

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

**Luz Ángela Buitrago Aponte**

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

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

**Luz Ángela Buitrago Aponte**

**Trabajo de grado de semillero de investigación Esfinge para optar al título de:  
Comunicadora Social**

**Director (a):**

**Diana Carolina Bonilla Cárdenas  
Magíster en Educación Popular**

**Codirector (a):**

**Lizeth Rocío Rojas Rojas  
Magister en Semiótica**

**Universidad de Boyacá  
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales  
Programa de 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).

Este proyecto de investigación se lo dedico a mi familia, por su amor incondicional, apoyo constante y sacrificios que han hecho posibles mis logros profesionales. A mis estimados docentes, por su sabiduría, paciencia y dedicación en guiarme en el camino del conocimiento. A todos aquellos que, de una manera u otra, han sido parte de mi formación académica y personal, gracias por creer en mí y por inspirarme a alcanzar mis sueños. Este logro es también de ellos. Con profundo agradecimiento y cariño

### **Agradecimientos**

Agradezco a la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad de Boyacá y a cada uno de los docentes que me acompañaron en este proceso de formación, reitero mi gratitud principalmente a la docente Carmen Rocio Rojas Santisteban de la asignatura de Comunicación Organizacional quien me orientó y me brindó todo su apoyo en el desarrollo de este importante proyecto, de igual manera, al Dr. Jairo Gonzalez Bautista por su disposición y asesoramiento en todo momento y a la docente Lizeth Rocio Rojas Rojas quien estuvo presente en cada paso de la investigación. A todos ellos mil gracias por contribuir al desarrollo investigativo.

## Contenido

	Pág.
Introducción.....	18
Trayectoria de la comunicación organizacional externa .....	21
Antecedentes de la comunicación organizacional externa.....	21
Comunicación organizacional externa en Colombia .....	22
Comunicación organizacional externa en Uniboyaca .....	22
Importancia de la comunicación organizacional externa en la empresa .....	23
Desafíos de la comunicación organizacional externa .....	23
Crisis de comunicación organizacional externa .....	24
Indicadores de la comunicación organizacional .....	24
Herramientas habituales de la comunicación organizacional externa.....	24
Desarrollo del diagnóstico de necesidades en comunicación organizacional externa .....	26
Metodología .....	26
Herramientas de recolección de la información.....	26
Encuesta.....	27
Entrevista .....	28
Grupo focal .....	30
Resultados del diagnóstico de necesidades en comunicación organizacional externa.....	33
Tema 1. Importancia y desafíos de la comunicación externa.....	33
Tema 2. Crisis de la comunicación organizacional externa .....	34
Tema 3. Indicadores de la comunicación organizacional externa .....	35
Tema 4. Herramientas habituales de la comunicación organizacional externa .....	36
Tema 5. Documentación de los elementos más relevantes de la comunicación organizacional externa .....	39

Tema 6. Temas de aprendizaje sugeridos para la práctica efectiva de la comunicación organizacional externa .....	40
Conclusiones .....	42
Referencias .....	45
Anexos.....	47

**Lista de Tablas**

	Pág.
Tabla 1 Aplicación de herramientas de recolección de la información según la población .....	32
Tabla 2. Principales hallazgos arrojados por la investigación .....	40

**Lista de Figuras**

	Pág.
Figura 1 Encuesta diagnóstica de las necesidades en comunicación organizacional externa.....	28
Figura 2 Preguntas de la entrevista .....	29
Figura 3 Invitación al Focus Group .....	30
Figura 4 Fotografía desarrollo del Focus Group.....	31
Figura 5 Importancia de la Comunicación Organizacional .....	33
Figura 6 Porcentaje de la población encuestada que tiene un desafío en la comunicación organizacional.....	34
Figura 7 Porcentaje de empresas donde labora la población encuestada que usa herramientas para medir su eficacia y eficiencia en la comunicación.....	35
Figura 8 Herramientas de medición de la comunicación utilizadas .....	36
Figura 9 Porcentaje de empresas donde laboran los encuestados que cuentan con documentos de consulta para el trabajo operacional en comunicaciones .....	37
Figura 10 Documentos de consulta para el trabajo operacional en comunicaciones .....	37
Figura 11 Canales de comunicación utilizados por las empresas donde labora la población encuestada.....	38
Figura 12 Porcentaje de organizaciones que cuentan con un programa de RSE según la población encuestada.....	39

**Lista de Anexos**

	Pág.
Anexo A. Anteproyecto .....	48
Anexo B. Documentos de comité de ética y bioética .....	66
Anexo C. Encuesta .....	67
Anexo D. Entrevistas .....	67
Anexo E. Focus Group .....	67
Anexo F. Consolidado de temas para para la práctica efectiva de la comunicación organizacional externa.....	67

## Glosario

***Comunicación externa:*** Intercambio de información, mensajes y contenido que una organización transmite hacia el exterior de esta, dirigido a diversos públicos externos como clientes, proveedores, medios de comunicación, comunidad, accionistas y otras partes interesadas.

***Comunicación organizacional:*** se refiere al proceso mediante el cual las organizaciones planifican, implementan y gestionan la transmisión de información tanto dentro como fuera de la entidad. Este proceso abarca la interacción de la organización con sus empleados, clientes, proveedores, accionistas y la sociedad en general. La comunicación organizacional busca garantizar que todos los mensajes emitidos por la empresa sean coherentes, claros y efectivos, contribuyendo así al logro de los objetivos organizacionales y al mantenimiento de una buena reputación.

***Empleadores de empresas:*** Los empleadores en comunicación organizacional están encargados de fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y estimulante, donde se valora el talento y se promueve el crecimiento profesional y personal de otros miembros del equipo, esta población seleccionada son líderes de áreas de gestión de planeación e imagen de cada una de las empresas donde se encuentran, por lo cual son visionarios estratégicos, creativos e innovadores. Su compromiso con la excelencia en la comunicación y su capacidad para impulsar el éxito empresarial los convierten en activos invaluable para cualquier empresa que busque destacarse en un mercado competitivo y en constante evolución. Los empleadores que participaron de la encuesta se encuentran en diferentes partes del país, lo que significa recolección de la información desde diferentes perspectivas dependiendo del contexto en el que se encuentra cada uno.

***Encuesta:*** Método de investigación cuantitativa muy utilizado que permite a los investigadores recopilar datos de un gran número de encuestados de forma eficaz. Son especialmente útiles para identificar tendencias, medir la opinión pública y recopilar información demográfica. Las encuestas pueden administrarse a través de diversos canales, como plataformas en línea, teléfono, correo y en persona. La naturaleza estructurada de las encuestas, con preguntas y opciones de respuesta estandarizadas, permite recopilar datos comparables que pueden analizarse

estadísticamente (Fowler, 2014). En el contexto de la comunicación externa, las encuestas pueden ayudar a las organizaciones a comprender cómo perciben sus mensajes los diferentes segmentos de audiencia, evaluar la eficacia de las estrategias de comunicación e identificar áreas de mejora (Sue y Ritter, 2012).

**Entrevista:** Método de investigación cualitativa que implica una interacción directa e individual entre el entrevistador y el entrevistado. Permiten explorar en profundidad las perspectivas, experiencias y opiniones individuales. Las entrevistas pueden ser estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas, dependiendo de los objetivos de la investigación. Las entrevistas estructuradas siguen un conjunto predeterminado de preguntas, mientras que las entrevistas semiestructuradas y no estructuradas ofrecen más flexibilidad, permitiendo al entrevistador profundizar en función de las respuestas del entrevistado (Kvale y Brinkmann, 2015). En la investigación de la comunicación externa, las entrevistas pueden proporcionar datos ricos y detallados sobre las actitudes, creencias y motivaciones de las partes interesadas, ofreciendo perspectivas que no son fáciles de captar a través de encuestas (Qu y Dumay, 2011).

**Estudiantes de práctica de comunicación social:** Los estudiantes de práctica en comunicación social se encuentran en el proceso de formación y desarrollo, una de las características más destacadas de los estudiantes de práctica es su motivación por el deseo de adquirir experiencia laboral y aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en clase. Al encontrarse en una etapa temprana de su carrera, tienen la libertad de explorar nuevas ideas y enfoques creativos para resolver problemas de comunicación, así mismo, se enfrentan a grandes retos durante su práctica lo que hace que busquen colaboración con otros estudiantes, profesionales y miembros del equipo para lograr objetivos comunes y generar resultados efectivos en proyectos de comunicación corporativa.

**Grupos focales (focus group):** Los grupos focales consisten en debates guiados con un grupo reducido de participantes, normalmente entre seis y doce personas. Este método aprovecha la dinámica de grupo para obtener una serie de puntos de vista y generar un diálogo interactivo. Los grupos focales son especialmente eficaces para explorar cuestiones complejas, comprender las normas del grupo y obtener información sobre opiniones y comportamientos colectivos

(Krueger y Casey, 2015). En la investigación de la comunicación externa, el grupo focal pueden revelar cómo los diferentes segmentos del público interpretan y responden a los mensajes de una organización, así como identificar preocupaciones comunes y sugerencias de mejora (Barbour, 2018). La naturaleza interactiva del grupo focal permite a los participantes basarse en las ideas de los demás, lo que a menudo conduce a percepciones más matizadas que las que podrían proporcionar las entrevistas individuales.

***Profesionales de comunicación social:*** Los profesionales de comunicación social constituyen una población diversa y dinámica, caracterizada por una amplia gama de habilidades y competencias en el ámbito de la comunicación corporativa, esta población cuenta con una sólida formación académica en áreas como publicidad, relaciones públicas, y comunicación corporativa, combinada con experiencia práctica en diversos medios y contextos. Los profesionales trabajan en pro de la organización para alcanzar sus objetivos de comunicación de manera efectiva y ética.

***Stakeholders:*** Grupos de interés o partes interesadas que pueden incluir a empleados, clientes, proveedores, accionistas, autoridades reguladoras, comunidades locales, grupos de defensa y otros actores que tienen un vínculo directo o indirecto con la organización.

## Resumen

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

Este proyecto de investigación consiste en identificar las principales necesidades de enseñanza-aprendizaje de la comunicación organizacional externa en el contexto universitario de la Universidad de Boyacá (UdB) para proceder a documentar los temas y elementos útiles en la práctica para el aprendizaje de la comunicación organizacional externa.

El objetivo es documentar las temáticas necesarias para atender los problemas de comunicación organizacional externa que se suelen presentar en la práctica, con el propósito de recopilar información oportuna que permita que los estudiantes de práctica y profesionales de la comunicación tengan a la mano una fuente apropiada de consulta que proporcione retroalimentación teórica, actualización y adaptación para la solución de problemas en las diferentes situaciones presentadas en la práctica de la comunicación organizacional.

La metodología utilizada para llevar a cabo el proyecto parte de un paradigma cualitativo mixto, por lo tanto, el diagnóstico de las necesidades en comunicación se realiza a través de una investigación de campo a una población determinada donde se aplican herramientas de recolección de la información como: la encuesta, la entrevista y el grupo focal. Seguido de esto se procede a hacer una revisión sistemática de la literatura de los últimos diez años, para llevar a cabo una correlación de la información obtenida de las fuentes investigadas y como producto final el compilado de información de referencia con las temáticas específicas para atender dichas necesidades en las prácticas de comunicación organizacional externa.

Al obtener un diagnóstico y comprender las necesidades y falencias que se presentan en la práctica de la comunicación organizacional, se obtiene un documento accesible y comprensible, que pretende apoyar a los estudiantes para que puedan desempeñarse de manera más efectiva en el futuro como profesionales de la comunicación, capaces de gestionar la comunicación externa de manera estratégica y exitosa.

**Palabras claves:** Comunicación, comunicación externa, aprendizaje, práctica.

### **Abstract**

#### **Needs Assessment in External Organizational Communication: Documentation of Learning Topics for Effective Practice**

This research project aims to identify the main teaching-learning needs of external organizational communication in the university context of UdB, in order to document the relevant topics and elements useful for learning external organizational communication.

The objective is to document the necessary themes to address the issues commonly encountered in external organizational communication practice, with the purpose of compiling timely information that allows internship students and communication professionals to have an appropriate source of consultation providing theoretical feedback, updates, and adaptation for problem-solving in different situations encountered in organizational communication practice.

The methodology employed in this project follows a qualitative paradigm, where the diagnosis of communication needs is conducted through field research targeting a specific population, utilizing data collection tools such as surveys, interviews, and grupos focales. Subsequently, a systematic review of literature from the past ten years is carried out to correlate information obtained from investigated sources, resulting in a compiled reference document containing specific themes aimed at addressing these needs in external organizational communication practices.

By obtaining a diagnosis and understanding the needs and shortcomings encountered in organizational communication practice, an accessible and comprehensive document is produced, aimed at supporting students to perform more effectively in the future as communication professionals capable of strategically and successfully managing external communication.

**Keywords:** Communication, external communication, learning, practice

## **Introducción**

La comunicación organizacional externa juega un papel fundamental en la construcción de la imagen de una organización. A través de una comunicación efectiva, la organización puede transmitir sus valores, fortalezas y propuestas de valor al público objetivo. Lo que contribuye a generar confianza, credibilidad y una percepción positiva en la mente de los clientes, proveedores, inversionistas y otros públicos de interés clave. Una comunicación externa estratégica y bien ejecutada es un factor determinante en el éxito y la sostenibilidad de una organización en un entorno competitivo y cambiante.

Realizar un diagnóstico de las necesidades de comunicación organizacional externa es de vital importancia para estudiantes, profesionales y empleadores de empresas. Para los estudiantes, este diagnóstico permite diseñar programas educativos que respondan a las demandas reales del mercado laboral, equipándolos con las habilidades y conocimientos necesarios. Además, ayuda a los estudiantes a comprender mejor los contextos específicos en los que trabajarán, brindándoles herramientas prácticas y experiencias relevantes, lo que les otorga una ventaja competitiva al prepararlos para enfrentar desafíos específicos de comunicación en diversos entornos organizacionales. Para los profesionales, un diagnóstico preciso facilita la mejora continua al identificar áreas de actualización y asegurar que sus prácticas sigan siendo relevantes y efectivas. También les permite adaptarse a nuevos desafíos y tendencias en la comunicación organizacional, mejorando su desempeño y capacidad para gestionar la comunicación externa de manera óptima. Para los empleadores de empresas, un diagnóstico detallado ayuda a invertir en las áreas de comunicación que realmente necesitan, optimizando el uso de recursos y maximizando el retorno de inversión. Además, permite identificar y abordar debilidades en la comunicación externa, fortaleciendo las relaciones con los grupos de interés y mejorando la imagen pública de la empresa. En resumen, un diagnóstico de las necesidades de comunicación organizacional externa proporciona la base para una formación adecuada, una práctica profesional efectiva y una gestión empresarial estratégica.

Esta investigación surge de la dificultad de encontrar información de primera mano y actualizada que aborde los principales problemas relacionados con el aprendizaje y la implementación de soluciones en la vida diaria de los profesionales de la comunicación principalmente en el ámbito de la comunicación externa. En el contexto universitario, esta

necesidad se vuelve aún más crítica, ya que los futuros comunicadores deben estar bien preparados para enfrentar los desafíos del mundo laboral.

El primer paso para abordar este problema es realizar un diagnóstico que permita identificar los temas clave a los que se enfrentan tanto estudiantes como profesionales. Este diagnóstico serviría como base para desarrollar herramientas que centralicen y faciliten el acceso a información relevante, mejorando así el proceso de aprendizaje y la eficacia en la resolución de problemas en el ámbito de la comunicación organizacional externa.

Para la metodología de esta investigación, se optó por un enfoque mixto que combina elementos del paradigma positivista con un enfoque aplicado. El proyecto comenzó con un diagnóstico exhaustivo de las necesidades en comunicación organizacional externa dentro del entorno universitario de la Universidad de Boyacá. Este diagnóstico se llevó a cabo mediante diversas herramientas de recolección de datos, incluyendo encuestas, entrevistas y grupos focales con empleadores, profesionales del sector ubicados en la región cundiboyacense y estudiantes en prácticas de comunicación social. Además de la recopilación directa de datos, se realizó una revisión sistemática de la literatura académica y profesional de los últimos años. Esta revisión permitió contrastar y complementar los hallazgos obtenidos en el campo con el conocimiento teórico y empírico acumulado sobre temas relevantes en comunicación organizacional externa. Como resultado de este proceso metodológico, se identificaron y documentaron los temas cruciales y la información esencial necesaria para el diseño de contenidos educativos específicos destinados a mejorar el aprendizaje y la preparación de los futuros comunicadores en el contexto universitario. Esta compilación de datos no solo facilitará la comprensión de los desafíos actuales en el campo, sino que también servirá como base sólida para el desarrollo de herramientas educativas efectivas y pertinentes.

Los resultados de la investigación se estructuran en cuatro capítulos principales. El primero abarca los antecedentes de la comunicación organizacional externa, el segundo explica la metodología del trabajo y da una revisión detallada sobre las herramientas utilizadas para la recolección de información, desde su diseño hasta su implementación práctica: el tercero describe los hallazgos del diagnóstico organizados en seis tópicos clave, cada uno destacando las necesidades identificadas en comunicación organizacional externa y las temáticas prioritarias que deben ser documentadas según los resultados obtenidos, proporcionando una orientación clara para

futuras investigaciones y el desarrollo de recursos educativos pertinentes en este ámbito, y en el último capítulo se enumeran las conclusiones obtenidas.

## **Trayectoria de la comunicación organizacional externa**

### **Antecedentes de la comunicación organizacional externa**

La comunicación organizacional externa tiene sus orígenes en los primeros intercambios comerciales, pero su formalización como disciplina comenzó a finales del siglo XIX y principios del XX, centrándose inicialmente en el marketing y la publicidad. Durante este periodo, las empresas reconocieron la importancia de promocionar sus productos y servicios para ampliar su alcance en el mercado y mejorar su competitividad (Kitchen y Schultz, 2001). A lo largo del siglo XX, las relaciones públicas se consolidaron como campo diferenciado, haciendo hincapié en la importancia de una comunicación eficaz con el público externo, incluidos los clientes, los medios de comunicación y la Administración. Los profesionales de las relaciones públicas desarrollaron estrategias para moldear la percepción pública y construir relaciones, reconociendo que la confianza y la reputación eran cruciales para el éxito de las organizaciones (Coombs y Holladay, 2019).

En las décadas de 1970 y 1980, surgió el concepto de comunicación corporativa, que integraba la comunicación interna y externa y enfatizaba la necesidad de coherencia en todos los niveles de la organización (Cornelissen, 2017). Este enfoque holístico reconoció que los mensajes de una organización deben estar alineados en todas las plataformas y partes interesadas para mantener la credibilidad y la coherencia. La integración de varias funciones de comunicación bajo el paraguas de la comunicación corporativa tenía como objetivo racionalizar los procesos y mejorar el impacto estratégico de las actividades de comunicación (Argenti, 2016).

La llegada de las nuevas tecnologías ha transformado este panorama, exigiendo a las organizaciones una adaptación continua para comunicarse eficazmente con sus públicos externos. El auge de Internet y los medios digitales ha revolucionado la forma en que las organizaciones interactúan con sus grupos de interés, ofreciendo nuevas herramientas y plataformas para el compromiso, como las redes sociales, los blogs y los foros en línea (Zerfass et al., 2018). Estas tecnologías no solo han ampliado el alcance de los mensajes organizacionales, sino que también han aumentado la velocidad a la que se difunde la información y el nivel de interactividad con las audiencias (Kaplan y Haenlein, 2016).

En las últimas décadas, la comunicación organizacional externa ha suscitado un creciente interés académico, abordando cuestiones como la gestión de la reputación, la responsabilidad social corporativa (RSC) y la comunicación en tiempos de crisis. Los académicos han explorado cómo las organizaciones pueden gestionar su reputación en un entorno mediático complejo, donde la transparencia y la conducta ética son cada vez más exigidas por las partes interesadas (Carroll, 2016). La comunicación de la RSC se ha convertido en un área crítica de atención, ya que se espera que las organizaciones demuestren su compromiso con las responsabilidades sociales y ambientales a través de sus prácticas de comunicación (Ihlen et al., 2011).

### **Comunicación organizacional externa en Colombia**

La comunicación organizacional en Colombia ha avanzado significativamente, posicionándose como un componente esencial en el ámbito empresarial y gubernamental. Las organizaciones colombianas están adoptando nuevas tecnologías de comunicación, profesionalizando el campo y fomentando la innovación mediante el uso de formatos multimedia (García, 2022). Además, se destaca el enfoque en la responsabilidad social y la mejora en el manejo de crisis (Rodríguez, 2023). Sin embargo, persisten desafíos en la integración completa de estrategias comunicativas, la capacitación continua, la medición de impacto y la promoción de la diversidad e inclusión (Pérez, 2021). En comparación con Estados Unidos y Europa, donde la tecnología y metodologías de medición están más avanzadas, y con Asia, que destaca en el uso de tecnologías móviles y redes sociales, Colombia muestra un buen posicionamiento, pero aún puede beneficiarse de la colaboración regional y la adopción de mejores prácticas globales.

### **Comunicación organizacional externa en Uniboyaca**

La cátedra de Comunicación Organizacional en la Universidad de Boyacá en Colombia se viene desarrollando desde el inicio de la carrera de comunicación y se destaca por su enfoque en la formación integral de los estudiantes, preparándolos para enfrentar los desafíos contemporáneos de la comunicación en entornos organizacionales diversos. La universidad ofrece una educación que combina teoría y práctica, promoviendo el desarrollo de habilidades críticas y analíticas, así como la capacidad de diseñar y ejecutar estrategias efectivas de comunicación. El plan de estudios

incluye asignaturas que abarcan desde la teoría de la comunicación y el manejo de medios, hasta la comunicación interna y externa, la gestión de la imagen corporativa y el manejo de crisis (Universidad de Boyacá, 2024).

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

La comunicación organizacional externa se erige como un pilar fundamental para lograr los objetivos empresariales en el entorno actual. A través de la gestión estratégica de las relaciones con audiencias externas, como clientes, proveedores, accionistas, medios de comunicación, gobierno y la comunidad, las empresas pueden construir una imagen pública sólida, fortalecer lazos con sus clientes, gestionar su reputación de manera efectiva, atraer y retener talento, y diferenciarse en un mercado competitivo. Como señala Cornelissen (2017), "la comunicación corporativa se trata de la gestión de todas las comunicaciones internas y externas dirigidas a crear puntos de partida favorables con los interesados de los que depende la empresa" (p. 5). Esta área clave permite la construcción de una narrativa positiva que genera confianza, credibilidad y lealtad entre los interesados, optimiza las ventas, gestiona crisis proactivamente, atrae talento de alto valor y, en última instancia, impulsa el éxito sostenible de la organización. En resumen, invertir en una comunicación organizacional externa efectiva es una inversión en el futuro de la empresa, consolidando su posición en el mercado y generando un impacto positivo en su entorno.

### **Desafíos de la comunicación organizacional externa**

La comunicación dentro de una organización enfrenta desafíos constantes, al igual que cualquier otra área de una empresa. Cuando los estudiantes de comunicación social comienzan su práctica, necesitan desarrollar estrategias para superar estos desafíos y mejorar la comunicación en la organización. Como destaca Smith (2020), "los profesionales de la comunicación en entornos organizacionales dinámicos deben ser flexibles y tener habilidades para resolver problemas" (p. 76). Al enfrentar estos desafíos, los estudiantes no solo ganan experiencia práctica, sino que también pueden encontrar soluciones innovadoras que beneficien a toda la empresa (Jones y Johnson, 2018). Es crucial que los futuros profesionales estén preparados para abordar los desafíos

cambiantes del entorno empresarial y promover una comunicación efectiva en todos los niveles de la organización (Gibson y Papa, 2016).

### **Crisis de comunicación organizacional externa**

La gestión de crisis es un componente crítico para cualquier organización, y a menudo representa uno de los retos más importantes para los profesionales de la comunicación. La forma en que se gestiona una crisis está estrechamente relacionada con la imagen y la reputación de la empresa. En consecuencia, una gestión eficaz de las crisis debe hacer hincapié en el cumplimiento de la normativa legal y social, así como en la alineación con los valores, principios y políticas corporativos establecidos (Fearn-Banks, 2016).

### **Indicadores de la comunicación organizacional**

Los indicadores de comunicación externa son herramientas esenciales para evaluar la eficacia de las estrategias de comunicación dirigidas al público externo de una organización, incluidos clientes, proveedores, medios de comunicación y la comunidad en general. Estos indicadores pueden abarcar parámetros como el alcance de las campañas publicitarias, la participación en las redes sociales, la reputación de la marca en Internet y la cobertura mediática. Su importancia radica en su capacidad para medir el impacto de los esfuerzos de comunicación en la percepción y las relaciones que los públicos externos tienen con la organización. Además, proporcionan información valiosa para ajustar y mejorar las estrategias de comunicación, identificar oportunidades y gestionar las crisis con eficacia. En resumen, los indicadores de comunicación externa son cruciales para construir y mantener una imagen positiva y sólida de la organización ante sus públicos externos (Smith, 2020; Gregory, 2015).

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

Para gestionar eficazmente la información que circula dentro y fuera de la organización, se emplean diversas herramientas para evaluar el tipo de datos e información que los empleados necesitan conocer. Estas herramientas ayudan a crear mensajes adecuados y adaptados para su

difusión a través de los canales de comunicación apropiados, garantizando que la información llegue a la audiencia prevista de forma clara y eficaz. Este proceso implica identificar a las principales partes interesadas y comprender sus necesidades y preferencias informativas. Al dar prioridad a las partes interesadas, las organizaciones pueden asegurarse de que sus estrategias de comunicación no sólo están en consonancia con sus objetivos internos, sino que también responden a las demandas externas. Este enfoque estratégico ayuda a fomentar la transparencia, generar confianza y mejorar la reputación general de la organización (Cornelissen, 2020).

## **Desarrollo del diagnóstico de necesidades en comunicación organizacional externa**

### **Metodología**

El diagnóstico realizado se enfocó en identificar de manera sistemática y objetiva los problemas, necesidades y áreas de oportunidad que requieren ser abordados en las necesidades de comunicación organizacional externa

La metodología utilizada en esta investigación optó por un enfoque mixto que combina elementos del paradigma positivista con un enfoque aplicado.

La población objeto de estudio incluyo a empleadores de empresas de comunicación organizacional, profesionales de la comunicación y estudiantes de práctica de comunicación social de la universidad de Boyacá.

Se utilizaron las siguientes herramientas de recolección de la información: Encuesta, entrevista y grupo focal.

Para la encuesta la muestra fue seleccionada de manera no probabilística.

Para la entrevista y el grupo focal se tuvo en cuenta para la selección de la población el cargo, antigüedad y pertenencia a la universidad de Boyacá de los estudiantes

La recopilación de los datos obtenidos se analizó con herramientas de visualización de datos: Programas Power BI y Excel

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

En la presente investigación, las encuestas, las entrevistas y el grupo focal son las principales herramientas utilizadas para la recopilación de la información. Estas fueron revisadas y autorizadas por el comité de ética de la universidad de Boyacá. Se realizaron pruebas piloto con no menos de tres participantes que no participaron en la investigación final, lo que permitió corregir problemas de redacción, claridad y fluidez, asegurando así la validez y fiabilidad de los instrumentos de recolección de datos.

### ***Encuesta***

La encuesta se realizó entre profesionales del área de comunicaciones que trabajan en empresas públicas y privadas. Dado el perfil ocupacional de este grupo, caracterizado por su carga laboral intensa y limitado tiempo disponible, se optó por limitar el cuestionario a 10 preguntas para garantizar la obtención de datos confiables sin sobrecargar a los encuestados ni a los entrevistadores.

En la fase de preparación, se establecieron claramente los objetivos de investigación y las preguntas clave que guiaron el desarrollo de prácticas comunicacionales en el ámbito empresarial. El diseño del formulario se llevó a cabo utilizando Google Forms, estructurándolo de manera sistemática para abordar cada aspecto relevante de manera clara, concisa y alineada con los objetivos establecidos. Se incluyó una combinación de preguntas cerradas y abiertas para capturar tanto datos cuantitativos como cualitativos.

Posteriormente, se seleccionaron diez empleadores de diversas entidades, como La Calle 96.9 FM Bogotá, Secretaría Distrital de Turismo de Bogotá, Concejo de Bogotá D.C., Universidad Pedagógica y Tecnológica de Boyacá, Universidad Juan de Castellanos, el Ministerio de Educación de Colombia, Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), GENSA S.A., Contraloría de Bogotá D.C. y SETI S.A.S. Todos los encuestados ostentaban el título de Comunicadores Sociales y desempeñaban roles clave en la gestión de comunicaciones dentro de sus respectivas organizaciones.

**Figura 1***Encuesta diagnóstica de las necesidades en comunicación organizacional externa*

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

Sí

No

En caso afirmativo, por favor indique ¿cuál?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

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

Sí

No

En caso afirmativo por favor indique ¿cuál?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Fuente: autora

Para visualizar la encuesta completa ingrese al siguiente link:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfemPOJ3M4AMxLm1a9woz3CYe6Rhx7GvJ9bX9GapbLE3hnEw/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfemPOJ3M4AMxLm1a9woz3CYe6Rhx7GvJ9bX9GapbLE3hnEw/viewform?usp=sf_link)

***Entrevista***

Para llevar a cabo la entrevista de manera efectiva, se contó con la participación de profesionales en comunicación social con menos de un año de experiencia. Se diseñó una lista de ocho preguntas destinadas a abordar temas clave y profundizar en áreas específicas de la comunicación organizacional externa. Estas preguntas fueron revisadas para asegurar que fueran claras, concisas, respetuosas y estuvieran estructuradas lógicamente para facilitar una entrevista fluida. Además, se consideraron la duración y el formato de la entrevista, adaptando las preguntas y el enfoque según fuera necesario para garantizar una experiencia positiva para los entrevistados.

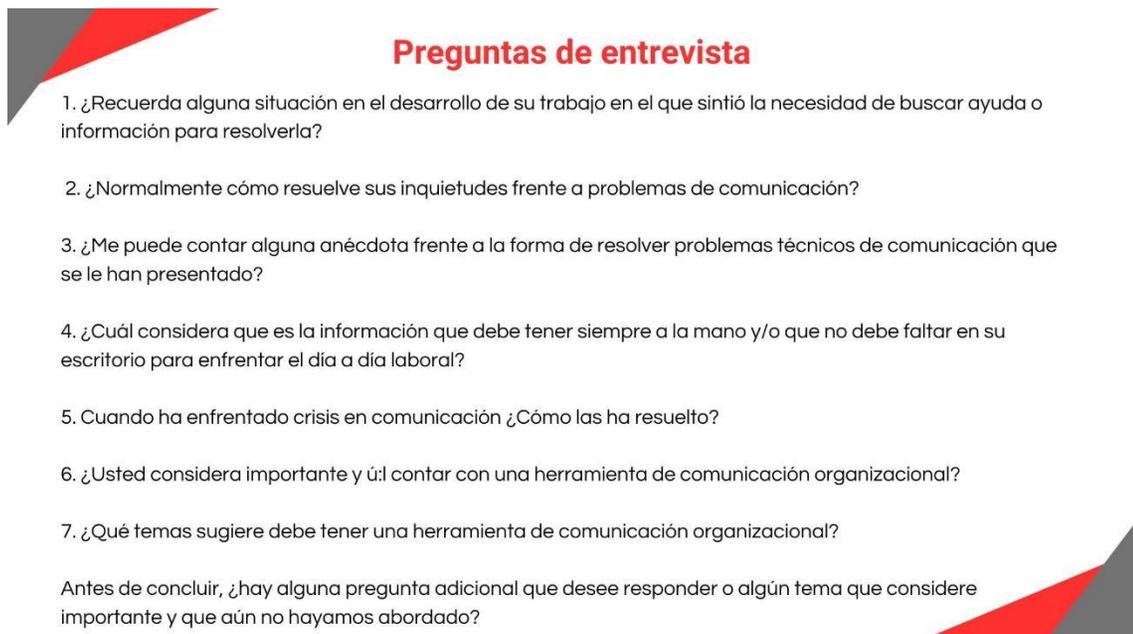
La entrevista se aplicó de manera estructurada, con preguntas predefinidas que se formularon en el mismo orden para todos los participantes. Algunas entrevistas se realizaron de

manera presencial y otras de forma remota, registrando el audio en ambos casos con el consentimiento previo de los participantes.

Esta metodología permitió obtener información detallada y significativa sobre las experiencias, opiniones, creencias, comportamientos y aspectos relevantes relacionados con el tema de la investigación. En promedio, las entrevistas tuvieron una duración de 20 minutos.

## Figura 2

### *Preguntas de la entrevista*



Fuente: autora

Para escuchar las entrevistas en su totalidad ingrese al siguiente link:

[https://drive.google.com/drive/folders/1-TqgMnzcQEWnoL6QGmft-ZwM9-VQif33?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/drive/folders/1-TqgMnzcQEWnoL6QGmft-ZwM9-VQif33?usp=drive_link)

### ***Grupo focal***

El grupo focal se realizó con los estudiantes de último semestre de Comunicación Social de Uniboyacá, que van a realizar su práctica en el campo de la comunicación organizacional. Se procedió a convocar a los estudiantes por medio de una invitación entregada de forma personal. Para la sesión se realizó previamente un guion con 7 preguntas abiertas, que permitieron abarcar una amplia gama de temas relevantes para la investigación, estas preguntas fueron elaboradas de manera estratégica para estimular el diálogo y la reflexión entre los participantes, facilitando así el intercambio de ideas y experiencias durante la sesión del grupo focal. Para tener un ambiente propicio y acogedor para la realización del grupo focal, se seleccionó una ubicación cómoda y tranquila, libre de distracciones, que facilitara la concentración y participación activa de los estudiantes – se realizó en el salón de diseño del edificio 12. Durante la sesión, se moderó la discusión de manera imparcial y objetiva, para que todos tuvieran la oportunidad de expresar sus opiniones y puntos de vista. Finalmente, se pudo crear un espacio dinámico y colaborativo que promovió el intercambio de ideas y la generación de información valiosa para la investigación.

El grupo focal fue grabado en video con el consentimiento previo de los participantes. El grupo estuvo compuesto por ocho estudiantes, cumpliendo con los estándares requeridos para un grupo focal. La sesión tuvo una duración aproximada de una hora.

### **Figura 3**

*Invitación al Focus Group*

**Invitación Especial**  
**FOCUS GROUP**

**Tema:**  
*Diagnóstico de Necesidades en Comunicación Organizacional: Documentación de Temas de Aprendizaje Para la Práctica Efectiva*

*Sabemos que eres un apasionado de la comunicación organizacional y que tienes ideas innovadoras y experiencia en este campo. Entonces queremos que seas parte de la creación de nuestra cartilla.*

**Fecha:** 30 de septiembre  
**Hora:** 12 M  
**Lugar:** Salón de Diseño edificio 12  
**Universidad de Boyacá**

*Sabemos que contamos contigo y apreciamos el tiempo que nos dedicas por eso tendremos además un compartir.*  
**¡Te esperamos!**  
**Angela Buitrago y Katerine Cardozo.**



Fuente: autora

#### Figura 4

*Fotografía desarrollo del Focus Group*



Fuente: autora

Para ver el grupo focal completo ingrese al siguiente link:

[https://drive.google.com/drive/folders/1jER3VMwsq8BQjErKfYlfy1aY79x7ZFth?usp=drive\\_lin](https://drive.google.com/drive/folders/1jER3VMwsq8BQjErKfYlfy1aY79x7ZFth?usp=drive_lin)

[k](#)

A manera de resumen la población objeto de estudio, las herramientas de recolección y el número de participantes se describen en la tabla 1.

**Tabla 1**

*Aplicación de herramientas de recolección de la información según la población*

<b>Herramienta de recolección de la información</b>	<b>Tipo de población</b>	<b>Número de participantes</b>
Encuesta	Empleadores de empresas de la comunicación.	10
Entrevista	Profesionales de la comunicación organizacional	8
Grupo focal	Estudiantes de práctica de Comunicación Social	8

Fuente: autora

## Resultados del diagnóstico de necesidades en comunicación organizacional externa

Los resultados obtenidos a partir de las herramientas de recolección de la información fueron organizados en 6 temas clave:

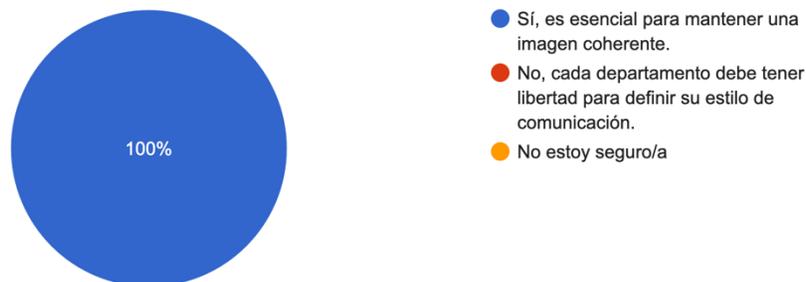
### Tema 1. Importancia y desafíos de la comunicación externa

1. Todos los encuestados consideran importante la comunicación externa en la organización. Ver figura 5

#### Figura 5

##### *Importancia de la Comunicación Organizacional*

10 responses

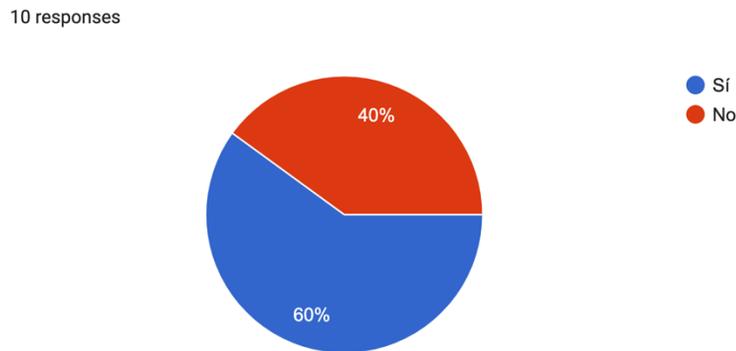


Fuente: encuesta aplicada a empleadores de comunicación organizacional en las empresas

2. El 60% de los encuestados identifican algún desafío o problema de comunicación en su organización. Los principales desafíos encontrados fueron: mantener a todos sus grupos de valor informados de las novedades, decisiones y noticias y de las funciones que se desarrollan en otras áreas de la organización y brindar información oportuna a los grupos de interés en los tiempos requeridos, crear estrategias de responsabilidad social efectivas dado que la organización tiende a confundir responsabilidad social con mecenazgo, donación y patrocinio. Ver figura 6

**Figura 6**

*Porcentaje de la población encuestada que tiene un desafío en la comunicación organizacional*



Fuente: encuesta aplicada a empleadores de comunicación organizacional en las empresas

En caso afirmativo por favor indique ¿cuál?

3. Los participantes mencionaron que en ocasiones se encontraron en situaciones donde olvidaron ciertos detalles o información relevante relacionada con sus responsabilidades laborales. Este escenario resalta la importancia de tener acceso a recursos o fuentes de información confiables para poder recuperar y completar la información necesaria para realizar sus tareas de manera efectiva. También mencionaron la necesidad de buscar orientación o asesoramiento en el manejo de la reputación corporativa de la organización, este aspecto puede ser crítico para proteger y promover la imagen pública de la empresa frente a diferentes stakeholders, y requeriría estrategias especializadas y conocimientos específicos para abordar situaciones de crisis o manejar la percepción pública de manera efectiva.

**Tema 2. Crisis de la comunicación organizacional externa**

4. Las crisis en comunicación externa se resuelven principalmente a través de comunicados de prensa como parte de su estrategia de manejo de crisis.

5. La mayoría de los entrevistados indicó que consultaban sus cuadernos de clase en momentos críticos en el trabajo, cuando necesitaban apoyo o información para solucionar

problemas o completar tareas. Encontraron valioso y pertinente revisar las notas tomadas en clases previas para obtener la información requerida.

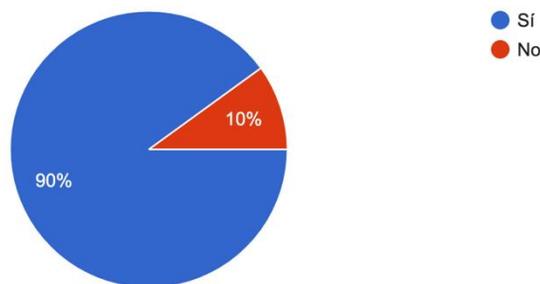
### Tema 3. Indicadores de la comunicación organizacional externa

6. El 90% de la población objeto de estudio utilizan herramientas para medir la eficacia y la eficiencia de las estrategias de comunicación externa. Las encuestas de satisfacción son las herramientas más utilizadas 40%, le siguen con un 30% otros indicadores de eficacia y eficiencia y solo el 10% utiliza auditorias.

#### Figura 7

*Porcentaje de empresas donde labora la población encuestada que usa herramientas para medir su eficacia y eficiencia en la comunicación*

10 responses

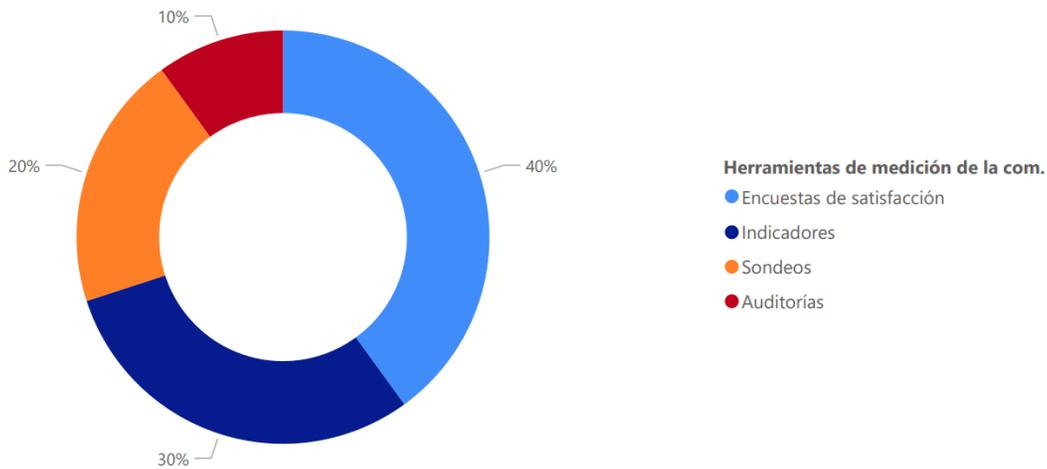


Fuente: encuesta aplicada a empleadores de comunicación organizacional en las empresas

*En caso afirmativo por favor indique ¿cuál?*

**Figura 8**

*Herramientas de medición de la comunicación utilizadas*



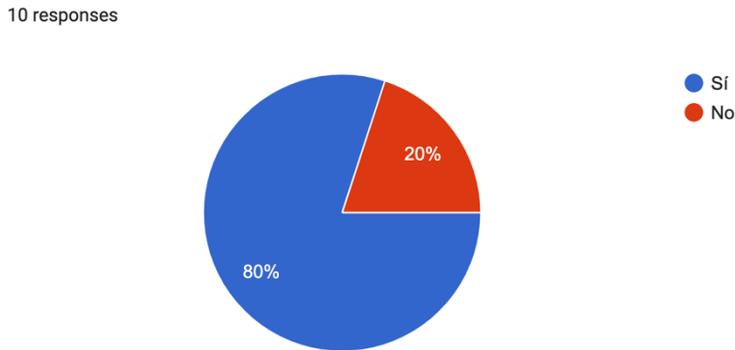
Fuente: encuesta aplicada a empleadores de comunicación organizacional en las empresas

#### **Tema 4. Herramientas habituales de la comunicación organizacional externa**

7. El 80 % de los consultados informan tener en sus organizaciones algún documento de consulta para el trabajo operacional en comunicaciones. Los principales documentos con los que cuenta la organización para consulta con un porcentaje del 40% son los planes estratégicos de comunicaciones y los manuales, tan solo el 20% cuentan con políticas de comunicación. Ver figura 9 y 10

**Figura 9**

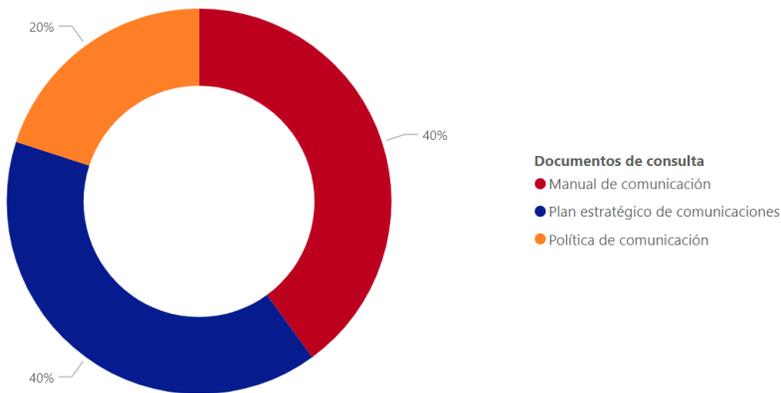
*Porcentaje de empresas donde laboran los encuestados que cuentan con documentos de consulta para el trabajo operacional en comunicaciones*



Fuente: autora

**Figura 10**

*Documentos de consulta para el trabajo operacional en comunicaciones*  
 En caso afirmativo, por favor indique ¿cuál?

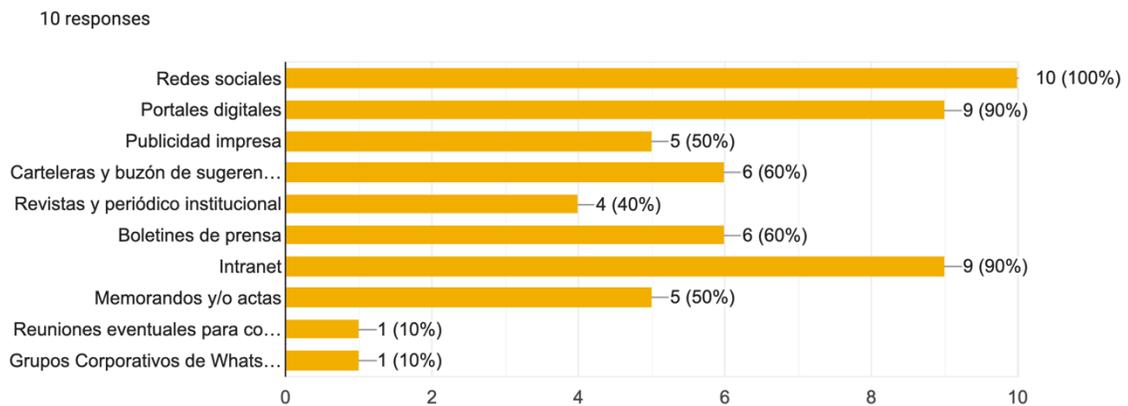


Fuente: encuesta aplicada a empleadores de comunicación organizacional en las empresas

8. Los canales de comunicación más utilizados en la organización son las redes sociales con un 100% y la intranet y los portales digitales con un 90%.

### Figura 11

*Canales de comunicación utilizados por las empresas donde labora la población encuestada*

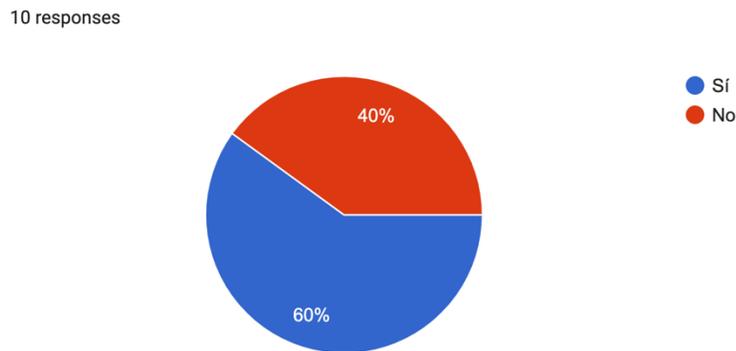


Fuente: encuesta aplicada a empleadores de comunicación organizacional en las empresas

9. El 60% de la población objeto de estudio indica contar con programas de responsabilidad social corporativa. Los programas incluyen: Estrategia global que va desde apoyo a fundaciones, regalos a los sectores vulnerables, programas de ecología, entrega de casas con la fundación Santo Domingo, etc. Extensión e investigación universitaria, Gobierno digital cero papeles Programas de sostenibilidad para las comunidades donde se desarrolla la actividad turística de forma incipiente. Vicerrectoría de Servicios a Aspirantes, Estudiantes y Egresados, actividades ambientales, deportivas, apoyo a comunidades y animales en condición vulnerable y educación

**Figura 12**

*Porcentaje de organizaciones que cuentan con un programa de RSE según la población encuestada*



Fuente: encuesta aplicada a empleadores de comunicación organizacional en las empresas

**Tema 5. Documentación de los elementos más relevantes de la comunicación organizacional externa**

10. La mayoría de los participantes respondieron que resuelven sus inquietudes frente a problemas de comunicación organizacional externa preguntando a sus jefes inmediatos, consultando a profesores de la universidad o revisando el cuaderno de clases de comunicación organizacional de la universidad.

11. Los participantes mencionaron que la información que consideran fundamental tener siempre a la mano o que no debe faltar en su escritorio para enfrentar el día a día laboral incluyen una agenda o calendario actualizado para gestionar eficazmente las citas, reuniones y plazos importantes en el trabajo, libros y documentos relacionados con la situación actual del trabajo que les permite acceder rápidamente a recursos y referencias importantes para tomar decisiones informadas y abordar desafíos específicos en el día a día laboral, también, mantenerse al tanto de las noticias y los medios de comunicación para estar enterados sobre lo que sucede en la actualidad y no dejar pasar datos importantes que deban tenerse en cuenta al momento de comunicar o ejecutar acciones en la organización. Dentro de los aportes hechos por los entrevistados se volvió a mencionar que sería muy útil contar con un recurso específico de consulta en la práctica que

recopile la información necesaria para no emplear tiempo de trabajo consultando en diversas fuentes.

12. los participantes respondieron afirmativamente sobre la importancia y utilidad de contar con una fuente o documento de aprendizaje de la comunicación organizacional, Documentar las temáticas relevantes que atienden los desafíos en la práctica de la comunicación organizacional externa resulta ser un recurso útil para facilitar la integración de nuevos empleados al proporcionar orientación sobre las políticas y prácticas de comunicación de la empresa, además, puede servir como una guía importante durante situaciones de crisis, proporcionando protocolos y procedimientos directos para abordar y gestionar la comunicación en momentos adversos.

### **Tema 6. Temas de aprendizaje sugeridos para la práctica efectiva de la comunicación organizacional externa**

13. Los temas sugeridos por la población objeto de estudio para solucionar los problemas de documentación de la comunicación externa en las diferentes organizaciones son: Relaciones con los medios de comunicación y gestión de prensa, Comunicación de marca y/o identidad corporativa, Publicidad y Marketing – Endomarketing, gestión de crisis, relaciones públicas, eventos y patrocinios y responsabilidad social corporativa.

A manera de resumen

#### **Tabla 2.**

Principales hallazgos arrojados por la investigación

Temas	Hallazgos
Importancia y desafíos de la comunicación externa	Es importante la comunicación externa en las empresas, y el principal desafío es mantener informados a sus grupos de interés
Crisis de la comunicación organizacional externa	Las crisis se resuelven principalmente a través de comunicados de prensa y la

	principal fuente de consulta son los apuntes de clase.
Indicadores de la comunicación organizacional externa	El 90% de la población utilizan herramientas para medir la eficacia y la eficiencia y las encuestas de satisfacción son las más utilizada
Herramientas habituales de la comunicación organizacional externa	Solo el 20% de los encuestados manifiestan tener política de comunicación en sus empresas lo cual es una oportunidad para los nuevos comunicadores sociales
Documentación de los elementos más relevantes de la comunicación organizacional externa	La mayoría de las dudas de comunicación organizacional externa se resuelven por consulta a jefes inmediatos o revisión de apuntes en el cuaderno de clase.
Temas de aprendizaje sugeridos para la práctica efectiva de la comunicación organizacional externa	Los principales temas sugeridos son: Relaciones con los medios de comunicación y gestión de prensa, Comunicación de marca y/o identidad, gestión de crisis, responsabilidad social corporativa.

## Conclusiones

La importancia crucial de la comunicación externa es destacada por la unanimidad entre los participantes. Reconocerla implica comprender su papel fundamental y la necesidad de establecer relaciones sólidas con clientes, proveedores, accionistas, medios de comunicación y la comunidad en general, lo que puede influir en la reputación, la imagen de marca y el éxito comercial de la organización. Este consenso generalizado enfatiza la necesidad de invertir en recursos y estrategias que promuevan una comunicación integral y efectiva en todos los niveles de la organización, lo que podría incluir la implementación de un recurso que facilite la práctica de la comunicación empresarial que permita optimizar procesos mejorar la capacidad para alcanzar objetivos y mantenerse competitiva en un entorno empresarial dinámico y cambiante.

Aunque el 80% de los encuestados afirmaron que sus empresas disponen de algún documento de consulta para el trabajo operacional en comunicaciones, la mayoría indicó que estos documentos son principalmente planes estratégicos de comunicación y manuales de comunicación. Sin embargo, estos documentos no son suficientes para resolver problemas diarios ni guiar la toma de decisiones del profesional en comunicación social. Además, Según la encuesta, los canales de comunicación más utilizados en la organización son las redes sociales, la intranet y los portales digitales, lo que refleja una clara tendencia hacia el uso de herramientas y plataformas digitales para facilitar la comunicación externa. Sin embargo, los encuestados señalaron la dificultad de encontrar en un solo manual o documento una guía práctica y técnica sobre cómo utilizar estos canales de manera efectiva para mejorar o mantener la reputación de la organización. Esto resalta la necesidad de crear un documento específico que aborde las dificultades prácticas y cotidianas de la comunicación organizacional externa.

La investigación ofrece una valiosa oportunidad para enriquecer tanto el aprendizaje universitario como el ámbito profesional al proporcionar información práctica y relevante necesaria en el campo de la comunicación organizacional externa. Al abordar las dificultades reales que enfrentan los profesionales en su quehacer diario, esta investigación no solo identifica necesidades y desafíos, sino que también proporciona un marco sólido de conocimiento aplicable en la práctica.

La información recopilada también identifica los temas prioritarios, que deben constituir la base fundamental para el desarrollo de un documento de consulta solicitado por los profesionales

del área. Este documento, fundamentado en los hallazgos de la investigación, será una herramienta esencial para guiar la toma de decisiones y la implementación de estrategias efectivas en comunicación organizacional externa.

Además, al abrir la puerta a nuevas investigaciones y proyectos, se fomenta un enfoque dinámico y continuo de aprendizaje y adaptación. Diferentes enfoques y perspectivas podrán ser explorados para seguir ampliando nuestro entendimiento sobre las dinámicas y los desafíos inherentes a la comunicación organizacional externa, asegurando así que tanto estudiantes como profesionales se mantengan actualizados y bien equipados para enfrentar las complejidades del campo.

Se podría decir que la investigación ha arrojado luz sobre diversos aspectos relevantes de la comunicación organizacional externa en el contexto universitario. Sin embargo, no estuvo exenta de desafíos, una de las dificultades encontradas radicó en la identificación precisa de los desafíos que enfrentan los participantes en su labor diaria. A pesar de los esfuerzos por facilitar este proceso mediante herramientas de recolección de información como encuestas, entrevistas y grupos focales, algunos participantes manifestaron dificultades para expresar de manera clara y exacta cuáles eran los retos específicos que enfrentaban en su entorno laboral. Esta limitación podría haber afectado la profundidad y la precisión de los hallazgos, sugiriendo la necesidad de estrategias adicionales para promover una participación más activa y reflexiva por parte de los sujetos de estudio.

La documentación de estos elementos proporciona un registro histórico de las prácticas y experiencias pasadas, lo que facilita el análisis retrospectivo y el aprendizaje continuo para mejorar las futuras estrategias de comunicación.

### Referencias

- Argenti, P. A. (2016). *Corporate Communication*. (7a ed.). McGraw-Hill Education.
- Barbour, R. (2018). *Doing Grupos focaless*. (2a ed.). SAGE Publications.
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 3. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- Coombs, W. T. (2019). *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. (5a ed.). SAGE Publications.
- Coombs, W. T., y Holladay, S. J. (2019). *PR Strategy and application: managing influence*. (3a ed.). Wiley-Blackwell.
- Cornelissen, J. (2017). *Corporate communication: a guide to theory and practice*. (5a ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., y Creswell, J. D. (2017). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (5a ed.). SAGE Publications.
- Fearn-Banks, K. (2016). *Crisis communications: a casebook approach*. Routledge.
- Foucault, M. (2019). *Discipline and punish: the birth of the prison*. Vintage Books.
- Fowler, F. J. (2014). *Survey research methods* (5a ed.). SAGE Publications.
- Gibson, C., y Papa, M. (2016). *Communication and organizational culture: a key to understanding work experiences*. Routledge.
- Gregory, A. (2015). *Planning and managing public relations campaigns*. Kogan page.
- Grunig, J. E., y Grunig, L. A. (2016). The relationship between public relations and marketing in excellent organizations: Evidence from the IABC study. *Journal of Marketing Communications*, 22(2), 164-184. <https://doi.org/10.1080/13527266.2013.826541>
- Heath, R. L. (2018). *The SAGE handbook of public relations* (2a ed.). SAGE Publications.
- Hollensen, S. (2015). *Marketing management: a relationship approach*. (3a ed.). Pearson Education.
- Ihlen, Ø., Bartlett, J. L., y May, S. (2011). *The handbook of communication and corporate social responsibility*. Wiley-Blackwell.
- Jones, R., y Johnson, L. (2018). *Communication in practice: a guide for social work*. Palgrave Macmillan.

- Kaplan, A. M., y Haenlein, M. (2016). Users of the world, unite! the challenges and opportunities of social media. *business horizons*, 53(1), 59-68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Kitchen, P. J., y Schultz, D. E. (2001). Raising the corporate umbrella: Corporate communication in the 21st century. *Journal of Marketing Communications*, 7(3), 168-170. <https://doi.org/10.1080/13527260010019399>
- Krueger, R. A., y Casey, M. A. (2015). *Grupos focales: A Practical Guide for Applied Research* (5a ed.). SAGE Publications.
- Kvale, S., y Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Lee, J., y Ho, Y. (2023). The role of social media in crisis management: A case study analysis. *Public Relations Review*, 49(1), 101904. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.101904>
- Qu, S. Q., y Dumay, J. (2011). The qualitative research interviews. *Qualitative Research in Accounting y Management*, 8(3), 238-264. <https://doi.org/10.1108/11766091111162070>
- Smith, A. (2020). *Effective Communication in Dynamic Organizational Environments*. (2a ed.). Wiley.
- Smith, R. D. (2020). *Strategic Planning for Public Relations*. Routledge.
- Sue, V. M., y Ritter, L. A. (2012). *Conducting Online Surveys*. (2a ed.). SAGE Publications.
- Tye, L. (2002). *The Father of Spin: Edward L. Bernays and the Birth of Public Relations*. Henry Holt and Company.
- Weber, M. (2015). Bureaucracy. En H. H. Gerth y C. Wright Mills (Eds.), *From Max Weber: Essays in Sociology* (pp. 196-244). Oxford University Press.
- Zaman, T., y Sharma, P. (2022). Digital communication strategies for enhancing organizational reputation. *Journal of Business Communication*, 59(3), 337-353. <https://doi.org/10.1177/23294884211058763>
- Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Vercic, D., y Moreno, Á. (2018). Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487-505. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485>