

La comunicación como estrategia de diferenciación competitiva

Communication as a strategy for competitive differentiation

Yosselin Jasmin Zevallos Oscoco¹; Juan Alberto Collado Vargas²; Pedro Leonardo Tito Huamani³



Palabras clave:

competitividad;
comunicación;
diferenciación;
empresa; estrategia;
gestión; stakeholders.

Artículo de investigación

Fecha de recepción:
22 de octubre de 2021

Fecha de aprobación:
24 de febrero de 2022

Fecha de publicación:
05 de mayo de 2022

Esta publicación se
encuentra bajo licencia:

Creative Commons
Reconocimiento-
NoComercial-SinObraDeri-
vada 4.0 Internacional



Resumen

Problemática: La competitividad en el mercado sigue una tendencia de crecimiento constante debido a fenómenos globales que tienen implicaciones en el escenario organizacional. En este contexto, entra en escena la comunicación organizacional como una herramienta de adaptación. Si bien existen importantes estudios sobre el tema, en muchos países aún no se logra reconocer por completo su gran impacto. Por ello, es necesario seguir profundizando y delimitar el campo de estudio. **Objetivos:** analizar la importancia de la comunicación, tanto interna como externa, para identificar estrategias que puedan ser usadas como diferenciación competitiva para la empresa. **Materiales y métodos:** esta investigación es de tipo exploratorio, con un enfoque cualitativo mediante una revisión estructurada y rigurosa con artículos de alto impacto, repositorios académicos, entre otros. **Resultados:** las investigaciones encontradas sobre el tema

- 1 Estudiante de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de Administración de Negocios Internacionales, Lima, Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), Lima. Relacionista público en Ayni Educativo. yosselin.zevallos@unmsm.edu.pe, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5198-5792>
- 2 Estudiante de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de Administración de Negocios Internacionales, Lima, Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), Lima. juan.collado@unmsm.edu.pe, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5434-7259>
- 3 Doctor en Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Premios al Mérito Científico (2015, 2012, 2009 y 2007) por el Vicerrectorado de Investigación (UNMSM). Experiencia gerencial en el área de gestión humana durante los últimos 25 años, tanto en entidades privadas como públicas. Docente permanente de pre y posgrado de la UNMSM. Docente investigador de la Universidad de Lima. Docente invitado en las escuelas de posgrado de universidades del país y del extranjero. ptitoh@unmsm.edu.pe, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2989-9203>



Cómo citar este artículo /
To reference this article:

Zevallos-Oscco, Y. J., Collado-Vargas, J. A., & Tito-Huamani, P. L. (2022). La comunicación como estrategia de diferenciación competitiva. Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios), 9(1), e-757. <https://doi.org/10.22579/23463910.757>

proviene principalmente de países europeos y asiáticos; además, la mayor parte de los artículos científicos tomados como fuente primaria son de categoría Q1 y Q2. Por otro lado, ha aumentado la cantidad de artículos en relación con el tema tras el confinamiento por la COVID-19. **Discusión:** se evidenció que, efectivamente, la comunicación es una herramienta de gestión estratégica que influye en el posicionamiento de la marca mediante la diferenciación competitiva, aportando así a la cocreación de valores en todos los contextos y con los *stakeholders* (distintos grupos de interés). **Conclusiones:** la comunicación, en sus distintas dimensiones, es una prioridad para el desarrollo óptimo en el ámbito organizacional y, debido a la pandemia, asume el reto y la responsabilidad de redefinirse. **Contribución / originalidad:** se espera seguir aportando al campo de estudio y generar propuestas encaminadas a mejorar la comunicación organizacional en empresas de cualquier tipo y tamaño.

Códigos JEL: M14 Cultura corporativa; diversidad; responsabilidad social; M31 Marketing; L25 Rendimiento de la empresa: tamaño, diversificación y alcance.

Palabras clave: competitividad; comunicación; diferenciación; empresa; estrategia; gestión; stakeholders.

Abstract

Problematic: Competitiveness in the market follows a growing trend due to global phenomena that

have implications for the organizational scenario. In this context, organizational communication comes into play as a tool for adapting to these changes. Although there are important studies on the subject, the favorable impact of organizational communication is still not fully recognized in many countries. In that way, it's necessary to continue to deepen and delimit the field of study. **Objectives:** Analyse the importance of both internal and external communication to identify strategies that can be used as a competitive differentiator for the company. **Materials and methods:** This is exploratory research with a qualitative approach through a structured and rigorous review of high-impact articles, academic repositories, among others. **Results:** The results show that there is little research on the subject carried out in our region, mainly from European and Asian countries; furthermore, most of the scientific articles taken as primary sources are of the Q1 and Q2 category. On the other hand, the number of articles on the subject has increased after COVID-19 confinement. **Discussion:** It became evident that communication is indeed a strategic management tool that influences brand positioning through competitive differentiation, thus contributing to the co-creation of values in all contexts and with the different stakeholders. **Conclusions:** Communication in its various dimensions is a priority for optimal organizational development and, due to the pandemic, is taking on the challenge and responsibility to redefine itself. **Contribution/originality:** It is hoped to continue contributing to the field of study and to generate proposals aimed at improving organizational communication in any type and size of the company.

*Cómo citar este artículo /
To reference this article:*

Zevallos-Oscoco, Y. J., Collado-Vargas, J. A., & Tito-Huamani, P. L. (2022). La comunicación como estrategia de diferenciación competitiva. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 9(1), e-757. <https://doi.org/10.22579/23463910.757>

Keywords: communication; company; competitiveness; differentiation; management; stakeholders; strategy.

JEL Codes: M14 Corporate Culture; Diversity; Social Responsibility; M31 Marketing; L25 Firm Performance: Size, Diversification, and Scope.

Introducción

La comunicación es, hoy en día, una de las piezas estratégicas de mayor consideración para lograr objetivos a nivel organizacional. La competencia en el mercado se hace creciente, lo cual no solo se debe a que las empresas compiten arduamente entre ellas por sobresalir, sino a que las personas ya no se fijan, a primera vista, en el mensaje de alguna marca o *brand messaging* (Matthews & Shulman, 2005, citado en Jahanshahi & Bhattacharjee, 2020). Por ello, en una sociedad abarrotada de información, las empresas apuestan por posicionarse, definir su identidad corporativa, construir y conservar una imagen reputacional (Varadarajan, 2020). Con base en esta justa razón, desarrollar una estrategia de diferenciación es la prioridad, y para lograrlo ha de mantenerse un diálogo constante con todos los involucrados, es decir, con los empleados o clientes internos (Matthews & Shulman, 2005, citado en Jahanshahi & Bhattacharjee, 2020) y con los consumidores o clientes externos (Kumar & Reinartz, 2016). En el mundo empresarial contemporáneo, la comunicación es un intangible que influye directamente en el crecimiento; por tanto, su gestión debe realizarse profesional, rigurosa y paralelamente a la estrategia de negocio (Bergeruelo *et al.*, 2016). En esta misma línea, como mencionan Martín *et al.* (2020), la comunicación viene a ser la piedra angular de una buena estrategia competitiva, la cual debe estar en concordancia con la estrategia de negocio.

A la luz de la verdad, existen distintas dimensiones de la comunicación en el ámbito organizacional. Por un lado, la comunicación externa de una empresa ha evolucionado y ahora debe responder a una dinámica bidireccional (Ahmed, 2018), ya que al poseer una identidad se transforma en ejes de comunicación fluida con su público. Además, este tipo de comunicación se encarga de la reputación de la empresa ante los distintos públicos (Loza, 2018). Por otro lado, está el elemento interno, el cual permite la incorporación y la gestión de una cultura organizacional a través de los trabajadores o clientes internos, quienes interactúan constantemente con la empresa (Antezana, 2020).

Ahora bien, las compañías actuales cuentan con nuevos canales en medios digitales o redes sociales y asumen el nuevo reto de una comunicación más efectiva, que lleva a consolidar los lazos entre consumidores y marcas. De esta manera, la relación se hace cada vez más humana, cercana y directa. Por ejemplo, debido a la enfermedad por coronavirus (COVID-19), en España se fomentaron estrategias de comunicación, lideradas por el Ministerio de Sanidad del país, para ofrecer información accesible sobre la vacunación como estrategia preventiva de salud pública, a través de Twitter (Herrera-Peco *et al.*, 2021). Este caso particular muestra la importancia de las redes sociales, en el contexto de la pandemia, como las principales difusoras de información y prevención, incluso en el sector salud, ya que impactan de manera positiva en la población.

El trabajo sostiene tres objetivos: el objetivo para la comunidad científica consiste en producir una nueva visión y comprensión de las habilidades comunicativas entre los distintos elementos de una organización, y el impacto en su funcionamiento (Pérez Gómez *et al*, 2020) tomando como base de la crítica diversas fuentes científicas confiables. En segundo lugar, para la comunidad universitaria, el objetivo del trabajo se centra en cambiar la perspectiva del futuro profesional de los jóvenes, para que puedan egresar con una visión estratégica basada en la comunicación. Por último, para la práctica empresarial, con el empleo de la información disponible para este trabajo, el objetivo es demostrar que una comunicación clara y definida es un intangible con enorme efecto beneficioso sobre la ventaja competitiva de las marcas e influye directamente en el rendimiento y crecimiento de una empresa. De acuerdo con nuestros objetivos, Burgos (2018) afirma que “se plantea que la comunicación está directamente relacionada con la responsabilidad social (RS), por lo que debiera ser considerada en todos los ámbitos de la actividad humana” (p. 59).

A fin de ofrecer un mejor panorama, esta investigación se articula de la siguiente manera: en primer lugar, se ha realizado una búsqueda exhaustiva y precavida para obtener información confiable con programas de búsqueda reconocidos por la comunidad científica. En segundo lugar, se ha revisado la narrativa encontrada, bajo la motivación del deseo de ob-

tención de los objetivos planteados. Se resaltó la comunicación en una organización y se evidenció que funciona como una estrategia al generar ventajas competitivas y diferenciarse de sus competidores. Cabe resaltar que se han tomado tanto estudios nacionales como internacionales para la obtención de una visión global del tema. En el siguiente apartado del trabajo se explica la metodología para la realización de la investigación; luego, los resultados para plantear la discusión y, con base en ello, el análisis y reflexión finales. Por último, en congruencia con la discusión, se exponen las conclusiones.

Contexto teórico

Con el fin de recopilar los antecedentes de la presente investigación, se ha realizado una revisión de la literatura previa al presente trabajo. Por ello, en este apartado conceptualizamos las dos palabras clave más importantes para lograr una mejor comprensión de la investigación, que luego servirá de soporte para los argumentos de la discusión.

Comunicación estratégica

La comunicación es una herramienta que sirve como medio para relacionarse con el exterior, en el cual recae la importancia de la transmisión de la información (Ramírez-Marín *et al.*, 2019), además es un espacio en el que convergen opiniones e ideas de los participantes (Ocasio *et al.*, 2018). Por ende, la comunicación estratégica es un fenómeno que busca adaptarse

a la dinámica de la sociedad, en donde la influencia de las tendencias es lo más relevante en su dirección, por lo que, en la actualidad, se busca hacer productos personalizados (Altamirano *et al.*, 2021). La comunicación estratégica ha tenido cambios bastante drásticos con la aparición de Internet. Por su parte, la comunicación interna es la que se da entre los empleados de una organización, por lo que es importante que todos sean escuchados para generar compromiso por alcanzar las metas (Ruck *et al.*, 2017), además que, a través de ella, se logra desarrollar una buena imagen de la empresa en el exterior (Thelen, 2020). Por otro lado, tenemos la comunicación externa, que es un medio por el cual la empresa brinda parte de su información hacia el exterior con la finalidad de que los agentes externos sepan sobre temas como, por ejemplo, proyectos (Tesařová *et al.*, 2020). En este tipo de comunicación también está implicado el marketing.

Diferenciación competitiva

La competitividad es esa fuerza que influye en el posicionamiento de la empresa dentro del mercado, teniendo en cuenta dos posibles escenarios: la llegada de la empresa a la cima o su quiebra (Porter, 2002), mientras que las diferencias competitivas son lo que permite a las empresas mantenerse en el mercado y adaptarse a los constantes cambios (Ballina, 2015). En el caso de los servicios, uno de los factores más importantes para su generación es la comunicación interna (Ruizalba *et al.*, 2015), la cual, al

ser inherente a la organización, no se debe dejar de lado. Por el contrario, se le debe destinar un presupuesto para su desarrollo, dado que es usada como un recurso estratégico (Aced-Toledano & Miquel-Segarra, 2021). La generación de las diferencias competitivas depende del sector al que pertenece un negocio. Así, la responsabilidad ambiental corporativa podría tomarse como una de ellas o el neuromarketing que se utiliza para analizar las emociones que provocan las marcas, productos y publicidad. Todas estas diferencias inciden en la decisión de compra de una persona (González-Morales *et al.*, 2020).

A continuación, se presentan algunas posturas sobre las investigaciones relacionadas con la comunicación organizacional como estrategia de diferenciación competitiva en una empresa. Para ello, se consultaron algunas bases de datos de repositorios universitarios y revistas de impacto. Arribas (2018, p. 412), en su artículo *Intranet para la Gestión del Conocimiento y la Comunicación Interna*, indica que la contribución más radical de la comunicación interna al proceso de creación de valor de una empresa se produce a través de la interactividad y la relación interpersonal. En este contexto, desarrolla ampliamente el concepto de intranet como el mejor instrumento comunicacional que provee la interactividad.

En el artículo *La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital*, se da una amplia revisión del impacto de la comunicación, tanto interna

como externa, en una empresa. Asimismo, analiza la evolución comunicativa en la nueva era digital. La investigación concluye que la comunicación organizacional contribuye con la gestión empresarial, como precursora para alcanzar los objetivos trazados con todos los públicos (Pineda Henao, 2020, p. 21).

Ocasio *et al.* (2018, p.155), en su artículo *Communication and attention dynamics: An attention-based view of strategic change* presenta una visión diferente y más amplia de la comunicación como agente con el cual los participantes de una organización pueden comprometerse y relacionarse con las dificultades y oportunidades del ámbito organizacional y ambiental; por consiguiente, aseguran la comunicación como una estrategia con visión al cambio.

En el artículo *Normatively Speaking: Do Cultural Norms Influence Negotiation, Conflict Management, and Communication?*, se muestra la importancia de las normas culturales en la comunicación para los negocios, tanto con agentes externos como internos y, de igual manera, un eficiente manejo de conflictos (Ramírez-Marín *et al.*, 2019, p. 146).

Taljaard y de Beer (2019, p. 1), en su artículo *Integrative communication for organisational sustainability—An integrative communication relationship model as communication management tool*, proponen la comunicación como un mediador para llegar a la sostenibilidad organizacional y también plantean el desarrollo de un modelo de relación de la comunicación integra-

dora. Por ello, aseguran que hay una estrecha relación entre la comunicación integradora y la sostenibilidad organizacional.

La investigación realizada por Freyre (2019, p. 118), en su tesis titulada *Tecnologías de la comunicación e información y su impacto en las estrategias competitivas de las micro y pequeñas empresas*, desarrolla una postura relacional y estrecha entre la valoración de la confianza en el uso de internet para transacciones y la creación de ventajas que permitan a los empresarios de las MYPE generar estrategias competitivas para sus productos o servicios.

Materiales y métodos

Tipo y diseño de estudio

La investigación realizada es de tipo exploratoria, a través de una investigación literaria que, según Monjarás *et al.* (2019), es aquella cuyo objetivo proporciona un mayor contexto con respecto al problema. Se puede decir que estas investigaciones tienen como fin principal la mejora de ideas o el descubrimiento de intuiciones. El enfoque empleado fue el cualitativo, el cual, de acuerdo con Piza *et al.* (2019), demanda reconocer los distintos contextos para aprehender las posibles perspectivas del fenómeno que se investiga.

Recolección de datos

Para la elaboración del presente estudio se llevó a cabo una exhaustiva recolección en la cual se usaron ar-

títulos provenientes de revistas de alto impacto con proceso de revisión por pares. Al momento de realizar la investigación se evitaron actas de congresos, documentos de trabajo y otros equivalentes a los ya mencionados. Los principales motores de búsqueda usados para esta investigación fueron Scopus, Web of Science, Wiley Online Library, entre otros, por la calidad validada de la información que gestionan. Asimismo, se consideraron otras revistas indexadas a grandes motores de búsqueda y revistas independientes, libros digitales, páginas web de universidades, entre otros.

Análisis de datos

Para la búsqueda base o simplificada, se utilizaron las palabras clave en Google Scholar y repositorios institucionales. En su mayoría, las investigaciones encontradas estuvieron muy relacionadas con el papel imperante de la comunicación en una organización, así como con el marketing y las ventajas competitivas, entre otros.

Para la búsqueda avanzada, se realizó primero una formulación con las palabras clave del tema de investigación, para lo cual se usaron operadores simples como los operadores booleanos. De esa manera se obtuvieron los siguientes términos: ("Comunicacion" OR "Communication" OR "estrategia" OR "strategy" OR "external communication" OR "comunicacion externa" OR "internal communication" OR "comunicacion interna") AND ("diferenciacion competitiva" OR "competitive

differentiation" OR "ventajas competitivas" OR "competitive advantages").

Aspectos finales

Este artículo se realiza para analizar y estudiar la comunicación como una estrategia de diferenciación. La metodología empleada fue una revisión sistemática, con el fin de cumplir con los objetivos planteados.

A continuación, en la tabla 1 se detallan el número investigaciones encontradas en la búsqueda previa para el desarrollo del presente proyecto, mencionando el número de resultados según los parámetros establecidos consecutivamente.

Tabla 1. Cantidad de investigaciones encontradas tras el análisis de datos

Búsqueda Avanzada					
	SCOPUS	Web of Science	Wiley Online Library	Total	
Grupo 1: OR y AND	13.131	1093	7992	22.216	
Grupo 2: parámetros establecidos	2507	433	1093	4033	
Grupo 3: Q1 y Q2	111	210	326	647	
Seleccionados	26	4	7	37	

Búsqueda base			
Google Scholar	Repositorios institucionales	Otros	Total
11	10	6	27

Fuente: elaboración propia.

Resultados

La narrativa encontrada, revisada y utilizada para este trabajo pertenece a fuentes de información de alto impacto con visión internacional; por lo tanto, las fuentes trabajadas gozan de diversas características, como distinto país, idioma o años de publicación. Con respecto a los años de las fuentes utilizadas, se priorizaron las fuentes de un máximo de 5 años de antigüedad, es decir, a partir de 2017; sin embargo, no se excluye la presencia de fuentes con algunos años más de antigüedad. A continuación, se mostrarán a detalle las especificaciones de los resultados de la presente investigación.

En la tabla 2, se muestra la totalidad de las fuentes utilizadas para la investigación, estratificadas por país de origen y año de publicación. La mayoría de los artículos seleccionados tiene como idioma de origen el inglés. Esta tabla evidenció que los países en donde más se realizan

investigaciones sobre nuestro tema de estudio son Estados Unidos y Reino Unido, mientras que en otros países (India, Turquía, Australia, Alemania, Finlandia y Países Bajos) los artículos encontrados fueron mínimos. También se incluyeron los porcentajes de cada valor, el cual refleja el año en que se encontraron más artículos en cada país. Para ampliar este panorama, es preciso resaltar que las investigaciones en el Perú han seguido una tendencia creciente desde 2018, luego de que en años anteriores los estudios tomaran poca fuerza en este campo de estudio.

La literatura empleada proviene, en mayor medida, de publicaciones de 2015 en adelante. Cabe resaltar que la cantidad de referencias utilizadas para este trabajo es de 54. En la figura 1 se muestra una gráfica de series de tiempo, que indica el año de publicación de cada uno de los artículos, tesis o trabajos de investigación encontrados.

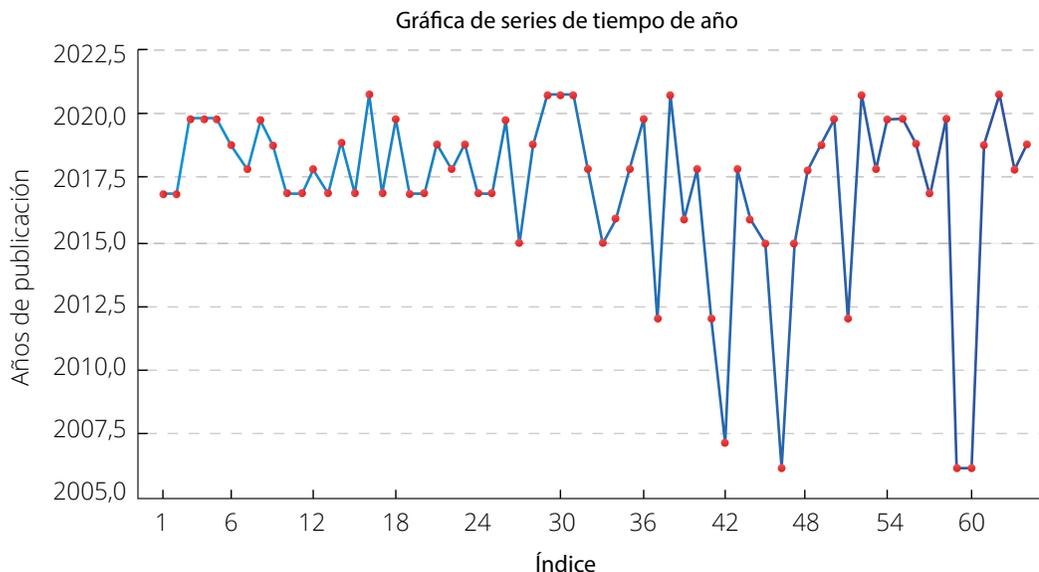
Tabla 2. Distribución de las fuentes encontradas por país de origen, según el año de la investigación en frecuencia relativa (%)

	[2006;2009]	[2010;2013]	[2014;2017]	[2018;2021]	Total
Estados Unidos	1,56	0,00	3,13	15,63	20,31
Reino Unido	0,00	0,00	7,81	4,69	12,50
España	0,00	0,00	3,13	4,69	7,81
Perú	1,56	0,00	0,00	12,50	14,06
Latinoamérica	1,56	3,13	7,81	14,06	26,56
Otros	1,56	1,56	7,81	7,81	18,75
Total	6,25	4,69	29,69	59,38	100,00

Nota: para el valor otros, en la tabla fueron considerados aquellos países en los que se encontraron muy pocas investigaciones.

Fuente: elaboración propia.

Figura 1. Distribución de las fuentes utilizadas.



Fuente: elaboración propia.

10

En la tabla 3 se distribuyen las fuentes utilizadas para este trabajo, estratificadas según sus cuartiles. Se encontró una mayor cantidad de fuentes en la categoría Q1. Por otra parte, la cantidad de fuentes en la categoría Q3 representa la menor parte. En la tabla se reflejan las intenciones al realizar este trabajo, ya que se priorizaron las fuentes de Q1 y Q2 para su ejecución.

Tabla 3. Distribución de las fuentes encontradas según sus cuartiles

	Fi	Hi%	Fi	Hi%
Q1	27	61,36	27	61,36
Q2	14	31,82	41	93,18
Q3	3	6,82	44	100,00
Total	44	100%		

Nota: el número de artículos con Q1 representa la mayor parte del total de las fuentes utilizadas, con un 61,36 %. El número de artículos con Q3 representa la menor parte del total de las fuentes utilizadas, con un 6,82%.

Fuente: elaboración propia.

A continuación, en la tabla 4, se presenta una lista de las revistas revisadas (Scopus, Web of Science, entre otras) y su congruencia con el rango de años de publicación.

Discusión

De acuerdo con los aportes teóricos anteriormente presentados, la comunicación organizacional ya no posee exclusivamente una definición teórica fundamentada en las ciencias sociales y administrativas o en un enfoque meramente operativo basado en la productividad. En esta época, se sabe que la comunicación organizacional es un pilar importante dentro de una organización que promueve la gestión y la competitividad empresarial.

Tabla 4. Distribución de las revistas utilizadas según el rango de años de publicación

	[2006;2009]	[2010;2013]	[2014;2017]	[2018;2021]	Total
Journal of Business Research	0,00	0,00	0,00	6,25	6,25
Journal of Public Affairs an International Journal	0,00	2,27	1,56	1,56	3,13
Journal Of Small Business Management	0,00	0,00	3,13	1,56	4,69
Public Relations Review	0,00	0,00	1,56	1,56	79,69
Strategic Management Journal	0,00	0,00	3,13	0,00	3,13
Otros	6,25	4,69	20,31	48,44	3,13
Total	6,25	4,69	29,69	59,38	100,00

Nota: En su mayoría, los artículos seleccionados provienen de distintas revistas de alto impacto, como Journal of Business Research y Journal of Small Business Management.

Fuente: elaboración propia.

La comunicación como herramienta para la sostenibilidad organizacional

Cualquier tipo de organización, con enfoque en su desarrollo y futura sostenibilidad, tiene que pensar en los medios para llegar a sus objetivos (Niño *et al.*, 2018). La comunicación es la clave para el éxito de tales objetivos. La calidad de gestión tanto interna como externa de la empresa, que hace un uso adecuado de la comunicación, es de alta relevancia para la visión que se genera en la competencia. Para la sostenibilidad organizacional, el fin de la comunicación en la empresa debe dar por seguro el incremento de valor en su cultura organizacional (Kang & Jindal, 2018). La comunicación es parte integral de todas las operaciones y productos de la organización y puede considerarse como parte del capital. A esto se le denomina *capital de la comunicación* (Malmelin, 2007). Según Ramos *et al.* (2017), a través de la comunicación organizacional:

Se establecen estrategias de desarrollo, productividad y relaciones internas y externas a fin de obtener un mejor desempeño por parte del recurso humano, por lo que su finalidad se relaciona con los logros, éxitos o fracasos de una empresa u organización. (p. 8).

La comunicación es crucial entre los distintos agentes y niveles de una empresa, como también entre la empresa y todos los agentes externos, como clientes, proveedores, socios, entre otros (Conexión ESAN, 2018). Así también, Miguel Antezana, coordinador y profesor de los Diplomas Internacionales en Comunicación Corporativa y Comunicación Interna de la Universidad ESAN, señala que "cada organización debe tener las herramientas que le permitan comunicarse con su público de la manera más eficiente y efectiva posible" (El Comercio, 2019, párr. 2). Ahora bien, para un mejor panorama es conveniente comprender los distintos tipos, enfoques o dimensiones de la comunicación en el ámbito empresarial.

La comunicación interna (CMI) y su impacto en la gestión organizacional

Un punto imprescindible para cualquier organización es el bienestar de sus empleados, y es la comunicación la que impulsa su comprensión y adaptación al entorno empresarial (Fu *et al.*, 2018). Es aquí donde toma lugar la comunicación interna, la cual suele confundirse con el simple hecho de informar a sus colaboradores los recientes proyectos, planes o metas de la empresa; sin embargo, este tipo de comunicación debe ser bidireccional, con un oportuno lenguaje, independientemente de la clase de empresa y de quienes la integran (Ballantyne, 1997; Hogg *et al.*, 1998, citado en Jahanshahi & Bhattacharjee, 2020). Así como las empresas dan a conocer sus productos con algo especial que implantan en ellos, también es necesario que le den la misma importancia a crear un valor único para sus empleados (Kryscynski *et al.*, 2021).

Los resultados que encontraron Porcu *et al.* en su investigación muestran que “la adopción de una cultura de colaboración afecta positivamente a la CMI, y en mayor medida que una cultura de control. También se constata que la CMI ejerce un efecto beneficioso sobre la ventaja competitiva de las marcas” (2020). Al entender la CMI como la comunicación de marketing integrada, se concluye que una adecuada cultura organizacional y colaborativa en la empresa influye de manera positiva en las ventajas competitivas. A modo de acotación sobre este tipo de comunicación, An-

tezana menciona que “por su naturaleza suele denominársela también comunicación organizacional. Sin embargo, es mejor identificarla por la dimensión, el espacio donde se realiza (dentro de las organizaciones), que por quiénes la hacen” (Conexión ESAN, 2018, párr. 3). Además, esta comunicación es una herramienta para motivar a los distintos *stakeholders* e integrantes de una organización para que estos encaminen sus actividades y esfuerzos hacia las metas u objetivos establecidos por la empresa (Ngo *et al.*, 2013, citado en Jahanshahi & Bhattacharjee, 2020). En este sentido, la comunicación interna promueve la cooperación y el desarrollo de una cultura organizacional, como una marca diferencial competitiva (Neeley & Leonardi, 2018). De acuerdo con el libro de Tessi (2012), *Comunicación interna en la práctica*, además de resumir en siete supuestos la gestión que realizan las empresas que logran comunicaciones laborales fluidas y potentes, postula que la comunicación interna es estratégica cuando la organización aprovecha la tecnología como recurso para potenciar la motivación personal y los resultados económicos.

Desde el mismo ángulo, otro de los beneficios de una buena comunicación interna es que permite una rápida resolución de conflictos y el fortalecimiento de la confianza para poder informar acerca de algún problema o aclarar alguna falla en la información compartida (Notorius, s.f.). Además, es imperante mencionar que la comunicación interna, tradicio-

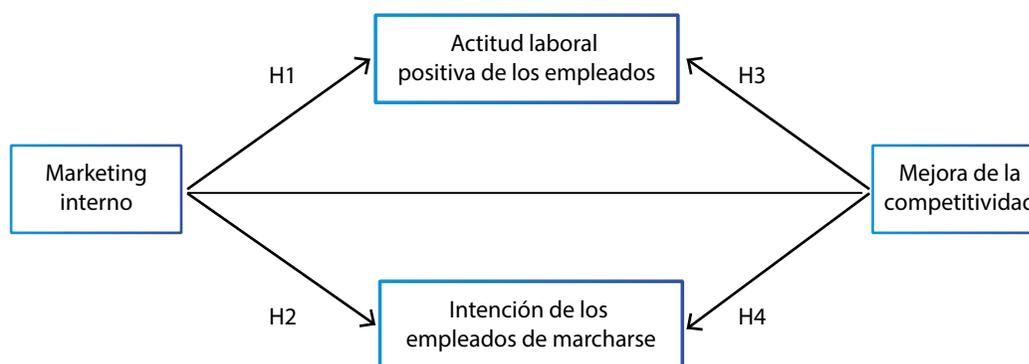
nalmente, se orienta de tres maneras, las cuales son necesarias para su efectividad. La primera, denominada comunicación lineal, se da entre trabajadores de un mismo nivel, lo que fortalece el trabajo en equipo. Luego está la comunicación ascendente, que va dirigida hacia quienes ocupan cargos de una mayor jerarquía y busca que los colaboradores se sientan parte de todo lo que concierne a la empresa. Por último, está la comunicación descendente, que va desde los altos directivos hacia los demás colaboradores y su objetivo es que estos se motiven y potencien su identidad colectiva.

Si bien, como se ha detectado, la comunicación interna tiene que ser prioridad en las empresas para su desarrollo, debido a los cambios generacionales y a los nuevos modos de trabajo esta comunicación debe adaptarse y ser redefinida. Ante ello, Antezana en el portal Conexión ESAN (2020) propone que, debido al cam-

bio del clima laboral de cada persona, el nuevo reto de la comunicación interna está en avanzar hacia procesos de escucha y seguimiento a los colaboradores y para ello recalca el camino hacia un nuevo liderazgo, pues el reto del líder reside en la capacidad de comunicarse con su equipo (Gonzaga de Albuquerque *et al.*, 2022).

Para dar mayor luz a lo que se menciona en la presente sección de la investigación, es necesario recurrir a Jahanshahi y Bhattacharjee (2020), quienes concluyeron, como se observa en la figura 3, que existe una relación positiva, directa y significativa entre el marketing interno y la mejora de la competitividad. Ello explicaría la importancia que le dan empresas de gran prestigio a sus propios trabajadores, con lo que se concluye que el marketing interno influye en la salud de la empresa a todos los niveles y ayuda a alcanzar toda una serie de objetivos que más adelante impacta en la cuenta de resultados.

Figura 3. Relación entre el marketing interno y la competitividad.



Fuente: tomado de Jahanshahi y Bhattacharjee (2020).

La comunicación corporativa: confianza e innovación

Como se ha visto, la comunicación está presente en distintas situaciones. Una de ellas es la relación que tiene su buen uso con la innovación, la cual es un factor fundamental para el éxito y prosperidad de un negocio (Kaya *et al.*, 2020). Sin innovación, la empresa se quedaría atrás y no podría competir de una forma adecuada ni asegurarse de tener alguna diferenciación competitiva frente a otras empresas. Las exigencias constantes de nuevos y mejores productos y servicios requieren desarrollar constantes innovaciones (Miranda *et al.*, 2016). Las decisiones estratégicas se discuten y coordinan para ejecutarlas de mejor manera. Es así como “la velocidad de la comunicación y la toma de decisiones estratégicas tienen un impacto positivo significativo en el desempeño de la innovación” (Rahimnia & Molavi, 2021, p. 1035).

Las decisiones estratégicas pueden tornarse difíciles. Por ello, la toma de decisiones en una empresa es vital para el rendimiento y los costos. Muchas veces es posible que se presenten situaciones complicadas que proyecten tomar decisiones difíciles. Entonces, llega el momento de tomar una buena decisión o escapar de estas situaciones, encargando a otra persona la decisión o simplemente evitándola. La comunicación en estos momentos falla, se tiene que reflexionar y capacitar a los empleados para que no se den estas dificultades. “El hecho de no entablar conversaciones difíciles de manera productiva puede

evitar ganar en el mercado e invitar a la competencia a seguir adelante” (Patton, 2017, p. 553). De lo previamente mencionado, se puede aseverar que la percepción que tienen los colaboradores dependerá de la capacidad que posee la empresa para establecer lazos comunicantes impulsados por la confianza, para incrementar así el sentido de pertenencia a la organización como un lugar en el cual tienen el objetivo de hacer realidad sus proyecciones o planes en conjunto con la empresa y como persona (Tajjaard & de Beer, 2019).

A modo de conclusión se desprende que la comunicación interna ayuda de manera significativa a conseguir los objetivos y metas compartidos; sin embargo, si se toma la comunicación organizacional solo desde este punto de vista, se estaría dejando de lado la importancia que tiene la comunicación externa, pues en ella se pueden encontrar otros factores, como los clientes externos, los proveedores, las entidades locales, los diferentes sectores que guardan relación con la empresa, entre otros.

Comunicación externa, la empresa y sus consumidores

Como se ha visto antes, parte de la comunicación externa es el marketing, que influye positivamente en la generación de diferenciación competitiva al darles a los *stakeholders* un ambiente de confianza en donde el uso de las nuevas tecnologías beneficia a la organización, adaptándose fácilmente a los cambios dados con

frecuencia (Rashidirad *et al.*, 2017). En otras palabras, el uso del marketing tiende a tener un papel fundamental, en donde las empresas se relacionan con el entorno y sus potenciales inversores. Asimismo, la comunicación externa entre la empresa y su público objetivo es otro punto por considerar. En las redes sociales como Facebook, se deben tener en cuenta estrategias que permitan mayor visibilidad y reacciones (Lee *et al.*, 2018), lo que permitirá a la empresa conocer algunos comportamientos de sus potenciales clientes para trabajar en la mejora de sus productos. Por ende, las redes sociales constituyen un lugar prolífero para el desarrollo de las empresas, pues es un sitio de constante transferencia de información, que por su dinamismo genera una diferenciación competitiva, la cual ayuda a las organizaciones a hacerse más conocidas y a interactuar con los *stakeholders* (Agrawal *et al.*, 2017).

Por otro lado, la comunicación externa también tiene sus desventajas. Una de ellas se da cuando los empresarios que recién comienzan no usan los medios de comunicación digitales adecuadamente, les cuesta generar beneficio y esto termina siendo una pérdida de tiempo e inversión (Grimmer *et al.*, 2017). Por ello, existen dos razones para argumentar que generan perjuicios: la primera es que la implementación de una página web y su manutención es un costo que no necesariamente se tiene que invertir, pues existen diversos medios donde se puede publicitar sin gastar dinero, el cual puede ser invertido en otros recursos. La segunda es que, sin una

adecuada estrategia de comunicación en redes sociales, las publicaciones que una empresa realice no llegarán a sus potenciales clientes (Ramezani Nia & Shokouhyar, 2020) y, al enfocarse solo en una parte de las actividades que se realizan, se dejan de lado otras importantes como planear estrategias enfocadas en el mejoramiento del uso eficiente de sus recursos.

La comunicación organizacional en el escenario digital

Debido a la actual complejidad que presenta la sociedad contemporánea, el desarrollo de la comunicación organizacional representa un hecho fundamental y necesario para la evolución de las organizaciones. Por ello, cabe destacar el poder que tienen las innovaciones tecnológicas de la información junto a sus posibles impactos dentro de la organización, pues estos presentan reflexiones de la evolución de los procesos que ha tenido la comunicación organizacional, teniendo en cuenta también las estrategias presentes dentro del mundo corporativo. Esto se debe a que la orientación estratégica se relaciona positivamente con el desempeño (Braun *et al.*, 2018). Aparte de esto, las empresas se relacionan con el desempeño de la pequeña empresa minorista y con el efecto positivo, en particular, de una orientación estratégica del prospector (Grimmer *et al.*, 2017). Los resultados que encontraron Martín *et al.* (2020) en su investigación muestran que “el efecto del avance tecnológico debido a la modernización que ocurre en la época contemporánea fortalece las relaciones que existen entre el marke-

ting de comunicación y las estrategias competitivas desarrolladas por parte de las empresas". De este modo, se puede observar que la comunicación organizacional muestra avances tanto en el área del marketing como en el desempeño y la productividad de las empresas, gracias al escenario que se tiene por el avance de la tecnología en la edad contemporánea.

Para dar muestra del claro avance tecnológico en la edad contemporánea, se tienen las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Estas permiten un mejor desempeño con los *stakeholders*, tanto dentro de la empresa, es decir con sus trabajadores, como fuera de la empresa, con sus consumidores (Tornikoski *et al.*, 2017). Además, hacen posible tener una mayor comunicación y, por lo tanto, conocimiento de las preferencias de sus clientes para poder llegar a fidelizarlos cumpliendo con todas sus expectativas. Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son ampliamente utilizadas por las organizaciones para mejorar la competitividad empresarial (Manochehri *et al.*, 2017). Monllau y Rodríguez (2015) afirman que el uso de las TIC es una de las principales causas que aseguran la eficiencia en la gestión, coordinación, organización y comunicación entre los diferentes agentes de la empresa. Queda claro que las TIC influyen en el rendimiento de la organización.

La importancia de comunicar la responsabilidad social empresarial

Hoy en día, el avance de la responsabilidad social empresarial (RSE) es de

gran valor para las futuras generaciones, ya que ellas serán las encargadas de gestionar las empresas y redireccionarlas por un mejor camino (Niño & Cortés, 2018). La transmisión de este conocimiento ha tardado, pero llegó y es la responsabilidad de todos usar la herramienta más influyente que tenemos para seguir con este cambio: la comunicación. Para Burgos (2018):

Es destacable que, en el momento actual, aunque sea tardíamente, se está difundiendo más ampliamente lo relativo a la RS, y se puede encontrar tanto en el mundo real como en el virtual, es decir, en Internet, desde bibliografía seria, científica, hasta organizaciones creadas justamente sobre la base de la RS (p. 59).

Ahora bien, las empresas poseen muchos medios para comunicar la RSE y difundir información pertinente. La herramienta más usada son los informes de RSE, entre otras herramientas empleadas están los informes sociales y ambientales (Haddock-Fraser & Fraser, 2008, citado en Fifka *et al.*, 2018) y las páginas web de la corporación (Chapple & Moon, 2005; Guimarães-Costa & Pina e Cunha, 2008; Stanny & Ely, 2008, citado en Fifka *et al.*, 2018). Es cierto que comunicar y difundir información relacionada con la RSE es de gran importancia y necesario para la sociedad, por lo que esto simboliza un gran desafío para las empresas. Muchos problemas que afectan directamente a la empresa son por la falta de atención y comunicación con la sociedad aledaña a su

ambiente de producción. La relación con estas personas debería ser aún más estrecha, por eso Porter y Kramer (2006) clasifican los problemas sociales de menor a mayor: los problemas sociales genéricos son los que no afectan en gran magnitud ni a las operaciones de la empresa ni a su producción y, por lo tanto, tampoco a su competitividad; los impactos sociales en la cadena de valor, que son los que afectan las actividades frecuentes de la empresa en el proceso de sus negocios; y, por último, las dimensiones sociales en el contexto competitivo, que son problemas sociales que dañan el entorno externo en gran magnitud, afectando sus operaciones, producción y, por ende, su competitividad.

Difundir las posibles consecuencias de no emplear una correcta política de RSE y establecer la competitividad de una empresa es vital para marcar una diferenciación competitiva. Se debe tener en cuenta que la imagen de superioridad que transmite una empresa sobre otra no es suficiente para comunicar una buena imagen y confianza a sus clientes. Por su parte, los clientes deben sentirse en mayor confianza al ver que la empresa, a la que ellos son fieles, posee adecuadas políticas de gestión y retribuye los beneficios que le brinda la comunidad. “Integrar necesidades sociales y de negocios involucra más que buenas intenciones y liderazgo fuerte. Requiere ajustes en la organización, en las relaciones jerárquicas y en los incentivos” (Porter & Kramer, 2006, p. 14).

Para culminar con la sección, se recuerda que las organizaciones exi-

tosas son aquellas que asumen la comunicación con vital responsabilidad y trabajan en mejorar y mantener un ambiente comunicativo óptimo con sus *stakeholders* o público interno y externo. Por ello, la comunicación, como estrategia de diferenciación competitiva, se debe entender como un elemento de gran valor en la gestión de las organizaciones. Ante esto, se recomienda gestionar las distintas dimensiones de la comunicación en las que esté integrada la organización.

Conclusiones

La comunicación siempre estará implicada en cualquier tipo de organización, ya que forma parte de la evolución de la sociedad. Es así como se desarrolla la comunicación estratégica, la cual es un fenómeno que busca adaptarse a la dinámica de la sociedad, en donde la influencia de las tendencias es lo más relevante y permite dar una dirección hacia los objetivos de una empresa. Además de esto, la competitividad es una fuerza que influye significativamente en el posicionamiento de las organizaciones dentro del mercado, mientras que las diferencias competitivas son las que permiten a las empresas mantenerse dentro de él y adaptarse a los posibles cambios, por lo que la comunicación, vista desde un punto estratégico para las organizaciones, no debe ser dejada de lado, pues permite resaltar a las empresas de los distintos sectores, razón por la cual se le debe destinar un presupuesto para su desarrollo al ser usada como un recurso estratégico.

La comunicación en la empresa ha sido y es una herramienta de gestión muy importante para alcanzar objetivos. Sin embargo, debido a la crisis económica mundial, las empresas y la forma de trabajo han cambiado. La comunicación organizacional no es ajena a la "nueva normalidad" y se debe redefinir y reconectar con su público. Por ello, el nuevo reto de la comunicación interna se encuentra centrada en el empleador, hacia una escucha activa y el acompañamiento constante. Desde el otro lado, las redes sociales han impulsado la comunicación externa de las empresas hacia sus consumidores, con estrategias en la publicidad de marcas que llevan a un mejor posicionamiento dentro del mercado. También es importante resaltar el papel de la comunicación en las relaciones entre empresas porque influye significativamente en una buena relación de cooperación. Asimismo, el comunicar la importancia de la RSE permite crear ventajas competitivas dentro del ambiente empresarial.

Ahora bien, ¿cómo se puede mejorar la comunicación organizacional? Al servicio de la verdad, se plantean tres estrategias: primero, auditar la comunicación mediante evaluaciones del desempeño comunicativo y de diagnósticos que lleven a medidas de mejoramiento. Segundo, actividades lúdicas y trabajos en equipo en donde se logre interactuar y aprender a comunicarse en persona servirán de base para la comunicación "de trabajo" posterior. Por último, las organizaciones suelen ser propensas a las reuniones largas y extensas, esto

causa pérdida de tiempo y estancamiento de la comunicación. Este tipo de actividades deben mantenerse al mínimo, propiciando, en su lugar, dinámicas de comunicación más fluida y acorde con los tiempos.

Finalmente, como resultado del presente estudio, se evidencia que, debido a la alta competitividad que se presenta hoy en el mercado, las organizaciones contemporáneas buscan constantemente formas para sobresalir frente a la competencia. Es de esta manera que se reconoce una adecuada comunicación organizacional como una estrategia de diferenciación, lo que permite que las organizaciones que mejor desarrollan esta área resalten entre la multitud. También, con los cambios generacionales y los nuevos modos de trabajo, se necesita explotar aún más el desarrollo de las TIC. Las empresas necesitan invertir más en estas herramientas digitales y, según lo estudiado en este artículo, el beneficio sería muy favorable. A través de este medio, la comunicación, tanto interna como externa, tiene mayor alcance y se pueden establecer estrategias aún más diversas para la identificación con la marca y, de este modo, crear diferencias competitivas frente a otras organizaciones que no se adaptan al cambio.

Información complementaria

Agradecimientos

Varios son los responsables que han permitido la elaboración de la presente investigación, a todos ellos quisié-

ramos agradecer su magnánima labor desinteresada, en especial al docente Pedro Leonardo Tito Huamani, por su apoyo absoluto durante nuestra formación académica y profesional; a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, por darnos la oportunidad de llevar nuestros estudios universitarios con calidad y profesionalismo; a nuestras familias, por su entereza, cariño, amor y comprensión; a Dios, a quien le dedicamos nuestros mayores logros.

Conflictos de interés: Juan Alberto Collado Vargas y Yosselin Jasmin Zevallos Oscoco, autores de la presente investigación, declaramos que no existe ninguna relación, condición, posición o circunstancia que afecte la objetividad del manuscrito, pues su elaboración pretende analizar de manera objetiva la forma en que la comunicación, como estrategia de diferenciación competitiva, impacta en cualquier organización.

Financiamiento: la presente investigación fue financiada con los recursos propios de los autores, producto de su esfuerzo y dedicación investigativa en el área administrativa y comunicacional.

Referencias

Aced-Toledano, C. & Miquel-Segarra, S. (2021). La comunicación interna de las empresas españolas en clave estratégica. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 12(2), 245–261. <https://doi.org/10.14198/MEDCOM.18692>

Aggrawal, N., Ahluwalia, A., Khurana, P., & Arora, A. (2017). Brand analysis frame-

work for online marketing: ranking web pages and analyzing popularity of brands on social media. *Social Network Analysis and Mining*, 7(1). <https://doi.org/10.1007/s13278-017-0442-5>

Ahmed, A. (2018, 2 de noviembre). Types of External Communication. *Bizfluent*. <https://bit.ly/3t68JFT>

Altamirano, V., Puertas, R. & Yaguache, J. (2021). Innovación en la comunicación estratégica. *Fonseca, Journal of Communication*, 22, 1–3. <https://doi.org/10.14201/fjc v22-26275>

Antezana, M. (2020, 29 de octubre). Comunicación interna: Nada volverá a ser como antes. *Conexión ESAN*. <https://bit.ly/3MO71AP>

Arribas, A. (2018). Intranet para la Gestión del Conocimiento y la Comunicación Interna. *Razón Y Palabra*, 22(1_100), 406–413. Recuperado a partir de <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1163>

Ballina, F. (2015). Ventajas competitivas de la flexibilidad numérica en micro, pequeñas y medianas empresas del Distrito Federal. *Problemas Del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 46(183), 165–188. <https://doi.org/10.1016/j.rpd.2015.10.008>

Berceruelo, B. & Equipo de Comunicación. (2016). Capítulo II. Comunicación al servicio de la gestión (consultoría estratégica). En *Comunicación Empresarial*. Estudio de Comunicación. <https://bit.ly/35YU6uj>

Braun, M., Latham, S. & Cannatelli, B. (2019). Strategy and business models: why winning companies need both. *Journal of Business Strategy*, 40(5), 39–45. <https://doi.org/10.1108/JBS-01-2019-0005>

- Burgos Romero, C. (2018). La Responsabilidad Social o sostenibilidad: un enfoque desde el entorno y la Comunicación. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 8(16), 47-60. <https://doi.org/10.17163/ret.n16.2018.04>
- Cock, I. (6 de mayo de 2019). Mira cómo llevar una sana comunicación organizacional. *El Comercio*. <https://bit.ly/365MJlf>
- Conexión ESAN. (2018, 18 de enero). Comunicación interna y externa: ¿en qué se diferencian? *Conexión ESAN*. <https://bit.ly/3VTiI2Q>
- Fifka, M. S., Kühn, A-L. & Stiglbauer, M. (2018). "One size fits all"? Convergence in international corporate social responsibility communication-A comparative study of CSR mission statements in the United States and India. *J Public Affairs*, 18, e1670. <https://doi.org/10.1002/pa.1670>
- Freyre Valladolid, F. M. (2019). *Tecnologías de la comunicación e información y su impacto en las estrategias competitivas de las micro y pequeñas empresas* [tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://bit.ly/39Ygq6g>
- Fu, F. Q., Phillips, J. J. & Phillips, P. P. (2018). ROI Marketing: Measuring, Demonstrating, and Improving Value. *Perf. Improv.*, 57, 6-13. <https://doi.org/10.1002/pfi.21771>
- Gonzaga de Albuquerque, A., Melo, F., Xavier, L & Medeiros, D. (2022). Analyzing the profile of the manager from the perspective of the employees: a case study. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 19. <https://doi.org/10.14488/BJOPM.2021.032>
- González-Morales, A., Mitrovic, J., & Ceballos-García, R. (2020). Ecological consumer neuroscience for competitive advantage and business or organizational differentiation. *European Research on Management and Business Economics*, 26(3), 174–180. <https://doi.org/10.1016/j.IEDEEN.2020.05.001>
- Grimmer, L., Miles, M. P., Byrom, J. & Grimmer, M. (2017). The Impact of Resources and Strategic Orientation on Small Retail Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 55, 7–26. <https://doi.org/10.1111/JSBM.12368>
- Herrera-Peco, I., Núñez, C. R., Jiménez-Gómez, B., Romero-Magdalena, C. S. & Gracia, E. B. D. (2021). Covid-19 y vacunación: Análisis del papel de las instituciones públicas En la difusión de información a través de twitter. *Revista Española de Salud Pública*, 95. <https://bit.ly/3FwEr3a>
- Jahanshahi, A. A. & Bhattacharjee, A. (2020). Competitiveness improvement in public sector organizations: What they need? *J Public Affairs*, 20, e2011. <https://doi.org/10.1002/pa.2011>
- Kang, B. & Jindal, R. P. (2018). The Dual Role of Communication in Franchise Relationships: A Franchisee Perspective. *Journal of Small Business Management*, 56, 197-214. <https://doi.org/10.1111/JSBM.12404>
- Kaya, B., Abubakar, A. M., Behraves, E., Yildiz, H. & Mert, I. S. (2020). Antecedents of innovative performance: Findings from PLS-SEM and fuzzy sets (fsQCA). *Journal of Business Research*, 114, 278-289. <https://doi.org/10.1016/j.JBUSRES.2020.04.016>
- Kryscynski, D., Coff, R. & Campbell, B. (2021). Charting a path between firm-specific incentives and human

- capital-based competitive advantage. *Strat Mgmt J*, 42, 386-412. <https://doi.org/10.1002/SMJ.3226>
- Kumar, V. & Reinartz, W. (2016). Creating Enduring Customer Value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36-68. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0414>
- Lee, D., Hosanagar, K. & Nair, H. S. (2018). Advertising Content and Consumer Engagement on Social Media: Evidence from Facebook. *Management Science*, 64(11), 5105-5131. <https://doi.org/10.1287/MNSC.2017.2902>
- Loza Chonillo, J. E. (2018). *Estudio de la comunicación institucional y la aplicación de un modelo de comunicación externa en la facultad de Comunicación Social de la Universidad de Guayaquil, 2018* [tesis de licenciatura, Universidad de Guayaquil]. Repositorio Institucional UG. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/32611>
- Malmelin, N. (2007). "Communication capital: Modelling corporate communications as an organizational asset". *Corporate Communications: An International Journal*, 12(3), 298-310. <https://doi.org/10.1108/13563280710776888>
- Manochehri, N., Al-Esmail R. A. & Ashrafi, R. (2012) Examining the Impact of Information and Communication Technologies (ICT) on Enterprise Practices: A Preliminary Perspective from Qatar. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 51, 1-16. <https://doi.org/10.1002/j.1681-4835.2012.tb00360.x>
- Martin, S. L., Javalgi, R. G. & Ciravegna, L. (2020). Marketing capabilities and international new venture performance: The mediation role of marketing communication and the moderation effect of technological turbulence. *Journal of Business Research*, 107, 25-37. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.044>
- Monjarás Ávila, A. J., Bazán Suárez, A. K., Pacheco-Martínez, Z. K., Rivera Gonzaga, J. A., Zamarripa Calderón, J. E. & Cuevas Suárez, C. E. (2019). Diseños de Investigación. *Educación Y Salud Boletín Científico Instituto De Ciencias De La Salud Universidad Autónoma Del Estado De Hidalgo*, 8(15), 119-122. <https://doi.org/10.29057/icsa.v8i15.4908>
- Monllau T. & Rodríguez N. (2015). Importancia de la utilización de las TIC como garantes de la agilidad, eficiencia y comunicación entre empresa, universidad y estudiante: Experiencia de la facultad de ciencias económicas y empresariales de la Universidad Pompeu Fabra. *Intangible Capital*, 11(4), 577-588. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5337598>
- Neeley, T. B. & Leonardi, P. M. (2018). Enacting knowledge strategy through social media: Passable trust and the paradox of nonwork interactions. *Strat Mgmt J*, 39, 922-946. <https://doi.org/10.1002/SMJ.2739>
- Niño, T. D. P. & Cortés, M. I. (2018). Comunicación estratégica y responsabilidad social empresarial, escenarios y potencialidades en creación de capital social: una revisión de la literatura. *Revista Prisma Social*, (22), 127-158. <https://revistaprismasocial.es/article/view/2570>
- Notorius Comunicación. Tendencias de comunicación interna y organizacional para 2019. (s.f.). *Notorius Comunicación*. <https://bit.ly/3J2z25k>
- Ocasio, W., Laamanen, T. & Vaara, E. (2018). Communication and attention

- dynamics: An attention-based view of strategic change. *Strat Mgmt J*, 39, 155–167. <https://doi.org/10.1002/SMJ.2702>
- Olea-Miranda, J., Contreras, O. F. & Barcelo-Valenzuela, M. (2016). Capacity of knowledge absorption as a competitive advantage for SME insertion into global value chains. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 127-136. <https://doi.org/10.1016/J.ESTGER.2016.04.002>
- Patton, B. (2017). You can't win by avoiding difficult conversations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(4), 553–557. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2016-0174>
- Pérez Gómez, L. M., Villa Borrero, C. P., & Montenegro Pertúz, M. J. (2020). Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla. *Dictamen Libre*, 13(26), 153–168. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.26.6193>
- Pineda Henao, A. E. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 7(1), 9-25. <https://doi.org/10.22579/23463910.182>
- Piza Burgos, N. D., Amaiquema Marquez, F. A. & Beltrán Baquerizo, G. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. *Revista Conrado*, 15(70), 455-459. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>
- Porcu, L., del Barrio-García, S., Kitchen, P. J. & Tourky, M. (2020). The antecedent role of a collaborative vs. a controlling corporate culture on firm-wide integrated marketing communication and brand performance. *Journal of Business Research*, 119, 435–443. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2019.10.049>
- Porter M. E. & Kramer M. R. (2006). Estrategia y Sociedad. *Harvard Business Review América Latina*. <https://bit.ly/3tl7XxB>
- Porter, M. E. (2002). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2.a ed.). Grupo Patria Cultural.
- Rahimnia, F. & Molavi, H. (2021). A model for examining the effects of communication on innovation performance: emphasis on the intermediary role of strategic decision-making speed. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 1035-1056. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0293>
- Ramezani Nia, M. & Shokouhyar, S. (2020). Analyzing the effects of visual aesthetic of Web pages on users' responses in online retailing using the VisAWI method. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 14(4), 357–389. <https://doi.org/10.1108/JRIM-11-2018-0147>
- Ramírez-Marín, J., Olekalns, M., & Adair, W. (2019). Normatively Speaking: Do Cultural Norms Influence Negotiation, Conflict Management, and Communication? *Negotiation and Conflict Management Research*, 12(2), 146–160. <https://doi.org/10.1111/NCMR.12155>
- Ramos Reyes, W. D., Paredes Sandoval, M., Terán Andrade, P. E., Lema Lliguicota, L. F. (2017). *Comunicación Organizacional*. Ediciones Grupo Compás. <https://bit.ly/37hQ5IP>
- Rashidirad, M., Salimian, H., Soltani, E. & Fazeli, Z. (2017). Competitive strategy, dynamic capability, and value creation: Some empirical evidence from UK telecommunications firms. *Strate-*

- gic Change*, 26, 333–342. <https://doi.org/10.1002/JSC.2135>
- Ruck, K., Welch, M. & Menara, B. (2017). Employee voice: An antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*, 43(5), 904–914. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.008>
- Ruizalba, J. L., Vallespín, M. & Pérez-Aranda, J. (2015). Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(2), 84–92. <https://doi.org/10.1016/J.IEDEE.2014.03.001>
- Taljaard, A. & de Beer, E. (2019). Integrative communication for organisational sustainability—An integrative communication relationship model as communication management tool. *J Public Affairs*, 19, e1957. <https://doi.org/10.1002/PA.1957>
- Tesařová, M., Krmela, A. & Šimberová, I. (2020). Digital support to external sustainability communication in self-adhesive labelling industry. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(3), 2109–2125. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3\(44\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(44))
- Tessi, M. (2019). *Comunicación interna en la práctica. Siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Granica. <https://bit.ly/34sDh18>
- Thelen, P. D. (2020). Internal communicators' understanding of the definition and importance of employee advocacy. *Public Relations Review*, 46(4), 101946. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2020.101946>
- Tornikoski, E. T., Rannikko, H. & Heimonen, T. P. (2017). Technology-Based Competitive Advantages of Young Entrepreneurial Firms: Conceptual Development and Empirical Exploration. *Journal of Small Business Management*, 55(2), 200–215. <https://doi.org/10.1111/JSBM.12315>
- Varadarajan, R. (2020). Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources based view. *Industrial Marketing Management*, 89, 89–97. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2020.03.003>