

Diagnóstico de necesidades en comunicación organizacional interna: documentación de temas de aprendizaje para la práctica efectiva

Liseth Katerine Cardozo Crisancho

Universidad de Boyacá  
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales  
Comunicación Social  
Tunja  
2024

Diagnóstico de necesidades en comunicación organizacional interna: documentación de temas  
de aprendizaje para la práctica efectiva

Lisseth Katerine Cardozo Cristancho

Trabajo de grado de semillero de investigación Trama Invisible para optar al título de:  
Comunicadora Social

Director (a):

Jaime Alberto Pulido Ochoa

Mg. Educación

Codirector (a):

Lizeth Roció Rojas Rojas

Mg. Semiótica

Universidad de Boyacá  
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales  
Comunicación Social  
Tunja  
2024

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Tunja, 17 de junio de 2024.

“Únicamente el graduando es responsable de las ideas expuestas en el presente trabajo”.  
(Lineamientos constitucionales, legales e institucionales que rigen la propiedad intelectual).

El pregrado es sin duda, uno de los sueños más relevantes en mi vida, este logro tiene autores y este espacio es para reconocerlos, ¡Gracias! Mami Rosita y papi Chepe por destinar los últimos años de su vida a mi cuidado, educación y felicidad, nada de esto sería posible sin ustedes, a mi papá y a mi tío Camilo, porque sin su amor, esfuerzo y apoyo incondicional mis sueños no serían una realidad, esto es de ustedes y para ustedes.

A mi familia paterna, especialmente a Natalia, María Paz, Yurany, Juan S, Erika y Martha por apoyarme y estar a mi lado en este proceso, a mis compañeros y coequiperos Manuela, Nicolás, Ricardo, Diego, Sebastián y Felipe por la compañía, las experiencias y una carrera maravillosa.

Para terminar, a mis mejores amigos Alejandra Talero, Alejandra Moreno y Cristián Montaña, por sostener mis sueños y proyectos siempre.

### **Agradecimientos**

La autora expresa sus agradecimientos a:

La Universidad de Boyacá, por las herramientas, instalaciones y mejoras continuas que me permitieron empezar, desarrollar y terminar una carrera profesional.

Al Centro Multimedia de la Universidad de Boyacá por brindarme un hogar, lleno de oportunidades, recursos, aprendizaje y crecimiento para la vida personal y profesional; Profe Zami, Profe Julián, Lina, Sergio, Julián y Cristina, gracias.

A la docente Carmen Rocío Rojas por la orientación y guía constante, sofisticada e innovadora en las aulas de clase y en este proceso de investigación como estudiante y profesional.

A los docentes Lizeth Rojas y Jaime Pulido por su iniciativa, guía y apoyo durante la formación profesional, las prácticas, la investigación y la vida laboral.

A mi compañera Luz Ángela Buitrago, por su compañía y aportes al proceso de investigación.

A mis compañeros y a los profesionales que hicieron parte de la entrevista, encuesta y Focus Group y aportaron a la construcción de la investigación.

A los docentes que hicieron parte de mi formación académica y aportaron las semillas para el desarrollo profesional como comunicadora social.

A las personas que hicieron parte de mi vida durante este proceso.

## Contenido

	Pág.
Introducción .....	16
Diagnóstico de las principales necesidades de enseñanza-aprendizaje de la comunicación organizacional interna en el contexto universitario .....	19
¿Por qué hace un diagnóstico de necesidades de comunicación interna? .....	20
Herramientas de recolección de información .....	21
Muestreo no probabilístico .....	22
Entrevistas .....	22
Encuesta .....	23
Focus Group .....	23
Documentación de los temas fundamentales para el aprendizaje de la Comunicación interna en el contexto universitario.....	25
Importancia de la comunicación organizacional en la empresa .....	25
Desafíos de la comunicación organizacional interna .....	26
Crisis de comunicación organizacional interna.....	28
Herramientas habituales de la comunicación organizacional interna .....	29
Medición de la comunicación organizacional interna.....	31
¿Por qué es importante contar con una cartilla de comunicación organizacional interna?.....	33
Compilación de los temas de referencia para el aprendizaje de la comunicación organizacional interna en los procesos académicos .....	35
Comunicación asertiva .....	36
Ejes de comunicación interna.....	37
Eje del negocio .....	37
Eje cultural.....	37
Eje de las personas.....	37
Instrumentos de comunicación interna.....	38
Rumor.....	39
Crisis.....	40
Clima laboral .....	40

Stakeholders .....	41
Indicadores .....	43
Indicador de impacto .....	43
Indicador de gestión.....	43
Conclusiones.....	45
Referencias.....	48
Anexos .....	50



**Lista de Tablas**

	Pág.
Tabla 1. Herramientas, técnicas y participantes de la investigación.....	21
Tabla 2. Instrumentos de Comunicación Interna .....	38
Tabla 3. Stakeholders .....	41

**Lista de Figuras**

	Pág.
Figura 1. Importancia de la comunicación interna en la organización. ....	26
Figura 2. Desafíos de la comunicación organizacional. ....	27
Figura 3. Crisis organizacional. ....	28
Figura 4. Herramientas de comunicación interna. ....	30
Figura 5. Indicadores. ....	32
Figura 6. Importancia de una cartilla de comunicación interna. ....	33

**Lista de Anexos**

	Pág.
Anexo A. Anteproyecto .....	51
Anexo B. Encuesta.....	83
Anexo C. Entrevista.....	84
Anexo D. Focus Group .....	85
Anexo E. Consentimientos informados .....	86
Anexo F.Consolidado de temas para la cartilla de comunicación interna .....	87

## Glosario

***Asertividad:*** es la habilidad de comunicar sentimientos, pensamientos y deseos de manera clara, directa y honesta. (Bower, 2004).

***Colaborador:*** un colaborador es aquel que sabe trabajar de manera cooperativa y colaborativa con sus colegas, reconociendo la interdependencia entre los miembros de una organización y buscando sinergias para alcanzar metas comunes. (Covey, 1997).

***Comunicación interna:*** la comunicación interna adecuada es un área fundamental para la eficacia de la gestión de recursos humanos, ya que permite transmitir políticas, procedimientos, expectativas y retroalimentación entre la gerencia y los empleados. (Dessler, 2009).

***Comunicación organizacional:*** la comunicación organizacional se refiere al proceso mediante el cual se establecen, mantienen y coordinan los flujos de información dentro de una organización, tanto verticalmente (de arriba hacia abajo y viceversa), como horizontalmente (entre colegas y departamentos). (Jablin y Putnam, 2000).

***Crisis:*** una crisis empresarial se puede definir como un evento inesperado o una serie de eventos que amenazan la viabilidad, la reputación o la estabilidad de una organización, y que requiere una respuesta rápida y efectiva para minimizar sus impactos negativos. (Coombs, 2022).

***Estrategia:*** la creación de una posición única y valiosa, que implica una serie diferente de actividades" con el objetivo de obtener una ventaja competitiva sostenible. (Porter, 2015).

***Herramienta:*** una herramienta empresarial es un recurso, método o software utilizado por una organización para facilitar, agilizar o mejorar sus procesos operativos, de gestión, de análisis o de toma de decisiones. (Drucker, 1981).

**Indicador:** *un indicador empresarial es una métrica específica utilizada para evaluar, medir o cuantificar diversos aspectos del desempeño o la situación de una empresa. Estos indicadores pueden abarcar áreas como las finanzas, las operaciones, el marketing, la gestión de recursos humanos, la calidad, la innovación, entre otros.* (Norton y Kaplan, 2009).

**Rumor:** *un rumor es una información no verificada que se difunde entre personas y que se propaga de boca en boca o a través de otros medios de comunicación. Los rumores pueden ser verdaderos, falsos o una mezcla de ambos, y a menudo se caracterizan por su capacidad para generar incertidumbre, especulación o preocupación en una comunidad o grupo social.* (Dalziel, 2013).

**Stakeholders:** *cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización.* (Fernández y Sanjuán, 2012)

## Resumen

### **Diagnóstico de necesidades en comunicación organizacional interna: documentación de temas de aprendizaje para la práctica efectiva:**

El presente trabajo de investigación identifica las principales necesidades de enseñanza-aprendizaje de la comunicación organizacional interna en el contexto universitario, a través de la documentación de los elementos que se pueden incluir en una cartilla para el aprendizaje de la misma para los estudiantes en práctica con la misión de recopilar y compilar los temas de referencia para el aprendizaje de la comunicación organizacional interna en los procesos académicos.

El proyecto fue desarrollado con el objetivo de generar un diagnóstico de las necesidades de la comunicación organizacional interna de los estudiantes en etapa práctica, para identificar las situaciones, necesidades, recursos que los estudiantes requieren en esta etapa académica, generando comunicación y comprensión de las experiencias de los practicantes.

La investigación se desarrolló a través de un estudio de variables cualitativas con un enfoque cuantitativo positivista de tipo aplicado, usando herramientas de recolección de datos como la encuesta, la entrevista y el Focus Group aplicados a estudiantes, practicantes y profesionales de la comunicación.

Teniendo en cuenta los desafíos que supone comenzar la práctica profesional y que permite a los estudiantes desarrollar y mejorar habilidades específicas relacionadas con su campo de estudio o profesión, es imprescindible contar con herramientas que canalicen el conocimiento y permitan el desarrollo de estrategias enfocadas en el bienestar y los resultados de la organización.

**Palabras claves:** Comunicación interna, comunicación organizacional, práctica profesional, herramientas y estrategias.

### **Abstract**

#### **Internal Organizational Communication Needs Assessment: Documenting Learning Topics for Effective Practice**

This research work identifies the main needs of teaching-learning of internal organizational communication in the university context, through the documentation of the elements that can be included in a primer for learning it for students in practice with the mission to collect and compile reference topics for learning internal organizational communication in academic processes.

The project was developed with the objective of generating a diagnosis of the needs of internal organizational communication of students in practice stage, to identify the situations, needs, resources that students require in this academic stage, generating communication and understanding of the experiences of practitioners.

The research was developed through a study of qualitative variables with a positivist quantitative approach of applied type, using data collection tools such as survey, interview and Focus Group applied to students, interns and communication professionals.

Considering the challenges of starting a professional practice that allows students to develop and improve specific skills related to their field of study or profession, it is essential to have tools that channel knowledge and allow the development of strategies focused on the well-being and results of the organization.

**Keywords:** Internal communication, organizational communication, professional practice, tools and strategies.

## Introducción

La comunicación organizacional interna es un pilar fundamental dentro de la organización, permitiendo el flujo de la información en diferentes direcciones y generando feedback con todos los grupos de interés que participan en las actividades de la empresa, haciendo que el público interno sea el primer cliente convencido de las políticas y valores de la organización, permitiendo el direccionamiento, la adaptación y la generación de estrategias para el éxito y la sostenibilidad de la empresa.

La comunicación interna como proceso empresarial siempre ha acompañado a las organizaciones, ya que tiene relación directa con el talento humano y la comunicación de los departamentos es imprescindible para el funcionamiento y expansión de una empresa; no obstante, su conformación como área profesional comienza a desarrollarse en Estados Unidos y Europa, a fines de la década de los setenta, cuando se popularizó la creación de los organigramas, actividad que se relacionaba directamente con recursos humanos y que respondía a las necesidades crecientes de las empresas en su expansión.

Con las expansiones económicas y empresariales, los teóricos de las ciencias sociales, económicas y administrativas identificaron las bases de la comunicación interna, que surgirían de la teoría de la comunicación corporativa, las teorías del comportamiento humano, la psicología laboral, la sociología y las relaciones humanas, enfocando todos los esfuerzos en la comunicación con los clientes internos debido a su rol en la reputación de las organizaciones.

Los primeros avances de la comunicación organizacional como ciencia se extienden hasta el inicio de los noventa, cuando las organizaciones empiezan a implementar en su gestión la difusión vertical de la información clasificada en tres tipologías, laboral, operativa y organizacional; la tipología laboral enfocaba sus comunicados en lo referente a salarios y condiciones de trabajo, la operativa difundía la información de las actividades que se tenían que realizar y cuál era la manera de ejecutarlas; la operativa se centraba en las políticas, objetivos y la cultura de la empresa, las tipologías se alinearon con la misión de crear, promover y facilitar las relaciones de los colaboradores, para que el flujo de la información fuera constante, integral y que la misma llegará a todos los niveles de la organización

Las organizaciones implementaron las herramientas que tenían a su alcance encaminadas al desarrollo de los medios internos, la información se comenzó a plasmar en revistas, carteleras,



boletines y comunicados, que se hacían principalmente en eventos como los aniversarios o las actividades de integración de talento humano.

A mediados de los noventa y por el crecimiento acelerado de las organizaciones, la oficina de comunicaciones internas y la oficina de comunicaciones externas se comienzan a desvincular de las gerencias y las áreas de talento humano, conformando lo que en la actualidad se conoce como la gestión de comunicaciones corporativas o comunicación organizacional, en este periodo ambas ramas de la comunicación organizacional se enlazaron con la gestión y posicionamiento de la marca, relacionándose directamente con el clima laboral, la cultura corporativa, la imagen, políticas, objetivos, estrategias y la reputación de las empresas.

Toda la atención de la comunicación organizacional se enfocó en la bidireccionalidad de las comunicaciones y propuso enfocar parte de los esfuerzos en la generación de feedback, permeando la barrera de la información como único objeto y dando paso a la comunicación activa, fomentando la expresión de oportunidades de mejora, ideas, expectativas y necesidades de los colaboradores, convirtiendo a la comunicación interna en un área que dinamiza, activa y mejora la opinión del cliente interno como elemento primordial para la construcción de marca, la generación de top of mind y top of heart y la apropiación de las políticas y la cultura corporativa.

A los avances en campo, a la comunicación organizacional interna se suma el auge tecnológico, permitiendo implementar variedad de herramientas digitales en las estrategias de comunicación, dando paso al correo electrónico, las páginas de intranet y las redes corporativas que a su vez abrieron la posibilidad a la implementación de nuevos formatos audiovisuales como los vídeos y los audios.

La primera etapa del siglo XXI marcó la historia de la comunicación organizacional interna, en Europa, Centro América y Latinoamérica debido a que todos los avances han permitido que la comunicación interna se consolide como disciplina profesional y empresarial y que evoluciona constantemente en las divisiones estratégicas de la organización.

Desarrollar una investigación que permita generar un diagnóstico de las necesidades en el campo organizacional genera la visibilización de necesidades y el acceso a procesos de aprendizaje sólidos que se reflejen en la ejecución de prácticas profesionales más amenas y efectivas en el área de comunicación organizacional interna, permitiendo que los estudiantes puedan desenvolverse en cualquier tipo de organización, permitiendo la implementación de estrategias actuales y apoyando el desarrollo de la disciplina, el objetivo de la investigación para un comunicador social como

profesional es ofrecer bases teóricas, novedad y guía para la aplicación de las estrategias que permitan mayor desarrollo profesional y la capacidad de afrontar retos dentro de su aplicación en la práctica profesional.

La investigación se planteó desde una metodología de la investigación que utiliza un paradigma cualitativo con un enfoque positivista de tipo aplicado, por eso la fase inicial de proyecto es un diagnóstico de las necesidades en comunicación organizacional interna que se presentan en el contexto universitario, porque el enfoque positivista se basa en la observación y medición empírica y objetiva la información, en ese sentido, los datos se recolectaron a través de herramientas de recolección como encuestas, entrevistas y un Focus Group a profesionales y estudiantes de práctica de comunicación social.

Además, se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura de los últimos diez años para proceder a realizar una identificación de las principales necesidades de enseñanza-aprendizaje de la comunicación organizacional interna en el contexto universitario con la finalidad de documentar los elementos que se pueden incluir en una cartilla para el aprendizaje de la comunicación interna y compilar los temas de referencia en un documento.

El desarrollo del documento está planteado en tres capítulos, el primer capítulo titulado diagnóstico de las principales necesidades de enseñanza-aprendizaje de la comunicación organizacional interna en el contexto universitario se encontrará el planteamiento del diagnóstico, las herramientas y las características de la muestra, en el segundo capítulo titulado estrategias y desafíos de la comunicación organizacional interna: resultados del diagnóstico se correlaciona la información obtenida de la aplicación de las herramientas de recolección de información, para cerrar la investigación en el tercer capítulo titulado compilación de los temas de referencia para el aprendizaje de la comunicación se hallarán los tópicos correspondientes los resultados evidenciando en el capítulo dos.

Para concluir, los aportes de este proyecto en el campo de la comunicación social están enfocados a la optimización de los procesos en la práctica de la comunicación organizacional interna que permitan el desarrollo de las actividades encaminadas a obtener resultados exitosos y coherentes con las necesidades de cada organización.

### **Diagnóstico de las principales necesidades de enseñanza-aprendizaje de la comunicación organizacional interna en el contexto universitario**

En este apartado se ubica la identificación de las principales necesidades de enseñanza-aprendizaje de la comunicación organizacional interna en el contexto universitario, identificación que se ejecuta a través de un diagnóstico de la comunicación como disciplina y de la muestra de investigación.

La comunicación organizacional es una disciplina que se encuentra en constante análisis desde la academia hasta la aplicación profesional, su importancia y composición dentro de la organización son factores que impactan significativamente a las empresas y el desarrollo de sus actividades en la actualidad.

Según Berlo (1984), la comunicación es un proceso que fluye en el tiempo, sin principio ni fin, en un devenir constante, sin posibilidades de dividir sus partes en elementos constitutivos independientes, es decir los procesos de comunicación no son estáticos, son dinámicos, se transforman y se adaptan indefinidamente a los entornos en donde se presentan.

La comunicación constituye una necesidad social desde los orígenes de la humanidad, las relaciones se han entablado a través de grupos sociales, la comunicación en sus muestras más primitivas es esencial para mantener y establecer relaciones sólidas y significativas con los agentes de dichos grupos, la comunicación históricamente ha permitido la transmisión de conocimiento, experiencias, ideas, inquietudes y descubrimientos, facilitando el aprendizaje y el desarrollo de las sociedades y las culturas.

El ser humano es lúdico, requiere de la expresión para coexistir con otros seres, la comunicación es elemental para expresar emociones, pensamientos y necesidades y comprender a los demás, dando paso a la empatía, resolución de conflictos y el fortalecimiento de las relaciones, de acuerdo con Serrano (2009) la comunicación humana es un componente de los procesos de humanización que se representan primero en escenarios naturales y luego se continúan en los escenarios sociales.

De ahí parte la integración de la comunicación como un proceso social a la academia, desde la transmisión de información hasta la persuasión y el entretenimiento, la comunicación social juega un papel crucial en la forma en que el ser humano entiende el mundo y toma decisiones; con el desarrollo de la tecnología y la globalización, la comunicación se ha vuelto más

compleja y diversa, la comunicación como profesión entra a jugar un papel fundamental en la democratización de la información, la constitución de sociedades y modelos empresariales.

Los profesionales de la comunicación social se forman para comprender y manejar las dinámicas de la comunicación en áreas como el periodismo, la publicidad, las relaciones públicas, el cine, la televisión, la fotografía, las redes sociales y las empresas.

Las carreras profesionales en Colombia, en su mayoría se componen de las siguientes etapas: etapa académica, de formación en la que se aprende sobre las bases teóricas y prácticas y la etapa electiva, en la que el estudiante accede a una empresa u organización para aplicar y desarrollar estrategias, procedimientos y actividades que le permitan afianzar sus conocimientos en el área específica de estudio.

En la constitución política de Colombia, en los artículos 27, 45 y el inciso 6 del artículo 67 establece que el estado garantiza las libertades de enseñanza- aprendizaje, investigación y cátedra, además, establece que el estado y la sociedad deben garantizar la participación activa de los jóvenes en los órganos públicos y privados que tengan a cargo la protección, educación y progreso de la juventud y, por último, menciona que las entidades territoriales participarán en la dirección, financiación y administración de los servicios educativos en los términos que señala la Constitución y la Ley, regulando así las prácticas profesionales.

Adicionalmente en el acuerdo 961 del 30 de marzo de 2017, la Universidad de Boyacá define a las prácticas profesionales como “aquellas que realizan los estudiantes en las instituciones con las cuales la Universidad de Boyacá tiene suscritos y vigentes convenios de operación institucional establecidos para tal fin”, en ese sentido, la práctica profesional se convierte en una plataforma para el desarrollo de las actividades profesionales y laborales.

### **¿Por qué hace un diagnóstico de necesidades de comunicación interna?**

A través de los procesos de aprendizaje los estudiantes adquieren nuevos conocimientos, habilidades y competencias que les permiten comprender el mundo que les rodea, resolver problemas y enfrentar desafíos de las áreas en estudio, proporcionando herramientas para adaptarse al entorno y fomentar el uso de las habilidades personales y profesionales para el desarrollo de sus actividades cotidianas.

La práctica profesional, constituye entonces un reto para el estudiante, debido a que es el primer ejercicio profesional que realiza sin una vinculación directa con docentes o materiales académicos, hacer la transición de la teoría a la práctica puede ser una actividad compleja, ya que los conceptos y procesos aprendidos tienen en los entornos educativos deben adaptarse a las situaciones de las empresas en la vida real, lo que requiere acomodarse y generar estrategias que permitan la resolución y los avances.

El estudiante se enfrenta al ambiente laboral, la resolución de conflictos, la interacción con colegas y clientes, el aprendizaje continuo, la responsabilidad y la toma de decisiones, en consecuencia, es oportuno redireccionarse a ¿qué herramientas pueden facilitar la transición de los estudiantes de comunicación social del mundo académico al laboral?

### **Herramientas de recolección de información**

En consecuencia, esta investigación plantea un diagnóstico de necesidades a través de técnicas y herramientas de recolección de datos aplicadas así:

**Tabla 1**

*Herramientas, técnicas y participantes de la investigación*

<b>Técnica de recolección de datos</b>	<b>Perfil del participante</b>	<b>Número de participantes</b>
Encuesta	Empleadores de las empresas de Comunicación	10
Entrevista	Profesionales de Comunicación organizacional	8
Focus Group	Estudiantes en práctica de Comunicación Social	5

Fuente: autora

Las técnicas de recolección de datos son fundamentales tanto en la investigación cualitativa como cuantitativa, ya que permiten recopilar datos para luego analizarlos y extraer conclusiones. Su objetivo principal es obtener información de calidad, confiable y pertinente. La selección adecuada de las técnicas de recolección es crucial, ya que cada una tiene sus propias ventajas y limitaciones, por eso para la investigación y el diagnóstico de las necesidades de comunicación organizacional se aplicaron tres herramientas bajo el modelo de muestreo no probabilístico.

### **Muestreo no probabilístico**

Para la selección de las muestras, en la investigación se implementó el muestreo no probabilístico por conveniencia debido a que es una técnica que permite hacer la recolección de información en estudios cualitativos, en donde la información se obtiene a través de las experiencias, percepciones y comportamientos de un grupo específico de personas; en consecuencia, este muestreo ayuda a que los participantes puedan proporcionar a la investigación información detallada y abundante sobre el tema de estudio.

El muestreo por conveniencia selecciona participantes que tienen relación directa con la investigación, con disponibilidad para la recolección de datos porque los participantes son accesibles y están dispuestos a colaborar con mayor empatía, permitiendo la flexibilidad y adaptación a las circunstancias cambiantes durante la investigación y dando espacio para ajustar la selección de participantes según las necesidades emergentes del proyecto.

Para la recolección de la información se usaron tres herramientas aplicadas así:

### **Entrevistas**

La entrevista sirvió como una herramienta en la investigación cualitativa, principalmente porque permitió a los investigadores recopilar conocimientos profundos e información detallada directamente de los participantes, en este caso de los estudiantes de comunicación social en práctica, este método es particularmente permite explorar dentro de sus contextos naturales, mejorando así la riqueza, veracidad y relevancia de los datos recopilados. (Peláez et al; 2012)

En la consolidación de la investigación, se planteó la estructura de la entrevista, compuesta por un encabezado y siete preguntas, se realizaron 5 pruebas ácidas a las preguntas en un periodo de una semana para visibilizar las falencias y mejorar la estructura, se aplicaron 8 entrevistas a

docentes, egresados y estudiantes de comunicación social en práctica a través de Google Meet en un tiempo de dos semanas, cada entrevista tuvo una duración de 15 a 25 minutos y se realizó bajo la siguiente estructura: <https://drive.google.com/file/d/1hArWkuEc73OVVxAkvw2rw0MTqyU6HkI/view?usp=sharing>

### **Encuesta**

La encuesta permite recopilar datos de forma sistemática mediante preguntas en forma oral o escrita, este proceso requiere una planificación y ejecución cuidadosas para generar datos válidos y confiables, una encuesta bien diseñada proporciona información sobre las actitudes, opiniones, comportamientos y experiencias de un grupo objetivo (Parí y Sánchez, 2011).

Para la recolección de los datos, se diseñó una encuesta con un encabezado y 10 preguntas, la encuesta se aplicó a 10 empleadores de la comunicación (CEO, Gerentes, Directivos) de diferentes zonas del país a través de un formulario de Google Forms, antes de la aplicación de la encuesta se realizaron pruebas a las preguntas durante 8 días para verificar la pertinencia de las mismas, la aplicación de la herramienta se fue de la siguiente manera: [https://drive.google.com/file/d/1FxXS\\_2oWFA2\\_UUFAn5cHh7DOknzdiB1\\_/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1FxXS_2oWFA2_UUFAn5cHh7DOknzdiB1_/view?usp=sharing) la recolección de la información se hizo en un periodo de dos semanas.

### **Focus Group**

Los grupos focales tienen la capacidad de obtener conocimientos más profundos sobre las actitudes, percepciones y comportamientos de los participantes. A diferencia de los métodos cuantitativos que proporcionan datos numéricos, los grupos focales permiten comprender los matices detrás de las opiniones de los participantes, en este caso, los estudiantes de comunicación social en práctica hicieron parte de un espacio abierto en el que expresaron sus opiniones partiendo de su experiencia y práctica particular en el sector organizacional.

El Focus Group integrado por cinco estudiantes de comunicación social en práctica profesional en el área de comunicación organizacional, la primera fase fue la implementación de unas pruebas ácidas para la verificación de la pertinencia y las oportunidades de mejora del cuestionario, la herramienta se planteó en un periodo de una semana, comenzando con la selección del espacio en el Centro Multimedia de la Universidad de Boyacá para solicitar el préstamo del

salón de diseño y poder llevar a cabo la herramienta, en el grupo focal se plantearon siete preguntas abiertas, se solicitó el consentimiento para la grabación de audio y vídeo, además de la solicitud de la autorización a la dirección del programa de Comunicación Social para realizar el Focus Group con los estudiantes del programa, la estructura de la herramienta se desarrolló así: [https://drive.google.com/file/d/1Ty\\_ZICAUp0m3P8rpTXFFKiGV3K-aMRC7/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1Ty_ZICAUp0m3P8rpTXFFKiGV3K-aMRC7/view?usp=drive_link).

Para la recolección de la información y teniendo en cuenta el tratamiento de datos personales, en la investigación se completaron los formularios del comité de ética y bioética porque la aplicación de las técnicas y herramientas de recolección a través de audio y vídeo permitieron realizar un diagnóstico de las necesidades y requerimientos de los estudiantes de comunicación social en etapa práctica dentro de los entornos y retos que tienen que afrontar en la primera experiencia laboral en el área de comunicación organizacional interna.



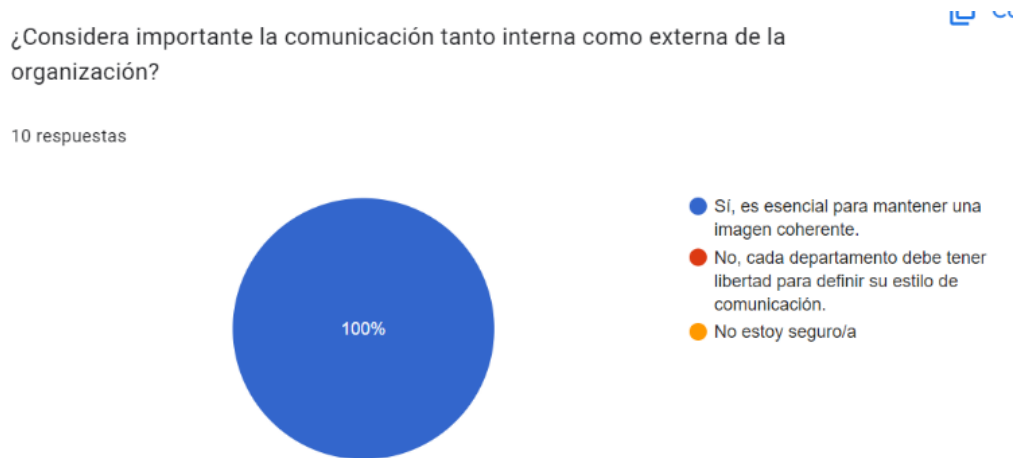
### **Documentación de los temas fundamentales para el aprendizaje de la Comunicación interna en el contexto universitario**

En el siguiente apartado se relacionan los resultados de las herramientas de recolección de información junto con la extracción de los temas fundamentales para la creación de una cartilla para el aprendizaje de la Comunicación interna en el contexto universitario, aportando nociones de las características de la práctica profesional y la relevancia de la misma en la formación académica además del crecimiento en el campo organizacional.

La práctica profesional en la mayoría de ocasiones se enfoca en un campo específico, desarrollando con mayor fortaleza los conocimientos, habilidades y estrategias en el mismo, la práctica permite el desarrollo y aplicación de capacidades en el mundo laboral. En la comunicación organizacional los estudiantes entran a hacer parte de un equipo de trabajo y de una organización con características diferentes en diversos sectores.

### **Importancia de la comunicación organizacional en la empresa**

En la actualidad la comunicación organizacional constituye un área clave para las empresas, debido a que permite la gestión de las comunicaciones y a su vez las relaciones con los públicos de interés dando espacio a la resolución de conflictos y a la generación de nuevas estrategias de posicionamiento e imagen a nivel interno, con los principales actores: el público interno.

**Figura 1***Importancia de la comunicación interna en la organización*

Fuente: Encuesta diagnóstico de las necesidades en comunicación organizacional 2024.

Como se muestra en la figura 1, el 100% de los encuestados considera que la comunicación organizacional es esencial para mantener una imagen y una reputación coherente dentro y fuera de la empresa; hoy en día las empresas están abriendo oficinas de comunicaciones y dando pasó al área para la gestión de procesos específicos, ya que la comunicación es un componente fundamental para el crecimiento y desarrollo organizacional, la comunicación organizacional interna permite la cohesión y la generación de identidad para la sostenibilidad y el crecimiento de las organizaciones en todas sus áreas.

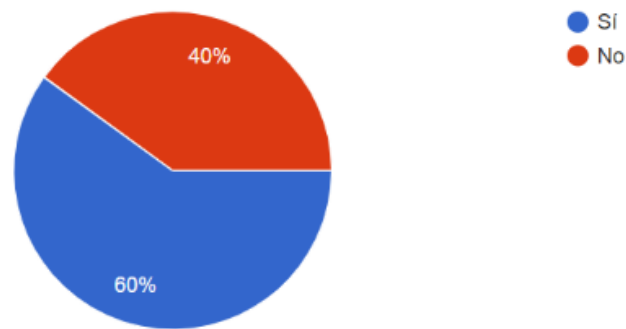
**Desafíos de la comunicación organizacional interna**

Como todas las áreas de una empresa, la comunicación organizacional se enfrenta constantemente a desafíos y retos, a los estudiantes de comunicación social que ingresan a práctica les corresponde diseñar estrategia para mitigar y detener algunos de estos desafíos.

**Figura 2***Desafíos de la comunicación organizacional*

¿Tiene algún desafío o problema de comunicación en su organización?

10 respuestas



Fuente: Encuesta diagnóstico de las necesidades en comunicación organizacional 2024.

En la figura 2 se evidencia que al menos el 60% de los profesionales de comunicación social en el campo de la comunicación organizacional se ven enfrentados a desafíos dentro de la organización, constituyendo uno de los retos más importantes para los estudiantes en práctica con enfoque organizativo, el desarrollo laboral requiere el planteamiento, diseño e implementación de las estrategias en la menor cantidad de tiempo y con las mejores bases.

En el focus group, el 90% de los participantes considera que mantener un flujo de información coherente es uno de los principales desafíos de la organización, para que la información sea asertiva y articulada, de tal modo que el público interno se apropie de ella y se generen procesos de identidad, apropiación de las políticas corporativas y mayor productividad.

Las respuestas evidencian que dentro de las organizaciones se presentan retos comunicaciones con frecuencia, retos que tienen relación directa con conceptos y estrategias que se pueden desarrollar con las herramientas que la comunicación organizacional puede aportar a los procesos empresariales, teniendo bases que fundamenten las estrategias se puede reducir el margen de error y aumentar el ROI positivo para la comunicación y sus herramientas.

### Crisis de comunicación organizacional interna

La crisis es un proceso crucial para una organización, dependiendo la naturaleza y la fase en la que se encuentre, constituye uno de los mayores retos para los profesionales de la comunicación, la crisis tiene relación directa con la imagen y la reputación de la empresa y su gestión tiene como foco cumplir las normativas legales, sociales y de los valores, principios y políticas corporativas.

### Figura 3

#### *Crisis organizacional*

¿Cómo afronta una crisis de comunicación?

10 respuestas



Fuente: Encuesta diagnóstico de las necesidades en comunicación organizacional 2024.

La figura tres muestra que solo el 50% de los encuestados hacen parte de una organización que ya cuenta con un manual de crisis, mientras que el otro 50% está desarrollando estrategias y planes durante la crisis, evidenciando que las crisis son recurrentes en la organización, 100% de los participantes de la entrevista y el focus group se han enfrentado a una crisis así:

Fue un tema inmediato en el entendido de que necesitábamos detectar precisamente cuál era la crisis, qué era lo que había sucedido en la organización, y empezamos a ver entonces qué era lo más adecuado si hablar ante los medios, si guardar silencio o esperar, esa fue la manera en la que decidimos trabajar ese momento de crisis. (Andrés Felipe Neira, comunicación personal, 23 de octubre de 2023)

Las crisis de comunicación son retadoras, sí, eso sí, tengámoslo claro y además están a la puerta, igual también son oportunidades para crecer, donde hay matriz DOFA, donde hay esas debilidades es mejor ver unas oportunidades, entonces creo que es ver las oportunidades para crecer, una vez en mi experiencia sí hubo un malentendido, se filtró algo externamente y rápidamente organice ya un equipo, para establecer cómo ya un mensaje claro y coherente, abordamos el problema con transparencia desde nuestros diferentes canales que eso es muy importante desde la comunicación en tiempos de crisis (Federico Martínez, comunicación personal, 23 de octubre de 2023)

Los resultados muestran que gran parte de la muestra se ha enfrentado a una crisis en la organización, el manejo adecuado de las crisis de comunicación en todas sus fases y de todas sus naturalezas puede contribuir a que una empresa sostenga, incluso mejore su imagen corporativa, debido a que permite reaccionar e integrar a todas las áreas de la organización bajo un objetivo común, humanizando la marca y permitiendo la visualización de oportunidades de mejora en corto plazo, además de la resolución de conflictos y que se establezcan alianzas con aliados como las comunidades e incluso los medios de comunicación.

### **Herramientas habituales de la comunicación organizacional interna**

Las empresas tienen la necesidad de comunicarse con todos los miembros de su organización y gestionar de manera interna toda la información que circula en la organización, las herramientas permiten evaluar el tipo de datos e información que los empleados deben conocer y crear el mensaje adecuado para difundirlo en los canales de comunicación apropiados dando protagonismo a los grupos de interés involucrados.

**Figura 4***Herramientas de comunicación interna*

Fuente: Encuesta diagnóstico de las necesidades en comunicación organizacional 2024.

Los medios de comunicación internos son una herramienta de vital importancia para las organizaciones en la actualidad, como lo muestra la figura 4, los encuestados reciben información a través de diversos canales que evolucionan y se adaptan a las nuevas tecnologías y la globalización, los participantes de la investigación tanto en el Focus Group como en la entrevista relacionan reiterativamente los siguientes temas:

El tema de los indicadores es importante, el tema de las crisis, el tema de los KPI'S, indicadores de gestión, el tema de comunicación asertiva es muy importante porque ahí deriva muchas cosas, comunicación interna entonces el tema de resolución de conflictos, el tema de las pausas, por supuesto los conceptos necesarios para tener una buena comunicación interna y una externa. (María José Bello, comunicación personal, 23 de octubre de 2023)

Los indicadores y como una guía para hacer una buena estrategia de comunicación organizacional. (Paula Andrea Hidalgo, comunicación personal, 23 de octubre de 2023)

La comunicación en tiempos de crisis tiene que estar, debería tener temas de capacitación para gerentes, para personas importantes, y por supuesto el endomarketing, diferentes estrategias para ejemplos, para que los colaboradores en las organizaciones, den lo mejor y vayan felices al trabajo y se apropien realmente de la marca, de la visión, de la misión de la empresa y la porten siempre con orgullo. (Andrés Felipe Neira, comunicación personal, 23 de octubre de 2023)

Lo que tiene que ver con el manejo interno dentro de la empresa, es importante que esté, entonces cómo tratar a los colaboradores, qué estrategias se pueden usar para que no se den los rumores, importantísimo, cómo hacer para que los colaboradores dentro de la empresa se respeten, respeten opiniones y sean asertivas. (Laura Valentina Mateus, comunicación personal, 23 de octubre de 2023)

Hay que explicar la crisis, siento que buscar autores que hablen de comunicación en momentos de crisis, por supuesto explicar cómo poder proyectar esto desde un sentido más corporativo. (Jhonnyer Javier Paredes, comunicación personal, 23 de octubre de 2023)

Las herramientas de comunicación permiten la integración y gestión de las comunicaciones en toda la organización, garantizando que la información llegue a todos los públicos objetivos y que exista feedback en el proceso, por eso es importante implementar las herramientas adecuadas de acuerdo a las necesidades y a la conformación de la empresa, cada organización presenta sus particularidades, un indicador no es el mismo para una empresa del sector retail que para una empresa de comunicaciones, por ejemplo, si bien, el indicador tiene una formulación, las variables se pueden modificar de acuerdo los requerimientos de la organización.

La misma situación se presenta con todas las herramientas, un plan de comunicación organizacional interna puede tener la misma estructura, pero no puede funcionar de la misma forma en todas las organizaciones, si el plan incluye la implementación de cuñas en la emisora interna, no se puede implementar en unas instalaciones en donde los equipos no se prestan para la ejecución de la herramienta, de ahí la importancia de una guía, que clasifique, pondere y de nociones de la mejor ruta para la optimización de recursos y procesos.

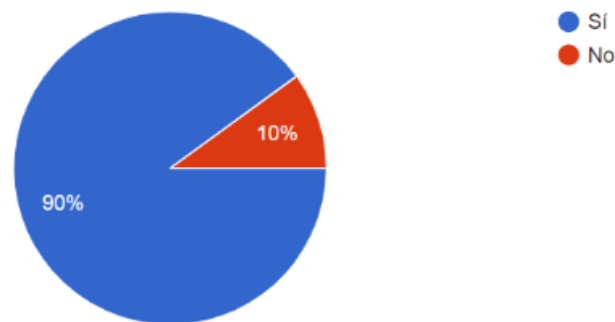
### **Medición de la comunicación organizacional interna**

Los indicadores son el resultado de la comparación de datos que muestran los cambios, progresos, consecuencias, inversiones, ganancias, pérdidas y riesgos de todas las acciones que se desarrollan en la organización.

**Figura 5***Indicadores*

¿La organización usa herramientas para medir la eficacia y eficiencia de las estrategias de comunicación?

10 respuestas



Fuente: Encuesta diagnóstico de las necesidades en comunicación organizacional 2024.

En las organizaciones los resultados a corto, mediano y largo plazo son parte estratégica del desarrollo de los nuevos planes y la ejecución de los mismos en la organización, aportando datos reales y reduciendo el riesgo de la pérdida de esfuerzos y recursos, la mayoría de los participantes de la investigación tienen conocimiento de los indicadores y reconocen su importancia en la medición de cualquier estrategia.

Los indicadores son unas herramientas utilizadas para medir y evaluar el desempeño, calidad, efectividad, alcance y progreso de procesos, acciones, estrategias y proyectos de una organización, los indicadores proporcionan datos cuantitativos o cualitativos que permiten entender mejor el estado actual de las estrategias para hacer una tomar decisiones informadas y efectivas encaminadas a las oportunidades de mejora y el progreso continuo.

Los indicadores aplicados correctamente permiten medir y evaluar si los objetivos planteados en los planes de comunicación son coherentes con los resultados y si dichos objetivos se están alcanzando para determinar la pertinencia de las estrategias, el alcance, el retorno y la generación de resultados positivos.



### ¿Por qué es importante contar con una cartilla de comunicación organizacional interna?

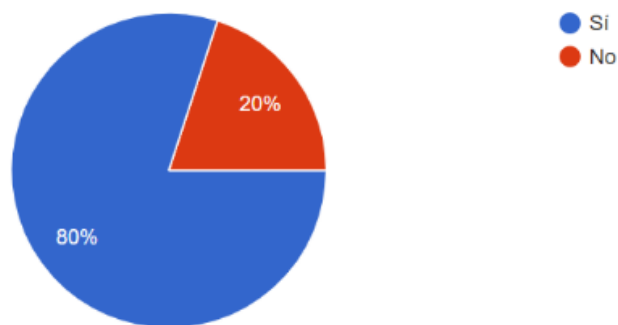
Una herramienta de comunicación organizacional interna es imprescindible para que los estudiantes de Comunicación Social en práctica tengan un soporte al que pueda acudir sin condiciones temporales.

#### Figura 6

##### *Importancia de una cartilla de comunicación interna*

¿El área de comunicaciones de la empresa donde labora cuenta con algún documento de consulta para el trabajo operacional en comunicaciones?

10 respuestas



Fuente: Encuesta diagnóstico de las necesidades en comunicación organizacional 2024.

La ausencia de una guía que le permita a los estudiantes en práctica orientar la toma de decisiones y direccionar las estrategias comunicativas identificando formatos, piezas, protocolos entre otros y optimizando los recursos disponibles puede constituir un obstáculo y retrasar la creación y desarrollo de las estrategias, debido a que los profesionales y practicantes tienen que recurrir a otros recursos como lo son las llamadas a docentes, compañeros y la búsqueda de información en plataformas digitales.

Sí, me parece importante porque creo que sería como una guía para que haya una comunicación horizontal, en el caso de mi trabajo, entre todos, de pronto a veces, por cuestiones del trabajo no nos comunicamos mucho en el día, pero de pronto teniendo una cartilla ya es como un salvavidas o un salva guardas digamos, esa comunicación que se necesita en un equipo de trabajo. (Lina María López, comunicación personal, 23 de octubre de 2023)

Sería súper útil, de hecho, la profe que me dictó Comunicación Organizacional tenía ese proyecto a largo plazo de tener una cartilla, porque todo lo que nos dieron en la universidad, uno lo miraba como: “ah bueno, una crisis”, un problema que puede surgió, cosas que no tenían importancia en ese momento, pero cuando tú los vives, te das cuenta que todo lo que ella decía es cierto, entonces el tema de comunicación organizacional es tan amplio que el tener un manual para enfrentar este tipo de desafíos sería muy útil para agilizar un poco más los procesos. (María José Bello, comunicación personal, 23 de octubre de 2023)

Sí, claro, por supuesto, la recomendaría muchísimo y sobre todo si tiene los pasos que anteriormente te dije que eran fundamentales, o sea que sí o sí deben tener. (Paula Andrea Hidalgo, comunicación personal, 23 de octubre de 2023)

Claro, cualquier comunicador, que este trabajando en la parte organizacional o en otras empresas es comunicación interna o externa la necesita, la necesita siempre, no puede decir: yo no necesito, yo ya tengo los conceptos, porque en la organización pasa de todo, ¡de todo!, y de diferentes niveles entonces qué mejor que tener ya una libro, poderlo leer una y otra vez, poder consultarlo y literalmente aprendérselo de memoria para realmente ya saber qué hacer en momentos que la organización lo necesita a uno como comunicador social y en este caso pues como DIRCOM o asistente de comunicaciones o jefe de comunicaciones. (Andrés Felipe Neira, comunicación personal, 23 de octubre de 2023)

Como en cualquier proceso de aprendizaje y aplicación de conocimientos, es fundamental contar con guías o bases que sustenten y apoyen las acciones y estrategias que se implemente, como se evidencia en las respuestas de los participantes de la investigación una cartilla es un recurso lúdico de aprendizaje que permite la conexión de conocimientos, bases teóricas, experiencias y tendencias en el área específicas, desarrollando herramientas que permiten acceso a información veraz y actualizada para la ejecución de diferentes roles laborales.

### **Compilación de los temas de referencia para el aprendizaje de la comunicación organizacional interna en los procesos académicos**

A continuación, se describen los temas de referencia para el aprendizaje de la comunicación organizacional interna en los procesos académicos, específicamente en el desarrollo de la práctica profesional en el sector organizacional, sus características y sus componentes y con el objetivo de desarrollar una herramienta de aprendizaje que permita a los estudiantes en práctica el desarrollo de sus actividades con la mayor seguridad y agilidad posible.

La comunicación interna dentro de las organizaciones es un aspecto fundamental para mantener un entorno de trabajo productivo y garantizar que la información fluya eficientemente de un departamento a otro. Hay varias herramientas disponibles para facilitar este proceso, cada una de las cuales tiene distintos propósitos adaptados a las necesidades de la organización. El correo electrónico, por ejemplo, se utiliza ampliamente debido a su simplicidad y eficacia para transmitir mensajes y documentos detallados, lo que permite un fácil seguimiento de las comunicaciones (Capriotti, 1999). Por otro lado, las intranets proporcionan una plataforma centralizada donde los empleados pueden acceder a los documentos, noticias y actualizaciones necesarios, fomentando un sentido de comunidad y conocimiento compartido en toda la organización.

Además, la introducción de herramientas digitales como las aplicaciones de mensajería instantánea, incluidas Slack y Microsoft Teams, ha revolucionado la comunicación en tiempo real. Estas plataformas permiten una interacción dinámica entre los miembros del equipo, lo que gestiona la resolución inmediata de problemas y la lluvia de ideas, lo cual es crucial en entornos de trabajo de ritmo rápido y en la inmediatez como las comunicaciones en tiempos de crisis (Jiménez, 1998). De manera similar, las redes sociales corporativas se están volviendo cada vez más populares para mejorar la conectividad y la colaboración entre los empleados, rompiendo aún más las barreras de comunicación dentro de las grandes, medianas y pequeñas organizaciones.

Sin embargo, la eficacia de estas herramientas depende significativamente de cómo se integran en un Plan de Comunicación Interna (PCI) integral. Un PCI eficaz aborda cuestiones críticas como el público objetivo, los desarrolladores, el momento, los canales de medios, la duración, el propósito, los métodos de medición y las características de las herramientas (Brandolini et al; 2009). Este enfoque estratégico garantiza que las herramientas de comunicación

no solo se implementen, sino que también estén alineadas con los objetivos generales de la organización y contribuyan a sus metas a largo plazo.

La gama de herramientas disponibles para la comunicación interna es amplia y variada, su implementación exitosa depende en gran medida de un plan estratégico que considere las necesidades y objetivos únicos de la organización. Al seleccionar y administrar cuidadosamente estas herramientas, las organizaciones pueden mejorar su eficiencia operativa, elevar el sentido de propiedad de los colaboradores y, en última instancia, lograr mejores resultados comerciales y de relacionamiento público, de acuerdo con los resultados de la investigación los tópicos imprescindibles para el desarrollo de una práctica profesional en comunicación interna son los siguientes:

### **Comunicación asertiva**

La comunicación asertiva juega un papel fundamental en la comunicación interna de una organización por varias razones, promueve la transmisión clara y directa de información, este proceso ayuda a evitar malentendidos, confusiones y rumores entre los miembros del equipo y los públicos de interés, lo que contribuye a un ambiente de trabajo más transparente, eficiente y a la generación de un clima laboral sólido.

Además, la comunicación asertiva facilita la expresión de opiniones, acuerdos, desacuerdos y preocupaciones de manera respetuosa y constructiva, convirtiéndose en un proceso crucial para abordar conflictos internos de manera efectiva y encontrar soluciones que satisfagan a todas las partes involucradas, cuando los colaboradores se sienten libres de expresar sus ideas y sentimientos de manera abierta y respetuosa, se fortalece la confianza en el equipo, las áreas y de la organización en su conjunto. Esto promueve un ambiente de trabajo positivo, productivo y colaborativo.

La asertividad promueve el bienestar del colaborador, haciéndolo parte de la escucha activa y de un clima laboral saludable, si el colaborador se siente valorado, aumenta la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia con la organización, logrando optimizar tiempos y recursos incluyendo los espacios para la expresión de nuevas ideas y la innovación.

De acuerdo (Silva et al; 2020) con la comunicación asertiva se somete a las más flexibles convicciones de los interlocutores por su madurez e idoneidad en la defensa de sus derechos, dados en los gerentes, líderes o directores empresariales, quienes deben influir en el talento humano a

sus cargos para que se optimicen los recursos en todo el ámbito contextualizado, para los beneficios globales de la organización

### **Ejes de comunicación interna**

La comunicación interna juega un rol vital dentro del funcionamiento y éxito de las empresas, debido a que permite la coordinación y alineación de la misión, visión, objetivos y valores y estrategias hacia las metas comunes, generando una cultura organizacional sólida y permitiendo la estabilidad y expansión de las organizaciones.

La CI es toda la comunicación que se da al interior de las organizaciones, en distintas formas y direcciones, es el resultado de la interacción constante de las áreas y sus miembros, dicha comunicación se desenvuelve en tres ejes.

#### ***Eje del negocio***

El eje del negocio está enfocado en la visión, misión, estrategia, objetivos y proyectos estratégicos que terminan materializados en las comunicaciones externas con los grupos de interés.

#### ***Eje cultural***

Tiene relación con la identidad, políticas, procesos, estructuras, valores, costumbres y prácticas que conforman el clima organizacional.

#### ***Eje de las personas***

Los líderes, equipos y comportamientos hacen parte del eje de las personas, este eje se enfoca en tener colaboradores alineados, identificados, comprometidos y capacitados en la organización.

Los ejes de la comunicación interna son importantes porque proporcionan una estructura y un enfoque para la comunicación dentro de una organización, los ejes se centran en las áreas, estructurar y objetivos claves para el éxito y el funcionamiento efectivo de la empresa.

### Instrumentos de comunicación interna

Los instrumentos de comunicación interna son las herramientas y medios que una organización utiliza para facilitar la transmisión de información entre sus áreas, dependencias, miembros y públicos de interés, estos instrumentos pueden variar según las necesidades y características específicas de cada organización, a continuación, se relacionan las acciones, el tipo de instrumento que se puede emplear, los costos y el tiempo de visualización de los resultados.

**Tabla 2**

*Instrumentos de Comunicación Interna*

<b>Acción</b>	<b>Tipo</b>	<b>Coste</b>	<b>Resultados</b>
Prensa	Comunicados	Bajo	Inmediatos
	Entrevistas	Bajo	Inmediatos
	Declaraciones	Bajo	Inmediatos
	Artículos	Bajo	Inmediatos
	Conferencias de prensa	Medio	Inmediatos
	Prospectos	Medio	Inmediatos
	Vídeos	Alto	Plazo medio
	Web corporative	Medio	Plazo medio largo
	Blogs	Medio	Inmediatos
	Relaciones	Visitas de prensa	Medio
Públicas	Viajes de prensa	Alto	Plazo medio largo
	Seminarios/congresos	Medio	Plazo medio largo
	Eventos especiales	Alto	Plazo medio largo
	Famosos/Influencers	Alto	Plazo medio largo
	Ferias	Alto	Plazo medio largo
	Intercambios empresariales	Bajo	Largo plazo
	Casos prácticos	Medio	Largo plazo
Publicidad	Anuncios	Alto	Inmediatos

	Publireportajes	Alto	Inmediatos
	Sponsorización	Alto	Plazo medio
	Posters	Medio	Inmediatos
Mecenazgo	Becas	Alto	Plazo medio largo
	Premios	Medio	Plazo medio largo
	Ayudas	Alto	Plazo medio largo
	Construcción	Alto	Largo plazo

Fuente: autora

La implementación de instrumentos de comunicación interna genera transmisión efectiva de información en todas las direcciones, fomenta la colaboración y el compromiso entre los colaboradores y los públicos de interés.

### **Rumor**

Como se evidencia en el capítulo dos, en la figura 3, los rumores corporativos son especulaciones acerca de la administración y el futuro de la empresa muy comunes durante procesos de fusiones y adquisiciones. Por ejemplo, cuando una empresa compra a otra, los empleados tienden a especular acerca del futuro de sus trabajos y suelen terminar en una crisis organizacional. (Hernández, 2021).

La Comunicación Productiva tiene como objetivo generar ambientes ricos en información que a su vez se han de consolidar en Ecologías Productivas; lo que significa que cada persona debe procurar la producción de la información que necesita para desarrollar su trabajo y asegurarse de que esta se encuentre disponible para todo aquel que pueda llegar a necesitarla, incluso uno mismo en otro momento; se habla entonces de flujos efectivos y usos inteligentes de la información. Cuando esto no ocurre, se suelen desperdiciar recursos en la generación de datos, procesos, experiencias y metodologías que antes ya se habían obtenido, pero que, al no sistematizarse, no lograron transformarse en nuevos aprendizajes, ni en ahorro de energía. (Torres et al; 2020)

Los rumores pueden dañar la reputación de la empresa si se difunden información falsa, ausente o negativa sobre ella, un rumor se puede generar bajo unas condiciones de tiempo y contexto muy limitadas, llegando a crear una crisis dentro de la organización, hacer un control y seguimiento a un rumor ayuda a proteger la imagen y la credibilidad de la organización tanto

interna como externamente, evitando malos entendidos y preservando la estabilidad de la organización y promoviendo la cohesión del equipo, la confianza y la reducción de distractoras.

### **Crisis**

La crisis es una palabra que proviene del griego *krinein* (cambio, transformación) y de esta palabra se deriva *kritikós*, que significa “crítico”, “criticar”, “discernir”. La crisis aplicada al entorno empresarial, se refiere a un acontecimiento que puede ocasionar resultados negativos.

Las crisis tienen diferentes naturalezas, por eso es importante que las organizaciones estén preparadas con planes de contingencia y protocolos de gestión de crisis, teniendo en cuenta la importancia de una comunicación efectiva, humana y transparente durante una etapa de crisis, dando importancia al liderazgo y a la cultura organizacional, y permitiendo las oportunidades de mejora en la empresa.

La claridad en una crisis contribuye a que los colaboradores se conviertan en aliados para que la empresa sea sostenible y el principal voz a voz sea positivo, además el manejo de las crisis permite difundir los objetivos a largo plazo, definir funciones y responsabilidades a niveles clave, coordinar las comunicaciones internas entre áreas, hacer seguimiento y revisión continuada de las acciones emprendidas y la difusión de proyectos sólidos y consistentes.

### **Clima laboral**

Las organizaciones son una composición, la trasmisión de información no es un proceso lineal, al contrario, se despliega como una red multidimensional que obliga a las organizaciones a pensar en la comunicación interna y el clima laboral.

El clima laboral en una organización hace referencia al ambiente psicológico y emocional que se experimenta en el lugar de trabajo, el clima organizacional es el resultado de la interacción entre diversos factores, como la cultura, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, las estrategias de recursos humanos y las condiciones de trabajo; el clima laboral es importante dentro de las empresas porque interviene directamente con bienestar de los colaboradores, su satisfacción laboral, su compromiso con la organización y con su sentido de propiedad, desempeño y productividad.



Un clima laboral saludable no solo beneficia a los colaboradores, el clima es un conjunto que aporta al desarrollo de toda la organización, permitiendo la retención de talentos, la productividad y la estabilidad de la reputación en la organización.

### **Stakeholders**

Los Stakeholders o grupos de interés son individuos, grupos o entidades que tienen un interés o una influencia en el éxito y las operaciones de una organización directa o indirectamente. Estas partes interesadas pueden ser internas como los colaboradores o externas como los proveedores y pueden tener diferentes niveles de poder e influencia.

**Tabla 3**

*Stakeholders*

<b>Grupo de interés</b>	<b>Influencia</b>
Colaboradores	Los colaboradores son uno de los Stakeholders más importantes para una organización, poseen un interés directo con el éxito de la empresa ya que su empleo, crecimiento profesional y su bienestar dependen de la estabilidad de la organización.
Clientes	Los clientes son fundamentales para el éxito de cualquier organización, su bienestar, satisfacción y fidelidad son vitales para mantener y aumentar los ingresos y mejoras de la empresa.
Accionistas	Los accionistas son propietarios parciales de una organización y su principal interés es maximizar el valor de sus inversiones. Tienen influencia en la participación y toma decisiones estratégicas, además de la votación en asambleas comités.

Proveedores	Los proveedores suministran los productos y servicios necesarios para que la empresa opere en su área de influencia. Su eficacia y confiabilidad son importantes para garantizar la continuidad de las operaciones comerciales y brindar servicios o productos con los estándares de calidad definidos en las políticas de la organización.
Comunidades locales	Las comunidades cercanas al área de operación de la organización se convierten en un grupo de interés debido a que puede verse afectada por las actividades y decisiones de la empresa en términos de empleo, medio ambiente, infraestructura, seguridad, entre otros.
Grupos sociales y ambientales	Los grupos sociales, como organizaciones no gubernamentales (ONG), defensores del medio ambiente, sindicatos y grupos de derechos humanos, pueden tener un interés en las políticas comerciales, humanas, éticas y sostenibles de una organización.
Medios de comunicación	Los medios de comunicación son fundamentales para la gestión de la reputación, transparencia y credibilidad y para el manejo de oportunidades de visibilidad de una organización
Gobiernos	Los gobiernos tienen organismos reguladores, su interés es garantizar que la empresa cumpla con las leyes, políticas, estatutos y regulaciones aplicables y vigente.

---

Su influencia se ve reflejada en las normativas y planes de desarrollo.

---

Fuente: autora

La gestión de los contactos y relaciones con los Stakeholders es importante para el desarrollo y la sostenibilidad de una organización, esto representa identificar a todos los grupos de interés, comprender sus necesidades y visiones, involucrarlas en el proceso de toma de decisiones cuando sea apropiado y gestionar las relaciones de manera ética y transparente, debido a que una relación efectiva con los Stakeholders puede ayudar a construir relaciones sólidas, mejorar la reputación de la empresa y minimizar riesgos o crisis potenciales.

## **Indicadores**

Los KPI'S o indicadores claves de desempeño son una herramienta de la comunicación organizacional interna, porque permiten la evaluación constante de la efectividad, visibilidad y asertividad de las estrategias empleadas a nivel interno en la organización, es fundamental medir los resultados obtenidos y evaluar las acciones llevadas a cabo para determinar el cumplimiento de los objetivos trazados.

Existen varios tipos de indicadores, en la organización se pueden implementar dos tipos cuando se habla de comunicación interna, los indicadores de impactos y los indicadores de gestión.

### ***Indicador de impacto***

De acuerdo con Rincón (2012) se consideran los indicadores de calidad como instrumentos de evaluación de la gestión de las compañías en función del impacto de sus productos y servicios, teniendo en cuenta la pertinencia, precisión, oportunidad y confiabilidad. Los indicadores de impacto permiten verificar si se están logrando los objetivos.

### ***Indicador de gestión***

Según Salgueiro (2001) los indicadores de gestión son una guía para medir y controlar la evolución de la compañía, de un departamento o un área en particular porque muestran el uso y destino de los recursos planteados en los planes de las estrategias.

Los indicadores encaminan a las organizaciones a evaluar riesgos potenciales en relación con sus colaboradores, políticas, finanzas, acuerdos, operaciones, reputación y planes de comunicación teniendo en cuenta los impactos, alcance, consecuencias y las percepciones de sus decisiones y planes de acción.

Los tópicos anteriores hacen parte de las múltiples tareas que asume un estudiante al comenzar su práctica en comunicación organizacional, hacer parte una organización representa plantear y desarrollar estrategias que se adapten a las necesidades específicas de la empresa y que muestren resultados efectivos, un estudiante que cuenta con las herramientas para generar estrategias innovadoras y productivas posee una mayor competitividad laboral, aplica los conocimientos teóricos, desarrolla habilidades particulares, construye redes profesionales y se prepara integralmente para el mundo laboral.

### Conclusiones

La investigación realizada permite ver aspectos fundamentales de los procesos de aprendizaje y práctica de los estudiantes de Comunicación Social, teniendo en cuenta a la comunicación organizacional como uno de los campos de acción más fuerte de los profesionales de esta área, siendo la práctica profesional una oportunidad invaluable para aplicar los conocimientos teóricos en un entorno laboral real permitiendo la competitividad y el desarrollo de competencias claves.

La recolección de información para una investigación puede constituir un desafío porque acceder a las fuentes de información necesarias puede ser complejo debido a que algunas fuentes pueden ser privadas, estar protegidas y requerir permisos especiales, como los artículos de algunas bases de datos; además, por el contexto en el que se vive actualmente el volumen de información que se puede encontrar es masivo, filtrar, gestionar y encontrar las citas de todos los datos es una tarea que requiere tiempo y un muy buen modelo del observador y por la complejidad de los datos, algunos requieren un análisis profundo que necesita a su vez herramientas y habilidades esenciales para ser analizados correctamente.

Hacer un diagnóstico permitió identificar oportunidades de mejora, hacer un análisis de las causas, tomar decisiones informadas, enlistar los tópicos, evaluar los riesgos y conocer las experiencias particulares de los participantes de la investigación, el diagnóstico permitió visualizar un panorama completo de los desafíos, dudas, retos y oportunidades de la comunicación organizacional interna en el contexto universitario.

La comunicación organizacional en la actualidad es uno de los campos más fuertes de la profesión, por la globalización de la información y la evolución de las organizaciones con los nuevos ejes como la responsabilidad social y el compromiso con los colaboradores se ha convertido en un área imprescindible dentro de los planes estratégicos de las empresas.

Comprender la importancia de una guía de comunicación interna para los estudiantes de práctica profesional es necesario para que los estudiantes tengan herramientas más sólidas para enfrentar los desafíos de la comunicación interna dentro de la organización, un documento guía permite adaptarse rápidamente a nuevas situaciones y contribuir de manera significativa al éxito de la organización desde el primer día.

Contar con un documento de guía o referencia en el contexto universitario, específicamente en la práctica profesional es necesario para realizar estrategias de comunicación interna basadas en la información, pautas y bases teóricas que fomenten la creatividad, innovación y efectividad, al trabajar en proyectos reales, con recursos tangibles, interactuar con colegas y gestionar situaciones de comunicación dentro de la organización.

Una guía puede constituir un valor agregador para las organizaciones, debido a que los estudiantes demuestran comprensión, manejo y habilidades en comunicación interna, una guía de comunicación interna brinda a los estudiantes una ventaja competitiva en el mercado laboral al demostrar su capacidad para contribuir de manera efectiva a la comunicación y colaboración dentro de la organización.

La investigación fomenta el desarrollo y la mejora de las habilidades analíticas, gracias a que en su ampliación el estudiante y profesional aprende a evaluar información, identificar patrones y tomar decisiones basadas en evidencia, lo que ayuda al estudiante a comprender de forma detallada los temas, situaciones y retos en orden con coherencia, evidencia y compromiso.

La participación en un semillero y la realización de una investigación dentro del mismo permite que los semilleros aprendan a abordar desafíos complejos de forma estructurada y que se genere una habilidad más desarrollada para la resolución de conflictos, aportando habilidades para el crecimiento personal y profesional.

La investigación dentro de la formación profesional permite consolidar conocimientos profundos de campos específicos, generando recordación y actualización de bases teóricas y académicas que incrementa las posibilidades de competitividad profesional y posicionamiento de la casa de estudios y la carrera, además del estudiante.

La generación de investigaciones en los procesos formativos es fundamental para que los estudiantes y futuros profesionales puedan plantear estrategias sólidas, innovadoras y creativas gracias a que la investigación consolida la exploración de nuevas ideas, planteamientos, métodos y soluciones que pueden terminar, como en este caso en el desarrollo de material didáctico, productos, incluso servicios que pueden estar sujetos a generar competitividad.

Las investigaciones requieren búsqueda, recopilación, análisis y presentación de los datos proceso que ayudan a mejorar las habilidades de comunicación escrita y oral, ya que la estructuración y presentación del trabajo demanda la trasmisión de hallazgos de forma veraz, clara,

concisa y efectiva, utilizando además el pensamiento crítico y la capacidad de trabajo autónomo a través de la reflexión y las habilidades propias para direccionar el proyecto.

La investigación se convierte para el estudiante en una herramienta de credibilidad y reputación, un estudiante con habilidades especializadas desarrolladas demuestra competencia y preparación avanzada y esto a su vez, es una oportunidad para aplicar conocimientos teóricos en situaciones de la vida real, ofreciendo a la hoja de vida del estudiante la oportunidad de demostrar que puede desarrollar proyectos y obtener resultados con iniciativa y proactividad.

El diseño de la cartilla de comunicación organizacional puede convertirse en una reflexión de las ventajas y alcance de la interdisciplinariedad, vinculando a dos profesiones como Comunicación Social y Diseño Gráfico en un solo proyecto, permitiendo que los estudiantes hagan una comprensión holística de los desafíos, retos y realidades que se presentarán en sus campos respectivamente, permitiendo el fomento del pensamiento crítico, la creatividad, la colaboración y las habilidades fundamentales del mundo laboral.

Las investigaciones preparan a los estudiantes para la continuación de la formación académica, brindando bases sólidas para la realización de estudios avanzados y la aplicación de conocimientos y desarrollo de estrategias en campos específicos.

### Referencias

- Acosta, A., Alcaide, P., Purificación, D., Velásquez, J., y Tapia, Alejandro. (2022). El perfil del profesional de las relaciones públicas en España: Situación y tendencias del sector. *Cuadernos.info*, (53), 295-317. <https://dx.doi.org/10.7764/cdi.53.43279>
- Berlo, D. (1984). *El proceso de la comunicación*. Routledge.
- Bower, S. (2004). *Asserting yourself-updated edition: a practical guide for positive change*. Da Capo Lifelong Books.
- Brandolini, A., González, M., y Hopkins, N. (2009). *Comunicación Interna, claves para una gestión exitosa*. Editorial DIRCOM.
- Buitrago, J. (2021). La comunicación corporativa de la responsabilidad social empresarial (RSE): el caso de las empresas de la provincia Sabana Centro de Cundinamarca, Colombia. *Innovar*, 31(80), 97-112. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n80.93667>
- Capriotti, P. (1999). Comunicación corporativa: una estrategia de éxito a corto plazo. *Reporte C&D*, 1(13), 3-9. [https://scholar.google.es/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=es&user=P0C382gAAAAJ&citation\\_for\\_view=P0C382gAAAAJ:roLk4NBRz8UC](https://scholar.google.es/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=P0C382gAAAAJ&citation_for_view=P0C382gAAAAJ:roLk4NBRz8UC)
- Coombs, T. (2022). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Sage Publications, Inc.
- Covey, S. (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós Ibérica.
- Dalziel, G. (2013). *Rumores y comunicación en Asia en la era de Internet*. Routledge.
- Drucker, P. (1981). *Gestión dinámica*. Hispano Europea.
- Fernández, J., y Sanjuán, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, 6(6), 5 – 14. <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/rccquifa/article/viewFile/24900/25427>
- Identidad Organizacional (2021, 09 de febrero). *Rumorología corporativa: cómo afrontarla*. <https://identidadorganizacional.com/2021/noticias/rumorologia-corporativa-como-afrontarla/>
- Jablin, F., y Putnam, L. (2000). *El nuevo manual de comunicación organizacional: avances en teoría, investigación y métodos*. Sage Publications, Inc.



- Jiménez, J. (1998). *La comunicación interna*. Ediciones Díaz de Santo SA.
- Kaplan, R; y Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000.
- Peláez, A., Rodríguez, J., Ramírez, S., Pérez, L., Vázquez, A., y González, L. (2012). La entrevista. *Revista Universidad autónoma del Perú*, 05(2), 8 – 20.  
<https://www.studocu.com/pe/document/universidad-autonoma-del-peru/tecnicas-de-observacion/entrevista/35599927>
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Quispe, D., y Sánchez, G. (2011). Encuestas y entrevistas en investigación científica. *Revista de Actualización Clínica Investiga*, 10(10), 7 – 12.  
[http://www.revistasbolivianas.ciencia.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2304-37682011000700009&lng=pt&nrm=iso](http://www.revistasbolivianas.ciencia.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2304-37682011000700009&lng=pt&nrm=iso)
- Rincón, R. (2012). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*, 34(111), 43 – 59.  
<https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1104>
- Robert S., y Kaplan, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Grupo Planeta.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Ediciones Díaz Santos SA.
- Serrano, M. (2009). La Teoría de la comunicación, la vida y la sociedad. *Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, 32(1), 8 – 14.  
<https://www.redalyc.org/pdf/698/69830991014.pdf>
- Silva, A., Barrientos, E., y Díaz, C. Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 8(1), 147 – 153. <https://doi.org/10.15649/2346030X.757>
- Torres, D., Medina, A., Lugones, M., y Badía A. (2020). Aproximación a la comunicación social en tiempos de COVID-19. *Revista Cubana de Información y Comunicación*, 09(6), 149 – 163. <http://scielo.sld.cu/pdf/ralc/v9n24/2411-9970-ralc-9-24-149.pdf>