

Organizational communication in knowledge management in the context of COVID-19

Comunicación organizacional en la gestión del conocimiento en contexto de la COVID-19

Sonia Bellota Cassano Tasaico

Docente, Universidad César Vallejo,

<https://orcid.org/0000-0002-3421-3616>, scassanot@ucvvirtual.edu.pe

Segundo Sigifredo Pérez Saavedra

Docente, Universidad César Vallejo,

<https://orcid.org/0000-0002-2366-6724>, sperezs@ucv.edu.pe

Revista Iberoamericana de la Educación
Vol – Especial 1 2021
e-ISSN: 2737-632x

Abstract: The objective of this research is to demonstrate the influence of organizational communication on knowledge management in postgraduate teachers in Northern Lima universities, in the context of COVID-19, for this purpose a quantitative approach was proposed; analyzing statistical data, explanatory level; arguing the impact of one variable on the other, non-experimental, transactional, and correlational. Two questionnaires were applied to a sample of 112 postgraduate teachers, which have reliability according to Cronbach's analysis more than 0.8, whose Cox and Snell results of .590 and Nagelkerke equal to .676, revealed that the organizational communication variable influences probabilistically between 59.0% and 67.6% in knowledge management. The most representative findings agree that communication has a humanistic approach due to the high interaction and trust that it generates among collaborators and that confinement has been a barrier to the transmission of knowledge, therefore, it is concluded that the creation, storage, transmission, and application of knowledge has been significantly affected by limited communication in this pandemic time.

Key words: Communication strategies, COVID-19, human communication, knowledge management, social interaction

Resumen: El objetivo de la presente investigación es mostrar la influencia de la comunicación organizacional en la gestión del conocimiento en los docentes de posgrado en las universidades de Lima Norte, en el contexto de la COVID-19, para este fin se asumió el un enfoque cuantitativo; analizando los datos estadísticos, de nivel explicativo; argumentando el impacto de una variable sobre la otra, no experimental, transeccional y correlacional causal. Se aplicaron dos cuestionarios, a una muestra conformada por 112 docentes de posgrado, los cuales cuentan con una confiabilidad según el análisis de Cronbach mayor a 0.8, cuyos resultados de Cox y Snell de .590 y Nagelkerke igual a .676, revelaron que la variable comunicación organizacional influye probabilísticamente entre un 59.0% y 67.6% en la gestión del conocimiento. Los hallazgos más representativos coinciden en que la comunicación tiene un enfoque humanista por la alta interacción y confianza que genera entre los colaboradores y que el confinamiento ha sido una barrera para la transmisión del conocimiento, por lo tanto, se concluye que la creación, almacenamiento, transmisión y aplicación del conocimiento se ha afectado significativamente por la limitada interacción social en esta época de pandemia.

Palabras clave: Comunicación humana, COVID-19, estrategias de comunicación, gestión del conocimiento, interacción social

INTRODUCTION

La aplicación de un modelo de gestión requiere del uso de herramientas que faciliten su desarrollo y guiarlo a la consecución de los objetivos de la empresa, posibilitando además la gestión del conocimiento, pero no se logra

la efectividad esperada cuando no hay buenos comunicadores para llevar la información, ideas, experiencias y conocimiento, como valor intangible que aporte al crecimiento y sostenibilidad de la organización. Sanders, et al., (2020) afirmaron que la pandemia, originado por el coronavirus (COVID-19) ha provocado un inesperado y súbito cambio en la rutina operativa de millones de empleados, exigiendo información a sus jefes inmediatos y se genere una demanda de comunicación directa. Así mismo Van der Meer et al., (2017) aseveraron que frente a una crisis las relaciones cambian y se afecta negativamente la comunicación pudiendo llegar al aislamiento organizativo. Posteriormente, Dolamore, et al., (2021) manifestaron que la vida se ha visto interrumpida por las normas de estancia en casa y las instituciones han tenido que crear estrategias de comunicación y empatía para fortalecer las relaciones y promover rendimiento laboral desde casa. En este sentido, Van der Meer et al., (2017); Van Zoonen y Van der Meer, (2015) citados por Sanders, et al., (2020) aseguraron que el mayor reto de esta crisis es la comunicación y como respuesta las organizaciones han adoptado soluciones basadas en la tecnología, usando múltiples canales, y diferentes herramientas.

Las universidades de Lima norte tienen como visión ser líderes y buenos referentes por su calidad de servicio en respuesta a las exigencias y requerimientos del siglo XXI, fortaleciendo el conocimiento, la investigación y la innovación. Considerando la comunicación organizacional como una estrategia principal y reconociendo que atraviesa un momento de cambio debido a la pandemia donde la tecnología ha asumido un papel protagonista con influencia transversal.

Es cierto que su inclusión ha simplificado y mejorado algunos procesos del trabajo, pero al mismo tiempo ha afectado las relaciones personales, por lo que, Bucăța y Rizescu, (2017), reiteraron que la comunicación es un recurso relevante para la formación de equipos y la consecución de un rendimiento



valioso. Por otro lado, Bisel, R. y [Rush](#), K., (2021) alegaron que la comunicación es vital y brinda fortaleza constitutiva en sus formas; descendente, ascendente y lateral sin perder de vista la ética y las nuevas tecnologías de información y comunicación permitiendo buen desempeño.

El presente estudio está sustentado por tres razones que según Fernández-Bedoya, (2020), son las más usadas: justificación teórica; porque pretende analizar los conceptos de comunicación organizacional y gestión del conocimiento, variables con relevante influencia mutua en las instituciones educativas, pero que han sido transformadas por la tecnología; empleo de aplicaciones y plataformas debido a la COVID-19. Por ello la propuesta de este estudio está enfocado en la evaluación de las causas y consecuencias de la comunicación y brindar algunas alternativas para transformar el conocimiento tácito en explícito con la creación, almacenamiento, transferencia y aplicación de este para entender la actual configuración de las organizaciones educativas.

Así mismo, tiene una justificación social práctica; porque contribuirá en la comprensión de las causas y efectos de la comunicación organizacional en este nuevo contexto, en relación con la gestión del conocimiento e implementar una comunidad de aprendizaje basada en la gestión del conocimiento, donde se fortalezca la cultura institucional y permita hacer buen uso del conocimiento creado por los integrantes, y puedan compartir y difundir de tal manera que fortalezca los procesos institucionales y servir de referente para los directivos en la mejora de su gestión.

Y, por último, una razón metodológica porque a partir de la literatura encontrada se presenta un aporte valioso en la adaptación de los instrumentos, los cuales fueron evaluados a través de juicio de expertos y un análisis binomial para corroborar la validez, luego se realizó el análisis de fiabilidad (Alpha de Cronbach) teniendo como resultado un valor mayor a 0.8. Por lo



tanto, ellos por su validez y confiabilidad puedan ser aplicados en otros estudios. Asimismo, se ha seguido los principios de la metodología científica para responder al problema general; ¿cómo influye la comunicación organizacional en la gestión del conocimiento? y desagregar los problemas específicos; ¿cómo influye la comunicación organizacional en la creación, en el almacenamiento, en la transferencia y la aplicación del conocimiento?, dimensiones de la gestión del conocimiento.

Debido a la pandemia, se han implementado las plataformas institucionales como medio de comunicación y algunas herramientas, donde los colaboradores han tenido que adaptar el desarrollo de competencias frente a estos nuevos desafíos que implica la comunicación organizacional colocando en crisis la comunicación personalizada, además de la interacción de los conocimientos y experiencias, como lo manifestaron Yogesh et al., (2020) la comunicación es un proceso que ha ido evolucionando a través del tiempo, y que ayuda la tecnología, pero que los empleados deben estar conectados a su labor como a sus colegas para que no haya reducción de compromiso con su trabajo ni de la sinergia, confianza y productividad del equipo.

Considerando el hallazgo de Correa et al., (2018), quienes desarrollaron un estudio debido a la deficiente generación de conocimiento por una inadecuada gestión de este, con la finalidad de mejorar el servicio, cuyo enfoque fue cualitativo, empleando 74 documentos aplicados a instituciones superiores, concluyendo que gestionar el conocimiento es una estrategia vital para las organizaciones, y gracias a la abundante información que se dispone en una sociedad globalizada e interconectada se puede transformar ésta en conocimiento.

Otro antecedente que da sustento a este estudio es de García, (2018), quien analizó el desarrollo de la comunicación organizacional, describiendo las diferencias de los modelos del siglo XX y XXI. La investigación se desarrolla



bajo el paradigma naturalista, tomando como muestra 10 empresas. Concluyó que la tecnología puede brindar muchas herramientas para lograr un proceso de comunicación más rápida y a veces eficaz, pero deben centrar las energías en las personas, ya que el capital humano es el más importante en cualquier organización. El aporte es brindar herramientas para crear estrategias usando las TIC's y así fortalecer los procesos comunicativos de una empresa.

Así mismo, Martínez- Lazcano y Prieto-Barboza, (2021) explicaron los principios básicos para la aplicación de un modelo de gestión del conocimiento, debido a la falta de un plan relacionado a las comunidades de investigación en las universidades. La investigación se desarrolló con un enfoque cuantitativo, concluyendo que es necesaria la implementación de comunidades de aprendizaje haciendo uso de gestión del conocimiento, y mediante el uso de herramientas Web 2.0 los miembros de cada equipo puedan colaborar y compartir el conocimiento de acuerdo con sus intereses científicos, todo ello para alcanzar calidad y productividad en la institución educativa.

Rivera G. y Rivera I., (2016), diseñaron y aplicaron un modelo para gestionar el conocimiento en una institución de educación superior. Este se constituye en seis factores: liderazgo, cultura, estructura, recursos humanos, tecnologías de la información y medición, que facilitan los procesos de creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento. Realizado mediante un enfoque cuantitativo, aplicando una encuesta a 36 personas permitiendo evaluar el grado de desarrollo e implementación de los factores y procesos de conocimiento con el fin de mejorar el proceso de intercambio de conocimiento que impacta en actividades centrales como la enseñanza, la investigación y la consultoría.

Otro estudio importante realizado por Cochachin, (2020) cuyo objetivo fue describir la influencia de la gestión del conocimiento en el crecimiento



institucional. Utilizó el enfoque cualitativo, análisis de las observaciones y recogida de datos. Las conclusiones más relevantes son que existe un desarrollo incipiente en los procesos de la GC, escasos recursos tecnológicos digitales, así como falta de capacitación en las TIC's para el almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento. El aporte es la implementación de un plan estratégico para una mejor gestión del conocimiento.

Por otra parte, Lacu, (2017) argumentó la relación entre el conocimiento y la productividad organizacional mediante los procesos de gestión del conocimiento, desde el enfoque cuantitativo y una muestra de 50 empresas privadas. El estudio concluye que las empresas deben considerar objetivos para explotar el conocimiento y asegurar la productividad, considerando que el conocimiento existente se comparta. El aporte es la implementación de procesos nuevos de tecnología de información y comunicación.

La comunicación, desde hace varias décadas, ha evolucionado en sus procesos en todos los medios, evidenciando limitaciones para afrontar los cambios de ahora, primero por la globalización y ahora por la pandemia. Fogel, (2017) puntualizó que la comunicación es un proceso dinámico, continuo, variable y ajustable a la acción del interlocutor, Bambaeroo y Shokrpour, (2017) explicaron que esta representa el desarrollo y evolución social, así como la fuente de la cultura del hombre. Por otro lado, Van, (2018) postuló que es un proceso omnidireccional diacrónico, interactivo y participativo y Kanki, (2019) afirmó que esta cumple la finalidad de coordinación de tareas entre pares en el cumplimiento de los fines de la organización.

Las personas han pertenecido desde sus orígenes a diferentes grupos formando así las organizaciones con fines de desarrollar capacidades, según De Castro, (2019), la CO debe ser parte de la cultura de las instituciones, y por consiguiente debe fluir entre todos los trabajadores. Además, mencionó



que hay dos formas de comunicarse; formal, estructurada por el tipo de empresa y la informal basada en la espontaneidad, nace de la interacción social y ayuda con la retroalimentación del trabajo realizado. Por otro lado, puede ser negativa porque los rumores o chismes pueden desfigurar la verdad y quebrar las relaciones afectando la productividad (pp.15-25).

Existen diversos enfoques dentro del estudio de las organizaciones con relación a la comunicación; primero la clásica, sostenida por Weber, (1909) y Fayol (1916), y Taylor, (1991), citados por Guzmán, (2012), donde se presentaba una comunicación formal, vertical, carente de libertades en el control de contenidos, sin dar muchas opciones a las necesidades de los colaboradores. La segunda teoría; la humanista, su importancia radica en el protagonismo que se le otorga al hombre y su impacto en su desempeño. El liderazgo, trabajo en equipo, las relaciones y la comunicación informal son factores preponderantes que Kurt Lewin y Elton Mayo, (1933), citados por Guzmán, (2012), desarrollaron para complementar este enfoque relacionado a las prácticas grupales y sus necesidades.

La tercera teoría es de sistemas, como un conjunto interrelacionado y muy organizado. Trist, (1950), citado por Guzmán, (2012), argumentó que todos y cada colaborador forma parte del todo, creando una interrelación directa, continua y transformadora entre sí, entre todos e inclusive con lo externo más destacado. Se complementa con la humanista y es allí dónde radica su importancia; comunicación y retroalimentación evidenciada en los logros de una organización o sistema. La cuarta teoría es la contingente, resaltando la influencia del contexto, sus demandas, como estímulo para que la organización responda. Joan Woodward, (1958), citado por Guzmán, (2012), encontró relación directa entre las demandas del entorno y la manera como una organización actúa frente a las necesidades del mercado.



García, (2018), basándose en la contribución de Félix, (2014), manifestó que la CO comprende tres dimensiones; la primera es la humana, cuya finalidad es mejorar la comunicación interpersonal con respeto entre colaboradores de la organización interna y externa. La segunda es la instrumental otorgando funciones específicas a los instrumentos y herramientas para que la información cumpla sus objetivos y la tercera es la dimensión estratégica; adquiriendo la comunicación una connotación estratégica que genera valor agregado a las empresas y ayuda a posicionarse en los mercados (p.13).

A partir de los años 90, según Félix, (2014), se da prevalencia a varios autores como Takeuchi, Stewart, Sveiby, Morrison, otorgando nueva perspectiva a la comunicación, enfocada principalmente en la transmisión de conocimiento organizacional interno como externo, permitiendo el intercambio de información y conocimientos a través de plataformas electrónicas como internet, obteniendo mejor desempeño las empresas (p.202). Después se convierte en un reto la comunicación digital o 2.0 hasta el 2018, y ahora por el contexto de pandemia, es una obligación de las empresas alinearse a las necesidades que representa este nuevo desafío, capacitando a los colaboradores para asumir este reto como única opción de sobrevivencia en el mercado.

Las universidades han tenido que adaptar sus currículos, metodologías y estrategias para no desaparecer del medio, reinventándose con las TIC's para lograr sus propósitos y sobre todo llevar el conocimiento útil y apropiado. En cuanto a la gestión del conocimiento, Elezi y Bamber, (2021) consideran como fuente de sinergias de conocimiento, cuyo rol importante es reforzar la competitividad en el mercado cuando se trabaja en equipo con buenos canales de comunicación para una buena gestión. [Deja](#), (2019), explicó que el proceso de información y la gestión del conocimiento están relacionados con la toma de decisiones. Así mismo, Iqbal, (2021) precisó que el conocimiento, la



cultura y la recompensa son fundamentales para facilitar el proceso de intercambio de conocimientos.

Rivera, G. y Rivera I., (2016) diseñaron un modelo de la GC, motivados en la aplicación de conocimientos con la finalidad de agregar valor al servicio. Ellos proponen que la GC se basa en seis factores que facilitan los procesos de creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento. Primero; liderazgo; elemento fundamental en el éxito de las plataformas, herramientas y procesos. Rivera, G. y Rivera I., (2016) concuerdan con Eppler y Sukowski, (2000) en el papel del líder para compartir conocimientos. Segundo; la cultura de la organización, que puede convertirse en una dificultad para los colaboradores, impidiendo el desarrollo y la aplicación de estrategias. Rivera, G. y Rivera I., (2016) recogen de Sveiby y Simons, (2002) que se logra el intercambio de conocimientos con mayor viabilidad cuando existe una cultura de confianza y colaboración basada en la tolerancia a los errores y fracasos.

Tercero; los recursos humanos, porque se encargan de apoyar directamente la GC. Las instituciones deben brindar capacitaciones a los docentes para utilizar debidamente las tecnologías de la información e incentivar para que compartan sus conocimientos (Wong, 2005). Cuarto; las tecnologías de la información (TI), reconocidas por Tambe y Hitt (2012), Woodman y Zade, (2012) y Trusson et al., (2014), citados por Rivera, G. y Rivera, I., (2016), quienes aseveran que ayudan a gestionar el conocimiento almacenado en las bases de datos y además mantiene a todos los docentes conectados, listos para compartirlos.

Quinto, considerado por Rivera, G. y Rivera I., (2016), la estructura organizativa, que permite crear grupos de trabajo colaborativo, eliminando las jerarquías laborales en las diferentes instalaciones en la empresa para facilitar la interacción de los docentes o colaboradores. Y sexto; la evaluación



y control, que se presenta como un desafío porque no se puede medir con facilidad algo que no se puede ver, por ser intangible el conocimiento manifestado por Bose (2004). Por otro lado, las dimensiones consideradas en este estudio para la variable dependiente se refieren a los procesos de la GC, propuestos por Mertins et al., (2003) y Alavi y Leidner, (2001), citados por Rivera, G. y Rivera, I., (2016).

El primer proceso es la creación del conocimiento; donde se desarrollan nuevos a partir de los previos para luego expandirse desde el nivel individual a lo organizativo, así como lo propone Handzic y Zhou, (2005) donde la tolerancia y la libertad permitan aprender constantemente. Abualoush et al., (2018) refiere que la generación conlleva al fomento de nuevos conocimientos o al reemplazo de lo existente mediante procesos sociales y de colaboración, y Chang y Lin, (2015) citados por Abualoush et al., (2018), quienes comparten la idea que el conocimiento se crea, se comparte, se amplía y se justifica en los entornos organizativos.

Segundo, se refiere al almacenamiento de la información; conocimiento organizado y guardado en diferentes repositorios constituyendo una memoria organizativa con el objetivo de capturar y almacenar conocimiento para su posterior utilización. Al-Shanti, (2017) manifiesta que debe ser constantemente actualizado y fácil de recuperar por los usuarios. Según Rivera, G. y Rivera I., (2016), tomado de Markus, (2001) existen tres aspectos para crear repositorios útiles: i) disponer de tiempo y recursos tecnológicos, ii) brindar incentivos para motivar la participación y la contribución de los docentes, y iii) tener el personal adecuado para organizar, sintetizar y traducir la información en conocimiento efectivo.

Tercero, implica distribuir el conocimiento a las personas en el tiempo adecuado, es la transferencia. En este sentido, Masa'deh et al., (2016) refieren que es crucial el proceso de intercambio porque asegura el éxito de la gestión



y base para la creación de nuevos conocimientos. Durante la COVID-19 se han implementado plataformas, herramientas y aplicaciones tecnológicas de acuerdo con el tipo de conocimiento para facilitar su transferencia. Cuarto proceso es la aplicación, refiriéndose al uso del conocimiento para alcanzar un rendimiento competente según Pentland, (1995), siguiendo la misma línea de pensamiento de Abualoush et al., (2018), consideran que la aplicación apropiada y efectiva permitirá solucionar problemas y desarrollar nuevos productos o servicios, teniendo en cuenta las necesidades de los usuarios, promover un entorno de trabajo amigable y de confianza, las instalaciones físicas para promover comunicación efectiva, mayor productividad y competitividad en la institución.

¿Cómo influye la comunicación en la gestión del conocimiento?, según Carayannis et al., (2021) y Chopra y Gupta, (2019), el conocimiento es esencial para lograr los objetivos y está estrechamente relacionado con la comunicación; cómo trasmite el conocimiento para tomar decisiones, así mismo el comportamiento y nivel de compromiso de cada empleado asegurará que tan asertiva puede ser la comunicación en el equipo y, en consecuencia que tan humana y estratégica en el intercambio para llegar a ser más competitivos.

Las tecnologías de última generación se han masificado en estos dos años, las relaciones interpersonales son muy relevantes dentro de una institución para generar conocimiento intraorganizativo, crear oportunidades y espacios para compartirlos (Gagné et al., 2019). Demircioglu y Chen, (2019); Malik et al., (2019) y Nguyen et al., (2019), citados por Zenk, (2021) aseveraron que el intercambio eficaz depende de la voluntad de compartir los conocimientos para contagiar de comportamiento prosocial, que a veces es difícil de alcanzar por las presiones que existe en el centro de labores.



La crisis de la COVID-19, demanda creación, almacenamiento, transferencia y aplicación continua de conocimientos dentro de las instituciones de educación superior para responder adecuadamente a este entorno cambiante y caótico, y así enfrentar situaciones imprevistas. Por lo tanto, se planteó mostrar la influencia de la comunicación organizacional en la gestión del conocimiento en los docentes de posgrado en las universidades de Lima Norte, como objetivo general. Así como, demostrar la influencia de la comunicación organizacional en la creación del conocimiento, el almacenamiento, la transferencia de la información y la aplicación del conocimiento, como objetivos específicos.

MATERIALS AND METHODS

El desarrollo de este estudio se esboza desde el paradigma positivista permitiendo dar sustento a la demostración de las hipótesis por medios estadísticos y explicación de los parámetros de las variables en estudio mediante resultados numéricos, como manifiestan Hernández-Sampieri y Mendoza, (2019), la generación de conocimientos se basa en análisis de datos. Así también, es cuantitativo y mediante este enfoque se concretizan los datos recolectados en forma objetiva probando las hipótesis: existe influencia significativa de la comunicación organizacional en la gestión del conocimiento en el contexto de la COVID-19, y las específicas; existe influencia significativa entre la comunicación organizacional y la creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento, dimensiones de la gestión del conocimiento, en el contexto de la COVID-19 en las universidades de Lima Norte.



Según Hernández-Sampieri y Mendoza, (2019), la población es un grupo de elementos que presentan características comunes y que deben agruparse de acuerdo con sus cualidades de contenido, de lugar y en el tiempo. En este estudio, la población está constituida por 135 docentes de posgrado pertenecientes a cuatro instituciones superiores de Lima norte; 36 docentes de la universidad Privada del norte, 56 de César Vallejo, 25 de la Tecnológica del Perú y 18 de la Continental, sin embargo, para tener acceso a la totalidad de la población se presentaron dificultades por el contexto que vivimos, y por ello se determina trabajar con una muestra decidiendo utilizar un algoritmo matemático propuesto por Cochran, (1963) a fin de obtener un grupo de la población, determinando 112 docentes de postgrado de las universidades de Lima norte.



Para realizar el cálculo por estratos se emplea el factor de afección quedando de los 36 docentes de la universidad Privada del Norte 30, de los 56 de la César Vallejo 46, de los 25 de la Tecnológica del Perú 21 y de los 18 de la Continental se toman como muestra estratificada 15, sumando 112 docentes seleccionados en forma aleatoria. Los criterios de inclusión para la selección de la población han sido básicamente docentes de posgrado, colaboradores de las universidades de Lima norte y los de exclusión son todos aquellos que no cumplan con estos requisitos. La encuesta es la técnica aplicada en este estudio, porque permitirá indagar y recoger los datos requeridos mediante cuestionarios elaborados con preguntas claras y objetivas para dar facilidad a los sujetos de la unidad de análisis. Se adaptaron los instrumentos acordes con el contexto de la COVID-19, ambos son cuestionarios con veinte ítems que miden la variable independiente de comunicación organizacional y la gestión del conocimiento, respondiendo a los objetivos de la investigación y así realizar un apropiado recojo de información de los encuestados. Los instrumentos son evaluados mediante cuatro juicios de expertos y una prueba binomial siendo el resultado menor que 1. a través de juicio de expertos y un análisis binomial para corroborar la validez, luego se realizó el análisis de fiabilidad (Alpha de Cronbach) teniendo como resultado un valor mayor a 0.8. y al final la validación de constructo desarrollada con una prueba piloto a 25 participantes y procesada con el estadígrafo estadístico de prueba: Regresión logística Ordinal.



La motivación de este estudio fue el contexto de pandemia provocando que todas las instituciones educativas tuvieran que implementar con nuevas plataformas no solo para el dictado de clase sino para comunicarse con todos los docentes y usuarios en general. Es allí donde se hacen visibles los diversos problemas de comunicación interna por ello, se elaboró un esquema (pez de Ishikawa), diagrama de causa efecto analizando la realidad problemática. Luego se utilizaron diferentes recursos para la recolección de datos, plataformas EBSKO, Scopus, entre otros, así como repositorios de universidades para la búsqueda exhaustiva de literatura actualizada y de diferentes idiomas, que después con la propuesta de Hurtado, (2015) y su enunciado holopráxico permitió formular el problema general y escribir el título tentativo de la investigación, dando luces para redactar los problemas específicos y determinar el enfoque, tipo y diseño del estudio.

Posteriormente se organizaron los reactivos del instrumento en los formularios de google para 112 docentes de posgrado de las universidades de Lima norte, se seleccionó el software Excel para realizar el análisis descriptivo y sistematización de los datos, ejecutar el software estadístico SPSS para la medición de las variables en estudio. Después de eso, la aplicación de los instrumentos de medición para luego analizar y explorar los datos por variables para su posterior interpretación de los resultados de los métodos de análisis estadísticos descriptiva e inferencial y finalmente la elaboración del reporte de resultados.



RESULTS

Resultados descriptivos de las variables en estudio

Tabla 1

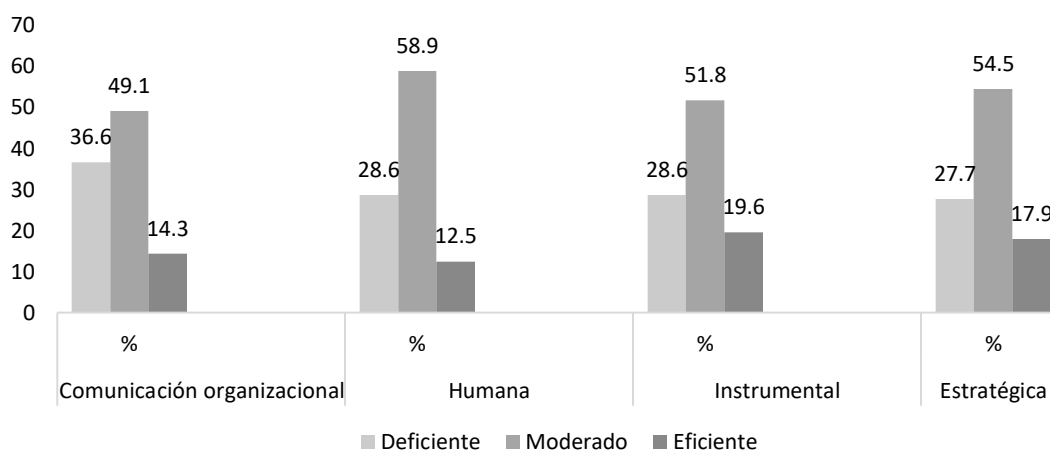
Distribución de frecuencias de la comunicación organizacional y sus dimensiones

Nivel	Comunicación organizacional		Humana		Instrumental		Estratégica	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Deficiente	41	36.6	32	28.6	32	28.6	31	27.7
Moderado	55	49.1	66	58.9	58	51.8	61	54.5
Eficiente	16	14.3	14	12.5	22	19.6	20	17.9
Total	112	100.0	112	100.0	112	100.0	112	100.0

Fuente: Base de datos

Figura 1

Niveles de la variable comunicación organizacional y sus dimensiones



En la tabla 1 y figura 1, reveló que el 36.6% de los encuestados declaran que la comunicación organizacional es de nivel deficiente, el 49.1% manifestaron que es moderado y el 14.3% restante afirmó que el nivel es eficiente. En lo que toca a las dimensiones cabe señalar que, la prevalencia de las respuestas se centró en el nivel moderado, siendo el menor porcentaje, según las percepciones de los encuestados, el 51.8% correspondiente a la dimensión

instrumental, y el porcentaje más alto es del 58.9% concerniendo a la dimensión humana en opinión de los encuestados.

Al mismo tiempo se reveló que, el 19.6% de la muestra afirmaron que es de nivel eficiente la dimensión instrumental. Para terminar, se demostró que, la percepción de los encuestados en cuanto al nivel deficiente en cada una de las dimensiones muestra porcentajes desde el 27.7% (dimensión estratégica) hasta el 28.6% (dimensión humana e instrumental).

Tabla 2

Distribución de frecuencias de la gestión del conocimiento y sus dimensiones

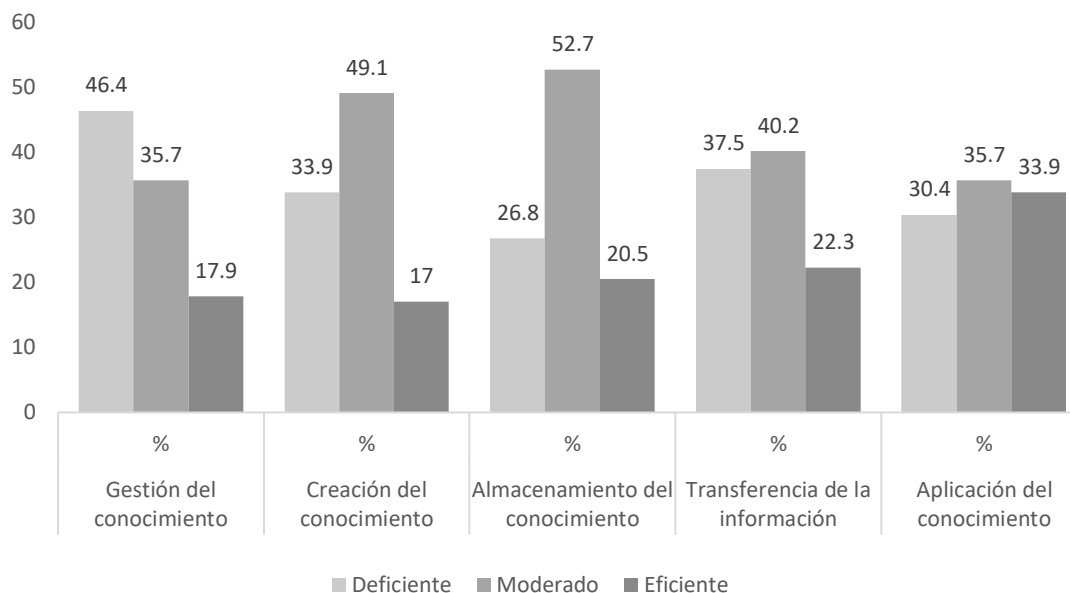
Nivel	Gestión del conocimiento		Creación del conocimiento		Almacenamiento del conocimiento		Transferencia de la información		Aplicación del conocimiento	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Deficiente	52	46.4	38	33.9	30	26.8	42	37.5	34	30.4
Moderado	40	35.7	55	49.1	59	52.7	45	40.2	40	35.7
Eficiente	20	17.9	19	17.0	23	20.5	25	22.3	38	33.9
Total	112	100.0	112	100.0	112	100.0	112	100.0	112	100.0

Fuente: Base de datos

Figura 2

Niveles de la variable gestión del conocimiento y sus dimensiones





De la tabla 2 y figura 2, demostró que el 46.4% de los encuestados señala que la gestión del conocimiento se efectúa de manera deficiente, mientras que el 35.7% manifestaron que es de nivel moderado, y solo el 17.9% restante declaró que el nivel es eficiente. En cuanto a las dimensiones se encontró que, la prevalencia de las respuestas se encuentra en el nivel moderado, siendo el menor porcentaje el 35.7% perteneciendo a la dimensión aplicación del conocimiento, y el porcentaje más alto es del 52.7% el cual concierne a la dimensión almacenamiento del conocimiento. Al mismo tiempo, el 33.9% de la muestra opinaron, que la dimensión aplicación del conocimiento es de nivel eficiente.

Por último, se afirmó, que los porcentajes del nivel deficiente en cada una de las dimensiones se encuentran desde el 37.5% (dimensión transferencia de la información) hasta el 26.87% (dimensión almacenamiento del conocimiento).

Prueba de hipótesis

Prueba de hipótesis general

H₀: No existe influencia significativa de la comunicación organizacional en la gestión del conocimiento en el contexto de la COVID-19 en las universidades de Lima norte.

H₁: Existe influencia significativa de la comunicación organizacional en la gestión del conocimiento en el contexto de la COVID-19 en las universidades de Lima norte.

Nivel de significancia: $\alpha = 5\%$.

Estadístico de prueba: Regresión logística Ordinal (RLO).

Regla de decisión: Si: $p\text{-valor} < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula, y el contraste es significativo.

Tabla 3

Prueba de ajuste del modelo y Pseudo R cuadrado

	Contraste de la razón de verosimilitud			Pseudo R cuadrado		Rho de
	Chi-cuadrado	gl.	Sig.			Spearman
Hipótesis general	99.802	1	,000	Cox y Snell	,590	.755
				Nagelkerke	,676	
				McFadden	,432	

Fuente: Base de datos

La información presentada en la tabla 3, reveló que el valor de Chi-cuadrado es 99.802 y el valor de significación es igual a 0.000 ($\rho < \alpha$), demostrando que los datos obtenidos aportan para explicar la variable dependiente. Del mismo modo, el nivel de significancia calculado es menor a 0.05; por lo tanto, se aceptó el modelo de las variables en análisis. Así mismo se observa una correlación alta (.755) entre las variables analizadas, además según los resultados de Cox y Snell de .590 y Nagelkerke igual a .676, faculta afirmar que la variable comunicación organizacional influye probabilísticamente entre un 59.0% y 67.6% en la gestión del conocimiento en las universidades de Lima Norte en el contexto de la COVID-19, correspondiente al año lectivo 2021. Finalmente, el valor de McFadden resultó .432 demostrando que existe un ajuste adecuado del modelo.

Prueba de hipótesis específicas

H₀: No existe influencia significativa entre la comunicación organizacional y la creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento, dimensiones de la gestión del conocimiento, en el contexto de la COVID-19 en las universidades de Lima Norte.

H₁: Existe influencia significativa entre la comunicación organizacional y la creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento, dimensiones de la gestión del conocimiento, en el contexto de la COVID-19 en las universidades de Lima Norte.

Tabla 4

Prueba de ajuste de modelo y Pseudo R cuadrado para las hipótesis específicas

Contraste de la razón de verosimilitud		Chi-cuadrado	gl.	Sig.	Pseudo R cuadrado		Rho Spearman	de
Hipótesis Especifica 1	70.411	1	,000		Cox y Snell	.467	.651	
					Nagelkerke	.537		
					Mc Fadden	.309		
Hipótesis Especifica 2	46.076	1	,000		Cox y Snell	.337	.558	
					Nagelkerke	.388		
					Mc Fadden	.203		
Hipótesis Especifica 3	62.201	1	,000		Cox y Snell	.426	.630	
					Nagelkerke	.483		
					Mc Fadden	.260		
Hipótesis Especifica 4	58.848	1	,000		Cox y Snell	.409	.634	
					Nagelkerke	.460		
					Mc Fadden	.240		

Los resultados en la tabla 4 denotaron que, con referencia a la primera hipótesis específica se aceptó el modelo de las variables en análisis (p-valor < 0.05), además, se observó una correlación moderada con tendencia a alta (.651) entre la variable independiente y la primera dimensión de la variable dependiente, así mismo se tomó en cuenta los resultados de Cox y Snell de .467 y Nagelkerke igual a .537, afirmando que la variable CO influye probabilísticamente entre 46.7%% y 53.7% en la dimensión creación del

conocimiento en las universidades de Lima Norte en el contexto de la COVID-19. Finalmente, el valor de McFadden resultó .309 el cual demostró que existe un ajuste adecuado del modelo.

Los resultados de la segunda hipótesis específica denotaron una aceptación del modelo de las variables en análisis ($p\text{-valor} < 0.05$), también, se observó una correlación moderada (.558) entre la variable independiente y la segunda dimensión de la variable dependiente, de igual modo se apreció el valor de Cox y Snell (.337) y Nagelkerke (.388), demostrando que la variable CO influye probabilísticamente entre un 33.7% y el 38.8% en la dimensión almacenamiento del conocimiento de la variable GC. Además, respecto al valor de McFadden resultó .203 el cual demuestra que existe un ajuste adecuado del modelo.

En la misma tabla se hace referencia a la tercera hipótesis específica, y a partir de los resultados se aceptó el modelo de las variables en análisis ($p\text{-valor} < 0.05$), enfatizando la correlación moderada que presenta de .630 entre la variable independiente y la tercera dimensión de la variable dependiente, así como los valores de Cox y Snell (.426) y Nagelkerke (.483), señalando que la variable CO influye probabilísticamente entre un 42.6% y el 48.3% en la dimensión transferencia de la información de la variable GC. Además, respecto al valor de McFadden resultó .260 el cual demostró que existe un ajuste adecuado del modelo.

Por último, con respecto a la cuarta hipótesis específica, y a partir de los resultados descritos en la misma tabla se aceptó, también, el modelo de las variables en análisis ($p\text{-valor} < 0.05$), demostrando una correlación moderada de .634 entre la variable independiente y la cuarta dimensión de la variable dependiente y los valores de Cox Snell (.409) y Nagelkerke (.460), corroborando que la variable CO influye probabilísticamente entre un 40.9% y el 46.0% en la dimensión aplicación del conocimiento de la variable GC.



Además, el valor de McFadden mostró .240 el cual demuestra que existe un ajuste adecuado del modelo.

DISCUSSION

Teniendo en cuenta los resultados descriptivos del análisis estadístico, podemos afirmar con referencia a la comunicación organizacional que no es eficiente en un 85.7% de acuerdo con los encuestados y la gestión del conocimiento en un 81.9% en este contexto actual de pandemia. Así mismo, se sostiene que la comunicación organizacional presenta influencia significativa ($p\text{-valor} < 0.05$), y según Pseudo R cuadrado se explica probabilísticamente la influencia que tiene la variable independiente sobre la gestión del conocimiento entre un 59.0% y 67.6% además, muestra una correlación alta (.755). Estos resultados se relacionan con los antecedentes y el marco teórico, toda vez que las referenciadas enfatizan la importancia de la comunicación organizacional en la gestión del conocimiento demostrando así no solo una relación e influencia teórica sino estadística.



Tomando las investigaciones más representativas podemos mencionar a García, (2018), quién estudió la evolución de la comunicación organizacional dentro del entorno laboral y la importancia del capital humano y su aporte a la organización, demostrando una correlación alta e influencia probabilística que muestra la variable independiente sobre la dependiente entre un 60.0% y 74.2%. Además, afirmó que la comunicación organizacional es una estrategia bilateral, cuyo componente principal es la retroalimentación, enriqueciendo los procesos comunicativos y operacionales en una institución.

Coincidiendo también en que la comunicación tiene un enfoque humanista; según los aportes de Elton Mayo y Kurt Lewin, (1933) así como Félix, (2014), por la interacción y confianza que esta debe generar entre los superiores y empleados para así obtener mejores resultados. Sustentando, del mismo modo, que el capital humano y las labores colectivas basadas en una apropiada comunicación se aseguraría el desarrollo de una organización. Félix, (2014), citado por García, (2018), apoyado en las corrientes más contemporáneas como las de Davenport y Prusak entre otros, relacionan la comunicación con la transmisión de conocimientos incluyendo los avances en plataformas electrónicas, sistemas computarizados y todos los medios virtuales para facilitar la comunicación y fomentar el intercambio de conocimiento como se propone en este estudio.



Considerando el estudio con enfoque cuantitativo, de Rivera G. y Rivera I., (2016), aplicado en una universidad de México con el objetivo de diseñar y aplicar un modelo para la gestión del conocimiento cuyo análisis de los resultados de esta investigación permitió revelar que existe una correlación positiva alta entre los factores de liderazgo, cultura, estructura, recursos humanos, tecnologías de la información, y medición y los procesos de creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento y que las dimensiones creación, almacenamiento y aplicación presentan un nivel muy favorable y que la transferencia de la información solo favorable discrepando de nuestros resultados que demuestran que el almacenamiento del conocimiento revela un nivel deficiente en 26,87% y el 33.9% de la muestra opinaron, con respecto a la dimensión aplicación del conocimiento, que es de nivel eficiente.

De la teoría aplicada en este estudio concordamos con Friedman y Prusak, (2008), Horwitch y Stohr, (2008), Chan et al., (2013) y Trusson (2014), citados por Rivera G. y Rivera I., (2016), cuando manifiestan que la GC requiere un conjunto de actividades de prácticas organizativas sociales que estén relacionadas con la estrategia, la tecnología, el entorno y las personas, a quienes son denominados facilitadores de la GC. Así mismo, coincidimos que la GC busca mejorar los procesos de creación, almacenamiento, transferencia y uso del conocimiento. Además, de mejorar la productividad y la calidad en la toma de decisiones.



En referencia al primer objetivo específico, los resultados de Pseudo R cuadrado evidencian un nivel de incidencia probabilística entre 46.7%% y 53.7%, de la CO en la dimensión creación del conocimiento en las universidades de Lima Norte en el contexto de la COVID-19. Observando, además, una relación moderada con tendencia a alta (.651). Estos resultados coinciden con los aportes de Martínez- Lazcano y Prieto-Barboza, (2021) quienes desarrollan un estudio con el propósito de explicar la influencia entre comunidad de aprendizaje y gestión del conocimiento en las universidades.

El estudio se desarrolló con un enfoque cuantitativo y coincide, así mismo, con la justificación práctica; implementación de una comunidad de aprendizaje basada en la gestión del conocimiento, donde se fortalezca la cultura y por ende la comunicación organizacional, permitiendo hacer buen uso de la información y del conocimiento que se crea todos los días por los colaboradores. Es así como Aparicio y Ostos, (2020), citados por Martínez-Lazcano y Prieto-Barboza, (2021), coinciden con este estudio cuando afirman que en una IE el conocimiento es el activo más valioso y que la gestión del conocimiento es primordial en la innovación, ya que está articulado al aprendizaje continuo, interacción con los demás, colaboración, comunicación y cultura para compartir y crear conocimiento.

A pesar de que se discrepa de Martínez- Lazcano y Prieto-Barboza, (2021), por la denominación de la variable gestión del conocimiento, puesto que ellos la presentan como independiente y en este estudio como dependiente hay coincidencias relevantes; se promueve de modo interno dando lugar a la creación del conocimiento.

Analizando los resultados del segundo objetivo específico, se evidencia que Pseudo R cuadrado mostró un nivel de incidencia probabilística entre 33.7% y el 38.8%, de la CO en la dimensión almacenamiento del conocimiento en las universidades de Lima Norte en el contexto de la COVID-19. Observando, además, una relación moderada (.558). Estos resultados coinciden con los aportes de Correa et al., (2018), quienes desarrollan un estudio con el fin de analizar el modo en que la gestión del conocimiento otorga estrategias para la resolución de problemas en instituciones de estudio superior.

Se concuerda con Correa et al., (2018), cuando sugiere que todas las instituciones deben contar con un modelo que se ajuste a su propia realidad, porque desde una óptica epistemológica y filosófica, cada IES es parte de un perfil de la realidad basada en el conocimiento y experiencias intelectuales. Y según Balmori y Schmelkes, (2012), citado por Correa et al., (2018), la GC alude al capital intelectual, específicamente a la creación, transferencia, almacenamiento, aplicación y uso del conocimiento, enfatizando en el almacenamiento de este para conservarlo y sea utilizado en momento apropiado y oportuno.



Existe una coincidencia, además, con los encuestados; quienes son docentes, especialistas en utilizar y aplicar las herramientas e instrumentos para atesorar y mantener actualizados con frecuencia los repositorios de las universidades con el propósito de mejorar los servicios. En este discurso, Duque-Jaramillo y Villa-Enciso, (2016); Villafuerte y Leiva, (2015), citado por Correa et al., (2018), hacen referencia que el empleo de las TICs en la gestión del conocimiento se viene generalizando en organizaciones de diferente tipo y tamaño, según la capacidad de inversión. Así mismo se concuerda, que la abundancia de información no solo se quede almacenada, sino que esta debe ser gestionada y puesta a disposición de la organización para la resolución de problemas propios de un mundo globalizado.

Considerando los resultados del tercer objetivo específico, se hace visible que existe una influencia probabilística entre un 42.6% y el 48.3% de la CO sobre la dimensión transferencia de la información, según los valores Pseudo R cuadrado, en las universidades de Lima Norte en el contexto de la COVID-19. Encontrando disonancia en el estudio de Lacu, (2017), cuyo objetivo fue demostrar la influencia de los procesos de GC en la productividad, afirmando que la GC tiene tres procesos: creación de conocimiento, almacenamiento de conocimiento y transferencia de la información, mientras en este estudio tratamos un proceso más que es la aplicación porque se toman decisiones y se resuelven problemas.



Por otro lado, coincidimos con los autores, Lee y Choi, (2003), citados por Lacu, (2017), cuando en su tesis incluye como un factor relevante a la cultura organizacional porque afronta el reto de eliminar las barreras para que el conocimiento fluya en la empresa, es decir, la institución puede promover la transferencia de conocimientos a través del fortalecimiento de la cultura, para que esta fluya logrando el intercambio voluntario de conocimientos entre empleados. Así mismo, Nonaka y Takeuchi, (1995) aseguró que la transmisión pasa un proceso de conversión; de tácito a explícito para ser compartido y luego utilizado con frecuencia dando lugar a la creación de nuevos conocimientos.

Finalmente, respecto al cuarto objetivo específico, los resultados corroboran que la variable CO influye probabilísticamente entre un 40.9% y el 46.0% en la dimensión aplicación del conocimiento de la variable GC, según indican los valores de Pseudo R cuadrado. Coincidiendo con este estudio tenemos a Cochacin, (2021) quien demuestra que hay una influencia de la gestión del conocimiento en el desarrollo de la institución y que el nivel de la aplicación de la información es deficiente por no contar con estrategias adecuadas para la realización de ese proceso. Por otro lado, justifica su estudio en favor de las mejoras, ya que presentan problemas en la aplicación con referencia a la gestión agudizándose en este contexto de pandemia.



Coincidiendo también con North y Kumta, (2018), citados por Cochacin, (2021), cuando refieren que la GC permite a colaboradores y equipos crear, compartir y transferir de forma colectiva y ordenada, el conocimiento siempre y cuando haya estrategias y medios tecnológicos para lograrlo en tiempo real. Pero no concordando con, Ramírez, (2009), citado por Cochacin, (2021), cuando acota que los sistemas tecnológicos son necesarios, pero no deben ser prescindibles en el proceso de creación y transferencia del conocimiento. Otra discrepancia con Cochacin, (2021), es cuando enfatiza que la cantidad alta de población y los lugares lejanos son problemas para la aplicación del conocimiento. Por el contrario, se deben formar redes para descentralizar y delegar funciones a especialistas competentes para la aplicación de la información con la formalidad requerida y dar cumplimiento a la planificación, acción y ejecución, dejando fluir el conocimiento.

CONCLUSIONS

Las teorías, los resultados estadísticos y antecedentes que argumentan este estudio confirman que la comunicación organizacional influye significativamente en los procesos de la gestión del conocimiento agudizándose más en este contexto de pandemia, donde los docentes de posgrado han presentado dificultades para crear, almacenar, transmitir y aplicar los conocimientos en mejora de la institución.

La tecnología se ha presentado como una estrategia transversal para el almacenamiento y la transmisión del conocimiento, pero se han presentado dificultades dentro de las instituciones en la formación de redes de conocimiento por carencia de herramientas de última generación que tuvieron que integrar de forma inesperada y capacitación oportuna para llegar a todos los colaboradores y clientes.

La evaluación de las causas y consecuencias de la comunicación interna ha permitido demostrar las limitaciones de la gestión del conocimiento por ser un proceso social, especialmente en la aplicación de la información por no contar con estrategias adecuadas para la realización de ese proceso. Por ello se brinda algunas alternativas para transformar el conocimiento tácito en explícito con la creación, almacenamiento, transferencia y aplicación de este para entender la actual configuración de las organizaciones educativas.

REFERENCES

- Abualoush, S., Masa'deh, R., Bataineh, K. y Alrowwad, A. (2018). The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 279-309.
<https://doi.org/10.28945/4088>
- Al-Shanti, M. A. (2017). The role of transformational leadership on the knowledge management: An applied study on the employees in the Palestinian interior ministry-Gaza strip. *The Jordan Journal of Business Administration*, 13(3), 435-459.
<https://doi.org/10.12816/0039537>

Bambaeeroo F. y Shokrpour N. (2017). [The impact of the teachers' non-verbal communication on success in teaching](#). *Journal of Advances in Medical Education & Professionalism*. PMC5346168.
[Article PubReader PDF-450KCite](#)

[Bisel](#), R. & Rush, K. (2021). *Communication in Organizations*. Oxford Research Encyclopedia of Psychology.
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.866>

Bose, R. (2004). Knowledge management metrics. *Industrial Management & Data Systems*, ISSN: 0263-5577. 104(6), 457-468.

Bucăța, G. & Rizescu, A. (2017). The role of communication in enhancing work effectiveness of an organization. *Land Forces Academy Review* Vol. XXII, No 1(85)

DOI:[10.1515/raft-2017-0008](https://doi.org/10.1515/raft-2017-0008)

Carayannis, E.G., Ferreira, J.J.M. and Fernandes, C. (2021). A prospective retrospective: conceptual mapping of the intellectual structure and research trends of knowledge management over the last 25 years. *Journal of Knowledge Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, doi: 10.1108/JKM-07-2020-0581.

Chopra, M. and Gupta, V. (2019). Linking knowledge management practices to organizational performance using the balanced scorecard approach. *Kybernetes*, Vol. 49 No. 1, pp. 88-115.

Cochachin, W. (2021) Análisis de la gestión del conocimiento en la UGEL N° 16 de Lima Provincias 2020. *Repositorio Universidad Cesar Vallejo*.

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/60787>



Correa-Díaz, Benjumea-Arias y Valencia-Arias (2018). La gestión del conocimiento: Una alternativa para la solución de problemas educacionales. *Universidad Autónoma Latinoamericana. Researchgate*. DOI:[10.15359/ree.23-2.1](https://doi.org/10.15359/ree.23-2.1)

De Castro (2019) *Manual práctico de comunicación organizacional*. Editorial verbum

[Deja, M.](#) (2019), Information and knowledge management in higher education institutions: the Polish case. *Online Information Review*, Vol. 43 No. 7, pp. 1209-1227. <https://doi.org/10.1108/OIR-03-2018-0085>

Dolamore, S., Lovell, D., Collins, H. & Kline, A. (2021). The role of empathy in organizational communication during times of crisis. *Researchgate* <https://doi.org/10.1080/10841806.2020.1830661>

[Elezi, E.](#) and [Bamber, C.](#) (2021). Experiential examination of higher education partnerships in the UK: a knowledge management perspective. *Journal of Knowledge Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2020-0489>

Eppler, M. J., & Sukowski, O. (2000). Managing team knowledge: Core processes, tools and enabling factors. *European Management Journal*, 18(3), 334-341.

Félix, A. (2014). *La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías-una visión histórica*. Historia y Comunicación social. DOI:[10.5209/rev_HICS.2014.v19.45021](https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.45021)

<https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/download/45021/42392>.

- Fernández-Bedoya (2020). Tipos de justificación en la investigación científica. *Universidad César Vallejo*.
<https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n3.2020.207>
- Fogel A. (2017). *Two principles of communication co-regulation and framing*. Book [New Perspectives in Early Communicative Development](#). eBook ISBN9781315111322
- Gagné, M., Tian, A.W., Soo, C., Zhang, B., Ho, K.S.B. and Hosszu, K. (2019), Different motivations for knowledge sharing and hiding: the role of motivating work design. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 40 No. 7, pp. 783-799.
- García, G. (2018) Comunicación organizacional 2.0, la comunicación siglo XX y la llegada del siglo XXI, el desafío de las empresas en la era digital.
<http://hdl.handle.net/11634/10139>
- Guzmán, V. (2012). *Comunicación Organizacional*. Red Tercer Milenio. (http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/derecho_y_ciencias_sociales/Comunicacion_organizacional.pdf acceso agosto 27, 2017)
- Handzic, M., & Zhou, A. (2005). *Knowledge Management. An integrative approach*. Chandos Publishing, Oxford, UK
<https://www.researchgate.net/publication/266403477>
- Hernández-Sampieri y Mendoza, C. (2019). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana editores, S.A. de C.V. ISBN: 978-14562-6096-5

Hurtado, J. (2015). *El proyecto de investigación*. (7ma ed.) Quirón.

http://issuu.com/jorgeleonardosalazarrangel/docs/jacqueline_hurtado

Iqbal, A. (2021), Innovation speed and quality in higher education institutions: the role of knowledge management enablers and knowledge sharing process. *Journal of Knowledge Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2020-0546>

Kanki, Barbara. (2019). *Communication and Crew Resource Management*.

Crew Resource Management, (Third Edition).

<https://doi.org/10.1016/B978-0-12-812995-1.00004-X>

Lacu, M. (2017). El incremento de la productividad organizacional a través del uso de la gestión del conocimiento. *Universidad pontificia Comillas de Madrid*.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=125043>

Martínez-Lazcano, V., y Prieto-Barboza, E. A. (2021). Comunidad de aprendizaje y gestión del conocimiento en universidades. *Pädi Boletín Científico De Ciencias Básicas E Ingenierías Del ICBI*, 9(Especial), 1-9. <https://doi.org/10.29057/icbi.v9iEspecial.7102>

Masa'deh, R., Obeidat, B., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*, 35(5), 681-705.

<https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0134>

Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company*. New York: Oxford University Press.

Rivera, G., y Rivera, I. (2016). Design, Measurement and Analysis of a Knowledge Management Model in the Context of a Mexican University. *Innovar*.

<http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v26n59.54320>.

Sanders, K., Nguyen, P., Bouckenooghe, D., Rafferty, A. & Schwarz, G. (2020). Unraveling the What and How of Organizational Communication to Employees During COVID-19 Pandemic: Adopting an Attributional Lens. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 56(3) 289–293. DOI: 10.1177/0021886320937026

Sveiby, K., & Simons, R. (2002). Collaborative climate and effectiveness of knowledge work- an empirical study. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 420-433.

Van der Meer, T., Verhoeven, P., Beentjes, H., & Vliegenhart, R. (2017). Communication in times of crisis: The stakeholder relationship under pressure. *Public Relations Review*, 43(2), 426-440. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.02.005>

Van Ruler, B. (2018) Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests, International. *Journal of Strategic Communication*. DOI: [10.1080/1553118X.2018.1452240](https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240)

Wong, K. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management + Data Systems*, 105(3/4), 261-279.

DOI: [10.1108/02635570510590101](https://doi.org/10.1108/02635570510590101)

[Yogesh K., Dwivedi D., Laurie H., Crispin C., Constantiou L., Duan Y.,
Edwards J., Gupta B., Lal B., Misra S., Prashant P., Krishnan R.,
Nripendra R., Rana P., Sharma S. y Upadhyay N.](#) (2020). Impact of
COVID-19 pandemic on information management research and
practice: Transforming education, work and life. *International
Journal of Information Management*

<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102211>

Zenk, L., Hynek, N., Edelmann, N., Virkar, S., Parycek, P. and Steiner, G.
(2021). Exploring motivation to engage in intraorganizational
knowledge sharing: a mixedmethods approach. *Emerald Publishing
Limited*. <https://www.emerald.com/insight/0368-492X.htm>

