

**LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA INTERNA Y SU INFLUENCIA EN LA
PRODUCTIVIDAD CORPORATIVA EN EL SIGLO XXI**

**INTERNAL STRATEGIC COMMUNICATION AND ITS INFLUENCE ON
CORPORATE PRODUCTIVITY IN THE 21ST CENTURY**

Laura Nathaly Bello Martínez *¹

Luz Dayana Bello Martínez *²

Artículo de revisión bibliográfica para optar el título de Especialista en Alta Gerencia

Docente:

Sandra Cristina Castro Becerra

Fundación Universitaria del Área Andina

Facultad De Ciencias Administrativas

Programas de Administración de Empresas y Negocios Internacionales

¹ Profesional en Administración de Empresas, Fundación Universitaria del Área Andina, Bogotá, Colombia. Correo: lbello11@estudiantes.areandina.edu.co

² Profesional en Negocios Internacionales, Fundación Universitaria del Área Andina, Bogotá, Colombia. Correo: lbello11@estudiantes.areandina.edu.co

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo principal analizar de qué manera la comunicación estratégica promueve la productividad corporativa en el siglo XXI. Por este motivo, se realiza una revisión bibliográfica de los principales conceptos relacionados con este tópico en literatura proveniente de artículos de investigación, revistas científicas y libros.

Como complemento al estudio, se realizó una revisión de posturas similares y una exploración de las principales variables alrededor de la temática; así mismo, el marco teórico está conformado por aspectos como la comunicación estratégica, productividad corporativa, gestión empresarial y cultura organizacional, variables que permitieron la validación de los objetivos de la presente revisión bibliográfica los cuales se basan en la identificación de un plan de comunicación interno entre la organización y los equipos de trabajo y en la determinación de las prácticas de la gestión de la comunicación intervinientes en el desarrollo óptimo de la cultura organizacional.

Posterior a ello, fueron planteadas estrategias que pueden ser implementadas por las organizaciones independientemente de su actividad económica con el fin de facilitar la comunicación asertiva al interior de la compañía, finalmente se efectuó la interpretación de los resultados y las conclusiones entre ellos la ejecución del Sistema de Medición y Avance de la Productividad el cual brinda un ambiente laboral de cooperación y seguridad garantizando una mejora continua en el desempeño de sus colaboradores.

Palabras clave: Comunicación estratégica, cultura organizacional, productividad corporativa y gestión empresarial.

Abstract

The main objective of this paper is to analyze how strategic communication promotes corporate productivity in the 21st century. For this reason, a bibliographic review of the main concepts related to this topic in literature from research articles, scientific journals and books is carried out.

As a complement to the study, a review of similar positions and an exploration of the main variables around the subject were carried out; likewise, the theoretical framework is made up of aspects such as strategic communication, corporate productivity, business management and organizational culture, variables that allowed the validation of the objectives of this literature review which are based on the identification of an internal communication plan between the organization and the work teams and the determination of the communication management practices involved in the optimal development of organizational culture.

Subsequently, strategies were proposed that can be implemented by organizations regardless of their economic activity in order to facilitate assertive communication within the company, finally the interpretation of the results and conclusions were made, including the implementation of the System of Measurement and Advancement of Productivity which provides a working environment of cooperation and security ensuring continuous improvement in the performance of its employees.

Keywords: Strategic communication, organizational culture, corporate productivity and business management.

Introducción

En la actualidad una de las variables que ha tomado gran relevancia es la aplicación de las buenas prácticas y estrategias para incrementar los niveles de productividad en las organizaciones, debido a que promueve una ventaja competitiva y mayor posicionamiento en el mercado. Razón por la cual en el presente artículo de revisión bibliográfica se pretende analizar de qué manera la comunicación estratégica promueve la productividad corporativa para optimizar la gestión empresarial.

Teniendo en cuenta que la comunicación estratégica direcciona a los equipos de trabajo hacia una comunicación efectiva y apoya directamente la construcción de los objetivos en el marco de la estrategia, cada una de los componentes deben dar a conocer la identidad de la organización y respaldar su imagen ante el mercado.

En contraste con lo anterior, se relacionan posturas relevantes de autores los cuales han citado similares investigaciones en torno a estrategias de comunicación corporativa, la responsabilidad de la comunicación en el empleado, la cultura organizacional en los sistemas de información estratégico y la comunicación como herramienta indispensable, permitiendo validar un contexto en relación a los aspectos planteados.

El objetivo principal, es analizar la comunicación estratégica en la productividad corporativa para optimizar la gestión empresarial, abordando la identificación de un plan de comunicación interno que incide en la organización y equipos de trabajo, con el fin de determinar las prácticas de la gestión de la comunicación intervinientes en el desarrollo óptimo de la cultura organizacional y por último, establecer las estrategias que faciliten la comunicación asertiva al interior de la organización.

En síntesis, los aspectos como la comunicación estratégica, productividad corporativa, gestión empresarial y cultura organizacional, pretenden dar respuesta a los objetivos con un soporte utópico de forma conceptual en el marco teórico.

Como resultados, el plan de comunicación cumplirá un desarrollo óptimo alineado a la efectividad y productividad corporativa con cada uno de los miembros de la organización, siendo la gestión de la comunicación un aspecto que demostrará la cohesión con la cultura organizacional, la cual permitirá determinar la unión de una visión compartida a través de canales de comunicación efectiva y posteriormente estrategias que se plantearan para ejercer el proceso de comunicación dando cumplimiento al propósito estratégico en el aumento de la productividad que toda organización debe implementar.

En conclusión, la herramienta de la productividad, las habilidades de un Director de comunicación y la gestión de los planes estratégicos, evidenciará a través de estudios previos la relación entre la comunicación estratégica y la productividad, permitiendo reflejar paralelamente los resultados óptimos del equilibrio de estas dos variables para dar cumplimiento a las metas de la organización.

Problema

En uno de los estudios de State of the Global Workplace de Gallup, a través de 142 países estudiados, sólo el 13% de los empleados están emocionalmente comprometidos y enfocados en crear valor para sus organizaciones, pero la gran mayoría de los trabajadores, no estaría comprometido o estaría activamente desconectado de su trabajo, lo que significa que son menos propensos a ser productivos. (AméricaEconomía.com, 2018)

El compromiso de un empleado radica en cada una de las variables que intervienen en el desarrollo de sus funciones y en las capacidades interpersonales con su equipo de trabajo, por ende, sino se cuenta con una excelente capacitación en conocimiento que incluya las herramientas necesarias para llevar a cabo sus actividades y no existe un óptimo ambiente laboral tanto con sus compañeros de trabajo como con sus superiores, es posible que se refleje un descenso en su productividad.

El bajo rendimiento en la productividad interviene directamente con el recurso humano como se mencionó anteriormente y se constituye en un componente importante que da validez y

uso a los otros recursos, en este sentido el personal de la organización puede desarrollar capacidades y competencias que le van a permitir desarrollar una ventaja competitiva inimitable a la corporación y que la misma sea perdurable durante el tiempo. (Montoya Agudelo & Boyero Saavedra, 2016)

“Los bajos niveles de productividad de Colombia son explicados principalmente por factores que afectan las decisiones y el desempeño de las empresas” (Betancur et al., 2021) Factores internos que generan un deficiente clima laboral, incumplimiento de objetivos, pérdida de personal, entre otros, provocando una desestabilización de la organización a nivel interno y/o estancamiento corporativo.

Las organizaciones requieren aplicar de manera globalizada herramientas como la comunicación en cada uno de sus procesos debido a que, esta permitirá alcanzar compromiso, productividad, participación del equipo de trabajo en la retroalimentación de mejora continua, siempre y cuando la misma este alineada a la dirección estratégica ya que permitirá la construcción de un ambiente laboral sólido sano, y perdurable.

De modo que, es importante el equilibrio entre los resultados que se esperan, las herramientas que se brindan y un control apropiado de los factores que interfieren en el desarrollo de estos para una adecuada ejecución de las labores; “la efectividad de un individuo está relacionada con la evaluación del resultado de su desempeño. Históricamente, el comportamiento de los empleados ha sido considerado como una de las causas del nivel de productividad de una empresa” (Marvel Cequea, Rodríguez Monroy, & Núñez Bottini, 2011) Radicando en ello, la importancia de la unificación de intereses tanto personales como empresariales a partir de una correcta alineación de los objetivos y de la gestión empresarial.

Causas

Existen diversas causas de un bajo rendimiento en una organización, entre ellas la inadecuada ejecución de la comunicación tanto de los directivos como de los demás cargos de una organización, al transmitir las ideas, creencias, experiencias, valores en común, así como

también en las directrices para el desarrollo de sus funciones dentro de un clima de respeto y confianza.

Por consiguiente, todo director corporativo no solo debería certificar que todos los procesos y métodos en la organización se lleven a cabo bajo límites de efectividad y eficiencia, sino que debería edificar y realizar acciones estratégicas que se encuentren fundamentadas en modelos fáciles y claros que tienen que ser compartidos con todos los miembros de la organización (Montoya Agudelo & Boyero Saavedra, 2016)

De lo contrario, se evidenciaría una gestión deficiente obteniendo como resultados colaboradores sin claridad en sus responsabilidades, pérdidas de tiempos, de información y en muchas ocasiones generando que las áreas de la organización trabajen de manera independiente ocasionando un bajo desempeño laboral que afecta directamente la rentabilidad de la organización.

Debe existir un líder que articule y dé a conocer de forma sencilla los objetivos y la visión de la organización, reconociendo la importancia del papel que cada uno desempeña, promoviendo canales óptimos de información para la toma de decisiones, con el fin de lograr un sentido de pertenencia que dando lugar a un personal motivado y eficiente que trabaje en sinergia.

Consecuencias

Ahora bien, el deterioro de la cultura organizacional es producido al no tener creencias ni valores, la exclusiva estabilidad de los individuos consiste en la postura que ocupan en el organigrama lo cual torna a la organización monolítica y poco o nada flexible. (Scheinson, 2009)

Al no mantener una cultura organizacional sólida, se genera una baja productividad en las funciones derivadas de una deficiencia de alineación con los objetivos organizacionales, los cuales no le permiten a la organización tener una capacidad de enfrentar los cambios por su falta de claridad y precisión al no emplear planes de acción que le permitan dar cumplimiento a los logros y metas a los que se pretende llegar.

No obstante, se encuentra estrechamente relacionado con la gestión en la comunicación interna no solamente bajo la responsabilidad de los directivos, si no también relacionados con los empleados quienes ejercen sus labores, el dinamismo a la gestión de la comunicación.

Adicionalmente, la desmotivación es una consecuencia que perjudica en gran medida debido a que se disminuirá la eficiencia de los empleados y directivos, por aspectos como el estancamiento, estrés, la monotonía, la falta de directrices claras al momento de comunicarse, generando una actitud que se puede tornar inaceptable afectando el clima laboral, provocando un alto nivel de reducción de la productividad no sintiéndose a gusto en su puesto de trabajo o las funciones que realiza. “Para introducir mayor motivación en el cargo Herzberg propone enriquecimiento en las tareas (job enrichment) que consiste en aumentar la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011)

Por las razones anteriormente expuestas se debe realizar esta investigación con el fin de evidenciar la incidencia de la comunicación en los trabajadores de una organización y garantizar el correcto desarrollo de sus competencias y habilidades, promoviendo la productividad a nivel general de la compañía y de forma simultánea generando una cultura organizacional sana, competitiva, con un crecimiento personal y profesional constante y un equipo de trabajo con sentido de pertenencia enfocado en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Objetivo General

Analizar de qué manera la comunicación estratégica promueve la productividad corporativa en el siglo XXI para optimizar la gestión empresarial.

Objetivos Específicos

Identificar como el plan de comunicación interno incide entre la organización y los equipos de trabajo.

Determinar las prácticas de la gestión de la comunicación interna que intervienen en el crecimiento óptimo de la cultura organizacional.

Establecer estrategias que faciliten la comunicación asertiva al interior de una organización.

Justificación

La importancia de llevar a cabo la investigación es evidenciar cómo a partir inicialmente de las capacidades gerenciales de la comunicación estratégica se “provoca una articulación productiva entre los actores de la organización, ya que se convierte en el diálogo necesario para diseñar estrategias que logren un beneficio colectivo.” (Durán Bravo et al & Duran, 2016) lo que permite gestionar, coordinar y dirigir de manera óptima los conflictos y barreras que se presenten dentro del ambiente laboral.

Dado que las organizaciones deben trabajar de forma conjunta para lograr el aumento efectivo de la productividad corporativa es importante la “formación de la alta dirección para que comunique de la mejor manera posible los objetivos de negocio y la forma en que se espera llegar, actuando de manera coherente con lo que se está comunicando” (Cuenca & Verazzi, 2018)

De igual modo, la relevancia se evidencia en que “la comunicación tiene una cualidad fluida que filtra los vacíos hacia diferentes áreas personales y sociales. Como resultado, necesita sus propias herramientas, objetivos y métodos precisos para administrar la organización de manera efectiva, integral y sostenible” (Tessi, 2012) lo que le permite a la organización generar valor y brindar resultados en la productividad y en la consolidación de una ventaja competitiva para cada uno de los procesos internos.

Por todo ello, se analizará la complejidad e implicación de la comunicación estratégica en un reconocimiento de los impactos positivos o negativos por la baja productividad para efectuar “los procedimientos, funciones y responsabilidades de las áreas que integran a la empresa, cambios en la estructura, programas de capacitación y desarrollo en las decisiones que se toman en la dirección” (Andrade, 2005) Aunado a un lineamiento de esfuerzos orientados por una

visión compartida de la empresa contemplando la comunicación interna en la cultura organizacional, en la motivación y la competitividad, que inciden en el bajo rendimiento desde el rol de los empleados en la organización, manteniendo una gestión empresarial integra.

Antecedentes

A continuación, se mencionan artículos de investigación en relación a la importancia de la comunicación interna en las organizaciones, la responsabilidad del cumplimiento óptimo de la misma en sus empleados y directivos a través de estrategias que promuevan el desempeño de las organizaciones y minimicen el impacto de repercusiones negativas; generando una mejora continua en la gestión empresarial y a su vez en la rentabilidad de la corporación, con el fin de señalar los distintos hallazgos que han considerado diferentes autores.

Comunicación interna para la habilitación de los empleados: estrategias en empresas americanas e italianas. Autor Mazzei, Alessandra; Comunicaciones Corporativas Volumen 19, Número 1, Páginas 82 – 95. 2014. Este documento tiene como objetivo comprender cómo las estrategias de comunicación interna pueden impulsar acciones estratégicas de comunicación de los empleados, como la difusión de información positiva que mejora la reputación de la compañía; respaldando la ventaja competitiva de una empresa.

Repercusiones prácticas: los gerentes de comunicación interna primero tienen que transformarse en facilitadores para los empleados y supervisores; y segundo, facilitar los procesos de construcción de sentido y creación de colaboraciones de calidad. Originalidad/Valor: este artículo da prueba experimental sobre temas emergentes en las ocupaciones de comunicación de los empleados y el papel de apoyo de la comunicación interna. (Mazzei, 2014)

La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. Autores Harold P. Oyarvide-Ramírez, Edwin F. Reyes-Sarria y Milton R. Montaña-Colorado. Revista Científica Dominio de las Ciencias, Vol. 3, núm. 4, octubre, 2017, pp. 296-309. 2017. Considera la importancia de la comunicación interna en las organizaciones, plasmada como una herramienta estratégica la cual ofrece grandes ventajas empresariales al favorecer la productividad, la competitividad y el éxito empresarial. Expone

teóricamente el concepto de comunicación interna, los públicos, los mensajes, los canales, las redes, la retroalimentación y los flujos.

La comunicación organizacional reúne su atención en la exploración, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las variables cambiantes que componen los procesos comunicativos en las instituciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y en medio de éstos y el público externo, lo cual conduce a un mejor desempeño de la compañía u organización, y al fortalecimiento de su identidad.

Este trabajo tiene como objetivo abordar los conceptos que profundiza la comunicación interna para una mejor administración de empresas. Se expone teóricamente qué se entiende por comunicación interna, los públicos, los mensajes, los canales, las redes, la retroalimentación, los flujos. (Oyarvide Ramírez , Reyes Sarria, & Montaña Colorado, 2017)

Responsabilidad de comunicación del empleado: su antecedentes e implicaciones para la estrategia gestión de la comunicación, Revista Internacional de Comunicación Estratégica Volumen 13, Número 1, Páginas 60 - 75. 2019. Aunque las organizaciones reconocen cada vez más la importancia de la comunicación entre empleados y la identifican cada vez más como responsabilidad de los mismos, sigue siendo un tema inexplorado en la investigación de la estrategia de comunicación.

Para llenar este vacío, este estudio introduce el concepto de responsabilidad de comunicación de los empleados y proporciona información sobre los factores que influyen en la voluntad de los colaboradores de asumir la obligación del proceso de difusión de información.

El estudio indica que todos los factores examinados, la apertura del entorno de comunicación interna de los superiores inmediatos, la comunicación entre la alta dirección, los empleados, y la importancia de la misma continuaron contribuyendo significativamente a la tendencia de los empleados a asumir responsabilidades de comunicación. (Internal communication management: Practices in contemporary businesses, 2022)

Alineación estratégica de la cultura organizacional y los sistemas de información estratégico alineación: Explorando la influencia a través de un estudio empírico de Túnez. Autores Chtourou Ben Amar, Nesrine, Ben Romdhane, Randa. Revista de gestión de la

información empresarial Volumen 33, Número 1, Páginas 95 – 119. 2020. Objetivo: La coordinación del Sistema de Información Estratégica (IS) es un tema importante para los CIO y la alta gerencia, ya que afecta el desempeño y la rentabilidad de la organización. Estudios previos han investigado principalmente el impacto de los aspectos informales en la dirección estratégica de SI.

Los resultados proporcionan evidencia empírica de una organización positiva y significativa. El impacto de la dirección estratégica de SI Cultural. Los resultados también muestran que una "cultura de clan" (cultura interna / orientada a la flexibilidad) tiene un impacto positivo en la alineación de SI junto con las prioridades estratégicas. Estos resultados brindan orientación y ayudan a comprender cómo una empresa puede hacer una contribución significativa al éxito de un sistema ERP estratégico a través de la fase más importante, el ajuste posterior a la implementación de la cultura del clan. Originalidad / valor

Además, este resultado combina conocimientos teóricos y prácticos sobre la coordinación comercial estratégica de si y la implementación posterior de ERP. Por lo tanto, la investigación futura puede enfatizar el papel de la cultura del clan en la racionalización de la coordinación estratégica de los sistemas ERP durante el uso. (Chtourou Ben Amar & Ben Romdhane, 2020)

La multidisciplinariedad en la comunicación interna y los retos del futuro, Autores: Milena Araujo, Sandra Miranda. Comunicaciones Corporativas, Volumen 26, Número 1, Páginas 107 - 123. 2021. Considera el impacto que tiene la comunicación interna en el desempeño de las organizaciones, revisan los estudios sobre comunicación interna con el fin de generar una comprensión más profunda sobre las disciplinas que configuran el tema y las principales tendencias que influyen tanto en el ámbito académico como profesional.

Diseño/metodología/enfoque: Partiendo de un trasfondo comunicacional, los autores integran aportes dispersos de disciplinas como la comunicación organizacional, las relaciones públicas, la comunicación corporativa y las comunicaciones de marketing, a la literatura sobre comunicación interna.

Repercusiones prácticas: tanto los académicos como los expertos deberán continuar adaptándose a una realidad en la que: las prácticas de comunicación interna no solo son gerenciales sino que además están sujetas a las aportaciones de los empleados; la función de oír y

recopilar comentarios es sagrada, y se espera que los planes de comunicación interna se implementen y midan estratégicamente. (Araújo & Miranda, 2021)

Marco Teórico

En este aspecto, se realizará la recopilación de información y soporte teórico donde se detallará la incidencia de los aspectos referentes a la comunicación estratégica interna y su influencia en la productividad corporativa, los cuales se desarrollarán a continuación:

Comunicación Estratégica

“La comunicación interna estratégica se define como cualquier comunicación útil con las partes interesadas internas que contribuye a la sostenibilidad y el éxito de una organización.” (Wolf, Godulla, Beck, & Neubert, 2022) Logrando incorporar una gestión interna en la comunicación estratégica durante el proceso productivo, alineando un mismo canal de información para cada uno de los colaboradores que le permita planificar acciones objetivas reuniendo todas las áreas de comunicación cumpliendo con los intereses de la organización.

Puesto que, los equipos de trabajo comparten: conocimientos, ideas, objetivos, estrategias y experiencias la comunicación debe ser directa, efectiva y asertiva con la finalidad de evitar ambigüedades en la comprensión del mensaje, promoviendo estas prácticas en la organización. (Quezada-Rodríguez, Torres Palacios, & Quevedo Barros, 2020)

Con el propósito de utilizar un mecanismo de planificación en la comunicación estratégica que le permita cumplir de manera óptima las metas establecidas contando con el apoyo de los miembros involucrados directa e indirectamente de manera ordenada y clara generando capacidades productivas y competitivas para compartir una misma visión.

En efecto, (Libaert, 2005) Especialista en la comunicación organizacional afirma que “El plan de comunicación materializa la estrategia de comunicación organizacional; permite establecer los objetivos, definir los mensajes, seleccionar los públicos meta y los medios; es la columna vertebral de toda comunicación organizacional que se precie de serlo”

Por eso, es preciso establecer un plan que permita contemplar lineamientos eficaces adoptados por los líderes para la toma de decisiones, en un periodo de tiempo que considere la organización para los procesos, programas y proyectos a ejecutar, definiendo la misión, visión y valores que constituyan la decisión estratégica.

De esta manera, la guía del plan comunicacional logra una cohesión entre los equipos de trabajo entorno a estos objetivos. Manteniendo el área de trabajo a través de una estrategia con metas claras y medios, incrementando la productividad de la empresa. (Briones Bravo, 2019) Lo que permite utilizar lineamientos específicos, con el fin de llevar a cabo estrategias, políticas, recursos y acciones en cada uno de los aspectos de la organización.

Por lo cual, el Autor (Aljure, 2016) propone un plan estratégico de la comunicación clasificándolo en 7 etapas básicas para el proceso de elaboración de la siguiente manera:

(01) Análisis de la situación interna y externa: consiste en la búsqueda y precisión de toda la información base necesaria para identificar el estado actual y plantear un plan de comunicación con enfoque estratégico. (02) Diagnóstico: análisis DOFA: es un proceso de síntesis de la información anterior para identificar y clasificar los factores más relevantes asociados a debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas. (03) Definición de objetivos estratégicos: consiste en la definición de los objetivos de comunicación que fundamentan el PEC, según los resultados de los hallazgos de las dos primeras etapas. (04) Identificación de los públicos: identificarlos, clasificarlos y priorizarlos por objetivo o conjunto de objetivos. (05) Definición de los mensajes: especificados por cada público o conjunto de públicos en coherencia con la realidad de la situación de la organización. (06) Plan de acción: corresponde al planteamiento de ejes de intervención y de las tácticas, actividades para cumplir los objetivos. (07) Definición de indicadores: Establecimiento de cronogramas, presupuesto y mecanismos e indicadores de control. (Aljure, 2016)

Este planteamiento establecerá aspectos específicos de la gestión de la comunicación para identificar y analizar las dificultades en el uso de la información, a partir de la utilización de

patrones en la conformación del DOFA y la formulación de los objetivos, es así como se cuantificarán los objetivos según las necesidades organizacionales.

La identificación del público y los mensajes son esenciales para la interpretación de lo que se quiere transmitir a los empleados, aunado a la planificación de herramientas cronogramas y presupuestos, de este modo se establecen indicadores que le permitan medir las variables objetivas para determinar la evolución futura de la compañía.

Cultura Organizacional

Para llevar a cabo el buen funcionamiento de la comunicación estratégica se debe integrar un factor fundamental como lo es la cultura organizacional la cual se define como los patrones de creencias y valores compartidos que ayudan a las personas a comprender cómo funciona una organización, proporcionando estándares de comportamiento dentro de la organización (Grover, Shih Lun, & Wenxi , 2022)

Igualmente, se debe enfocar en la dinámica organizacional, los colaboradores son una pieza fundamental debido al rol que tienen al momento de laborar, así como el actuar como portavoces en la interpretación del trato recibido en la organización.

Conforme a las prácticas de difusión del conocimiento incluyen procesos que permiten su aplicación en canales formales e informales, así como técnicas para fomentar la motivación de los empleados compartiendo el conocimiento y participar en equipos de calidad o multidisciplinarios. (Marulanda Echeverry, López Trujillo, & Castellanos Galeano, 2016) Los equipos de trabajo realizarán las funciones técnicas acorde al rol que tenga comprendiendo las relaciones esperadas concernientes a la proyección de la información, la cual le generará seguridad en los empleados para obtener una proyección de su cargo, proporcionando una retroalimentación valiosa.

Sin embargo, “La práctica estratégica se enmarca respecto a un conjunto de opciones que posibilitan tomar decisiones, gracias a las cuales se realiza la predicción sobre la efectividad de una acción de comunicación.” (Guzmán Ramírez & Herrera Echenique, 2019)

Las estrategias se deben ejecutar comprendiendo los modelos a implementar desde un enfoque comprensivo como lo son los valores, actuando de manera emotiva y ética, orientado al resultado en la acción a emprender dentro de una secuencia efectiva y de decisión.

Es aquí donde interviene un factor muy importante como lo es el clima laboral donde el equipo de trabajo percibe el rendimiento, la productividad, satisfacción, motivación orientados a la “identidad definida y diferenciadora de la organización manteniendo a los empleados alineados con la estrategia global de la compañía” (Argenti, 2014)

Por lo demás, para llevar a la gestión de la comunicación en el clima laboral “se debe puntuar en 7 aspectos: efectividad, conocimiento, colaboración, iniciativa, responsabilidad, asistencia, puntualidad y comportamiento” (Giraudier, 2018)

Es necesario que se analicen los aspectos anteriormente expuestos, para no generar un clima defensivo orientándose a una estructura indefinida siendo rígida y poco transversal provocando un desfase en el crecimiento organizacional sin ser productiva ni competitiva. Por el contrario, al utilizar el clima abierto se logrará la consecución de objetivos manteniendo una buena comunicación entre los empleados, para la coordinación adecuada de las tareas.

Productividad

“Las organizaciones trabajan en función de su desarrollo, sobre dos vectores fundamentales: la estrategia y la eficiencia operativa (productividad), de los cuales deriva la cultura organizacional que soporta a su vez, la ventaja competitiva.” (Porter, 1996) Siendo la productividad laboral un factor fundamental para el cumplimiento de los objetivos propuestos, es llevado a cabo siempre y cuando exista un compromiso de todas las partes y condiciones de trabajo adecuadas para la consecución de sus actividades; debe dar cumplimiento adecuado a un

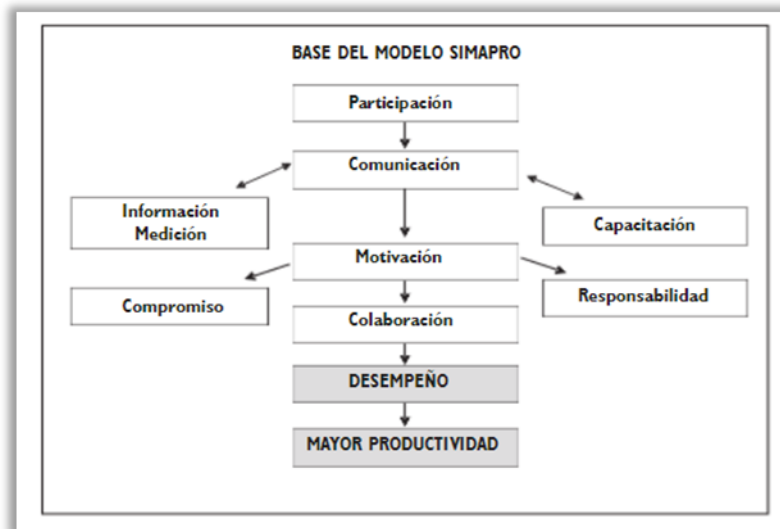
ciclo que garantice la gestión de medición, planificación e incremento de la misma durante el paso del tiempo.

Con el objetivo de mejorar la eficiencia, la calidad y las condiciones de trabajo se tendrá en cuenta el Sistema de Medición y Avance de la Productividad el cual “ha sido aplicado durante los últimos doce años mediante una acción conjunta de la Oficina de la OIT de México y de Cinterfor/OIT en empresas de México (especialmente en industria azucarera), República Dominicana, Cuba, y más recientemente de Guatemala y Chile” (Organización Internacional del Trabajo, 2012)

Este se enfoca en el análisis de los indicadores grupales que están previamente establecidos en los objetivos organizaciones, con el fin de determinar acciones de mejora continua reconociendo el desempeño del personal y promoviendo una cultura organizacional basada en las diferentes variables referidas en la (figura 1) las cuales forman la base del modelo y sumadas generan un vínculo interactivo con el personal operativo quienes en principio son los que conocen los factores críticos y los indicadores más oportunos y junto a los directivos a través de la comunicación estratégica conducen al mejor mecanismo para el cumplimiento de los objetivos a través de la productividad.

Figura 1

Base del Modelo SIMAPRO



Nota. La figura representa las variables que componen el modelo SIMAPRO. Tomado de la Guía: Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad, Mertens, Leonard. (2018) (<https://www.leonardmertens.com/mdocs-posts/guia-simapro/>)

De igual forma, permite integrar los objetivos de diferentes procedimientos en un mismo sistema de productividad generando resultados de fácil comprensión y aprendizaje en el equipo de trabajo, promoviendo la motivación y un ambiente competitivo.

Este sistema se puede aplicar en 4 pasos: (1) la medición de objetivos del proceso productivo y social, bajo criterios acordados con el equipo de trabajo; (2) la retroalimentación sobre los resultados de la medición mediante análisis crítico el grupo de trabajo, incluyendo a los directivos; se complementa con cápsulas de capacitación (llamadas ‘nano’ aprendizaje); (3) la generación de propuestas de mejora en el proceso productivo y en las condiciones de trabajo; la asignación de los responsables y recursos; (4) aplicación de las mejoras y evaluación del impacto mediante los resultados de las mediciones de los indicadores. (Mertens, 2007) así pues, el personal es consciente del nivel de productividad del proceso, permitiendo priorizar los procedimientos que presentan mayor dificultad y mejorar los mismos incluyendo la comunicación en cada uno de sus niveles jerárquicos en el permanente involucramiento de la gestión empresarial.

Gestión Empresarial

“La gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo” (Mendoza Briones, 2017) acciones que se encuentran lideradas por los directivos de la organización y entre ellos cumple un rol estratégico la función del Director de Comunicaciones o Dircom, quien “genera vínculos con los grupos de interés, cuida la imagen y consolida la reputación de la empresa con sus mensajes a través de teorías, metodologías y conceptos” (Universidad Internacional de Valencia, 2021)

De manera similar, el Dircom es indispensable debido a que analiza, planifica y gestiona las estrategias comunicativas de los diferentes procesos de la organización en cada una de sus

áreas ya que sin importar la actividad económica se requiere una correcta gestión de la información.

Para lo cual se utilizan tres líneas generales de la comunicación como:

(01) **Comunicación vertical** (ascendente y descendente): la que normalmente está asociado a los mensajes formales que atienden a metas y órdenes, a los que se suman los mensajes necesarios de feedback (02) **Comunicación horizontal**: la que se refiere a los mensajes que se dan entre pares, con cierta igualdad de estatus y papeles (03) **Comunicación transversal**: la que seguramente tiene un valor estratégico mayor, dado que es responsable de mantener cohesionado el sistema, así como la vida cotidiana interacción entre las partes. (Garrido, 2017)

Con la presencia del Director de Comunicaciones o de quien haga sus veces se debe acompañar el proceso a desarrollar, se determina la línea de comunicación que más se adapte, que permita una interacción adecuada entre el equipo de trabajo y que también promueva el correcto desarrollo de los logros dirigidos al propósito de la compañía a través de la incorporación activa de los colaboradores.

Resultados

Plan de la comunicación estratégica en los equipos de trabajo:

Los estudios previos evidencian como primer objetivo la identificación del plan de comunicación interno que incide entre la organización y equipos de trabajo, debido a que es vital para efectuar una gestión que permita dar cumplimiento a las metas propuestos a través de una comunicación fluida generando una buena cultura organizacional en los diferentes departamentos de la organización, es así que, la postura de (Briones Bravo, 2019) la guía del plan comunicacional logra una cohesión entre los equipos de trabajo entorno a estos objetivos. Manteniendo el área de trabajo a través de una estrategia con metas claras y medios, incrementando la productividad de la empresa.

Del mismo modo, va en concordancia con lo que se debe desarrollar en el plan de comunicación siendo la base del cumplimiento de los procesos de análisis, diseño, seguimiento e implementación, como los asuntos que se pretenden comunicar, en el momento adecuado y la manera de hacerlo, incluyendo a los miembros siendo los portavoces en la caracterización de la organización a nivel interno y externo.

Por esta razón, la postura de (Aljure, 2016), se considera relevante de acuerdo a las 7 etapas propuestas, inicialmente al análisis de la situación y diagnóstico interno y externo el cual permite dar respuesta a los primeros pasos del diseño del plan de comunicación, así también la definición de objetivos, identificación de los públicos y definición de los mensajes, corresponden a la estructura y la búsqueda de instrumentos que resulten viables para definir la manera en que se va a efectuar el plan.

Por último, el plan de acción y la definición de indicadores, permitirán la implementación del plan estratégico previniendo situaciones inesperadas, llevando a cabo la acción y su consolidación, introduciendo un sistema de información efectivo de acuerdo a la actividad de la organización y los objetivos estipulados.

Para el desarrollo del plan anteriormente nombrado el Director de Comunicación, tiene como función “generar vínculos con los grupos de interés, cuida la imagen y consolida la reputación de la empresa con sus mensajes a través de teorías, metodologías y conceptos” (Universidad Internacional de Valencia, 2021) La responsabilidad de este Director o funcionario alterno será llevar a cabo, el manejo de la ejecución del proceso en los planes de comunicación y el logro del mismo, con el fin de que los miembros de la organización lo comprendan. El Director de Comunicación debe ceñirse a las habilidades comunicativas para que sea eficaz en el proceso de articulación de la información.

Prácticas de la gestión de la comunicación interna en la cultura organizacional

De acuerdo al segundo objetivo la determinación de las prácticas de gestión de la comunicación interna intervienen en el desarrollo óptimo de la cultura organizacional, poniendo

como referente los autores (Marulanda Echeverry, López Trujillo, & Castellanos Galeano, 2016) “las prácticas de difusión del conocimiento incluyen procesos que permiten su aplicación en canales formales e informales, así como técnicas para fomentar la motivación de los empleados compartiendo el conocimiento y participar en equipos de calidad o multidisciplinarios” La unión de los aspectos mencionados, permiten inferir como a través de las prácticas de gestión en la comunicación estratégica va interlineado con la cultura organizacional, donde la cultura comunicativa y de gestión cumplen con la interacción entre los distintos puestos jerárquicos y permite la resolución de cualquier situación en las labores ejercidas, de tal modo que cuando actúan de forma íntegra inciden en los avances y resultados obtenidos en las operaciones productivas.

A su vez, las líneas de comunicación vertical, horizontal y transversal, permiten el acceso abierto en el intercambio de información generando una comunicación formal e informal componiendo una red de comunicación en la definición del mensaje. Es por ello, que al tener un equilibrio dentro de las líneas de comunicación en el método de información asertivo permitirá a los diferentes departamentos generar prácticas de gestión en la productividad y calidad efectuando procesos de mejora continua, cumpliendo con los objetivos del proceso planificado en una difusión de información estratégica.

Es allí donde la productividad cumple una función muy importante dentro del aspecto de la comunicación estratégica por medio de herramientas como el SIMAPRO. Según (Porter, 1996) “Las organizaciones trabajan en función de su desarrollo, sobre dos vectores fundamentales: la estrategia y la eficiencia operativa (productividad), de los cuales deriva la cultura organizacional que soporta, la ventaja competitiva.” Esta herramienta permitirá la optimización del rendimiento y efectividad tanto en la capacidad de producción como el equilibrio entorno a la consecución de los objetivos por medio de cada empleado a través de un sistema de comunicación asertivo.

Los resultados anteriormente expuestos demuestran el motivo por el cual la comunicación estratégica y la productividad deben actuar de forma íntegra, manteniendo un balance en el aspecto informativo asertivo por medio de los planes, líneas y redes de

comunicación. La efectividad de la productividad frente a la interacción en la cultura organizacional opera de forma simultánea con las estrategias de la comunicación que le permitan medir, llevar a cabo un seguimiento y control para que se construya un bienestar común, creando así una participación innovadora y de calidad.

Discusión de Resultados

En el presente artículo de referencia bibliográfica se esperaba evidenciar la implicación de la comunicación estratégica en el desarrollo de cualquier proyecto afectando directamente el nivel de desempeño de una organización; luego del análisis de los resultados se logró constatar que la afirmación es correcta siendo la comunicación estratégica un factor que incide en el nivel de productividad de los colaboradores independiente del nivel jerárquico que ocupen dentro de la organización y que de igual forma las consecuencias de su incorrecta ejecución intervienen en la toma de decisiones y en la calidad de los logros obtenidos.

Tal como lo confirman autores como (Oyarvide Ramírez , Reyes Sarria, & Montaña Colorado, 2017) “La comunicación interna se convierte, para los gerentes, en una herramienta estratégica que ofrece grandes ventajas empresariales al favorecer la productividad, la competitividad y el éxito empresarial”.

De igual modo la (Internal communication management: Practices in contemporary businesses, 2022) indica que “La apertura del entorno de comunicación interna de los superiores inmediatos, la comunicación entre la alta dirección, los empleados, y la importancia de la misma continuaron contribuyendo significativamente a la tendencia de los empleados a asumir responsabilidades de comunicación” generando así no solo compromiso por sus labores sino también un sentido de pertenencia con la organización.

A partir de ello, se hallan herramientas significativas en el proceso de gestión de la información siendo una de ellas el Sistema de Medición y Avance de la Productividad el cual se enfoca en las acciones de mejora continua y aplicación de las mismas, a través de la medición de

los objetivos y la permanente retroalimentación del equipo de trabajo, las cuales dan a lugar a capacitaciones en función de las competencias a desarrollar.

El balance de la comunicación y la productividad dependen de la toma de decisiones que se efectúen en los directivos, por este motivo, se incorpora la necesidad de identificar estrategias que promuevan el desarrollo de una comunicación asertiva en cada uno de los procesos a llevar a cabo promoviendo un ambiente laboral sano entre los líderes empresariales y su equipo de trabajo.

Para ello se tendrán en cuenta (04) ejes referidos en el libro “Estrategia de la Complejidad Nuevos Paradigmas para la Dirección de la Comunicación” referidos a continuación:

- 1) **Objetivos:** Verificar que el propósito principal y los valores corporativos sean claros en el público estratégico, así como establecer y mantener atributos competitivos diferenciales.
- 2) **Metas:** Gestionar la propuesta a través del público estratégico y ejecutarlos diferencialmente según los objetivos estratégicos para mantener una gestión de temas críticos en el entorno.
- 3) **Innovación;** Definir escenarios alternativos de desarrollo fomentando la participación de nuevas ideas y opiniones para generar proyectos de Investigación y experimentación
- 4) **Experiencia:** Mantener la información accesible para la toma de decisiones corporativas. Difundir las competencias individuales en grupos de aprendizaje e integrar nuevos recursos a través de redes operativas. (Costa, 2018)

Estrategias a implementar para facilitar la comunicación asertiva al interior de una organización:

- a) Realizar conferencias explicando los objetivos, valores y proyecciones de la organización generando un sentido de pertenencia

- b) Implementar una dependencia al interior de la organización o el cargo antes referido de Director de Comunicaciones para que efectúe planes de comunicación interna incluyendo indicadores de productividad potenciando el índice de metas logradas por colaborador.
- c) Utilizar diversos canales de comunicación interna a través de los cuales se puedan manifestar necesidades y nuevas ideas para proyectos manteniendo enterados a los colaboradores de novedades que puedan ocurrir.
- d) Capacitar a los colaboradores en las actividades que desarrollan incluyendo el manejo de la información con el fin de recalcar el impacto que tiene la misma en su trabajo y por ende en los resultados de la compañía.
- e) Implementar actividades extracurriculares con actividades de integración e incentivos y reconocimientos de acuerdo a los niveles de desempeño para fortalecer y motivar los equipos de trabajo.

Estas estrategias pueden ser llevadas a cabo independientemente del tipo de actividad económica desarrollada en cada organización siendo esencial la alineación del propósito corporativo con el plan de acción propuesto en cada uno de sus procesos, el cual será ejecutado por el recurso más importante de la organización, sus colaboradores, quienes serán involucrados de manera directa en la construcción de resultados y en la participación de ideas nuevas que permitan la evolución y expresión de la identidad de la compañía a través de las habilidades adquiridas en el proceso de aprendizaje.

Conclusiones

Tal y como se ha podido comprobar las organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva otorgando el nivel de importancia que requiere la correcta ejecución de la comunicación estratégica en los diferentes proyectos a realizar, apoyados de sus colaboradores a través de la aplicación de estrategias desarrolladas en principio por el Director de Comunicaciones y los Stakeholders generando vínculos entre los grupos de interés y promoviendo de forma simultánea un ambiente satisfactorio a nivel interno a través de sus resultados se ve reflejado en el éxito empresarial.

De tal modo que, los planes de comunicación se enfocaran hacia el mejoramiento de la eficiencia en los procesos productivos, la generación de propuestas de mejora, indicadores en relación a los factores obtenidos y un constante seguimiento y retroalimentación incluyendo al personal y una mejora continua en la productividad a nivel general. La gestión de la comunicación permitirá un crecimiento en la organización obteniendo así una rentabilidad a través de los indicadores propuestos, que le permitan medir el rendimiento de los procesos y las actividades, con el fin de alcanzar una mayor productividad laboral.

Para apoyar el éxito de la organización se pueden implementar Sistemas de Medición y Avance de la Productividad los cuales generan un ambiente laboral de cooperación y seguridad a través de las buenas prácticas de comunicación estratégica direccionadas en el mejoramiento de la productividad y las condiciones de trabajo, aunado a factores como la motivación que permiten el logro de los objetivos los cuales deben tener unificación de intereses tanto personales como empresariales manteniendo la cultura y valores corporativos.

Bibliografía

- Aljure, A. (2016). *El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Editorial UOC.
- AméricaEconomía.com. (01 de Mayo de 2018). *La comunicación interna como aliada de la productividad laboral*. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/articulos/la-comunicacion-interna-como-aliada-de-la-productividad-laboral>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. Netbiblo.
- Araújo, M., & Miranda, S. (16 de February de 2021). *Multidisciplinarity in internal communication and the challenges ahead*. Obtenido de Corporate Communications: <https://www-emerald-com.proxy.bidig.areandina.edu.co/insight/content/doi/10.1108/CCIJ-01-2020-0012/full/html>
- Argenti, P. A. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación: Paul A. Argenti profundiza en la importancia de la comunicación para construir una reputación excelente*. Editorial Almuzara.
- Briones Bravo, C. R. (2019). *Plan de Comunicación para fortalecer el trabajo en equipo de los públicos internos del gobierno descentralizado del Cantón Junín*. Obtenido de Universidad Laica Eloy

- Alfaro de Manabi - ULEAM:
<https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/2198/1/ULEAM-RRPP-0050.pdf>
- Charmain, J. C. (2022). *Gallup's state of the global workplace report 2021*. Obtenido de Closer look at the world's workforces and employees: <https://www.gallup.com/file/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2021-download.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chtourou Ben Amar, N., & Ben Romdhane, R. (22 de Jan de 2020). *Organizational culture and information systems strategic alignment: Exploring the influence through an empirical study from Tunisia*. Obtenido de Journal of Enterprise Information Management: <https://www-emerald-com.proxy.bidig.areandina.edu.co/insight/content/doi/10.1108/JEIM-03-2019-0072/full/html>
- Chtourou, B. A., & Romdhane, B. R. (22 de January de 2020). *Organizational culture and information systems strategic alignment: Exploring the influence through an empirical study from Tunisia*. Obtenido de Journal of Enterprise Information Management: <https://www-emerald-com.proxy.bidig.areandina.edu.co/insight/content/doi/10.1108/JEIM-03-2019-0072/full/html>
- Compass, (. s. (2019). *How to Develop a Communication Strategy*. Obtenido de <https://www.thecompassforsbc.org/how-to-guides/how-develop-communication-strategy>
- Costa, J. (2018). *Estrategias de la Complejidad Nuevos paradigamos para la Dirección de la comunicación*. AldeaGlobal & Universidad de Valencia Volumen 22.
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2018). *Guia fundamental de la comunicación interna*. Editorial UOC.
- Frederick Herzberg, B. M. (1959). *The Motivation to Work*. Nueva York: John Wiley & Sons .
- Garrido, F. (22 de 04 de 2017). *Comunicación de la Estrategía* . Obtenido de La Efectividad está en la dirección:
https://www.researchgate.net/publication/31735796_Comunicacion_estrategica_FJ_Garrido_M
- Giraudier, M. (2018). *Cómo Gestionar el Clima Laboral*. Manuel Giraudier.
- Grover, V., Shih Lun, T., & Wenxi , P. (Junio de 2022). *A theoretical perspective on organizational culture and digitalization*. Obtenido de ScienceDirect : <https://www-sciencedirect-com.proxy.bidig.areandina.edu.co/science/article/pii/S0378720622000519?via%3Dihub>
- Guzmán Ramírez, H., & Herrera Echenique, R. (Agosto de 2019). *Comunicación Estratégica: Interfaz relacional entre organizaciones y sus Stakeholders*. Obtenido de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1274/Comunicaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Internal communication management: Practices in contemporary businesses.* (8 de February de 2022).
Obtenido de Strategic Direction: https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85122689237&doi=10.1108%2fSD-12-2021-0165&origin=inward&txGid=f52e83eb1501754df6967b554ad1d92e&featureToggles=FEATURE_NEW_DOC_DETAILS_EXPORT:1
- Libaert, T. (2005). *El plan de comunicacion organizacional/ Organizational Communication Plan : Como Definir Y Organizar La Estrategia De Comunicación*. Editorial Limusa S.A. De C.V.
- Marulanda Echeverry, C. E., López Trujillo, M., & Castellanos Galeano, J. (2016). La cultura organizacional y su influencia en las buenas prácticas para la gestión del conocimiento en las Pymes de Colombia. *AD-MINISTER*, 163-176.
- Marvel Cequea, M., Rodríguez Monroy, C., & Núñez Bottini, M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones. <https://www.redalyc.org/pdf/549/54921605013.pdf>.
- Mazzei, A. (2014). *Internal communication for employee enablement: Strategies in American and Italian companies*. Obtenido de Corporate Communications: https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84898435300&origin=resultslist&featureToggles=FEATURE_NEW_DOC_DETAILS_EXPORT:1
- Mendoza Briones, A. A. (Mayo de 2017). *Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales*. Obtenido de Revista Científica Dominio de las Ciencias: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6325898>
- Mertens, L. (Agosto de 2007). *Guía del Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad* . Obtenido de Oficina Internacional del Trabajo - Formación y Productividad: https://www.researchgate.net/publication/299507230_Guia_Sistema_Integral_de_Medicion_y_Avance_de_la_Productividad
- Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de Futuro*", vol. 20, núm. 2, 1-20.
- Organización Internacional del Trabajo. (2012). *Sistema de Medición y Avance de la Productividad*. Obtenido de SIMAPRO: <https://www.oitcinterfor.org/general/presentaci%C3%B3n-simapro>
- Oyarvide Ramírez , H. P., Reyes Sarria, E. F., & Montañó Colorado, M. R. (Octubre de 2017). *La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas*. Obtenido de Revista Científica Dominio de las Ciencias: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6174479.pdf>
- Porter, M. (1996). *Estrategia Competitiva*. Mexico: Grupo Editorial Patria S.A.
- Quezada-Rodríguez, M. R., Torres Palacios, M. M., & Quevedo Barros, M. R. (2020). *Trabajo en Equipo, Comunicación y Desempeño laboral en las Organizaciones del sector público*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7608887>
- Scheinson, D. (2009). *Comunicación Estratégica*. Buenos Aires: Granica S.A.

Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Ediciones Granica, 2012.

Universidad Internacional de Valencia. (16 de Septiembre de 2021). *Dircom: El estrategia comunicacional que toda empresa necesita*. Obtenido de <https://www.universidadviu.com/pe/actualidad/nuestros-expertos/dircom-el-estratega-comunicacional-que-toda-empresa-necesita-0>

Wolf, C., Godulla, A., Beck, L., & Neubert, L. S. (22 de Marzo de 2022). *The Role of Internal Communication in Start-ups: State of Research and Practical Approaches*. Obtenido de International Journal of Strategic Communication: <https://www-tandfonline-com.proxy.bidig.areandina.edu.co/doi/full/10.1080/1553118X.2021.2023544>

Zaumane, I. -L. (2021). *Functional responsibility for internal communication management and its integration in contemporary businesses*. Obtenido de International Journal of Organizational Analysis: <https://www-scopus-com.proxy.bidig.areandina.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85119863768&origin=reflist&sort=plf-f&src=s&st1=internal+strategic+communication&sid=9b0e7218c775e3031875d72d25e3bb10&spot=b&sdt=b&sl=47&s=TITLE-ABS-KEY%28internal+strategic+>