heide, Johansson, & Simonsson, 2012).

Esta perspectiva significa que los investigadores han pasado de estudiar cómo organizar y gestionar la comunicación, a cómo organizar la comunicación y crear valor en una sociedad caracterizada por múltiples campos de comunicación, cambios rápidos y responsabilidades personales. (Gregory & Halff, 2017; Van Ruler, 2018).

Este trabajo explica la comunicación desde el supuesto teórico del Método Constitucional (CCO), es decir, el valor de la comunicación es creado por todos los miembros de la organización y depende en gran medida de la experiencia, habilidades y opiniones personales. Por lo tanto, las conclusiones extraídas del entendimiento, la experiencia y los resultados de estas partes interesadas pueden ayudar a comprender la importancia de la comunicación en la organización de manera más amplia.

La dimensión organizacional no solo considera a los ejecutivos como los principales grupos de interés, porque las organizaciones tienen diferentes formas de entender y aprobar el valor de la comunicación, y lo mismo se aplica a las prácticas comunicativas de las unidades operativas. Estrategias para lograr los objetivos organizacionales y gestionar el cambio. Además, aunque la gente cree que la comunicación es importante, existe una brecha entre estas percepciones y el progreso lento de los departamentos de comunicación profesional y su aplicación a nivel de gestión.

La evaluación del clima organizacional en las instituciones y empresas, es crucial para que los funcionarios desarrollen innovación en

los procesos en los cuales son responsables, (Deshpande & Farley, 2004). En ese mismo sentido Zeffass y Sherzada (2015) explican que las visiones avanzadas de la comunicación estratégica desarrolladas en el mundo académico y en el sector real en la práctica no han llegado aún a muchas salas de juntas.

La percepción del clima organizacional se constituye en un conjunto de variables dicotómicas, su ausencia o presencia determinan la excelencia al desempeño laboral (Mujica & Perez, 2007). En ese mismo sentido la comunicación interna representa un rol clave para el desarrollo de las relaciones públicas, que ha ido creciendo en importancia. Aunque todavía hay una falta de conocimiento sobre el tema en el ámbito de las relaciones públicas (Tkalac Verčič, Verčič, & Sriramesh, 2012).

El objetivo, de identificar los factores que influyen en el percepción de la comunicación permite evaluar más concretamente, la idea de que; no comunicar puede poner a las organizaciones en riesgo y por lo tanto disminuir potencialmente su capacidad para sostener o ganar ventaja competitiva; (Isaksen & Ekvall, 2010); argumentando que un punto de referencia de los progresos en las organizaciones que desean desarrollar su madurez deben contar con niveles óptimos de comunicación a nivel de organización. De hecho, varios autores mencionan que el entorno interno que apoya la innovación se denomina percepción comunicacional (Arias Jiménez, 2007; France, Mott, & Wagner, 2007; Isaksen & Ekvall, 2010); y que es crucial para las organizaciones que aprovechen la comunicación para crear ventaja competitiva y mejorar su rendimiento

Marco Teórico

El valor de la comunicación para las organizaciones

La comunicación interna es un campo multidisciplinario, ubicado entre las relaciones públicas, la gestión de recursos humanos y el marketing. Se compone de varias funciones organizativas (Tkalac, 2019),

gestión y organización (Thompkins, 1987), y organizaciones psicológicas (Lowen-berg & Conrad, 1998) y relaciones públicas (Men & Bowen, 2017; Ruck & Welch, 2012; Tkalac et al., 2012; Welch, 2012). De hecho, en el ámbito de las relaciones públicas y corporativas, muchas funciones requieren de comunicación interna de forma similar (Tkalac, 2016). Sin embargo, mientras tanto, debemos reconocer la importancia de los canales de comunicación

Naturaleza comunicativa de organizaciones, CCO

El estudio se basa en el supuesto de que la comunicación es un requisito previo para crear, mantener y cambiar las organizaciones (Heide et al., 2012).

En la investigación de la comunicación organizativa, los estudiosos tienen una larga tradición de estudiar y demostrar cómo la comunicación se construye socialmente y contribuye a la organización (Cooren et al., 2011; Putnam & Fairhurst, 2015; Putnam & Nicotera, 2009; Putnam & Pacanowsky, 1983).

El papel constitutivo de la comunicación queda demostrado por McPhee y Zaig (2000) que destacan cuatro “flujos” de comunicación que juntos tienen una función formativa y producen una organización: la membresía negociación, auto estructuración reflexiva, coordinación de actividades y posicionamiento institucional.

En 2009, Putnam y Nicotera acuñaron el término CCO (Constitución comunicativa de la organización) basado en esta tradición de investigación, que asume que la comunicación es los medios por los cuales los seres humanos coordinan acciones, crean relaciones y mantienen organizaciones, y que las organizaciones son constituidas a través de la comunicación humana.

La CCO, es un marco para examinar el papel de la comunicación en las organizaciones, basado en el supuesto de que una organización no puede existir aparte de los procesos de comunicación; están intrínsecamente vinculados (Putnam y Nicotera, 2009; Schoeneborn et al.,

2014). La constitución comunicativa encarna lo material (elementos), lo formal (enmarcando o de la formación), y las causas eficientes (principios o normas para gobernar) que dan existencia a las organizaciones.

Christensen & Cornelissen, (2011) explican sobre el manejo controlado de la comunicación; y establecen como competencia de las organizaciones a la comunicación mediante el uso del coaching y una comunicación efectiva que cree valor social y económico (Gregory & Half, 2017).

Según Cooren y otros (2011) la teoría del CCO puede contribuir a una mejor comprensión del papel de la comunicación a las organizaciones y proporcionar una plataforma para los análisis de organización. En opinión de autor de esta investigación consideramos

que, al basar nuestro estudio en esta perspectiva, la teoría del CCO también puede enriquecer las investigaciones en materia de comunicación que tratan de demostrar la percepción de la comunicación a las organizaciones.

Madurez de las organizaciones en materia de comunicación

Empleando una perspectiva de CCO, nos apartamos de la visión de que la comunicación reside en los departamentos de comunicación y gestionado por profesionales de la comunicación. Más bien, la comunicación es promulgada y co-creada por todos los miembros de la organización, aunque algunos tienen más poder que otros en el cumplimiento de sus objetivos y metas.

Por lo tanto, para avanzar desde los supuestos teóricos y crear una forma de teorizar, analizar y desarrollar el valor de la comunicación, introducimos el concepto teórico de la comunicación madurez. Madurez significa “una forma o estado muy avanzado o desarrollado” (Diccionario de Cambridge), y madurar significa “convertirse en completamente desarrollado, para progresar” (Diccionario Merriam-Webster).

En consecuencia, definimos la madurez de la comunicación como el nivel de desarrollo de las percepciones y prácticas de comunicación de los dirigentes de las organizaciones.

Bruning y Ledingham (1999) desarrollaron y probaron una escala para medir las relaciones que afectan o integran la organización y el público. Otro ejemplo de una escala de gran alcance. El intento de medir el valor de la comunicación a las organizaciones es el modelo de Huang (2012) que incluye medidas de los medios de comunicación publicidad, relaciones públicas de la organización, reputación de la organización, reducción de costos y generación de ingresos.

Este argumento está en línea con la tradición de auditar la comunicación dentro de las organizaciones desde la década de 1970 (Hargie & Tourish, 2009). Ruck y Welch (2012) afirma que las organizaciones necesitan evaluar y mejorar la comunicación y que los instrumentos de evaluación permiten a las organizaciones para vigilar la eficacia de las comunicaciones y que los instrumentos de evaluación deben reflejar los avances en la práctica.

El presente estudio tiene por objeto ampliar esta línea de investigación proporcionando una hoja de ruta hacia un índice de madurez de las comunicaciones para las organizaciones que contribuyen a la teorización, el análisis y el desarrollo del valor de la comunicación. Al centrarse en las percepciones de una selección de claves interesados en la comunicación en seis organizaciones, el estudio investigará las áreas teóricas y los niveles de madurez pertinentes para desarrollando un índice de madurez de la comunicación (CMI).

Percepción de la Comunicación Organizacional

De acuerdo J. Más, (2005), la teoría de las necesidades es una de las teorías que más está presente en una persona; tomando en consideración la situación laboral y el lugar que desempeña en la organización, y que el resultado de su actividad serán el motivo de que se

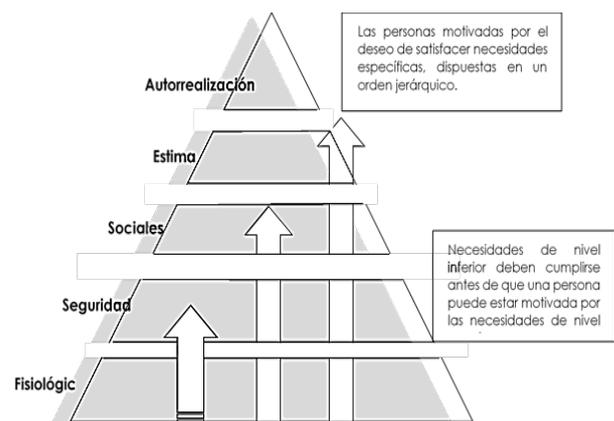
encuentra motivada, más aún y cuando todavía no ha alcanzado ciertos grados de satisfacción en su vida. El autor hace un análisis en donde se permite identificar que una necesidad satisfecha no es motivadora.

Partiendo de la teoría de Frederick Herzberg citado en (Más, 2005); representa lo que necesitan o requieren las personas, en específico con relación a su trabajo. En definitiva, su estudio muestra que el progreso de la teoría motivacional, ha planteado de varios enfoques, de diversos autores, que han considerado la existencia de diversas teorías de las necesidades, las similares que posponen en cuanto aspectos intrínsecos a la misma.

Para Maslow, la estimulación humana se fundamenta principalmente en la voluntad de compensar sus necesidades; ante lo cual denomina la fuerza interna, el autor identifica una jerarquía de cinco necesidades, que van desde las necesidades fisiológicas elementales hasta las necesidades más altas de obtención personal; las cuales se observa en la figura 1.

Figura 1

Necesidades fisiológicas



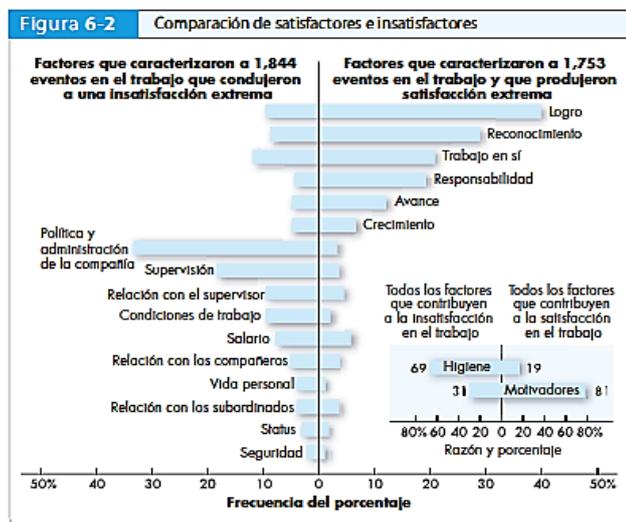
Según Maslow citado en J. Más, (2005), Según el modelo de necesidades fisiológicas de Maslow citado en J. Más (2005), se expone la teoría de que los individuos tienen varios impulsos que los transforman en aspectos motivacionales y que estos a su vez son predominantes en cada personalidad. Los principales aspectos que define Maslow, es la clasificación de las necesidades;

el molde coloca a las necesidades fisiológicas como básicas en nuestro cotidiano vivir, explica que son aquellas vamos satisfaciendo.

Herzberg F, (2011), explica que tenemos que considerar factores separados, dependiendo de si analizamos la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo, se deduce que estos dos sentimientos no son opuestos entre sí.

Figura 2

Teoría Factorial de Herzberg



Método

El método de investigación establece la relación entre percepción de la comunicación y la organización del personal una empresa de comercio exterior. Asimismo, establecer el nivel de percepción comunicacional del personal según la teoría de Constitución Comunicativa de la Organización que permita investigar y seleccionar los mercados adecuados para la internacionalización de la organización.

La hipótesis de investigación propuesta es la relación entre el grado de constitución comunicativa, y el grado de organización del personal de la empresa”. Además, se propusieron dos hipótesis específicas:

- Hipótesis nula (Ho: r=0): “No existe relación entre la percepción comunicacional, y el grado de organización de la empresa de Comercio Exterior”

- Hipótesis Alternativa (Ho: r≠0): “Existe relación entre la percepción comunicacional, y el grado de organización en el personal de la empresa de Comercio Exterior”

Preguntas de investigación

El instrumento tuvo tres secciones:

PQ1: ¿Qué áreas o conceptos teóricos son relevantes para analizar y evaluar la madurez de la comunicación organizacional?

PQ2: ¿Cómo perciben los principales interesados el valor de la comunicación en sus organizaciones?

CI 3: ¿Qué niveles de madurez en la comunicación están expuestos a través de las percepciones de los principales interesados?

Para aplicar la encuesta se diseñó el siguiente cuestionario en la cual cada criterio o factor se le asignó una escala de puntaje en una escala de 1 a 5 puntos, 1= rechazo, 3 = indiferencia y 5= aceptación.

En el cuestionario de Constitución Comunicativa de la Organización, a cada punto se establece un puntaje que determina la escala de 1 a 5 puntos, en donde se aplica el parámetro 1= rechazo, 3= indiferencia y 5= aceptación.

Análisis de Escala

Utilizando una progresión de las variables de la percepción comunicativa de la organización se analizó individualmente: la motivación bajo la Constitución comunicativa de la organización; en cambio la satisfacción es bajo los 8 componentes del cuestionario.

Se valoró la colocación de los datos a través de la prueba uni direccional de Spearman, la cual alcanzo un nivel de correlación de 0.768 para las hipótesis de investigación establecida, donde se determinó un nivel de significación de 0.005.

Tabla 1

Constitución comunicativa de la organización

Enfoque	Pregunta
NIVEL DE ACEPTACIÓN EN GRUPO DE TRABAJO	Existe comunicación entre los compañeros de trabajo que permite el buen desarrollo de las actividades.
	Existe dentro del grupo cooperación para resolver las dificultades que se presentan.
	Tengo confianza para exponer problemas de interacción dentro del grupo que puedan afectar la dinámica de trabajo.
CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS	El jefe directo explica claramente las funciones del puesto asignado, así como los límites de responsabilidades.
	Percebo que el grupo tiene capacidad para resolver los problemas que se presenten.
	La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros
SENTIDO DE PERTENENCIA (PERCEPCIÓN DE LA EMPRESA).	Conozco la visión, misión y valores de la empresa.
	Tengo una percepción positiva de la empresa.
	Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de mi área de trabajo.
RETRIBUCIÓN, BENEFICIOS (RELACIÓN EMPRESA – EMPLEADO).	Me siento bien retribuido en materia salarial.
	Me siento bien retribuido en materia de beneficios.
	Me siento bien tratado
CONDICIONES (PUESTO) DE TRABAJO.	Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización.
	Recibo en forma oportuna la información que requiero para desarrollar mi trabajo.
	Existen oportunidades para dar a conocer mis ideas y compartir las mejores prácticas de conocimientos dentro de mi área de trabajo.
CUMPLIMIENTO DE METAS.	Están claras las políticas de la empresa.
	Los objetivos de empresa están bien formulados.
	Las metas corporativas son conocidas y compartidas por los empleados.
CAPACIDAD DE RESPUESTA (EFECTIVIDAD) INTER DEPARTAMENTAL	La forma de comunicación entre departamentos es regular.
	La información que recibo de otros departamentos siempre es a través de los canales formales de comunicación.
	Sé a cuál departamento dirigirme para solicitar información.
ESTABILIDAD LABORAL.	Me siento seguro de durar mucho tiempo en la empresa.
	Recibo de mi jefe y compañeros de trabajo la seguridad de permanecer en la institución.
	Las condiciones de trabajo favorecen mi estabilidad laboral.

Resultados

El 124 participante corresponde a 6 empresas con la misma visión, en la investigación pertenecen a las áreas administrativas y técnicas de las empresas. La generalidad de la selección estaba asignada a la administración (66%) seguido por la Auxiliares y de Servicios (9.69%), Expertos administrativos (22%), Instructores (6.12%), según variables nominales y ordinales, la mayor parte de los encuestados es de sexo femenino (68,3%), masculino (31,7%).

El (78%), de los encuestados tiene un tipo de correspondencia contractual de plazo fijo con la institución, mientras que el (22%) mantiene un tipo de relación contractual ocasional con la institución.

Tabla 2

Distribución de tamaño de funcionarios

VARIABLE		
Cargos Administrativos	Nro. Servidores	%
Importador no habitual	124	63,27
Consultivo	6	3,06
Asistentes	4	2,04
Auxiliares	19	9,69
Coordinador de transporte internacional	1	0,51
Coordinador	3	1,53
Gerente de comercio exterior	4	2,04
Expertos administrativos	12	6,12
Jefe de comercio exterior	1	0,51
Analista 1	3	1,53
Analista 2	3	1,53
Analista 3	3	1,53
Técnico 4 comercio exterior	2	1,02
Técnico comercio exterior	1	0,51
Técnico 2 comercio exterior	1	0,51
Técnico comercio exterior	1	0,51
Cobrador	3	1,53
Recepcionista	1	0,51
Supervisor	3	1,53
Administrador	1	0,51
Sexo		
Femenino	140	68,3
Masculino	56	31,7

Tipo de relación contractual		
Nombramiento	160	78
Contrato Ocasional	56	22

Percepción comunicacional

El personal de la empresa de Comercio Exterior analizada se encuentra medianamente motivado (49.3%), continuado por el conjunto altamente motivado (20.6%) y el menor grupo motivado (20.0%). Se encontró el personal seleccionado, con una motivación por falta de comunicación mínima de 30 pts. y máxima de 60 pts, con media de 49.36 (como se observa en la Tabla 3).

Tabla 3

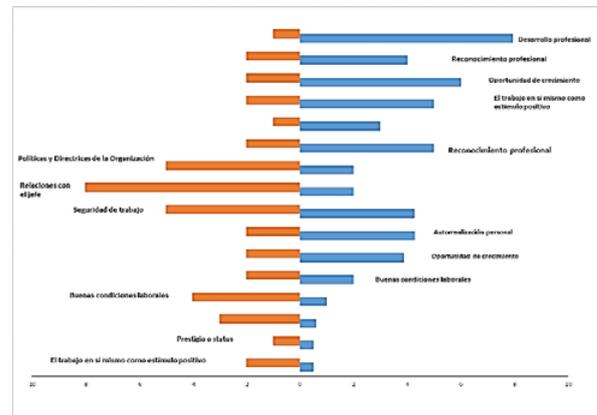
Distribución de tamaño percepción

FAC.	FACTORES	PROMEDIO	
FACTORES CONSTITUCIONALES COMUNICATIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	Relaciones con el Jefe	1,05	6,03
	Relaciones con los compañeros de trabajo	2,05	4,03
	Buenas condiciones laborales	1,06	6,07
	Seguridad de trabajo	4,03	6,01
	Autoridad o status	3,92	5,9
	Políticas y Directrices de la Organización	3,88	5,86
FACTORES CONSTITUCIONALES COMUNICATIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	El trabajo en sí mismo como estímulo efectivo	4,28	6,26
	responsabilidad	4,26	6,24
	Autorrealización personal	4,17	6,15
	Reconocimiento profesional	4,16	6,14
	Oportunidad de crecimiento	4,14	6,12
	Desarrollo competitivo	2,03	6,15
	Reconocimiento profesional	6,07	2,03

Como los datos obtenidos de los factores de organización, tenemos que una proporción de colaboradores se encuentra regularmente motivado (46.3%), seguido por el grupo bajamente motivado (33.1%) y altamente motivado (20.6%).

Figura 3

Teoría percepción organizativa



Comunicación de la Organización

La simetría de datos en el personal se encuentra en la distribución regularmente satisfecho (66.6%), seguido por el grupo de con menor grado de comunicación satisfecho (20.3%) y mayor grado de comunicación (18.9%). Los datos determinados, entre el personal administrativo y técnico, obtuvo una satisfacción mínima de 67 puntos y máxima de 100 puntos, con un promedio de 73.57.

En la Tabla 4 se muestran las medias obtenidas para cada componente de la satisfacción comunicacional. El bloque con mayor media es Relación Personal (4.32), mientras que los bloques con menor media fueron Presión en el trabajo (2.72) y Distensión en el trabajo (3.15).

Tabla 4

Comunicación de la Organización.

Componentes de Comunicación de la Organización	Promedio
Comunicación en el trabajo	3,72
Nivel de Aceptación en Grupo de Trabajo	2,72
Cumplimiento de metas.	4,32
Distensión en el trabajo	3,15
Canales de comunicación para el trabajo	3,91
Control sobre el trabajo.	3,66
Cumplimiento de Metas.	3,58

El coeficiente estadístico de correlación de Spearman determino (0,77893), lo cual indica una relación positiva de nivel moderado, a mejor

relación entre el grado de comunicación, se obtendrá una mejor alineación del personal.

Tabla 5

Comprobación de hipótesis.

Rho de Spearman	Motivación Laboral	Coefficiente de correlación	0.878**
		Sig. (bilateral) – valor p	0,005
		N	205

El p-valor es menor a 0,005 rechaza la hipótesis nula, por la consiguiente existe suficiente evidencia estadística para afirmar que la percepción en la comunicación sobre que relación significativa entre el grado de comunicación y organización laboral.

Discusión

El modelo de comunicación CCO que aquí proponemos es la primera versión y hoja de ruta desarrollada por el Índice de Madurez de la Comunicación para analizar los mercados regionales y cómo funcionaría allí el modelo de negocio de la empresa. Este es un estudio exploratorio señala la dirección para futuras investigaciones que puedan desarrollar este punto de vista. El documento se basa en una revisión de la literatura, datos de entrevistas y análisis de documentos de empresas, y los resultados están claramente limitados a las partes interesadas y las organizaciones.

El estudio investigativo, permitió analizar el manejo de la comunicación organizacional en las empresas en procesos de internacionalización, como herramienta de negociación efectiva. La comunicación organizacional es un elemento inherente a todas las empresas, sin embargo, de su manejo adecuado depende que contribuya al logro de las metas y objetivos corporativos.

Referencias bibliográficas

Barrett, D. J. (2002). Change communication: Using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications an International Journal*, 7(4), 219–231

Bruning, S. D., & Ledingham, J. A. (1999). Relationships between organizations

and publics: Development of a multi-dimensional organization-public relationship scale. *Public Relations Review*, 25(2), 157–170.

Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P., & Clark, T. (2011). Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the special issue.

Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35.

Huang, Y. H. C. (2012). Gauging an integrated model of public relations value assessment (PRVA): Scale development and cross-cultural studies. *Journal of Public*

Relations Research, 24(3), 243–265.

Herzberg F, M. B. (2011). *The Motivation to Work*. 1a ed. Estados unidos: Transaction publishers.

Organization Studies, 32(9), 1149–1170. <https://doi.org/10.1177/0170840611410836>

Isaksen, S. G., & Ekvall, G. (2010). Managing for innovation: The two faces of tension within creative climates. *Creativity and Innovation Management*, 73–88.

Kissi, J., Dainty, A., & Liu, A. (2012). Examining middle managers’ influence on innovation in construction professional services firms. A tale of three innovations *Construction Innovation: Information, Process, Management*, 11–28.

Maslow, A. (2016/1962). *El hombre autorrealizado: Hacia una psicología del Ser*. Editorial Kairós, (año de publicación del libro original; 1973).

Van Ruler, B. (2018). Communication theory: An underrated pillar on which strategic communication rests. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 367–381