

# Porque la comunicación organizacional también se investiga

Aplicación  
de proyectos estratégicos  
en organizaciones  
públicas y privadas  
desde el aula UPAEP

Eva María Pérez Castrejón

UPAEP

ISSN 12345678  
EDICION 2005



Esta obra está bajo licencia CC BY-NC-SA 4.0

## RESUMEN

La disciplina de la comunicación organizacional ha ido evolucionando a través de los años con lineamientos varios que han marcado los diferentes enfoques de investigación, con argumentos que se han desarrollado desde la exploración y las diferentes propuestas teóricas. La comunicación organizacional cuenta con aportaciones que han posibilitado la edificación del campo de la comunicación y por tanto el diseño, aplicación y evaluación de proyectos de intervención que a través del tiempo han favorecido a organizaciones públicas y privadas optimizando los procesos de comunicación.

En este texto se expresa desde la propia experiencia cómo, a través de los años, en el aula se ha impulsado en los estudiantes de la licenciatura en comunicación la investigación a través de proyectos de intervención en organizaciones públicas y privadas del estado de Puebla, logrando en ellos una reflexión del porqué es importante para los especialistas vivir la realidad de la disciplina, ya que resulta necesario que el especialista de la comunicación organizacional al desarrollar sus habilidades y competencias en las organizaciones, investigue las necesidades reales para diseñar y proponer las mejores estrategias de comunicación acorde a los recursos humanos y económicos de cada empresa o institución.

El desarrollo de este tipo de proyectos es a través de métodos cualitativos y cuantitativos, los resultados dan la pauta para el diseño de planes estratégicos de comunicación que se apoyan en estrategias y acciones a implementar en las organizaciones que al final es evaluada la efectividad o valoradas las áreas de oportunidad. Los proyectos los han desarrollado los estudiantes de los últimos semestres de la licenciatura en Comunicación y Medios Digitales.

Compartir mi experiencia de cómo a través de los años he impulsado la investigación de proyectos de intervención en organizaciones públicas y privadas e invitarlos a hacer una reflexión del porqué es importante para los especialistas vivir la realidad de la disciplina desde que estamos en las aulas.

**Palabras clave:** comunicación organizacional, proyectos de intervención, métodos de investigación, estrategia.

## LAS ORGANIZACIONES FRENTE A LA NECESIDAD DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Desde la teoría de las organizaciones se facilitan herramientas para describir y poder comprender la razón de ser organizaciones en su naturaleza, tipología, estructura, procesos, funciones, liderazgos, tipos de recursos, medios que son viables y así encontrar propuestas para dar soluciones a las áreas de oportunidad que tengan, para prospectar lo que podría suceder en un determinado momento y comprender así mismo lo que sucedió en la organización a través de los procesos comunicativos al interior y al exterior con la finalidad de gestionar las organizaciones de forma efectiva. Las organizaciones para cumplir sus objetivos se apoyan de estrategias y acciones.

Para iniciar el desarrollo de este apartado se expresa que las organizaciones son sistemas que necesitan de recursos humanos, económicos y materiales, estos elementos se relacionan entre sí con el objetivo de alcanzar de manera grupal las metas organizacionales, si no se trabaja de manera conjunta se afecta a todo el sistema, la comunicación organizacional se puede convertir en el principal actor para la organización, puede estructurarse con distintas proporciones, no existen organizaciones cuya estructura se corresponda completamente con una alineación. Las organizaciones generalmente se estructuran pensando en el ámbito interno y externo en relación con su entorno (Mintzberg, 2001), éstas gozan de gran capacidad para alcanzar metas y objetivos establecidos.

Las organizaciones públicas o privadas están impulsadas para alcanzar objetivos y ofrecer la mejor calidad en los productos y/o servicios como un valor agregado a los clientes, estos sistemas están dirigidos por diferentes tipos de líderes quienes conducen de tal manera que se pueden conseguir los objetivos ya mencionados de manera óptima o bien que fracasen, los perfiles de los sistemas actualmente suelen ser exitosos y no pierden de vista la línea de la globalización a través de liderazgos transformacionales donde impera la experiencia laboral (Fernández & Quintero, 2016). Las personas que conforman a las organizaciones son quienes hacen vivo el sentido de identidad y pertenencia (Rebeil & Ruízandoval, 2000) para las organizaciones el lenguaje en su estructura de signos representa la cultura organizacional.

El concepto de organización ha venido evolucionando, pero sin perder su naturaleza de estar conformada por personas que se congregan para alcanzar un objetivo e intereses en común. En los sistemas llamados

organizaciones se ofrecen servicios o productos; estas necesitan recursos humanos, físicos, económicos y tecnológicos, y están regulados por políticas, normas, leyes, etcétera, según sea el caso y las necesidades para lograr los fines. En las organizaciones las personas tienen actividades asignadas, roles, generan acciones, un autor como Morín (1992) comenta que la organización es un espacio complejo donde las personas se relacionan, transforman, producen, se reúnen y mantienen, a través de una identidad muy particular.

Por lo que las organizaciones están necesitadas de pensamiento estratégico para la toma de decisiones ya que el quehacer diario de los sistemas induce a analizar cómo los individuos se interrelacionan con el entorno y con otros contextos a través de estrategias y acciones. Las estrategias acompañadas de las acciones que se ponen en práctica en diferentes organizaciones públicas o privadas para cumplir con los objetivos establecidos a corto, mediano y largo plazo.

La disciplina de la comunicación es natural en las organizaciones, ha funcionado como la herramienta que integra y vincula a las personas, da soporte a los procesos de éstas, además de velar por las buenas relaciones humanas y las concordancias organizacionales. Para entender a la comunicación es fundamental decodificar la definición tradicional de José Antonio Paoli (1990) quien menciona que es el acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca en común un significado; el teórico hace énfasis en que es necesario que los individuos tengamos experiencias para así evocar un significado en común (significado significante). Los significados en común de acuerdo a (E.M. Pérez, comunicación personal, Ide agosto del 2010) pueden ser exactos, inexactos e impuestos por los medios de comunicación tradicionales y las nuevas tecnologías: los primeros son los signos que tienen significado único y no cambian, los segundos son signos abstractos y dependen de las experiencias de cada ser humano y los terceros son los signos que van imponiendo los medios de comunicación a través del tiempo y las implicaciones sociales. La comunicación en las organizaciones provoca cambios, reacciones y cambios o modificaciones en el comportamiento.

Desde la comunicación hay un área de estudio que busca el bienestar de las organizaciones y es la comunicación organizacional que se ha ido fortaleciendo y posicionando a través del tiempo gracias a la investigación y a la puesta en práctica de los conceptos teóricos que se plantean en proyectos de intervención y ejecutan los especialistas para conseguir mejores procesos de comunicación. A partir del año 2000, la comunicación organizacional se convierte en la disciplina que hace posible que los integrantes de las

organizaciones públicas y privadas alcancen los objetivos establecidos por estrategias y acciones, además de buscar la armonía en las relaciones humanas a través del diálogo y así dar posibles soluciones a las áreas de oportunidad (Rebeil y Ruíz Sandoval, 2000). En la actualidad los teóricos de esta disciplina le han llegado a dar diferentes denominaciones como: comunicación institucional, comunicación corporativa, comunicación interna, relaciones públicas, comunicación integral para las organizaciones, entre otros (Rebeil, M. y Moreno, M. 2014).

De acuerdo a Carlos Fernández Collado (2012) la comunicación organizacional es «un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido sus objetivos» (Fernández, 2012, p. 12).

La comunicación organizacional es un área que solventa una necesidad de las organizaciones de frente a favorecer los procesos de comunicación y provocar relaciones más sanas tanto a nivel interno como externo y así provocar cambios positivos en la forma de pensar, sentir y actuar. La comunicación organizacional vigila el sello de los sistemas, es decir, su filosofía de vida que se traduce en una cultura organizacional: las creencias de los valores, toma de decisiones de los líderes, de las normas y las tradiciones que llegan a distinguir a la organización de otras.

## LOS PROYECTOS DE INTERVENCIÓN

Este apartado describirá cómo, a través de los años y desde las aulas UPAEP, se ha tratado de fortalecer el papel que desempeña el especialista de la comunicación organizacional en empresas e instituciones del estado de Puebla, del 2023 al 2024, los estudiantes han analizado el fenómeno y los procesos de comunicación con la intención de dar una posible solución a las áreas de oportunidad y fortalecer las acciones que han sido positivas. Cuando intervienen en las organizaciones, los especialistas de UPAEP comprueban que, a través del diseño y aplicación de proyectos de intervención soportados en un plan estratégico de comunicación guiado por estrategias y acciones, pueden fortalecer sus habilidades, competencias y conocimientos de la disciplina, ya que en su formación no sólo es suficiente la teoría, sino que también necesitan la práctica y vivir el proceso de investigación y, con esto, comprobar y verificar la necesidad de tener acciones de práctica real en diferentes organizaciones.

Las intervenciones antes mencionadas no son posibles sin estrategias y acciones muy claras que estén en un plan de trabajo. Es importante hacer una pausa y recordar que la estrategia proviene del griego *stratos* que significa «ejército», signo que implica dirigir, hacia un resultado óptimo, una acción del cerebro para la toma de decisiones frente a situaciones de importancia. En este caso, para las organizaciones (Maldonado M. Betzabé, Benavides E. Karla y Buenaño C. José, 2017), la estrategia toca varias dimensiones como establecer un propósito, poder, visión global, entorno, posicionamiento y los individuos o grupos a los que se enfoca y con los que aplica determinados pasos, seguramente contribuyen con el posicionamiento en el mercado y la relación con el entorno como parte de la visión de las organizaciones. Las estrategias marcan los ritmos y formas para hacer las cosas y lograr los objetivos, éstas acompañadas de las acciones que son las formas de ejecutar esto como resultado de un pensamiento estructurado y lógico (Contreras S., 2013); la acción involucra movimientos y cambios, la estrategia patrones de objetivos que ofrecen a la organización una dirección planificada (Koontz y Weihrich, 1998). Es importante destacar que la estrategia y la acción son conceptos que se utilizan en los ámbitos no sólo académicos sino político, económico, social, cultural, como el pertinente en la toma de decisiones para el cumplimiento de metas y así mantener viva y sostenible a la organización de una manera competitiva.

Los proyectos de intervención aplicativos que como ya se comentó necesitan de estrategias y acciones y ser ejecutados por especialistas de la comunicación, dan la posibilidad de tener más conocimientos, habilidades y competencias para que los especialistas de la comunicación se presenten más fuertes en los mercados laborales en un mundo tan competido y global. Actualmente las organizaciones públicas y privadas requieren de especialistas de la comunicación organizacional que den respuestas oportunas a las coyunturas sociales y a temas específicos de: Filosofía organizacional, clima y ambiente organizacional, identidad e imagen, recompensas y motivación, cultura organizacional (misión, visión y valores), comunicación administrativa (políticas, reglas, roles), bienestar laboral, dinámicas de grupo, relaciones públicas internas, jerarquía, liderazgo, ética, responsabilidad social organizacional, identidad e imagen, mercadotecnia, redes sociales, medios de comunicación tradicionales, relaciones públicas, *influencer engagement*, clientes, patrocinadores, *co-branding*, contenidos – narrativas, todo lo anterior siempre ajustado y diseñado a los recursos económicos y humanos de las empresa o instituciones.

# METODOLOGÍA DE LOS PROYECTOS DE INTERVENCIÓN DISEÑADOS Y APLICADOS POR ESTUDIANTES UPAEP DE LA LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN Y MEDIOS DIGITALES

## *La metodología*

La metodología de los trabajos que utilizan los estudiantes de la licenciatura en Comunicación en la asignatura de comunicación interna tiene un enfoque cuantitativo, cualitativo o mixto, usando herramientas como la observación, entrevista, análisis de contenido, *focus group*, encuesta, enfocado al trabajo aplicativo que se realiza en organizaciones públicas o privadas. El proceso de estos proyectos está respaldado por los criterios académicos que vigilan la calidad, realizan los estudiantes en equipos de trabajo quienes en una organización pública o privada aplican un diagnóstico, aplican herramientas y evalúan resultados. Siempre conscientes que sus acciones tienen un impacto en la sociedad que está compuesta de múltiples organizaciones y que la función de los especialistas al intervenir a través de un proyecto es sumar en alcanzar los objetivos organizacionales, lograr más o mejor empatía en los colaboradores internos y externos, prevenir o ayudar a resolver crisis, mejorar el clima organizacional, mantener y favorecer la reputación, impulso al ser más competitivos y optimizar los recursos de manera estratégica.

Los estudiantes no pueden perder de vista el sentido real de la comunicación y los significados en común abordados anteriormente y recordar que hay una brecha entre lo que se dice o escribe y lo que el otro escucha o lee, además de poner en práctica la capacidad para hacer un accionar de manera correcta y que la principal herramienta de la comunicación es el mensaje que debe ser transmitido de forma exitosa.

### *Pasos para la elaboración, aplicación y evaluación de los proyectos de intervención de los especialistas de la comunicación en UPAEP en una organización pública o privada*

1. Los alumnos buscan una organización pública o privada donde puedan proponer y aplicar un plan estratégico de comunicación, en equipo.
2. Entregan una carta de aceptación a la académica responsable.
3. Investigan la historia y/o antecedentes de la organización y de las acciones de comunicación realizadas.
4. Van a la organización, observan y entrevistan.
5. Diseñan instrumentos de investigación de acuerdo a las necesidades de cada organización.

6. Aplican los instrumentos de investigación.

7. Se realiza un vaciado de resultados.

8. Analizan, recolectan y clasifican los datos, hacen un análisis FODA.

9. Diseñan un Plan Estratégico de Comunicación.

Elaborar escenarios, qué se quiere o qué no se quiere lograr.

- Establecen objetivo general y objetivos particulares.

- Estrategias y acciones.

- Mensaje.

- Público.

- Medios de comunicación.

- Cronograma de acciones comunicativas.

- Tiempos y estrategias de evaluación.

10. Aplican las herramientas durante el periodo escolar.

11. Evalúan y analizan los resultados y seleccionan los posibles cambios.

12. Presentación final en la que asisten los líderes de las organizaciones para retroalimentar el trabajo realizado.

13. Se realiza un protocolo de investigación que contiene: introducción, planteamiento del problema o área de oportunidad, objetivo general, objetivos particulares, justificación, estructura metodológica, unidad o unidades de análisis, marco teórico, vaciado de datos, aplicación de herramientas y conclusión.

Cronograma de trabajo.

## CONCLUSIONES: PRINCIPIO DEL FORMULARIO

Después de incentivar el diseño y aplicación de proyectos de intervención desde el año 2004 y hasta el 2023, un periodo por cada año, se han realizado en UPAEP a través de los estudiantes de la Licenciatura en Comunicación, hoy llamada Licenciatura en Comunicación y Medios Digitales que trabajan en equipos e inciden en organizaciones públicas o privadas 76 proyectos de intervención, cuatro por periodo escolar que han impactado el aprendizaje significativo de 380 alumnos y que actualmente están laborando el 85 % de ellos en acciones que le competen a la disciplina de la comunicación organizacional.



Es necesario que desde las aulas se impulse el que los estudiantes tengan experiencias reales en empresas e instituciones y vayan más allá de la teoría, ya que los estudiantes al finalizar la intervención en las organizaciones desarrollan competencias verbales, no verbales, de investigación, manejo de estrés, mediar y conciliar y capacidad resolutive; son competitivos porque suman la teoría, la práctica y la investigación.

Así mismo, los líderes de las organizaciones retroalimentan que a partir de la aplicación de los proyectos de intervención en las empresas e instituciones según sea el caso, se mejoran los liderazgos, proponen estrategias y acciones innovadoras, hay actualización e innovación de procesos y modelos de gestión de crisis, se innova con medios de comunicación adecuados y usos de multicanales, se refuerza el sentido de identidad y pertenencia, se diseñan y aplican narrativas adecuadas y precisas, se trasciende e innova a través de la tecnología, se investigan las necesidades de los colaboradores, se elaboran manuales donde se establecen las buenas prácticas y las lecciones aprendidas (manuales de crisis) se rompen paradigmas y hay mayor sensibilidad a las necesidades de cada organización (recursos humanos y económicos).

El valor agregado de elaborar un proyecto aplicativo de intervención puede estar soportado a través de un plan estratégico de comunicación, es diseñar traje a la medida, las estrategias y acciones que dicho plan contenga tienen que ser el resultado de una investigación previa.

Es necesario que el especialista de la comunicación organizacional combine la teoría, más la práctica y más la investigación, esto en el aula, el diseño y aplicación de un proyecto de intervención que incida en una empresa o institución posibilita a las organizaciones a saber las necesidades reales y no sólo partir de supuestos de necesidades en materia de comunicación.

## REFERENCIAS

- Contreras, S. Emigdio, R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento en la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 152 - 181.
- Fernández, C. (2012). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Fernández Collado, C. (2000). *La comunicación en las organizaciones*. México: Ed. Trillas.
- Fernández, M. C., & Quintero, N. (2016). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, Vol. 22 (77), pp. 56-74.
- Koon, H. & Welhrich, H. (1998). *Administración «una perspectiva global»* 11ª edición, Editorial Mc Graw Hill. México.
- Maldonado-Mera, B., Beneavides, K. & Buenaño, J. (2017). Análisis dimensional del concepto de estrategia. *Revista Ciencia Unemi*, vol. 10, núm. 25, pp. 25-35, Universidad Estatal de Milagro. Ecuador.
- Mintzberg, H. (2001). *Diseño de Organizaciones Eficientes*, El Ateneo Argentina, 2da. reimpresión.
- Morín, E. (1992). *El método III. El conocimiento del conocimiento*, Madrid, Cátedra.
- Paoli, J. A. *Comunicación e información: perspectivas teóricas*, Trillas UAM, México, 1990.
- Pérez, E. M. (2010). *Salón de clases asignatura en Comunicación Organizacional*, UPAEP, México.
- Rebeil, M. A. & RuizSandoval, C. (coordinadores). (2000). *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*. México: Plaza y Valdés / Universidad Iberoamericana. Primera reimpresión.
- Rebeil, M. A. & Moreno, M. (2014). *Comunicación integral y responsabilidad social empresarial: más allá de la sustentabilidad*. Memorias del XXVI Encuentro Nacional AMIC.