

La Comunicación: Un proceso estratégico para la Gestión de Proyectos

Flor Nancy Díaz-Piraquive¹ PhD. Yesica Katherine Espinosa-Díaz¹ Víctor Medina García² PhD. Rubén González Crespo³ PhD.

¹ Universidad Católica de Colombia, Colombia. {fndiaz, ykespinosa86}@ucatolica.edu.co

² Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Colombia. vmedina@udistrital.edu.co

³ Universidad Internacional de la Rioja, España. Ruben.gonzalez@unir.net

Resumen– En el presente artículo se aborda el tema de la comunicación desde la necesidad que tiene el ser humano por expresarse, hasta llegar a la importancia que tiene la gestión de la comunicación como proceso estratégico en la gestión de proyectos y por ende en las organizaciones. Se presentan temas relacionados con las habilidades que debe tener un gerente de proyecto, los procesos que conforman la gestión de la comunicación basados en el PMBOK (Project Management Body of Knowledge), y las ventajas que conllevan el implementar una buena comunicación en los proyectos y las organizaciones. También se aporta el análisis del caso de gestión de comunicación en el Ministerio TICs en Colombia, para evaluar el impacto que tiene su estrategia y así concluir con algunos aportes propios basados en los hallazgos obtenidos como resultados de la investigación.

Keywords-- Comunicación, Organización, PMBOK, Dirección de proyectos, Emisor, Receptor, Mensaje, Medio.

Abstract– En el presente artículo se aborda el tema de la comunicación desde la necesidad que tiene el ser humano por expresarse, hasta llegar a la importancia que tiene la gestión de la comunicación como proceso estratégico en la gestión de proyectos y por ende en las organizaciones. Se presentan temas relacionados con las habilidades que debe tener un gerente de proyecto, los procesos que conforman la gestión de la comunicación basados en el PMBOK (Project Management Body of Knowledge), y las ventajas que conllevan el implementar una buena comunicación en los proyectos y las organizaciones. También se aporta el análisis del caso de gestión de comunicación en el Ministerio TICs en Colombia, para evaluar el impacto que tiene su estrategia y así concluir con algunos aportes propios basados en los hallazgos obtenidos como resultados de la investigación.

Keywords-- Communication, Organization, PMBOK, Project management, Issuer, Receiver, Message, Medium.

I. INTRODUCCIÓN

Si bien es cierto la comunicación se remonta al mismo surgimiento de la humanidad, ésta ha tenido que ir evolucionando con el fin de adaptarse a las necesidades de

cada individuo, las cuales permiten establecer flujos con mayor claridad. La comunicación en las organizaciones es de vital importancia ya que permite una mayor sinergia entre equipos de trabajo, los cuales pueden avanzar en el logro de los objetivos planteados con mayor efectividad. Según [1], existen algunos factores que permiten generar una comunicación

eficaz, estos están basados en generar buenos planes de comunicación y a su vez responsabilidades que deben ser asignadas con el fin de llevar un control sobre la misma. Otras metodologías usadas en la gerencia y desarrollo de proyectos no son tan explícitas en definir los procesos comunicativos, pero tampoco desconocen su importancia; por esto es necesario tener en cuenta que para generar fluidez en la comunicación se debe saber escuchar, esta habilidad es de suma importancia ya que con ella podemos conocer las necesidades de las personas y de esta forma entender los mensajes adecuadamente para dar respuesta a necesidades específicas.

Partiendo de lo planteado, se puede observar que la gestión de la comunicación es un factor clave y estratégico para apoyar la dirección de proyectos, aunque esta parece una conclusión que sale de la experiencia y por tanto de la investigación. Las organizaciones, especialmente las de gran envergadura, se valen de muchos recursos comunicativos, aprovechando de la gran cantidad de medios dispuestos para ello, pero hay un factor más importante que deben considerar las empresas en la gestión estratégica de las comunicaciones y es la planificación del uso de dichos medios.

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La comunicación es un proceso tan antiguo como la misma historia de la humanidad, esta surge como mecanismo para que el hombre interactúe con sus pares, se puede decir que la comunicación es en gran parte la que nos define como humanos. La referencia [2] dice “Hasta donde podemos recordar, el ser humano ha vivido siempre en comunidad. Dentro de los grupos sociales nos relacionamos, hacemos común lo propio, exponemos con mayor o menor fortuna las experiencias vividas, trasladamos nuestros pensamientos, ideas y sentimientos. La comunicación es consustancial¹ a nuestra especie y es una cualidad que ha favorecido nuestra

Digital Object Identifier: (to be inserted by LACCEI).
ISSN, ISBN: (to be inserted by LACCEI).

supervivencia y nuestra perpetuación en la mayor parte de los ecosistemas del planeta”.

Por su parte en el documental Wells [3], cree que una de las características que nos hace humanos es el lenguaje, la posibilidad de comunicarnos “...la esencia de la humanidad está en la creatividad, en la capacidad de imaginar cosas que no existen y hacerlas aparecer y eso seguramente incluye el lenguaje, somos nuestro cerebro, nuestro cerebro nos define...”, el mismo Dr. Wells considera justamente que se da la transición hacia la especie humana como la conocemos hoy, en el momento en que los comportamientos de nuestra especie cambia, “Se observa un cambio en la forma en que fabricaban las herramientas, los principios del arte, el florecimiento de la auténtica creatividad humana y posiblemente el lenguaje moderno”.

Pero se puede definir como comunicación, esa cualidad que diferencia al hombre de otras especies; según [4] es la “Acción y efecto de comunicar o comunicarse. Trato, correspondencia entre dos o más personas. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”. Otras definiciones más técnicas se describen a partir del siguiente gráfico, donde se muestra cuáles son los elementos inmersos en la comunicación y como fluye.

En este modelo básico de comunicación que presenta el [1] se puede identificar con mucha claridad que la comunicación se da cuando para transmitir un Mensaje se tiene un Emisor quien transmite la información, un Receptor que recibe la información, un Medio canal usado para la transmisión y para lograr que el mensaje se pueda entender es necesario que Emisor y Receptor hablen el mismo Código.

Ahora bien, el modelo presentado en el [1] funciona en el entorno organizacional, sin duda el que el proceso de comunicación se desarrolle de manera clara y se pueda controlar el ruido, contribuirá al logro de los objetivos, se permitirá el trabajo en equipo y de cara a los clientes es una herramienta indispensable para poder proyectar una imagen positiva de la empresa hacia el exterior (comunicación con el cliente externo), de allí que es clave hablar de otro concepto que es la Gestión de la Comunicación [5].

La referencia [6] dice, “No existe una buena comunicación externa sin una buena política de comunicación interna; dos caras de una misma moneda que se mantienen unidas en su planteamiento teórico pero que en la práctica de la empresa existe una disociación”. Esto lleva a considerar que es necesario asegurar la comunicación al interior de una organización, de tal manera que ésta no afecte la comunicación externa, ya que no es una buena práctica mirarlas de manera separada. Considerando lo anterior es recomendable que los proyectos se concentren con mayor detalle al inicio del mismo, por establecer políticas y lineamientos claros para gestionar la comunicación y asegurar una transmisión clara de la información a los miembros del equipo de proyecto.

La gestión de las comunicaciones en una empresa o proyecto es de vital importancia, según [1] “La gestión de las

comunicaciones del proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución almacenamiento, recuperación gestión, control monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados”. Esto conduce a pensar que gran parte del éxito de un proyecto se focaliza en la gestión de las comunicaciones. Gracias a estas el trabajo en equipo tiene mayor eficiencia, genera un mejor ambiente de trabajo en el cual las discrepancias disminuyen de manera significativa logrando así mejores resultados en las diferentes áreas. Esto a su vez crea sinergias que permiten darle avance y fluidez a los proyectos logrando así alcanzar las metas tal y como lo manifiesta [7] “La comunicación propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas, y posibilita el alcance de metas fijas” De acuerdo con esto, se puede afirmar que una comunicación eficaz crea un enlace entre los diferentes interesados del proyecto, los cuales a su vez tienen condiciones culturales y organizacionales divergentes, sin que ello se convierta en un elemento que ponga en riesgo la ejecución y el resultado de un proyecto.

Los sistemas de gestión de la comunicación proporcionan herramientas con las cuales el gerente de proyecto puede capturar, almacenar y distribuir la información relevante a los participantes. [8].

Existe otro grupo de métodos para la gestión de proyectos TIC reconocidos, que se revisaron con el propósito de analizar o identificar cómo se desarrolla el proceso de gestión de la comunicación, si bien en unos es más clara la línea que recomienda la metodología, no se puede desconocer que para todas es vital contar con un proceso comunicativo para lograr los objetivos de los proyectos. A continuación, se presenta una tabla que resume hallazgos para las metodologías SCRUM (Modelo de desarrollo ágil, incremental), ITIL (Information Technology Infrastructure Library), CMMI (Capability Maturity Model Integration) y los lineamientos del PMBOK en relación con: cómo se percibe el proceso comunicativo en cada uno de ellos [9], [10], [11] y [1].

TABLA I. METODOLOGÍAS Y APORTE DE LA COMUNICACIÓN
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS AUTORES

Método	Definición	Proceso	Aporte de la Gestión de Comunicación
SCRUM	Metodología ágil y flexible para gestionar el desarrollo de software, cuyo principal objetivo es maximizar el retorno de la inversión para su empresa. Se basa en construir primero la funcionalidad	Cada iteración que hace parte de este proceso, denominada Sprint, entrega una versión del software con nuevas prestaciones listas para ser usadas, entre ellas se encuentran: Product Backlog. Sprint. Sprint Backlog.	Scrum por ser una metodología ágil, tiene su factor de éxito en todo el plan de comunicación que se establezca al iniciar un proyecto.

	de mayor valor para el cliente y en los principios de inspección continua, adaptación, auto-gestión e innovación.	Daily sprint meeting: Reunión diaria de máximo 15 min. En la que el equipo se sincroniza para trabajar de forma coordinada. Demo y retrospectiva:	
ITIL	Propone el establecimiento de estándares que nos ayuden en el control, operación y administración de los recursos ya sean propios o de los clientes.	ITIL postula que el servicio de soporte, la administración y la operación se realiza a través de cinco procesos: Gestión de Incidentes. Gestión de problemas. Gestión de configuraciones. Gestión de cambios. Gestión de entregas.	De acuerdo con ITIL, se encuentra que ésta no contempla la gestión de la comunicación. Se evidencia que es vital el uso de la misma, debido a que entre cada una de las gestorías debe existir un eslabón que las una, basados en un intercambio de información mediante la comunicación.
CMMI	Enfoca a las empresas de tecnología en un modelo que reúne un conjunto de buenas prácticas que al ser implementadas permiten a estas, mejorar de forma gradual sus procesos de ingeniería, gestión de procesos, gestión de proyectos y de soporte, por lo que se traduce como un Modelo de Capacidad de Madurez Integrado.	Los procesos de esta metodología se clasifican en 4 categorías: Ingeniería. Gestión de proyecto. Gestión del proceso. Soporte.	De acuerdo con CMMI, se encuentra que no contempla la gestión de la comunicación; en esta metodología se evidencia que los procesos deben estar alineados y coordinados por la gestión de comunicación que permitirá el flujo de información de manera eficaz entre los interesados y garantizará de esta forma el alcance de las metas fijadas en cada uno de estos procesos.
PMBOK	Describe la suma de conocimiento adquirido en la profesión de administración de proyectos. Incluye conocimiento de prácticas	Los procesos definidos por PMBOK en la gestión de proyectos son los siguientes: Gestión de Integración: Describe los procesos	Los directores de proyecto emplean la mayor parte de su tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el

tradicionales probadas que son aplicadas en la gestión de proyectos en general, así como el conocimiento de prácticas innovadoras y avanzadas que son aplicables en casos un poco más específicos.	requeridos para asegurar que todos los elementos del proyecto están propiamente coordinados. Gestión de Alcance. Gestión del tiempo. Gestión de costos. Gestión de Calidad. Gestión de Recursos humanos. Gestión de las comunicaciones: incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto.	proyecto, tanto si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma. Una comunicación eficaz crea un puente entre diferentes interesados que pueden tener diferentes antecedentes y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y diferentes perspectivas e intereses, lo cual impacta o influye en la ejecución o resultado del proyecto.
--	---	--

En el análisis se resalta la importancia de gestionar las comunicaciones en la dirección de proyectos, esta no es un reflejo o un acto improvisado, es una actividad que requiere de una serie de procesos planeados. Para [12], "*Nos comunicamos para trabajar en equipo, enseñar a otros, dirigir, negociar, trabajar, atender a los clientes, entrevistar, escuchar, encabezar juntas de trabajo, resolver conflictos, etc.*", este apartado describe bien el objetivo de la comunicación, se busca crear fluidez para que facilite cumplir con los objetivos definidos para un proyecto y una organización, pero dentro de la comunicación se encuentra otro factor clave que es el saber escuchar, es necesario contar con esta habilidad con el fin de conocer las necesidades, lo que piensan o lo que opinan otros interesados del proyecto. A partir de esto se pueden estructurar mensajes de forma adecuada que vayan encaminados con los objetivos planteados.

Afirma [13], "*La capacidad de vender, de comunicarse con otro ser humano, cliente, empleado, jefe, esposa o hijo, constituye la base del éxito personal. Las habilidades de comunicación como escribir, hablar y negociar son fundamentales para una vida exitosa*", esto lleva a inferir que el concepto de comunicación toma relevancia también como factor clave para el éxito personal, comunicar de forma asertiva es una habilidad que impacta directamente en la forma como nos ven los demás.

De acuerdo con [14], “la comunicación es el entramado – el sistema nervioso- que mantiene unidos a los distintos elementos componentes de la organización. Sin comunicación, las organizaciones no pueden sobrevivir, se desintegran”. Es por esto que es necesario conocer los procesos de comunicación y desarrollarlos para obtener buenos resultados.

El Gerente debe contar con la cualidad de ser un buen escucha, puesto que pasa más tiempo escuchando que hablando. Para [15] “Según investigaciones, del tiempo total que dedicamos a la comunicación, el 22% se emplea en leer y escribir, el 23% en hablar, y el 55% en escuchar. Esto no quiere decir, que estemos más disponibles a escuchar que a hablar, sino que estamos más expuestos a estar recibiendo información que a transmitirla”.

La referencia [16], un estudioso y consultor de temas comunicativos, dice lo siguiente: “Todos pensamos que escuchar es importante, pero, ¿cuántos de nosotros lo hacemos bien? Me permito informar que sería raro encontrar uno entre cien altos ejecutivos que fuese, de verdad, un buen oyente. Mucha gente centra su atención en lo que va a decir después de que termine de hablar la otra persona. Ni siquiera intentan comprobar lo que creen haber oído, y mucho menos reconocer el tono o los matices emotivos. Se trata de errores fundamentales a la hora de emplear esta habilidad básica. Con independencia de los estudios que haya cursado o de su experiencia, usted debe aprender a escuchar...”.

El impacto de la comunicación estratégica debiera recibir mayor atención al interior de las empresas, investigar un poco más sobre su incidencia para el logro de los objetivos misionales. La referencia [17], presenta un artículo pertinente al tema de la comunicación como proceso estratégico soportado por un ejercicio investigativo; este servirá de referente para entender el “Posicionamiento de la comunicación estratégica como gestión gerencial en las empresas más grandes de Colombia”.

La investigación se hace con 21 de las empresas más grandes en el país según la revista Dinero en el año 2010, por destacar algunas organizaciones se mencionan Ecopetrol, Grupo EPM, Almacenes Éxito, Terpel, Comcel, Bavaria, entre otras, en ellas [17] identifica que por lo general cuentan con una Gerencia o Dirección de Comunicaciones y que este profesional trabaja en una posición jerárquica cercana a la Presidencia o Gerencia General.

Se toman algunos datos estadísticos del documento que permiten entender en qué nivel de posicionamiento se ubica el rol de directores de comunicaciones y cómo se ve desarrollado este, en el entorno empresarial. El estudio afirma que en los primeros niveles de jerarquía se encuentran más del 90% de los Directores de Comunicación: (Nivel 1: 39%; Niveles 2 y 3: 56% y, nivel 4 e inferior: 5%) [17].

En cuanto a las funciones de los directores de comunicación, se puede identificar que, en términos de funciones, son claves los temas estratégicos, no hay tanta dedicación o responsabilidad a el trabajo operativo de uso de

herramientas, sin embargo, también se puede evidenciar que no existe un peso fuerte sobre una actividad clave que sin duda permite mayor conocimiento del entorno, de los medios más eficaces de acuerdo al cliente y, es el proceso investigativo. [17].

Hay un hecho relevante en la investigación, que es que no se tiene un estudio que permita medir el impacto real de la estrategia de comunicaciones que usan las empresas a nivel global o de sus proyectos, esto lo afirman el 75,3%, sería importante y queda como reflexión, que parte de esa labor investigativa que solamente asciende al 6% dedicara esfuerzos para hacer estas mediciones [18], [19], [20], [21], [22].

III. METODOLOGÍA APLICADA

Atendiendo a la clasificación de metodologías de investigación de [23], se identificó que el tipo utilizado en este trabajo fue *documental*, en la cual inicialmente se definió el tema a trabajar y su correspondiente alcance. Se realizó la búsqueda de la bibliografía mediante artículos, documentos, ensayos, libros, páginas de internet relevantes, etc.; y se inició con un análisis de la información encontrada, seguido, se definió una introducción en donde se hizo una apertura global del tema a tratar, posteriormente se desarrolló el tema expuesto en la fundamentación teórica en donde se tomaron opiniones de diferentes autores y se comenzaron a hilar ideas con el objetivo de hacer una crítica de aporte personal al documento. A continuación, se realizó una experimentación en donde se plasmaron los aportes propios obtenidos del análisis anteriormente descrito sobre un caso concreto. Finalmente, se realizaron las conclusiones en donde se plasmaron los aportes del equipo sobre el tema desarrollado, estas se pueden convertir en punto de partida para otras investigaciones. Se presentan en el escrito las referencias bibliográficas de fuentes de donde se obtuvo la información, que permite identificar el significado de todos aquellos términos relevantes. Ver Fig. 1.



Fig. 1 Flujograma metodología. Fuente: Elaboración propia a partir de [23].

IV. RESULTADOS

Para recrear los resultados de la investigación, se usó un caso de experimentación basado en el Ministerio de TICs de Colombia: En la descripción de este caso de éxito en la gestión de comunicaciones, se pretende validar la teoría tratada en la fundamentación y resaltar los aspectos relevantes

que todo gerente de proyecto o director de organización debe tener en cuenta si quiere mantener una comunicación oportuna, efectiva y productiva en la ejecución de sus proyectos o logro de sus objetivos estratégicos.

Cabe destacar que la cartera TIC, no siempre ha tenido el protagonismo y reconocimiento evidenciado hoy día, dos años antes, en 2012 el presidente, en evento en Bucaramanga pone en evidencia la importancia del proceso comunicativo.

- Se tienen habilitados medios de comunicación con la comunidad, a través de los cuales se dan a conocer todos los programas desarrollados por la entidad, mecanismos de participación, los beneficios entregados a la comunidad.
- Se tienen habilitados medios de comunicación permanente con el cliente interno; está implementada toda una estrategia que permite que la información viaje fácilmente de manera horizontal y vertical, desde el ministro se despliega información hacia las direcciones y desde las direcciones a los otros niveles jerárquicos.
- Todos estos mecanismos permiten que haya un flujo constante en la comunicación de logros, metas, los retos y fomenten además el cumplimiento de los valores de la organización que son Innovar, Inspirar, Ejecutar, Ser transparente y por último se incorpora a la carta de valores *Comunicar*.

En síntesis, el Ministerio TIC en su sector, tiene claro que la comunicación es un proceso que debe ser gestionado y planeado, con el fin de dinamizar todo un equipo hacia el logro de unos objetivos y la proyección positiva de la institución hacia la comunidad.

Teniendo en cuenta la información desarrollada en el presente documento, es recomendable en las organizaciones y para los proyectos considerar lo siguiente: [24]

- Incorporar a la cultura organizacional el proceso de comunicación estratégica buscando vincular al ámbito empresarial, el hábito de comunicar.
- Contar con el equipo que potencie la comunicación estratégica, especialmente es destacable contar con un gerente de comunicaciones, este gerente debe estar al nivel de la dirección para generar sinergia.
- Planear la estrategia de comunicaciones de acuerdo a la potencialidad que ofrecen los distintos medios.
- Lo que no se mide no se controla, es clave que las organizaciones y en especial la gerencia de comunicaciones se encargue de generar instrumentos que permitan medir el impacto que tiene la aplicación del proceso de comunicación y en su defecto las estrategias implementadas a fin de mejorar las prácticas.

REFERENCIAS

[1] Project Management Institute. PMBOK (Project Management Body of Knowledge) First Edition. Global Standard. Pensilvania, EE. UU, 2013.
 [2] De Miguel, R. Fundamentos de la comunicación humana. Bogotá, Colombia, 2009.
 [3] Spencer Wells. Documental *El origen del hombre* de National Geographic el Genetista, 2012,

[4] Real Academia Española. Diccionario de la lengua española [Dictionary]. 2001.
 [5] C. Costa, Audiovisual y Web 2.0. Empleo de YouTube por las empresas españolas con mejor reputación. (Spanish). Chasqui (13901079), (126), 31-41. 2014.
 [6] M. Sánchez, Desarrollo de la comunicación interna en la empresa. Boletín electrónico AEG – Artículos de interés. Asociación de Egresados y Graduados PUCP. 2005. [Documento pdf] consultado el 22 de enero de 2014 en: http://aeg.pucp.edu.pe/boletinaeg/articulosinteres/32/comunicaciones_sanchez.pdf
 [7] C. Bonilla Gutiérrez, *La comunicación, función básica de las Relaciones Públicas*. México: Trillas, 1988.
 [8] Iturregui, L., Pérez, J. & Marauri, I. Imagen, servicio, conversación... ¿qué buscan y ofrecen las empresas que tuitean? Análisis de las compañías españolas más activas en Twitter. (Spanish). Zer: Revista de estudios de comunicación, 19(36), 145-163. 2014.
 [9] J. Palacios, SCRUM Manager, Gestión de Proyectos, 2014.
 [10] CMMI, Guidelines for Process Integration and Product Improvement. 2003 M.B. Chrissis, M. Konrad, S. Shrum.
 [11] Newtown Square (Pensilvania, Estados Unidos) Project Management Institute
 [12] R. Adler & J. Marquarte, *Communicating at Work Principles and Practices for Business and the Professions*. 3a ed. 1983.
 [13] R. Kiyosaki, *Blog pasión por emprender*. 2008.
 [14] J. Elías & J. Mascaray, *Más allá de la comunicación interna*. Gestión 2000. Barcelona, 2000.
 [15] A. Codina, *Saber escuchar. Un intangible valioso*. 2 / 26. Intangible Capital - Nº 4 - Vol. 0, ISSN: 1697-9818 (Cod: 0027). Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED), Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana, 2004. [Documento pdf] consultado el 24 de febrero de 2014 en file:///C:/Users/NANCY/Downloads/23-93-1-PB.pdf
 [16] A. Robertson, *Saber Escuchar. Guía para tener éxito en los negocios*. Editorial IRWIN, Madrid, 1994.
 [17] C. Salas, *Posicionamiento de la comunicación estratégica como gestión gerencial en las empresas más grandes de Colombia*. (Spanish). Signo y Pensamiento, 32(63), 94-109, 2013.
 [18] C. Lowney, *El liderazgo al estilo de los Jesuitas*. Bogotá: Editorial Norma S.A. 2004.
 [19] J. Kyriazoglou, *Controles estratégicos y operacionales de la TI*, 2013.
 [20] R. Orduz, *Web 2.0: cambios en los modelos de negocios, gobierno y sociedad*. Colombia Digital, 2014. [Documento pdf] consultado el 2 de enero de 2015 en <https://www.colombiadigital.net/opinion/columnistas/los-numeros-de-las-tic/item/7482-web-2-0-cambios-en-los-modelos-de-negocios-gobierno-y-sociedad.html>
 [21] J. Pérez, Genaut, A., Meso, K., Mendiguren, T., Marauri, I., Iturregui, L. & RIVERO, D. (2013). *Las empresas en Facebook y Twitter. Situación actual y estrategias comunicativas*. (Spanish). [Documento pdf] consultado el 13 de abril de 2014 en http://www.revistalatinacs.org/068/paper/996_Bilbao/RLCS_paper996.pdf
 [22] L. Von & Almela, *Teoría general de los sistemas fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. México D.F. (México) Fondo de Cultura Económica, 1976.
 [23] J. Silva, *Metodología de la Investigación: elementos básicos*. [Spanish Language] (22nd ed.). Madrid, Spain, 2008.
 [24] C. Silvestrin, E., Godoi, & RIBEIRO, A. (2007). *Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional*. (Spanish). Signo y Pensamiento, 26(51), 26-37