

# La Comunicación Como Elemento Posibilitador o Inhibidor del Éxito en las Organizaciones: La Delgada Línea que Pocos Percibe

## Communication as a Enabling or Inhibiting Element for Success in Organizations: The Thin Line Few Perceive

Bibiana E. Agudelo M.<sup>1</sup>, Tatiana Rivera G.<sup>2</sup>, Viviana Colorado Ll.<sup>3</sup>.

### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Fecha de recepción: 20 de Enero de 2020.  
Fecha de aceptación: 10 de Mayo de 2020.

<sup>1</sup>Estudiante de Psicología. Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria. Colombia.  
E-mail: [bibiana6889@gmail.com](mailto:bibiana6889@gmail.com)

<sup>2</sup>Estudiante de Psicología. Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria. Colombia.  
E-mail: [la.tatis-95@hotmail.com](mailto:la.tatis-95@hotmail.com)

<sup>3</sup>Estudiante de Psicología. Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria. Colombia.  
E-mail: [vivicoloradoll@hotmail.com](mailto:vivicoloradoll@hotmail.com)

CITACIÓN: Agudelo, E., Rivera, T., y Colorado V. (2020). La Comunicación Como Elemento Posibilitador o Inhibidor del Éxito en las Organizaciones: La Delgada Línea que Pocos Percibe. CIE. Vol. 1. (9), 37-47.

### Resumen

El objetivo principal del presente artículo fue demostrar las implicaciones de no llevar una adecuada comunicación al interior de una organización mediante una revisión de algunos referentes teóricos y el análisis de los hallazgos, realizando entonces un rastreo documental que se enfocaba en tomar aquellos aportes conceptuales que evidencian los problemas de la mala comunicación desde varios puntos que convergen al interior de una organización. Se encontró que inicialmente la mayoría de la bibliografía presenta el tema de la comunicación en positivo y de manera propositiva, mientras que es menor aquella que resalta problemas poco descritos como lo son rumores de pasillo, perfiles reactivos o incluso desinterés en el proceso de comunicar como tal.

**Palabras Clave:** *comunicación, organización, información, barreras.*

### Abstract

The main objective of this article was to demonstrate the implications of not carrying adequate communication within an organization by reviewing some theoretical references and analyzing the findings, then conducting a documentary search that focused on taking those conceptual contributions that show the problems of poor communication from various points that converge within an organization. It was found that initially the majority of the bibliography presents the subject of communication in a positive and proactive way, while less is the one that highlights problems that have been little described, such as aisle rumors, reactive profiles, or even disinterest in the process of communicating as such.

**Keywords:** *communication, organization, information, barriers.*

## Introducción

Las dinámicas de las organizaciones actuales se están encaminando cada día más en la búsqueda del éxito, empezando a valorar elementos que tiempo atrás nunca se hubieran considerado importantes, como lo son la salud integral del colaborador, los planes de bienestar y hasta beneficios que llegan a sus familias.

Es necesario señalar según Ureña, Quiñonez y Carruyo (2016), que la “gestión de las personas preocupa cada vez más a quienes dirigen todo tipo de organizaciones, lo cual provoca que la demanda de ideas, estrategias e instrumentos permitan lograr avances en este campo haya crecido en los últimos tiempos” (p. 6).

Basado en lo anterior, se puede decir que los colaboradores son la base fundamental del desarrollo de la empresa, y que se deben tomar en cuenta una serie de elementos como la salud, seguridad, satisfacción, calidad, que hacen que desarrollen mejor el trabajo, pero esto debe estar sujetos a los gerentes o encargados de los procesos, quienes deben procurar mantener esos elementos activos en las organizaciones lográndolos a través de la comunicación. Sin embargo, para que todos estos elementos se den sin que ello cueste la rentabilidad de la empresa, se requiere tener claridad en el manejo de la información, en la intencionalidad de lo que se propone y, sobre todo, efectividad en cada proceso interno de la compañía.

De allí el gerente debe tener generar conocimiento que ayude a la comunicación como elemento posibilitador o inhibidor del éxito en las organizaciones, es por ello que para Bracho, González, Ureña, Carruyo y

Piña (2012), señalan que “cada empresa generará su propio conocimiento tomando en cuenta las experiencias, vivencias, creencias, pero sobre todo los valores que permiten tener una base fundamental para su desarrollo organizacional” (p. 669).

De allí, la comunicación en la organización es vista según Ureña, Bracho y Carruyo (2012), señalan que la comunicación “es un elemento del cual dependen la aceptación de nuevas ideas, calidad de preparación del personal, declaración que entrelace la empresa, además de la importancia de capacitación y entrenamiento continuos para los cambios” (p. 123). Todo esto alude al tema de la comunicación, aquel factor crucial que es transversal y que puede llegar a posicionar en la cima o a derrumbar a una empresa.

Por lo anterior, el presente artículo busca analizar las implicaciones de no llevar una adecuada comunicación al interior de una organización, mediante una revisión de algunos referentes teóricos y el análisis de los hallazgos, buscando resaltar el elemento posibilitador o inhibidor del éxito como una línea muy delgada, además entendiendo que la circulación de información no solo se da en una dirección jerárquica e implica lo que se conoce como oficial.

En tal sentido, el ser humano es indiscutiblemente comunicacional de todas las formas posibles y entender este punto es saber que no solo desde la información transmitida oficialmente se manejan los procesos, sino también desde las disposiciones individuales (altamente ligadas a la motivación) y el interés personal por crecer paralelamente con la compañía.

## Bases Teórico

### *¿Qué se entiende por comunicación?*

Se entiende por comunicación al proceso mediante el cual se transmite información a través de cualquier medio (verbal, físico, escrito) valiéndose de herramientas clásicas como papel y lápiz o tecnológicas, como proyección de imágenes, audios, películas, propaganda entre muchos otros.

La comunicación es el vehículo que por el cual transita la expresión humana, se manifiesta, llega a otros, constituye relaciones, establece vínculos, crea empresas, en definitiva, es parte vital del ser desde su concepción y permite el desarrollo de todo cuanto se pueda imaginar. Ruiz y Martínez, (2015) establecen que la comunicación es un “elemento indispensable en un grupo social”.

Ante todo, responde a un instinto primario, el de informar. (...) responde a la necesidad de persuadir a otros para que adquieran una conducta u otra. (...) busca la trasmisión de sentimientos” (p. 55). Por otra parte, Gómez y Simón (2016), manifiestan que la comunicación “ha sido un tema muy trillado. Sin embargo, a pesar que ha sido un tema trabajado y que nadie duda de su importancia, pocos se comunican en su vida diaria de manera democrática y humana” (p.5-6).

Asimismo, Ureña, Bracho y Carruyo (2012), señalan que la comunicación “es el elemento que permite gestionar y entrelazar los conocimientos dentro de una organización, permitiendo desarrollar cada una de las actividades de una organización” (p. 45).

“En consecuencia, cuando se comunica puertas adentro, las relaciones de trabajo se desenvuelven en un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información” Rivera, Rojas, Ramírez y Álvarez, (2005, p. 35). Para Domínguez (28 de noviembre 2016), “la comunicación positiva a través de las personas es como la savia que sube desde las raíces trasladando todos los nutrientes para que las plantas se desarrollen” (p. 12).

Asimismo, Córdova (2019), la comunicación “oportuna es un factor primordial dentro de las organizaciones porque a través de esta se planean y cumplen muchas actividades y se mantiene un flujo de información para tener un capital humano mucho más informado”. (p. 88). En las organizaciones la comunicación cumple un papel fundamental ya que buscar mantener el clima de trabajo, llevando a los colaboradores a desarrollar sus actividades de manera clara, si existiera alguna barrera de comunicación, el mensaje llegaría distorsionado y las organizaciones podrían llegar a tener fracaso.

De la misma manera, Traverso, Williams y Palacio (2017), señalan que la comunicación es “propia de cualquier cultura, puesto que sin ella no habría cabida la existencia de ninguna cultura en el mundo. Por lo tanto, el estudio de la comunicación implica el estudio de la cultura a la cual está integrada. (p. 7).

Ahora bien, la fidelidad de la comunicación la cual se ve a su vez afectada por tres tipos de actitudes que presenta la fuente: la actitud hacia sí mismo o auto percepción, la actitud hacia el tema que se trata o mensaje y la actitud hacia el receptor Bayer (2005).

Asimismo, la comunicación un elemento que puede representar las diferentes sociedades que se encuentran en el mundo. La comunicación a adquirido desde la formación de grupos humanos elementos esenciales tales como motivación, eficacia y eficiencia”. Cambria (2016, p. 2).

*La comunicación al interior de una organización: los efectos de su mal desarrollo*

Es necesario resaltar que la comunicación, forma parte esencial del desarrollo de las actividades de las organizaciones y por ende buscan mantener efectivos puentes de comunicación. Para Brum (2 de marzo de 2017), “cada vez más, las empresas deciden compartir sus políticas y abrir los entretelones de sus estrategias buscando generar la empatía y sentido de pertenencia de sus trabajadores” (s/f). Es necesario señalar toda organización debe planear las actividades para llevar a la misma al éxito, incluyendo todos los elementos que permita mantener a los colaboradores satisfechos y motivados a realizar su labor.

Tal como lo refieren Abreu, Valdez, & Badii, (2008), las comunicaciones organizacionales varían entre formales e informales, siendo los primeros elementos oficiales que cambian de dirección, hacia arriba, hacia abajo, horizontal e inevitablemente son necesarios para un funcionamiento. La informal es menos oficial, llegando a convertirse en rumores libres de circulación que van desde quejas, habladurías sobre otros o decirle a los recién llegados como se trabaja (p. 209). Algunas consecuencias producto de un mal manejo de las comunicaciones tanto formales como informales, según Hernández (2017) serían:

- a) Afectación de las operaciones productivas de la empresa por falta de información sobre los cambios en la programación.
- b) Rumores frecuentes que crean incertidumbre.
- c) Los trabajadores dejan de seguir políticas y procedimientos, aunque escritos.
- d) Cada departamento sigue su propia visión, porque ignoran la visión global.
- e) Falta de compromiso de parte de los empleados, ya que desconocen cómo está la organización (p. 227).

Basado en lo anterior, la comunicación ayuda a mejorar no solo el proceso de producción de bienes y servicios de una organización, sino las relaciones personales ya sean intra o inter. La comunicación dentro de las organizaciones permite el entendimiento entre todos los colaboradores y facilitan los procesos de producción de bienes y servicios. Recogiendo varios elementos que identifican Ruiz y Martínez (2015), como barreras en el proceso de comunicación, el siguiente cuadro especifica algunos:

*Tabla 1.  
Barreras y características en la comunicación*

Barrera	A quien afecta	Características
Psicológicas	Emisor y receptor	Provocada por las emociones y valores de las personas que intervienen.
De percepción		Procede de la percepción que se tiene de cada persona.
Filtros de comunicación		Elementos que describen el giro que puede tomar la comunicación, imagen de uno mismo, del interlocutor, expectativas, etc.
Código de racionalidad		Capacidad de tomar una decisión por consenso.
Arco de distorsión	Emisor	Distancia existente entre lo que se dice de forma consciente y lo que se comunica inconscientemente.
Semántica	Mensaje	Proceden de las limitaciones del idioma, de los signos utilizados en el proceso comunicativo.
Física	Canal	Interferencias que se evitan fácilmente (las telefónicas, las de una emisora de radio o canal de televisión).

*Fuente: Ruiz y Martínez (2015)*

Además, Ruiz y Martínez (2015), la comunicación descendente como ascendente, cada una presenta sus propios retos. La primera no siempre es efectiva, sobre todo en empresas de gran tamaño, con muchos niveles de jerarquía y la segunda, se destaca por el miedo, pues el subordinado no siempre siente la confianza de hablar (p. 63).

El fracaso de la comunicación en muchas organizaciones radica en la poca importancia que este elemento tiene para quienes son dueños o dirigen las mismas. Asimismo, Herranz (2007), resalta lo que denomina “falsas ideas o prejuicios” como:

- La gestión de la comunicación es sólo un gasto y no una inversión.
- Gestionar la comunicación es caro porque se asocia sólo con la publicidad.
- La comunicación es poco rentable porque es difícil de cuantificar sus resultados.
- La comunicación se limita a editar una revista para el trabajador o socios que, en muchos casos, apenas se lee.
- La gestión de la comunicación precisa de abundantes recursos humanos y financieros.
- La formación en comunicación no es necesaria, todas las personas saben comunicarse (p. 9).

En el caso anterior, se podría decir entonces que un problema identificado no como falta de comunicación sino como la no-comunicación es aún más grave, ya que como lo afirma Formanchuk (2015), la falta de comunicación “es más remediable ya que no es adrede (...) La gravedad de la no-comunicación de aquellos que la evitan es la generación de organizaciones esquizofrénicas donde nadie sabe bien qué

sucede y donde el radio pasillo reina” (p. 2). Asimismo, Espinosa (2016), señala que esos rumores de pasillo generan ruido, a saber:

“Los seres humanos son expertos en recibir y emitir ruidos dentro de la organización. Los ruidos son diversos y más complejos de lo imaginado. Los ruidos pueden atacar nuestros campos psicológicos, profesionales, espaciales, grupales y organizacionales. Los ruidos son algo más que un momento incómodo para quien está oyendo, los ruidos son también una luz roja, una crisis, una necesidad, una búsqueda inconclusa por parte de un individuo o grupo humano. Cuando una gerencia no posee la sensibilidad para escuchar, visualizar y materializar los ruidos del grupo humano, corre altísimas posibilidades de crisis a corto y medio plazo. Y muchas veces una crisis es el resultado de una sordera crónica colectiva no tratada” (p. 6).

Cada persona tiene su manera de comunicarse, y esa comunicación influye directamente en el entorno en donde se esté desarrollando, el cual permite el éxito personas, profesional y laboral de cada uno de ellos. Es necesario resaltar que los elementos externos como ruido, son una manera de barrera que hace que el mensaje se pierda entre el emisor y receptor. Sin embargo, en muchos casos esos ruidos no son solamente falta de escucha desde los altos cargos de una organización. En muchos casos, según Aguilera (2017),

“El problema de la comunicación radica en algunas características negativas propias de cada individuo que a su vez las traslada a su trabajo y que se pueden identificar como perfiles reactivos con características como las de los engreídos, los evasores, los que a

todo dicen no; el que se hace víctima, el perfeccionista, el quejumbroso, el disociador entre otros; aquellos tipos de personas entorpecen de manera casi que voluntaria el desarrollo de las actividades en la organización, desarrollando malos hábitos comunicativos y entorpeciendo todo aquello que propenda como innovador en búsqueda de la mejora constante (esto se relaciona mucho con la capacidad de establecer como organización hacia donde se quiere ir, porque en esa medida, establece con quien y entonces el propósito se enfoca en conseguir personas que ayuden a la organización a crecer desde sus habilidades, capacidades y disposición, dando especial atención a los procesos de selección, que aunque es un tema aparte del aquí descrito, es una de las raíces de procesos de comunicación exitosos).

La comunicación también evoluciona, en la medida en la que nacen procesos claros en manos de personas aptas” (p. 80). El proceso de comunicar no se centra solamente en lo que se dicen unos a otros, en los correos, en las carteleras o en las reuniones de las empresas. Parte de esa comunicación se proyecta desde las expresiones personales del lenguaje.

Una persona comunica deseos de trabajar cuando su disposición lo demuestra y entonces se encamina a la mejora continua. Es deber de quienes administran las empresas, fortalecer esos lazos que llevan al éxito, pero también es su deber de manera profesional, eliminar los obstáculos que perturban el desarrollo interno.

Por su parte, para Pereira (2011), señala que “las personas que desempeñan los distintos roles en la organización deben poseer las competencias y perfiles comunicacionales adecuados para

administrar, controlar y procesar la información para evitar la incertidumbre” (p. 2). De allí es importante tener claro cuáles son esos roles que hacen que cada colaborador se mantenga informado y activo en el desarrollo de las actividades, indispensable para mejorar la calidad de la misma y mantener en un nivel de éxito.

### *Las motivaciones de la Comunicación*

La intención de lo que se quiere comunicar, si es consistente y claro, permite establecer estrategias efectivas. Por ello, según Rivera, Rojas, Ramírez, y Álvarez (2005) “la estrategia comunicacional es la principal herramienta que tienen los directivos para informar sobre los planes propuestos, en consecuencia, debe ser bien analizada y discutida con todos los integrantes de la organización” (p. 39).

Pero en ocasiones, se puede caer en la exageración y por intentar suministrar de manera completa la información, se cae en bucles informativos que no encuentran salida; entonces, como lo refiere Peiró y Bresó (2012), “no siempre más comunicación es mejor. De hecho, a veces, cierta comunicación está contraindicada y por eso ha de ser mantenida la confidencialidad” (p. 43).

Además de las motivaciones, es importante que, para que éstas proliferen, se identifique efectivamente el punto neurálgico en el que se presenta la falla.

El siguiente mapa, retomado de Guzmán (2012), resalta algunos elementos mediante los cuales se puede orientar esa identificación:

Figura 1  
 Tipos de Problemas en la Comunicación



Elaboración Propia (2020)

La fidelidad de la información, la interpretación, acatar y redireccionar, el cómo se transmite, el cuidado en el manejo, qué se recibe y qué no, cómo se transmite (lenguaje escrito, verbal, físico) entre otras cosas, permite intervenir esos llamados problemas, que pueden ser todos los anteriormente enunciados o solo algunos, pero que obstaculizan el proceso comunicacional.

Finalmente, las motivaciones de la comunicación también radican en la fuerza con la que se transmite la información. Si una persona no tiene convicción y claridad en su palabra, no transmite lo deseado, tal como lo refiere Adell (2017), “el público deja de pensar en sus problemas, sus preocupaciones, y se centra definitivamente y exclusiva en la comunicación, porque el orador tiende los hilos para pegarlo” (p. 40).

Asimismo, Fontalvo, Quejada y Puello (2011), señalan que la comunicación organizacional “se ha convertido en un aspecto fundamental para las empresas, hasta el punto que para su planificación estratégica, este elemento ejerce una gran influencia en la optimización de sus operaciones y recursos” (p. 152).

De esta manera esa comunicación

mantiene la motivación de los colaboradores elevada, al punto de cada actividad se realiza a cabalidad, llevando a las organizaciones a tener éxito en los mercados competitivos.

Ahora bien, Gutiérrez, Moreno y Valencia (2011), señalan que la motivación de los colaboradores a raíz de la buena comunicación tiene una gran “influencia en los trabajadores que realizan actividades de gestión, siendo el impulsor primero para desarrollar investigación relacionada con las tendencias de los sectores industriales e segundo de iniciar y mantener relaciones con las industrias del sector y con las organizaciones” (p. 60).

Asimismo, Cerón (2015), señala que “las habilidades de comunicación efectiva en el lugar de trabajo mejoran su capacidad de ser un líder fuerte. También hay beneficios adicionales al tener fuertes habilidades de comunicación” (p. 27). Es por ello, que la comunicación permite a los colaboradores estar motivados, al punto que se sienten bien realizando su trabajo y no se llevan a sus hogares problemas que afecten su entorno personal y emocional.

Por su parte, Tafur (2014), afirma que la comunicación “debe ampliar el estudio del uso del humor, respeto y efectividad en el lugar de trabajo, de su impacto en las personas, de la forma como éste consigue moldear sus actitudes e inclusive modifica su visión del mundo” (p. 93). Es por ello que la comunicación es un elemento que permite transformar los escenarios, de tal manera que mejore la calidad de competitividad del mercado de la organización.

## Metodología

La presente investigación es de tipo cualitativo, que según Martínez (2006), se trata del “estudio de un todo integrado que forma o constituye una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es, asimismo, estudia la cualidad específica, siempre que se tengan en cuenta los nexos y relaciones que tiene con el todo, los cuales contribuyen a darle su significación propia”. (p. 128).

Este tipo de investigación permite analizar las implicaciones de no llevar una adecuada comunicación al interior de una organización, mediante una revisión de algunos referentes teóricos y el análisis de los hallazgos, buscando resaltar el elemento posibilitador o inhibidor del éxito como una línea muy delgada.

De la misma manera, el tipo de investigación es interpretativo que según Rico (2006), “profundiza en los diferentes motivos de los hechos. No busca la generalización, la realidad es dinámica e interactiva. Tienen en cuenta el comportamiento de los otros/as actuando consecuentemente desde una perspectiva holística”. (p. 16).

Basado en este tipo se puede señalar que el diseño de investigación es no experimental, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables”. (p. 526). En otras palabras, permiten describir algunos fenómenos desde la mirada de varios autores mediante un rastreo documental y realizando un análisis desde los conceptos y aportes teóricos.

## **Conclusiones**

La comunicación es uno de los pilares más importantes para que las

organizaciones funcionen de una manera exitosa, de ahí la importancia de aprender a identificar cuando está siendo utilizada de buena o mala forma, ya que esto puede acarrear consecuencias complejas en los procesos internos; algunas de las situaciones más recurrentes en las organizaciones son los llamados ruidos de pasillo, los chismes y malos comentarios, lo que se convierte en un desafío para los altos directivos frente a cómo dar manejo a estas situaciones que, si se permiten trascender, pueden producir efectos negativos, trayendo consigo malestar y daños en las personas a nivel personal, profesional y emocional.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede evidenciar que tanto la falta de comunicación (poca claridad y/o desinterés) como el exceso de la misma, pueden llegar a ser mal interpretadas; en el primer caso se concibe como una pérdida de dinero, tiempo, recursos entre otras, además se tiene la creencia de que la comunicación es solo publicación en revistas y carteleras. En el otro caso, el exceso puede llegar a revelar información delicada que solo le compete saber a una minoría.

Finalmente se recomienda partir de buen proceso de comunicación desde las capacidades del personal que las empresas contratan, pues como se ha visto, gran parte del éxito en este campo depende de las disposiciones y profesionalismo de los empleados, lo que obliga a darle real importancia al proceso de comunicar y, por ende, seleccionar personal dispuesto a contribuir positivamente al mismo.

## **Referencias Bibliográficas**

Abreu, J., Valdez, J., & Badii, M. (2008).  
La relación entre la comunicación

- formal e informal en las organizaciones: Un estudio de caso. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 3(1): 186-222.
- Adell, J. (2018). ¿Hablar o comunicar? Barcelona: Editorial UOC. Recuperado en: <https://bit.ly/31TjGgN>
- Aguilera, J. (2017). El factor proactivo: ¿por qué algunas personas sí pueden resolver problemas? inteligencia emocional para líderes y equipos corporativos. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado en: <https://bit.ly/2ZGtUOM>
- Bayer C. (2005). Comunicación eficaz, una competencia para lograr el éxito. (Trabajo de grado). Universidad de La Sabana. Colombia.
- Bracho K., González K., Ureña Y., Carruyo N., y Piña N., (2012). Organización creadora de conocimiento “Una Perspectiva para la Gestión del Capital Humano en Proyectos”. Ponencia presentada en la III Jornadas Fing UJFH 2012. Memorias. Maracaibo - Venezuela. Recuperado en: <https://bit.ly/2VKJeIU>
- Brum M., (2 de marzo de 2017). Cómo influye la comunicación interna en el éxito de tu organización. *Kezmo digital*.
- Cambria A., (2016). La importancia de la Comunicación Estratégica. Boletín electrónico del Instituto Español de Estudios Estratégicos. Recuperado en: <https://bit.ly/3iBrYQc>
- Cerón J., (2015). La importancia de la motivación en las empresas. (Trabajo de Grado de Administración). Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá.
- Córdova B. (2019). La comunicación y motivación como elementos de cumplimiento de la responsabilidad social con los miembros de AIESEC en la PUCE, sede Quito. (Trabajo de grado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Domínguez J. (2016). Comunicación como herramienta de la motivación. *Revista digital Pastilla Gerencial*. Recuperado en: <https://bit.ly/2VSBomV>
- Espinosa, M. (2016). Análisis de la incidencia del rumor en el clima laboral de las organizaciones, caso de estudio facultad de ciencias sociales y comunicación de la Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE). (Trabajo de Maestría). Quito, Ecuador.
- Fontalvo T., Quejada R., y Puello J., (2011). La comunicación organizacional como agente dinamizador de la mejora continua en los sistemas de gestión. *Revista Encuentros*. No. 2.
- Formanchuk, A., (2015). 60% De Los Problemas En Una Empresa Son Por Mala Comunicación. *Revista digital Comunicación Interna Cocreada*. Recuperado en: <https://bit.ly/2VSn8L>

- Gómez, J., y Simón, F. (2016). La Comunicación. Revista Salud. vol. 20, núm. 3.
- Gutiérrez R., Moreno T., y Valencia L., (2011). Comunicación y motivación como competencias laborales en el programa académico Tecnología en Producción Digital para Medios Impresos y Electrónicos de la Facultad de Diseño Gráfico de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. (Tesis de Especialización Gerencia de Recursos Humanos). Universidad de Bogota Jorge Tadeo Lozano.
- Guzmán, V. (2012). Comunicación Organizacional. México: Red Tercer Milenio. Recuperado en: <https://bit.ly/2VN4TjG>
- Hernández, J. (2017). Desarrollo organizacional: Teoría, prácticas y casos. Ciudad de Juárez: Pearson Educación de México S.A.
- Hernández R., Fernández C., y Baptista P., (2014). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill. México.
- Herranz, J. (2007). La Comunicación Dentro de las Organizaciones No Lucrativas. La construcción de la confianza con los ciudadanos. Razón y Palabra (58).
- Martínez M., (2006). La Investigación Cualitativa (Síntesis conceptual). Revista IIPSI. Vol. 9. N° 1.
- Peiró, J., & Bresó, I. (2012). La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (modelo Amigo). Persona (15), 41-70.
- Pereira F. (2011). La comunicación clave del éxito gerencial. (Trabajo de Especialización). Universidad Militar Nueva Granada - Bogotá.
- Rico C., (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. Revista do Centro de Educação. vol. 31, núm. 1.
- Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F., y Álvarez, T., (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. Revista Negotium, vol. 1, núm. 2.
- Ruiz, J., y Martínez, M. (2015). Comunicación efectiva y trabajo en equipo. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Tafur J. (2014). Motivación y comunicación: el humor como elemento modificador de la motivación en el proceso de aprendizaje en estudiantes de grado décimo del Colegio Emmanuel (Bogotá). (Trabajo de Maestría en Educación). Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.
- Traverso P., Williams B., y Palacio I., (2017). La comunicación efectiva como elemento de éxito en los negocios. Ecuador. Recuperado en: <https://bit.ly/2VTw2Bs>

Ureña Y., Quiñonez E., y Carruyo N., (2016). Capital intelectual: modelo estratégico para la calidad de servicio en organizaciones inteligentes. Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas ORBIS. Número 35 (año 12) 3-17.

Ureña Y., Bracho K., y Carruyo N. (2012), Gestión del conocimiento en las organizaciones del saber. Prospectiva conceptual del proceso andragógico en las universidades del futuro. EAE Editorial Academia Española. ISBN: 978-3-8484-5528-7.