

El papel de la Comunicación Estratégica como un factor de Ventaja Competitiva para la Organización

The role of Strategic Communication as a Factor of Competitive Advantage for the Organization

Rafael E. Gutiérrez-Meneses

Universidad Tecnológica de Bolívar – Colombia
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-0871-1048>
gutierrez@utb.edu.co

Fecha de recepción: 17/05/2022

Fecha de evaluación: 27/05/2022

Fecha de aceptación: 20/06/2022

Cómo citar: *Gutiérrez-Meneses, R. (2022). El papel de la Comunicación Estratégica como un factor de Ventaja Competitiva para la Organización. Revista Científica Anfibios, 5(1). <https://doi.org/10.37979/afb.2022v5n1.101>*



[Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Resumen

Las organizaciones en la actualidad buscan nuevas fuentes de ventajas competitivas que les permitan la supervivencia en el mercado. Una de estas fuentes es la comunicación estratégica, es por ello por lo que la presente investigación ha buscado analizar y revisar el estado actual del arte frente a la comunicación organizacional como factor de la ventaja competitiva de la organización/empresa, para ello se definieron los conceptos que nutren la teoría de la comunicación, la comunicación estratégica y la relevancia de ello para garantizar ventaja competitiva. De igual forma se establecieron como herramientas estratégicas de comunicación en la organización los modelos de comunicación que se adecuan a partir de la necesidad de cada empresa, pero en los que se pueden identificar elementos comunes e infaltables; cuestión por la cual, se estructuró un modelo de comunicación organizacional genérico a partir de los elementos desarrollados por los autores estudiados que puede servir de base para la construcción de uno propio. Los sistemas de comunicación en la organización deben considerar que su base es la interacción humana por lo que no pueden apartar ese componente de su lógica.

Palabras clave

Comunicación; organización; ventaja competitiva; planificación; estrategia

Abstract

Organizations are currently looking for new sources of competitive advantages that allow them to survive in the market. One of these sources is strategic communication, which is why this research has sought to analyze and review the current state of the art in terms of organizational communication as a factor in the competitive advantage of the organization/company, defining the concepts that nurture the theory of communication, strategic communication and the relevance of this to ensure competitive advantage. Similarly, the communication models that are adapted to the needs of each company were established as strategic communication tools in the organization, but in which common and infallible elements can be identified; for this reason, a generic organizational communication model was structured based on the elements developed by the authors studied, which can serve as a basis for the construction of one's own. Communication systems in the organization must consider that their basis is human interaction, so they cannot separate this component from their logic.

Keywords

Communication; organization; competitive advantage; planning; strategy

Introducción

La comunicación, que es básicamente el proceso de intercambio de información entre un emisor y un receptor, es un concepto general que debido a su complejidad ofrece una gran profundidad sobre todo en la investigación actual, donde la necesidad de analizar y mejorar los procesos de comunicación hace que exista una gran variedad de investigaciones sobre este tema, según el campo de actividad, los actores y cómo se lleva a cabo (Acosta, 2021) Sobre todo, la comunicación estratégica, es vista como el esfuerzo necesario para anunciar, comprender y hacer negocios, y se presenta como una ventaja competitiva, y es esencial para la gestión de una organización. Al interior, esta comunicación estructura el flujo de información y las formas de necesarias para lograr las metas de la organización de manera dedicada, eficiente y eficaz. Al exterior, promueve los resultados, productos, logros, etc. (Elías & Jiménez, 2021)

La gestión eficaz puede crear un diferenciador significativo de una organización a otra, es por eso que la presente investigación se ha desarrollado bajo un artículo de revisión de la literatura que ha abordado los fundamentos teóricos que proponen a la comunicación estratégica como un factor de ventaja competitiva para la organización, para ello se ha analizado lo concerniente a las nociones propias de la comunicación, como un acto puramente humano, complejo y de gran trascendencia para el desarrollo social y económico, espacio en el que las organizaciones como motores de la economía global ocupan un peldaño de gran importancia, por lo que sus procesos, incluidos los procesos de comunicación, deben estandarizarse, sin volverse rígidos, pero sí visualizando formas que contribuyan al logro del objetivo principal de la empresa: la ventaja competitiva en el mercado.

Por lo anterior, la revisión desarrollada primó el análisis de aquellos autores que avalan la relación entre comunicación organizacional y gestión del conocimiento, al ser este el producto del proceso de comunicación, el cual será forjado en espacios de participación y compartido tanto a nivel interno y externo, pero sin obviar, que es diferente la forma de comunicar adentro en la organización que afuera, pues lo que en el contexto interno se con-

struye y en el externo se comunica marca la diferencia en el posicionamiento de la organización en el mercado.

Fundamentos teóricos.

Partiendo de la comunicación estratégica en la organización como foco principal, a continuación, se establecen los principales referentes teóricos respecto a la cultura organizacional y la ventaja competitiva en relación con la temática anteriormente mencionada.

Comunicación estratégica en la organización

No podemos negar la relevancia de la comunicación en las relaciones sociales, en cualquier nivel, el espacio de la organización no es ajeno a la necesidad de utilizar la comunicación para el desarrollo de sus procesos y aunque se avizora como una noción amplia, lo cierto es que como estrategia para el desarrollo organizacional puede enfocarse como una herramienta de negocio que le permita a la organización establecer, realizar y proyectar su valor al mercado de forma efectiva, mediante cualquier canal y que vaya dirigido a diferentes receptores.

Bajo ese entendido, el propósito de esta investigación es el de analizar y revisar el estado del arte que ha venido estudiando a la comunicación como un factor de ventaja competitiva para la organizacional, gracias a que se asumen modelos estratégicos de comunicación en dicho ámbito. Las estrategias de comunicación se proponen tanto para la mejora de los procesos internos de la organización, como para proyectar la imagen de esta, entre los consumidores y ante la competencia; de una adecuada utilización de esas herramientas dependerá el impacto y relevancia de la marca de la organización.

La noción de construir una estrategia organizacional surge por la intensa competencia entre las organizaciones y también por la necesidad de cooperar entre estas mismas, para enfrentar los desafíos del mundo de los negocios. Teniendo en cuenta que todas las organizaciones compiten para tener recursos, capacidades, clientes, en general ventajas competitivas, en un contexto de fuerte competencia y dinamosos cambiantes, las organizaciones deben formular estrategias que les ayuden a hacerle frente a ese ambiente de competencia y sostenibilidad.

En ese sentido, la planeación estratégica es la herramienta por medio de la cual una organización establece sus ventajas organizacionales y busca alcanzar objetivos organizacionales. Por su parte Thembisile (1999) considera que todo proceso de planeación estratégica se desarrolla a largo plazo e implica modificar las organizaciones volviéndolas más complejas, gestionando el conocimiento para visionar a la empresa en el futuro en relación con su posición actual. Al respecto, consideramos que, sin las herramientas estratégicas de la comunicación, no se podría adelantar tan significativo proceso.

La planeación estratégica es entonces un conjunto de procesos transversalizados por la actitud estratégica para formular los objetivos y metas de la organización, partiendo desde su visión y misión hasta que se logre una conexión entre los procesos de la alta gerencia y los de producción, en ese contexto, la comunicación es clave. Álvarez & Lesta (2011), señalan que la comunicación es una arista que debe considerarse en el proceso de establecer relaciones sociales y comerciales, comunicar, informar, manifestar la visión y los principios de la organización tanto en su entorno interno como en el externo, y es la principal forma de interacción, por lo que su relevancia no puede discutirse.

Los fundamentos de la comunicación organizacional de acuerdo con Míguez & Costa (2019) citando a Jablin & Putnam (2000), surgieron a finales de los años cuarenta en Estados Unidos y consta de cuatro pilares, los cuales son el *speech communication*, la persuasión, el discurso público y la teoría de la comunicación humana.

Las teoría de la comunicación, señala Berrocal (2001) citando a Alsina (2001) se proponen diferenciar entre dos nociones relacionadas pero que no son lo mismo “comunicación” e información”, en donde mientras la información es el contenido del mensaje, la comunicación hace referencia al proceso de transmisión del mensaje, lo que da lugar al “acto de comunicación”, en el cual pueden intervenir diversas acciones: como hablar, escribir, gesticular, escuchar, leer, observar.

Agregan Puertas *et al* (2020), que el entendimiento, también hace parte del acto de comunicación o de comunicar, es el objetivo del acto, tanto para quien emite el mensaje como para el destinatario de este; cuestión que, aunque básica no se puede desconocer que entraña un recurso organizacional valioso, pues la comunicación de la orga-

nización debe lograr transmitir el valor del producto, del bien, del servicio o de la marca de esta.

La cultura organizacional y su relación con la comunicación estratégica

Algunos autores como Cambría (2016), se refieren a la creación de una cultura de la organización, traspasando esa idea de etapa del proceso organizacional, y llevándola a convertirse en un concepto necesario para lograr ventaja competitiva para la organización.

La comunicación estratégica, indica Xifra (2009) , si bien como forma de interacción siempre ha existido, como un proceso estratégico es de reciente introducción en la ciencia de la administración, y sus principales fundamentos los toma de la teoría de las relaciones públicas, de acuerdo con esa teoría la imagen de una corporación, esto es lo que quiere transmitir tanto en su nivel interno como externo, se construye a partir una serie de elementos estratégicos, entre ellos la comunicación.

Fajardo & Nivia (2016, pág. 62), citando a Sotelo (2004) consideran que el proceso de la comunicación en las organizaciones se compone de cinco elementos:

- El reconocimiento del derecho universal a la información.
- La consolidación del entorno de la comunicación pública como principal espacio de construcción social.
- La democratización de las sociedades y la mayor participación social de los ciudadanos.
- La generalización de la economía de mercado y el auge de la comunicación.
- La aceptación general de la responsabilidad pública de las organizaciones.

Por su parte el autor Garrido (2004), señala que la comunicación es un patrón de decisiones que debe ser analizado para construir un modelo propio de la comunicación empresarial y cuando se orienta en el sentido adecuado da lugar a propósitos y responsabilidades en todos los niveles de la organización, lo que significa que una adecuada comunicación interna les permite a todos los actores del proceso organizacional, conocer su labor y la forma de ejecutarla.

Empero, no podemos dejar de resaltar, lo afirmado por Segredo (2013), en cuanto a que las estrategias de la comunicación, también son claves para una adecuada gestión de los conflictos que surgen precisamente por esa interacción humana en el ámbito del mercado competitivo, así, confirman Ramírez & Perusquia (2019) es en esa medida un deber del líder de la organización establecer los canales propios para gestionar el conflicto y desde las herramientas estratégicas de la comunicación pueden establecerse protocolos, rutas, diseñarse acciones que permitan superar de forma sana los conflictos que puedan por indisponer el trabajo.

En esa medida, debemos considerar que el liderazgo es un factor trascendental a en la implementación de las estrategias de la comunicación, indica Pacheco (2005), que el liderazgo es una competencia clave para la comunicación organizacional, puesto que aquel con la facultad de decidir también tiene la capacidad de disponer y solucionar, por su parte Sheinsohn (2010), en esa misma línea propone que la comunicación estratégica en la organización debe promoverse desde un pilar de principios éticos y desde un sistema de soluciones de los conflictos, por lo que la gestión de la comunicación en la organización es una competencia de la alta gerencia.

La tarea de proyectar una empresa altamente competitiva no es una labor sencilla, pues implica una serie de capacidades en la persona de quien lidera a la organización, tales como innovación, creatividad, inventiva, identificación de riesgos y gestión del conflicto, estas cualidades del emprendedor/líder le permiten afrontar las realidades cambiantes de la economía y del mercado, algunos autores como Teece (2000) consideran que esas cualidades le permiten al líder enfrentar esas realidades, pero es la comunicación una estrategia principal para esa tarea, y autores como Pezo *et al* (2020), reconocen esa relevancia de la comunicación en el marco de promoción de la cultura organizacional, siendo un proceso de comunicación interna mediante el cual se promueve el sentido de pertenencia por la organización, por sus valores y principios, para lograr mejorar el sistema de trabajo, fortalecer aspectos como la lealtad y la responsabilidad entre los colaboradores, y proyectar una imagen fuerte ante la competencia y respecto del mercado en general.

La ventaja competitiva en los modelos de comunicación organizacional

De acuerdo con la literatura especializada la comunicación organizacional es interna o externa, ambas emplean modelos propios de relevancia para lograr la ventaja competitiva de la organización, no obstante, previo a examinar dichos modelos, resulta conveniente aclarar la relación de la comunicación organizacional con la gestión estratégica, cuestión que la torna como un factor que puede darle ventaja a la organización.

La gestión estratégica de la comunicación en la organización requiere entonces de la utilización de herramientas comunicativas que permitan promover el conocimiento que produce la empresa, permitan que entre los colaboradores de la organización exista un sentido de pertenencia por el quehacer de esta, se proyecte una imagen consolidada de la organización en el mercado.

Para Cevallos *et al* (2018), se hace necesario auditar los procesos de comunicación interna de la organización, ese proceso de auditoría implica una revisión, identificación, para efectos de trazabilidad de los canales, actores y acciones que se utilizan en la organización para comunicar lo que le es importante.

Pero ¿Qué se transmite en esos procesos de comunicación interna? Pues, el conocimiento, el cual, de acuerdo con Pérez & Coutín (Pérez Rodríguez & Coutín Domínguez, 2005), es el activo más valioso de la organización y en esa medida podemos aseverar, que la forma en que ese conocimiento (bienes/servicios/productos) se gestiona necesita de unos procedimientos específicos para que sean reconocidos por el mercado como de la organización, allí es clave la forma en que ese conocimiento se comunica. Zapata & Rey (2015), nos hablan de la gestión del conocimiento organizacional a partir de los procesos de comunicación interna en la que participen todos los miembros de la organización, expresando, aportando, construyendo ese conocimiento.

Por otro lado, Parra *et al* (2008) al referirse a las formas de gestionar la comunicación en el interior de la organización, consideran que en esta suelen concurrir una importante variedad de saberes, sistemas de valores, que pueden llegar a ser diametralmente opuestos porque nos hablan de la personalidad de cada actor de la organización, esa

amalgama de “formas de ser” pueden ser opuestas a los principios y valores de la organización, la única forma de lograr consonancia es que el líder de la organización haciendo uso de las competencias/capacidades que se señalaban antes, a través de una adecuada gestión estratégica de la comunicación, para que logre una alineación en el propósito común de quienes laboran en la empresa y el objetivo de esta.

Valencia (2016), propone como modelos de comunicación organizacional varios aspectos a considerar, tales como las características histórico-jurídicas de la empresa, la finalidad social, la historia y la organización interna, por lo tanto, cada modelo de comunicación organizacional será único pues debe considerar el objetivo de la empresa, el motivo de su creación, los bienes y servicios con los que participa en el mercado.

Por su parte, Soria (2008) resalta que la comunicación estratégica se construye en un modelo o plan de comunicación que debe abordar las necesidades de cada organización, en ese sentido, cada modelo organizacional será diferente, no obstante, todo modelo en ese sentido, indica el autor, debe considerar conceptos como la comunicación táctica y la comunicación estratégica. Así mismo, resalta al citar a Martínez de Velasco & Nosnik (1988), que la comunicación debe ser efectiva, por lo tanto, debe ser abierta, evolutiva, flexible, multidireccional e instrumentada.

Metodología

La presente investigación se ha elaborado a partir de una revisión sistemática de la literatura que aborda el tema de interés, respecto de la comunicación estratégica en la organización y como esta, es un factor de ventaja competitiva para la misma.

Para que esta primera fase de rastreo documental fuera eficiente se determinaron las categorías analíticas que componen la temática, las cuales son: la comunicación, la comunicación organizacional, el proceso de la comunicación en la organización, la comunicación en la organización como ventaja competitiva.

A partir de la identificación de las categorías analíticas y de la construcción de una pregunta problema, sugieren Garcés & Duque (2007), que se erijan objetivos puntuales que permitan la re-

solución de la pregunta de investigación, por lo anterior se formularon los siguientes objetivos específicos que permitieron además el desarrollo del presente artículo: primeramente, se definió la noción de comunicación estratégica en el contexto de la organización, también fue necesario definir las demás categorías analíticas que componen el tema, por ello se revisó la literatura que trata de forma amplia los conceptos tanto de comunicación y de ventaja competitiva, para empezar a dar luces de su relación. Es importante considerar, lo expuesto por Vargas et al (2015), cuando definen a las categorías analíticas como concepciones teóricas que permiten formalizar el proceso investigativo.

Seguidamente, se establecieron las herramientas estratégicas de la comunicación en la organización; estas son los diversos mecanismos, acciones, enfoques que puede utilizar la organización para construir su proceso de comunicación.

Posteriormente, se identificaron autores que han propuesto modelos de gestión de la comunicación estratégica basado en la visión y misión de la organización, cuestión que indudablemente debe abordarse desde los fundamentos de la cultura organizacional, para resaltar como la comunicación como proceso en la organización, enlaza a los demás procesos de atención, producción, comercialización, que desarrolle la empresa, solo serán conductores si se sigue un modelo de comunicación que sea acorde con el propósito de la empresa.

El análisis en ese orden nos permitió establecer un punto de discusión y es que cualquier modelo de comunicación organizacional debe proponerse en dos vías, una que atienda a la comunicación interna, entre los estamentos de la empresa y otro proceso de comunicación organizacional que se enfoque hacia afuera de la empresa, que plantee la percepción que se quiere tenga el mercado, los potenciales clientes, los clientes actuales y la competencia, de la empresa y el trabajo que esta realiza.

Resultados

La revisión abordada nos ha permitido llegar a interesantes resultados, que incluso han sobrepasado las expectativas iniciales al abordar esta investigación, pues el reconocer que cada organización debe precisar un modelo propio de comunicación organizacional nos invita a crear nuevos espacios para el liderazgo gerencial, cuyo objetivo principal,

es a nuestro juicio, promover la ventaja competitiva, a través de la gestión del conocimiento como recurso principal en la organización. Ante estos procesos complejos, la comunicación es un factor clave para lograr enderezar en la misma ruta de intereses el objetivo o fin de la organización con los propósitos profesionales, familiares y personales de los individuos que la integran.

Esta sincronía en lo interno debe reflejarse en el exterior, en el medio o contexto histórico-social al que pertenece cada empresa, es decir, su realidad interna no puede ser distante de la realidad de las comunidades que tiene a su alrededor, por ello también es importante la comunicación externa de la organización, a través de canales adecuados que le permitan a su entorno entender su propósito, ello va ligado a la meta de lograr un reconocimiento en el mercado, por esto le es necesario comunicar de forma asertiva lo que vende, ofrece, produce, eso que la hace diferente a otras empresas quizás del mismo sector.

Estratégicamente, son muchos los canales o medios de comunicación, en el ámbito interno se debe considerar una comunicación asertiva, fluida, que avale el lenguaje técnico propio del quehacer de la organización, pero que dé lugar a la construcción de nuevas nociones que permitan una constante mejora de los procesos. En el ámbito externo, la

comunicación debe ser sincera, y fiel a la visión y valores de la empresa. No obstante, como se pudo encontrar del barrido documental efectuado, cada modelo de comunicación organizacional será propio precisamente porque la visión y los valores de una organización serán distintos entre unas y otras.

Conclusiones

Un modelo de comunicación organizacional debe contener unos parámetros que pueden ser comunes independientemente del tipo de organización, dichos parámetros pueden ser la competencia, el reconocimiento, el posicionamiento de la marca, por ello al pensar en la comunicación organizacional como un factor de ventaja competitiva, el órgano líder es un actor crucial, para garantizar la comunicación adecuada interna y externa.

A continuación, nos permitimos estructurar un modelo de comunicación organizacional genérico en el que se vincule la ventaja competitiva como un factor a considerar en el proceso de comunicación, este es un modelo en donde la relevancia de una eficiente comunicación sea lograr ventaja competitiva, y en el que se puedan visualizar parámetros comunes a cualquier proceso de comunicación independientemente del tipo de empresa, en el que existe lugar para considerar el propósito particular de cada una:

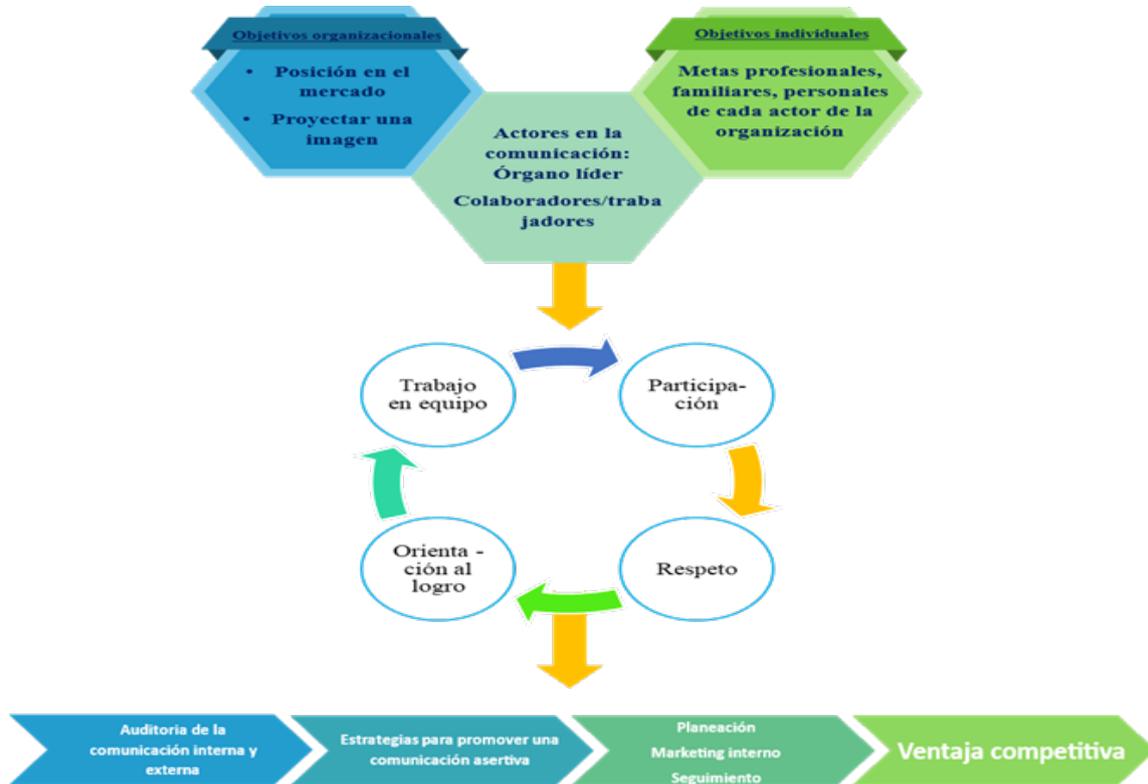


Figura 2. Modelo de comunicación organizacional

Fuente: Elaboración propia.

Del anterior gráfico se puede observar que en el modelo de comunicación organizacional que se propone, se debe partir de la convergencia de los objetivos organizacionales y de los individuales, de cada miembro de la misma, como el órgano líder y los colaboradores/trabajadores, el proceso se desarrolla con espacios de participación en donde se puedan transmitir las ideas, poner en conocimiento esos objetivos, espacios en los que debe primar el respeto, el trabajo en equipo para lograr ese entendimiento con enfoque a lograr alcanzar esos objetivos de la organización.

Ese proceso que confluye en el espacio de participación debe ser auditado, pues de él resul-

ta la comunicación final, tanto la que será reproducida al interior y la que se transmitirá al exterior, con miras a lograr la ventaja competitiva, por ello el contenido de lo que se comunica debe ser eficaz.

En este punto se propone la utilización de estrategias para promover esa comunicación asertiva, tanto interna como externa, estas son: la planeación, el marketing interno y el seguimiento a esta consolidación del proceso de comunicación organizacional, cuestión que fortalece las bases para lograr el objetivo principal que es la ventaja competitiva.

Referencias

- Acosta, M. V. (2021). Descripción de los niveles de comunicación organizacional. *Consensus (santiago) - Revista Interdisciplinaria de Investigación*, 76-93.
- Alsina, M. R. (2001). *Teorías de la comunicación: ámbitos, métodos y perspectivas*. Barcelona: Aldea global. <https://sociologiadelacomunicacionucab.files.wordpress.com/2015/10/teorc3adas-de-la-comunicac3b3n-c3a1mbitos-mc3a9todos-y-perspectivas.pdf>
- Álvarez Nobell, A., & Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. de *Revista Palabra Clave* ISSN 0122-8285 | Volumen 14 Número 1 | junio de 2011. <https://www.redalyc.org/pdf/649/64920732002.pdf>
- Berrocal, S. (2001). *Teorías de la comunicación: ámbitos, métodos y perspectivas*. de *Revista Doxa universitat de valència - valencia (etc)*, 2001 - 253 p. reseña bibliografica. <https://revistascientificas.uspceu.com/doxacomunicacion/article/view/1449/2227>
- Cambría, A. (2016). La importancia de la comunicación estratégica. de *bie3: Boletín IEEE*, ISSN-e 2530-125X, N° 2 (abril-junio), 2016, págs. 475-487. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5998262>
- Ceballos Villegas, D., Moreno Rodríguez, C., & Cevallos Conde, R. (2018). Importancia de la auditoría de comunicación interna en las organizaciones. de *Revista Espacios* Vol. 39 (N° 42) Año 2018. Pág. 37. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n42/a18v39n42p37.pdf>
- Elías Zambrano, R. & M. (2021). Reflexiones en torno a la comunicación organizacional, la publicidad y el audiovisual desde una perspectiva multidisciplinar. *españa: Fragua*.
- Fajardo, G., & Nivia, A. (2016). Relaciones públicas y comunicación organizacional: Ejes de la Comunicación organizacional. de *Repositorio Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano*.
- Garcés Cano, J., & Duque Oliva, E. (2007). Metodología para el análisis y la revisión crítica de artículos de investigación. de *Revista Innovar* vol.17 no.29 Bogotá Jan./June 2007. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512007000100011
- Garrido, F. (2004). *Comunicación Estratégica: Un puente significativo para la creación de valor empresarial*. https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Garrido-4/publication/31735796_Comunicacion_estrategica_FJ_Garrido_M/links/56d8484108ae1aa5f7c3055/Comunicacion-estrategica-FJ-Garrido-M.pdf

- Gómez Vargas, M., Galeano Higueta, C., & Jaramillo Muñoz, D. (15 de noviembre de 2015). El estado del arte: Una metodología de investigación. de Revista Colombiana de Ciencias Sociales: https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/6843/1/G%c3%b3mezMaricelly_2015_EstadoArteMetodolog%c3%ada.pdf
- Martínez de Velasco, A., & Nosnik, A. (1988). Comunicación organizacional práctica: manual gerencial. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=1263>
- Míguez González, M., & Costa Sánchez, C. (2019). Tendencias de investigación sobre comunicación organizacional: la autoría española en revistas indexadas (2014-2018). de Revista El profesional de la información, 2019, v. 28, n. 5. <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/epi.2019.sep.10/45262>
- Pacheco, R. (2005). Competencias claves para la comunicación organizacional. de Revista Latinoamericana de Comunicación-Chasqui.
- Parra de Párraga, E., Rojas, L., & Arapé, E. (2008). Comunicación y conflicto. de Revista Negotium Científica Electrónica Ciencias Gerenciales. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78241003.pdf>
- Pérez Rodríguez, Y., & Coutín Domínguez, A. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. de Revista ACIMED v.13 n.6 Ciudad de La Habana nov.-dic. 2005. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352005000600004
- Pezo Ávila, A., Vargas Sardón, J., & Gallardo Echenique, E. (2020). Comunicación interna, cultura organizacional y promoción de la salud: la visión de los promotores peruanos de salud. de Fonseca, Journal of Communication, 20, 2020, pp. 125-142 Ediciones Universidad de Salamanca
- Puertas Hidalgo, R., Yaguache Quichimbo, J., & Altamarino, V. (2020). Nuevas tendencias en la comunicación organizacional. de Fonseca, Journal of Communication: <https://revistas.usal.es/index.php/2172-9077/article/view/fjc202020711/22372>
- Putnam, L. (2000). The new handbook of organizational communication.
- Ramírez, M., & Perusquia, J. (2019). El Sistema de Información de Marketing como modelo de gestión basado en la comunicación organizacional. de Revista Espacios Vol. 40 (Nº 27) Año 2019. Pág. 30. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n27/a19v40n27p30.pdf>
- Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. de Revista Cubana de Salud Pública. 2013; 39(2)385-393. <https://www.mediagraphic.com/pdfs/revcubsalpub/csp-2013/csp132q.pdf>
- Sheinson, D. (2010). Comunicación Estratégica. de Centro de Estudios en Diseño y Comunicación (2010). pp 17-22 ISSN 1668-5229. <http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n33/n33a02.pdf>
- Soria Romo, R. (2008). Comunicación Organizacional: un modelo aplicable a la microempresa. de TEACS, año 01, No. 01 diciembre 2008. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3990506>
- Sotelo, C. (2004). Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=997405>
- Teece, D. J. (2000). Strategies for managing knowledge assets: the role of firms structure and industrial context. de Long Range Planning. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00117-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00117-X)
- Thembsile Ndela, L. (1999). Establishing knowledge management for competitive advantage in an enterprise. de Repositorio University of Johannesburg. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S026840120100007X>

- Valencia Rey, J. (2016). Modelo de comunicación organizacional para el fortalecimiento del voluntariado hacia la gestión del conocimiento (caso fundación solidaridad en marcha). de Universidad Pontificia Bolivariana.
- Xifra, J. (2009). Comunicación proactiva: La gestión de conflictos potenciales en las organizaciones. de Editorial Gedisa S.A.
- Zapata Muñoz, D., & Rey Valencia, J. (2015). Gestión del conocimiento organizacional: Un encuentro necesario entre plataformas digitales, comunicación, educación y cultura. de Revista Lasallista de Investigación, vol. 12, núm. 2, 2015, pp. 105-111. <https://www.redalyc.org/pdf/695/69542291012.pdf>