



Las Universidades en la Comunicación Organizacional: un ámbito estratégico que ha avanzado a etapas de cambio de competencias y habilidades que debe tener un especialista de la disciplina



*Universities in Organizational Communication: a Strategic
Area that has advanced to stages of change in competencies
and skills that a specialist in the discipline must have*

Autores

Eva María Pérez Castrejón
Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Mauricio Ortiz Roche
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Resumen

Hablar de competencias implica referirse a conocimientos, habilidades, formas de pensar y de interrelacionarse con otros. La comunicación organizacional se aplica en contextos donde es necesario implementar y accionar mensajes y narrativas estratégicas, esta disciplina ha avanzado y trascendido a través de etapas que provocan el cambio del recurso humano o la mejora del recurso material buscando alcanzar los objetivos organizacionales en apego al bien común. El desarrollo de competencias en el especialista de la comunicación organizacional permite potenciar sus habilidades comunicativas como: hablar correctamente, saber escuchar, realizar cuestionamientos asertivos, diseñar mensajes acordes a cada necesidad, expresar pensamientos bien estructurados, proponer un flujo de información a través de los canales adecuados, ser referente de coherencia entre lo que se dice y se hace, proponer la congruencia verbal y no verbal, decodificar correctamente las necesidades organizacionales, entre otras e incluso a dar asesoría y consultoría. Esta propuesta es resultado de la aplicación de proyectos de intervención en organizaciones públicas y privadas por parte de estudiantes de una universidad privada en el estado de Puebla, en el momento que están cursando la asignatura de comunicación organizacional.

Abstract

The fundamental and most important competencies that the specialist in organizational communication must develop, is shown in this chapter.

Talking about expertise implies referring to knowledge, skills, ways of thinking and interacting with others. Organizational communication is applied in contexts where it is necessary to implement and activate strategic messages and narratives; this discipline has advanced and transcended through stages that cause the change of human resources or that cause the improvement of material resources seeking to achieve organizational objectives in accordance to the common good. The development of skills in the organizational communication specialist allows them to enhance their communication skills such as: speaking correctly, knowing how to listen, asking assertive questions, designing messages according to each need, expressing well-structured thoughts, proposing a flow of information through the appropriate channels-, be a reference for coherence between what is said and done, propose verbal and non-verbal congruence, correctly decode organizational needs, etc., and even to provide advice and consulting. This proposal is the result of the application of intervention projects in public and private organizations by students from a private university in the State of Puebla, at the time they are taking the subject in organizational communication.

La Comunicación Organizacional: la Organización, la Estrategia y el Especialista

A finales de los años sesenta, los especialistas se percatan que en las organizaciones los procesos comunes de dirección y gestión empresarial llegaban a fracasar. La comunicación de las organizaciones se empieza a ver como elemento principal de los procesos de gestión y se adentran en la comunicación como una mejora y eficacia para las organizaciones. Una década después, da inicio el análisis profundo del comportamiento social corporativo. En las últimas dos décadas del siglo xx se percibe una madurez de la profesión en sentido social, económico y político (Medina, 2007).

En una organización es fundamental el orden para que los colaboradores alcancen los objetivos particulares y organizacionales de manera rápida y eficaz a partir de metas

establecidas. Taylor utilizó el establecimiento de metas como una de sus técnicas claves de la administración científica. La especificidad de una meta es el grado de precisión cuantitativa (claridad) de la meta. La dificultad de la meta es el grado de eficacia o el nivel de desempeño de la meta que se busca. (Nosnik y Martínez, 2010). Por lo que la organización es un sistema que interpreta sus funciones fundamentales y que está compuesta por recursos: estructura que contiene un número de partes y sus relaciones y la funcionalidad que se refiere a su razón de ser (Alison, 2008).

Toda organización tiene una estructura cuyo objetivo es crear un sistema de acciones que se han desarrollado entre quienes integran la entidad para colaborar juntos y lograr alcanzar las metas establecidas en la planeación institucional. En dicha planeación se identifican y clasifican las acciones a realizar, se asigna un líder que pueda tomar decisiones. De acuerdo con esto, existe una estructura organizacional que promueve acciones claras, tiene los recursos necesarios que la hacen integral, guía con precisión las estrategias y está orientada a la innovación. Por lo tanto, la estructura ofrece a los miembros líneas claras acerca de cómo proceder. La estructura vincula a los integrantes de la organización ante su inevitable existencia. Toda organización parte de una estructura, la cual busca las mejores relaciones entre quienes la integran (Pérez, 2007). La estructura organizacional se puede percibir como la manera en que las organizaciones tienen control ante las necesidades administrativas que buscan la interacción organizacional y la transparencia de los procesos (Cequea y Núñez, 2011).

De este modo, la estrategia en las organizaciones es una característica que debería ser natural, ya que a partir de ésta se establecen y logran objetivos. Así mismo, sirve para establecer los roles a desarrollar, los recursos, las relaciones humanas entre áreas y las formas en que se realizan las actividades. Las estrategias organizacionales logran sus objetivos mediante los recursos humanos que posibilitan la reflexión frente a las organizaciones. Lo cual es posible gracias a la formación profesional de especialistas, de la experiencia adquirida con el fin de atender a las necesidades de quienes integran los sistemas y están dispuestos a enfrentar la competitividad frente a otras organizaciones (Najul, 2011).

Las organizaciones públicas y privadas necesitan incluir en sus prácticas profesionales la comunicación organizacional que implementen, desarrollen y vigilen los procesos de

comunicación en torno a los intereses de la organización. Esto respecto de las acciones estratégicas que empaten con el logro de las metas y objetivos organizacionales, así como de incitar un cambio que favorezca al bien común. Toda acción que se realiza por el profesional de la comunicación está subordinada a diferentes estrategias que son la respuesta a los diferentes objetivos organizacionales.

Dichas acciones en la estructura organizacional establecen la forma de cómo los especialistas actúan en los contextos organizacionales. Esto se refleja en los niveles administrativos en los que se hace uso de las diferentes estrategias de comunicación para concretar los roles a desarrollar por parte de las personas, los recursos a utilizar, las relaciones interpersonales y entre sistemas así como las actividades que les corresponden (Pertuz, 2013). A manera de sumar a lo mencionado anteriormente, las estrategias en las estructuras organizacionales se entretajan por los mensajes que siguen unos caminos dentro del espacio organizacional, a los cuales históricamente se les ha dado el nombre de redes de comunicación, que pueden ser formales e informales. Hoy en día, gracias a profesionistas competentes, especialistas de la disciplina de la comunicación organizacional que se preocupan porque en las organizaciones se desarrollen estrategias de planeación, se puedan crear diseños, producciones, implementaciones y evaluaciones de procesos de comunicación a nivel interno y externo en las organizaciones públicas o privadas, en un ideal con perspectiva ética y humanista, como pensadores de los impactos y repercusiones sociales que se puedan dar en los grupos sociales (Jiménez, 2009).

Las acciones de los especialistas de la comunicación organizacional en las estructuras, se describen en función de sus partes, donde hay transformaciones organizativas jerarquizadas y dispuestas a realizar funciones. La estructura ha sido muy útil desde su definición por teóricos, los que identifican operaciones de orientación hacia el cliente y logrando así mayor competitividad, con la obtención de los objetivos organizacionales y la satisfacción del cliente (Riascos, J.A., 2006). Desde otro enfoque, la organización dispone la manera de cómo los especialistas de la comunicación tienen determinado tipo de comportamiento en el ámbito organizacional, por lo se propone que las organizaciones públicas o privadas sean estudiadas como sistemas humanos que persiguen objetivos, donde prevalece la racionalidad aun cuando hay restricciones ante determinados recursos. Por tal, la organización puede ser analizada desde el punto de vista

académico-administrativo. Es decir, la forma, la estrategia o el modelo de gestión que cada institución acoge para la realización de sus funciones sustantivas.

La organización, como espacio de desarrollo del especialista de la comunicación organizacional se convierte en un hecho de dimensiones sociales que contribuye al tejido social, haciendo a través de las estrategias un traje a la medida de cada organización que favorecen los vínculos humanos, en un esfuerzo porque los especialistas desarrollen una función transmisora de mensajes y narrativas que incrementen la participación social de forma importante.

El Papel de la Universidad en la Formación de Profesionales en Comunicación Organizacional

Hoy en día, las instituciones educativas a nivel superior, están tomando mayor relevancia en la necesidad de organizar cada una de sus actividades desde el ámbito de la comunicación. Dichas instituciones hacen mayores esfuerzos por dar a conocer lo que son y cuál es su quehacer, en cuanto a su identidad y su misión institucional, ya que una vez que esto está plenamente identificado, le permite mejores procesos a nivel interno, que como consecuencia contribuyen a su prestigio social. Sin embargo, son pocas las investigaciones que hay en torno a los procesos de comunicación institucional en la educación superior, como una acción estratégica para el desarrollo de este tipo de organizaciones (Cornelissen, 2008).

Las instituciones educativas están separadas de la coherencia en la formación tecnológica, lo cual está generando malformaciones en su estructura organizacional, que la convierten en adversaria ante las nuevas propuestas del siglo XXI, las cuales, piden cambios que den la posibilidad de edificar el rumbo para determinar el modelo educativo dominante, como una respuesta a las demandas sociales y económicas. De acuerdo con esto, la problemática de la estructura organizacional resulta reveladora, dados los obstáculos organizacionales que impiden las estructuras innovadoras en busca de romper paradigmas culturales - prevalecientes en los procesos académico-administrativos y que son parte cultural de las universidades (Pertuz, 2014). Cuando se habla de instancias de educación superior se hace referencia a las universidades, concebidas

como un espacio de pensamiento crítico que penetra la realidad social y política, de investigación científica, de capacitación de líderes y un centro de extensión cultural y ayuda social, donde su fuerza radica en ser el contexto intelectual y cultural. La construcción de la cultura exige profundizar en las sociedades para enfrentar, manejar y resolver conflictos. Las universidades mantienen nexos con la sociedad civil, a través de la cual experimentan conflictos de diversa índole. Las universidades son el espacio ideal para generar e implementar procesos de análisis, manejo de crisis y resolución ante escenarios de conflicto en su sitio de influencia (Portugal, 1995).

La organización de las instituciones de educación superior se puede analizar como un sistema total desde cinco subsistemas: ideológico, orgánico-estructural, tecnológico, psicosocial y normativo. El subsistema ideológico se distingue por las conductas de los individuos, el subsistema orgánico-estructural está asociado con la infraestructura; el subsistema tecnológico tiene que ver con mundos instrumentales de la organización, el subsistema psicosocial con las relaciones interpersonales y el subsistema normativo conceptualiza a las reglamentaciones como parte de la regulación (Pertuz, 2014). En ese sentido, el campo académico de la comunicación y sus problemas de legitimación radican principalmente en clarificar el concepto de campo académico como marco interpretativo y referencial. Éste permite desarrollar un análisis en múltiples dimensiones articuladas y desde una perspectiva sociocultural. Es decir, una que permita investigar las relaciones entre instituciones, discursos y prácticas, la acción socialmente estructurada y el sentido generado por los sujetos. En el proceso histórico del campo académico de la comunicación se encuentra la cuestión de su legitimación, siempre en discusión hasta en el mismo campo. La década de 1980 marca una búsqueda de claridad donde se manifiesta una crisis de paradigmas.

Ante lo anteriormente expuesto, está la necesidad de reflexionar acerca de la profesión de ser especialista en comunicación organizacional y de definir las posibilidades reales de ofrecer satisfactores en el futuro próximo, donde lo que más se ha cuestionado es la formación universitaria de comunicadores sociales, ya que hay una constante presión por parte de los empleadores respecto del perfil del comunicador. Las estructuras sociales vigentes de información y comunicación por más de 20 años a la fecha han sufrido transformaciones y sin embargo, en esa transformación social de nuestra sociedad a

través de los medios masivos, no se ha visto reflejado a un ser humano que mediante la razón genere mensajes que sean propagados como un servicio que se ofrece a la comunidad humana (Fuentes, 2012).

Por lo tanto, Raúl Fuentes Navarro (2012) menciona que al menos hay que eliminar tres conjeturas:

1. Que la comunicación se subyuga a los medios y éstos a la tecnología.
2. Que la tecnología es imparcial ante cuestiones políticas y que sólo se apoya de aparatos.
3. Que no sólo basta con incluir las necesidades de estudio a una materia en el currículo.

Es necesario que los especialistas de la comunicación cuenten con recursos de expresión (hablar, escuchar, leer y escribir). Lo que es imposible de concebir es -que un especialista no piense, investigue o busque los hechos y se inserte irresponsablemente en la transformación de la dinámica social.

Además de proponer tres hipótesis a explorar:

1. A partir de cómo se atienda la formación teórica, las contribuciones prácticas de las universidades a través de sus egresados podrán tener mayor sentido;
2. El problema de las quebraduras de la tecnología únicamente logrará ser emprendido correctamente en relación con el contexto socio-político-económico a partir de una perspectiva ética;
3. El afianzamiento del programa académico en Ciencias de la Comunicación debe iniciar definiendo y delimitando la práctica de su objeto académico.

El teórico en mención (Fuentes, 2012), explica que el campo académico de la comunicación es un tema complejo que incluye elementos, que es sensible y dinámico;

sensible al ser afectado por cualquier elemento y dinámico porque estos elementos se pueden corregir y mejorar. Por lo que es un tema que está compuesto por las interpretaciones de un mundo junto con actividades y artefactos que se reflejan. Estas interpretaciones se comparten en forma colectiva, en un proceso social de los especialistas de dicha área. Esto pone al campo de la comunicación en un supuesto profundo de ideas y creencias institucionalizadas, mediante las cuales se tiene que hacer frente a los desafíos, amenazas y oportunidades. (Pertuz, 2013).

Lo que es verdad es que la comunicación contemporánea no es exclusiva de nadie, sino el resultado de los saberes de otros, por lo que está legitimada por su iniciación, su posibilidad de interacción crítica y de posibilitar la construcción de conocimientos teóricos que describan los aspectos de la realidad, la cual es una tarea predominantemente metodológica. Por ello, existe la necesidad de la profesionalización en la formación de referentes académicos que desarrollen competencias metodológicas, éticas y científicas (Fuentes, 2012).

“Para continuar, las instituciones de educación superior que ofrecen programas en comunicación y sus especialistas, han tratado de muchas maneras de introducir contenidos educativos o culturales a través de diferentes canales de comunicación, con la intención de comunicar de una misma forma contenidos y propósitos con impactos diversos. Por otro lado, queda claro que lo que sí es fundamental en el fenómeno de la comunicación, es el saber hacer entre los individuos participantes. Y esta otra escritura igualmente existe en la sociedad, más allá de las imperfecciones que se asignan para no verla” (Fuentes, 2012).

Por lo que hay un desafío por parte de profesores y estudiantes para recuperar la comunicación social desde la teoría y la práctica, como un concepto no reduccionista ajeno a la realidad, que sea base de la formación en un esfuerzo ante las penurias manifiestas en los contextos de la problemática comunicacional del país (Fuentes, 2012). Para concluir, es necesario encontrar las maneras productivas de trabajar desde la comunicación organizacional, es decir buscar procedimientos para generar preguntas pertinentes y respuestas con argumentos socialmente válidos. Es de reconocer que la producción de conocimiento es resultado de una tarea colectiva, como un impulso al desarrollo de la comunidad, algo esencial e indispensable para la comunicación como parte del desarrollo y producción de significados en común.

El papel de las universidades en la formación de profesionales en comunicación organizacional tiene como objetivo fundar en el educando el rol de la disciplina como la actividad que se crea para reconocer las necesidades de comunicación en las organizaciones, mismas que van más allá de ser una función meramente administrativa. La comunicación organizacional implica un proceso de investigación que posibilita la comprensión clara de aportaciones estratégicas, como una respuesta a la competitividad de las organizaciones frente una realidad que es producto de la globalización. Es por ello que se pide conocimiento extenso de tácticas y estrategias viables para la realidad de cada organización.

La comunicación organizacional es estratégica y ha avanzado a etapas de cambio de competencias y habilidades que debe tener un especialista de la disciplina, ya que ésta ocupa un papel relevante para las organizaciones públicas y privadas debido a que se ha convertido en una necesidad. No existen organizaciones sin comunicación o sin la necesidad de provocarla, ya que esta disciplina se preocupa por incitar a que quienes integran las organizaciones persigan y consigan un objetivo en común. Lo anterior, lo busca a partir del diseño y aplicación de herramientas verbales y no verbales que se establecen en un plan estratégico y son resultado de la investigación de las necesidades que existen dentro de la organización y como una respuesta a su entorno. La comunicación organizacional contribuye a la solución de conflictos y propone soluciones ante las áreas de oportunidad que se detecten.

Es importante que la disciplina se lleve a la práctica por un profesional que tenga prospectiva y que esté interesado en los cambios globales, en los avances tecnológicos, pero, sobre todo, en el recurso humano y las necesidades personales y laborales que a ellos les atañen. La base de la comunicación organizacional radica en la estructura y la intención de los mensajes a través de los cuales se escrute el bien común de la organización como sistema y de los subsistemas que la conforman, demostrando que la comunicación organizacional es una acción de humanos que viven inmersos en organizaciones. Por lo tanto, necesita de la razón y la reflexión, con la intención de encauzar esta práctica como un servicio a clientes internos y externos. La comunicación organizacional no puede comprenderse sin antes dimensionar los conceptos de comunicación y organización, ya que la comunicación es una necesidad y una acción natural de los seres humanos desde los inicios de su historia. En esta se intercambian

mensajes a través de un proceso por medio de códigos que se comparten en común. La comunicación permite seguir tejiendo las redes sociales y darles un valor agregado si así se desea, ya que existe la posibilidad de intercambiar emociones, opiniones y sentimientos, siempre fundamentados en la verdad y con la firme intención de compartir experiencias con el otro o los otros, es decir, posibilitar la retroalimentación. De igual manera, ésta permite conocerse a sí mismo y así compartir con otros, como condición propia de la razón que diferencia al ser humano de otros seres vivos, posibilitando el intercambio de experiencias comunes de tipo verbal y no verbal que hacen las experiencias sociales y la comprensión de múltiples significados. La comunicación es un instrumento de conexión humana que transfiere las ideas y pensamientos con la intención de persuadir y lograr un cambio o conducta en el otro, en un espacio donde se pueda dar un encuentro físico o virtual.

El Especialista de la Comunicación Organizacional Frente a la Disciplina

En esta sección se abordará cómo la organización tiene como recurso principal al ser humano, quien necesita comunicarse en todo momento y de manera permanente. La organización es un concepto que está asociado a las actividades y acciones propias de un espacio donde los esfuerzos que se realizan tienen un objetivo que perseguir a través de diferentes medios y con un fin específico. En las organizaciones formales e informales se desarrolla una serie de actividades entrelazadas y producidas por el recurso humano y tecnológico con fines específicos. La organización es la suma de diferentes entes pensantes que realizan una serie de tareas coordinadas y acordadas a través de la comunicación y soportadas por normas y reglas. Estas actúan como estructuras sistémicas donde se ofertan productos o servicios que responden a la demanda social y donde el actor principal es el recurso humano quien actúa de manera tal que alcanza objetivos comunes. La organización tiene que regular los recursos materiales, humanos y económicos para alcanzar metas, pero nunca olvidar que el principal recurso son las personas quienes siempre realizan la función de comunicar.

Por tal motivo, el especialista de la comunicación organizacional se convierte en uno de los principales recursos humanos que, a través de sus competencias, pueden optimizar el tiempo de la realización de los procesos como especialista y analista de las

necesidades organizacionales de cada colaborador y las áreas donde se desarrollan. Los especialistas de la comunicación organizacional se apoyan en que posibilitan comprender el entorno organizacional, hacia la identificación de las necesidades y estrategias pertinentes que benefician a los clientes internos y externos, vinculando las necesidades organizacionales de manera integral, en un análisis del presente y el futuro a partir de valores éticos, desde una prospectiva de calidad que permite asumir los retos que le ofrecen los continuos cambios sociales en un contexto científico donde la planificación estratégica, el diagnóstico y la auditoria comunicacional son necesarios para un entorno competitivo.

El especialista en comunicación organizacional egresado de un espacio universitario es el investigador y analista que se desarrolla en la ciencia y en la práctica organizacional, diseña herramientas acordes a las necesidades de cada organización y son el resultado de un diagnóstico que permite gestionar y proyectar de manera integral los sistemas de comunicación, visualizar los futuros cambios o ajustes en áreas de oportunidad, establecer de manera formal o ajustar la cultura organizacional para reforzar la identidad corporativa y fortalecer el comportamiento organizacional a partir de una filosofía ya establecida. En la organización, el recurso humano es el actor principal que necesita para su mejor desarrollo, significados en común compartidos y así contribuir y hacer posibles los cambios pertinentes donde los públicos adquieren un mayor compromiso. La comunicación en las organizaciones es un instrumento estratégico para el logro de los objetivos.

Para Martínez (2004) el especialista en comunicación organizacional es aquél que establece un plan estratégico de comunicación, considerando a la función comunicativa de manera global (al igual que lo son las funciones administrativas, operativas y de ventas, ante las que ninguna empresa tiene reserva en cuanto a su importancia, necesidad y utilidad), de tal modo que dicho plan administra y ejerce la función comunicativa de forma sistemática en la organización.

El profesional de la comunicación organizacional de acuerdo con las prácticas realizadas en organizaciones públicas y privadas en Puebla, necesita desarrollar habilidades y competencias en conceptos como filosofía organizacional, interculturalidad, ambiente y clima organizacional, identidad e imagen, comunicación humana, recompensa

y motivación, cultura, misión, visión, valores, ideologías, símbolos, creencias, comunicación estratégica, plan estratégico de comunicación, estrategias organizacionales e institucionales, finanzas, comunicación administrativa, relaciones públicas, técnicas, capacitación, talleres, comunicación productiva, manejo de crisis, fomentar las mejores relaciones cara a cara y entre subsistemas, trabajo en equipo, dinámica de grupos, jerarquías, liderazgo, línea de mando, comunicación gerencial, seguridad, salud, sociedad, medio ambiente, sustentabilidad; tener claro el concepto de ética, de construcción de ciudadanía, solidaridad, subsidiariedad y moralidad de los actos de los seres humanos, liderazgo, responsabilidad social organizacional y manejo de nuevas tecnologías. La comunicación organizacional debe conocerse no sólo a nivel teórico sino también práctico para que los especialistas puedan escuchar cómo se diseñan y difunden mensajes que den respuesta a los problemas reales de las organizaciones que están sometidas a sociedades complicadas y cambiantes, y también se acerquen a contextos externos que tengan necesidades de comunicación y hagan vivo lo que escuchan en el aula o leen en los libros. Es esencial para la construcción y aplicación de planes estratégicos de comunicación.

De igual manera, la disciplina se apoya en el lenguaje como una herramienta que posibilita compartir significados en común en encuentros organizacionales transparentes, abiertos y comprometidos, ya que la comunicación organizacional regula las relaciones de la organización dentro y fuera de su entorno, y posibilita alcanzar objetivos, la toma de decisiones, la resolución de problemas y provocar cambios.

El valor de la comunicación en las organizaciones está centrado en las acciones humanas que se desarrollan en cada una de ellas, las cuales se vinculan de manera prescrita con funciones específicas que dan una respuesta a los diferentes contextos sociales. Asimismo, la comunicación en las organizaciones, si bien es verdad que necesita de bases teóricas, también es necesario llevarla a la práctica a través de diversos rumbos, de acuerdo con las áreas de oportunidad que busca resolver la disciplina ya mencionada. La comunicación organizacional es una posibilidad de interactuar de manera ética en el momento de aplicar ajustes en los sistemas.

La Propuesta

La Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP), fundada en 1973, fue un catalizador como la primera institución en impulsar la carrera de Ciencias de la Comunicación, lo cual le da experiencia adicional, mayor conocimiento del entorno y de su problemática. Los egresados de la UPAEP han ido ocupando puestos importantes como parte de los principales líderes en los medios de comunicación del estado, así como liderar las áreas de comunicación en organizaciones públicas y privadas. También fue la primera en ser acreditada por el Consejo Nacional de Acreditación de la Comunicación (CONAC) y sus representantes han participado a nivel directivo en el CONEICC (Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación de las Ciencias de la Comunicación). Este programa nace de la necesidad de brindar respuestas acordes al contexto que se vive en el mercado laboral, buscando innovar los procesos de enseñanza-aprendizaje en la formación de los estudiantes de Comunicación a través del estudio de casos de intervención.

A partir del rediseño curricular del año 2008, era la única universidad en el estado de Puebla que se interesaba por la línea disciplinar en Comunicación Organizacional, situación que fue asertiva ya que sería una necesidad futura de las empresas e instituciones contar con especialistas de esta disciplina; esto pese a las amenazas del entorno en el estado que se encuentra saturado por la proliferación de escuelas de baja calidad y la deformada percepción del profesional entre los empleadores. La idea en ese momento era que hubiera por parte de los estudiantes intervención en casos de comunicación como eje central de la carrera. Este eje está conformado por cursos planteados como casos de estudio, para que los estudiantes aprendieran a resolver problemas de comunicación mediante la aplicación de diversas metodologías.

La UPAEP sustentaba la implementación de los conocimientos de la comunicación organizacional frente a la necesidad social y económica de la profesión y de la existencia del programa académico para enseñar la profesión afirmando que México y Puebla en particular, requieren de profesionales que sepan resolver problemas de comunicación de forma integral. Las sociedades necesitan comunicarse de la forma más eficiente, tanto con sus públicos internos como externos. La comunicación adecuada permitirá transformar a las comunidades en organizaciones más productivas, transparentes y

ayudará a que los distintos públicos que se encuentran en desventaja puedan acceder a mejores oportunidades de vida.

En ese momento destacaban algunos programas de comunicación a nivel licenciatura en la ciudad de Puebla, de universidades reconocidas, pero ninguno abordaba la línea de comunicación organizacional.

La propuesta de impulsar la comunicación organizacional a través de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación tenía la intención de una preparación de profesionales de la comunicación con una sólida formación teórica que respaldara las propuestas de solución a problemas de comunicación; es decir, un programa que se centrara en la solución de estudios de casos. Las asignaturas que se propusieron en esta línea disciplinar eran: Nuevas tendencias en la comunicación organizacional, competencias comunicativas en las organizaciones ¿II?, comunicación y situaciones en crisis, y evaluación de proyectos de comunicación organizacional.

Para lograr la efectividad de la propuesta de la línea disciplinar, se realizó un proceso intenso de vinculación con empleadores y ex alumnos para transformar esa visión y mejorar las posibilidades profesionales de los egresados. También la UPAEP hace la solicitud en febrero del año que se menciona para ser miembro de la Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales (AMCO) siendo Rubén Darío Gómez Castro el presidente. El programa impulsa convenios formales con diversas organizaciones que le permiten fortalecer su calidad y ampliar las opciones de desarrollo de sus alumnos en la disciplina de la comunicación organizacional; también se busca fortalecer las redes de investigación.

El programa en Ciencias de la Comunicación de la UPAEP que se impulsó en 1983 ante la demanda de las necesidades sociales del estado de Puebla, se busca en 1995 ampliar la formación de los especialistas en comunicación mediante cursos complementarios sobre comunicación organizacional, con la intención de incidir en otros campos laborales. El interés de la UPAEP porque sus estudiantes conocieran más acerca de la disciplina data de 1996, cuando la dra. Margarita Argüelles impulsa a manera de formación extracurricular, tres Diplomados en Comunicación Organizacional, guiado por académicos en ese momento de la Universidad Anáhuac Norte: el maestro José de Jesús González Almaguer, quien fuera presidente de AMCO en el 2000 – 2001 y el

maestro Juan Andrés Rincón, quien actualmente ha sido distinguido como jurado en la AMCO, y asimismo la maestra Teresa Esquivia entre otros. Todos ellos formaban parte de la planta académica del Diplomado y asesoraron los contenidos que era necesario abordar como respuesta a la sociedad, era la UPAEP a través de su programa en Ciencias de la Comunicación la primera institución en la ciudad de Puebla en promover este tipo de conocimiento.

De acuerdo con un diálogo con la doctora Margarita Argüelles, quien diseña los contenidos académicos, el Diplomado en Comunicación Organizacional tuvo tres ediciones, desde 1996 hasta 1999. precisamente en , la AMCO cambia su nombre para convertirse en la Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales A.C., a fin de incluir consultores, productores, diseñadores, académicos e investigadores y el concepto de sustentabilidad es tendencia, el vínculo con el área de Recursos Humanos, con áreas de Responsabilidad Social, equipos de Mercadotecnia y de Sistemas, y los vínculos con inversionistas, medios de comunicación e instancias gubernamentales (AMCO), (2024).

Los diplomados en comunicación organizacional surgen con la intención de acercar al programa académico de Ciencias de la Comunicación a una disciplina que no era parte de la malla curricular y era un tema que estaba teniendo impacto en los especialistas de la comunicación. Fueron 64 personas las que formaron parte de estos cursos de formación extracurricular. Estos diplomados fueron el punto de partida para la Maestría en Dirección que tenía un enfoque hacia la disciplina de la comunicación organizacional.

Los proyectos de intervención en Comunicación Organizacional que realizan los estudiantes de la UPAEP realmente inician en el año 2004 con la asignatura de Taller de Comunicación Organizacional. implementar La implementación de proyectos en organizaciones públicas y privadas se da como una iniciativa académica de Eva María Pérez Castrejón, titular de la asignatura y directora del programa académico en esa fecha. Esa iniciativa responde a la necesidad de que los universitarios combinaran los conocimientos teóricos con los prácticos y la investigación aplicada en la línea disciplinar.

Durante más de quince años, en la UPAEP, a través de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, hoy llamada Licenciatura en Comunicación y Medios Digitales se han desarrollado proyectos de intervención por parte de los estudiantes en organizaciones

públicas y privadas, siendo estos proyectos supervisados por la titular de la asignatura en comunicación organizacional.

Los estudiantes utilizan metodologías de investigación cualitativas, cuantitativas o mixtas para obtener resultados de las problemáticas y/o áreas de oportunidad y con estos poder diseñar y proponer estrategias y acciones plasmadas en un Plan Estratégico de Comunicación Organizacional que contribuya con el logro de los objetivos, una vez que se han analizado los resultados de la investigación.

La metodología se puede definir como el área del conocimiento que se encarga de las técnicas y pasos a seguir durante el desarrollo de una investigación que busca un objetivo general y objetivos particulares y genera conocimiento. Asimismo, a través de técnicas metodológicas ayudan a focalizar lo que se necesita investigar y la forma en que se recolectan y analizan los datos necesarios, que tendrán validez para la investigación que se realiza (Lafuente & Marín, 2008). No obstante, la investigación que se realiza a través de proyectos de intervención en diferentes organizaciones determina el método a utilizar, dependiendo del tipo de sistema, de los objetivos a alcanzar y el análisis a realizar. En los proyectos se han utilizado los métodos cuantitativos, cualitativos y mixtos; el primero responde numéricamente después de la aplicación de encuestas, estudios demográficos, inventarios, análisis estadístico. El segundo método da resultados cualitativos a través de análisis, entrevistas, trabajo de grupos, observación, descripción de hechos (Nateras, 2005) y el tercero ofrece datos cuantitativos y de cualidades.

Los proyectos de intervención en Comunicación Organizacional que realizan los estudiantes de la Licenciatura en Comunicación de la UPAEP inician en el año 2004 con la materia de Taller de Comunicación Organizacional, estos se aplican a través de equipos de trabajo de estudiantes que buscan organizaciones, ya sea públicas o privadas en las que proponen estrategias y acciones que son parte de un Plan Estratégico de Comunicación, esto con el objetivo de que los estudiantes combinen los conocimientos teóricos con los prácticos (Pérez EM. y Torrescano CK., 2021). Hasta la fecha los proyectos de intervención se continúan realizando, lo cual ha arrojado resultados importantes como la empleabilidad y el diseño de un modelo de las competencias que los especialistas necesitan tener para poder incidir de manera positiva en las empresas e instituciones.

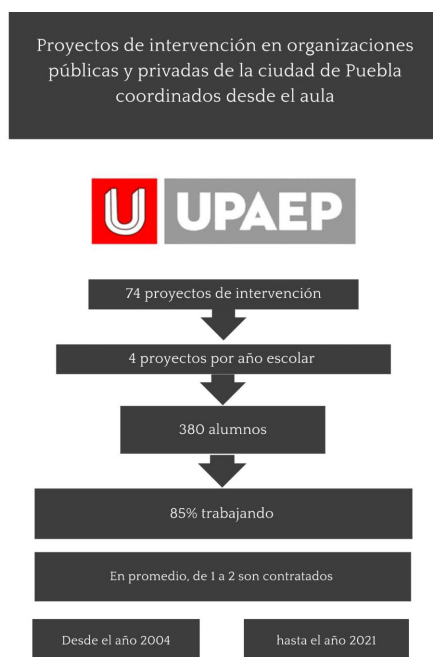
El proceso para que los estudiantes realicen los proyectos de intervención es:

1. Los alumnos buscan una organización pública o privada donde puedan proponer y aplicar un plan estratégico de comunicación en equipo.
2. Los estudiantes entregan una carta de aceptación por parte de algún líder de la organización dirigida a la titular de la asignatura.
3. Posteriormente investigan la historia y/o antecedentes de la organización y de las acciones de comunicación previamente realizadas.
4. Asisten a la organización y aplican las primeras técnicas de investigación cualitativa: observan y entrevistan.
5. Diseñan los instrumentos de investigación mixta.
6. Aplican los instrumentos de investigación (a partir de una muestra) con los clientes internos y/o externos.
7. Hacen un vaciado de resultados.
8. Una vez que están los resultados se analizan, recolectan y clasifican los datos (FODA).
9. Diseñan un Plan Estratégico de Comunicación.
(Elaborar escenarios. Qué se quiere o qué no se quiere lograr).
 - Establecen objetivo general y objetivos particulares.
 - Estrategias y acciones.
 - Mensaje.
 - Público.
 - Medios.
 - Cronograma de acciones comunicativas.
 - Tiempos y estrategias de evaluación.
10. Aplican las herramientas de comunicación (estrategias y acciones) durante el periodo escolar.
11. Evalúan y analizan los resultados y seleccionan los posibles cambios.
12. Se realiza un protocolo de investigación que tenga: introducción, planteamiento del problema u área de oportunidad, objetivo general, objetivos particulares, justificación, estructura metodológica, unidad o unidades de análisis, marco teórico, vaciado de datos, aplicación de herramientas y conclusión.
13. Cronograma de trabajo.
14. Presentación final a la que asisten los líderes de las organizaciones para retroalimentar el trabajo realizado.

Hasta el 2023, los proyectos de intervención en comunicación organizacional que se han hecho desde el aula, han posibilitado que la disciplina se posicione y han contribuido a que se fortalezca en las organizaciones la necesidad de que haya un especialista para intervenir y proponer soluciones comunicativas a las distintas problemáticas, en el estado de Puebla donde en promedio cada año se empezaron a contratar entre uno o dos especialistas egresados de la UPAEP.

El objetivo del análisis comunicacional implica, por tanto, la adquisición de conocimientos y la elección de métodos adecuados que permitan comprender la realidad. Esos métodos, para la sub academia de intervención con énfasis en la línea organizacional en casos de comunicación, son de suma importancia y el eje del presente informe.

Figura 1



Las colaboraciones con empresas y los resultados obtenidos de esta iniciativa como se expresa en el gráfico anterior desde el año 2004 hasta el año 2023, son 76 proyectos de intervención aplicando cuatro proyectos por periodo escolar, que involucran a 380 alumnos y/o alumnas, de los cuales han llegado a contratar entre uno a dos estudiantes (Figura 1).

Las variables que se han llegado a medir en los 76 proyectos son: filosofía organizacional, clima y ambiente organizacional, identidad e imagen, recompensas y motivación, cultura organizacional (misión, visión y valores), Comunicación administrativa (políticas, reglas, roles, etc.), bienestar laboral, dinámicas de grupo, relaciones públicas internas, tipos de liderazgo, responsabilidad social organizacional, medios de comunicación tradicionales y las nuevas tecnologías, relaciones públicas y contenidos – narrativas.

Al finalizar la aplicación de los proyectos de intervención se pide retroalimentación de los líderes de las empresas e instituciones que asisten a las presentaciones de los resultados, quienes mencionan que después de aplicar y evaluar los proyectos de intervención como resultado hay ' mejores liderazgos, propuestas de estrategias y acciones innovadoras, impulso a la actualización e innovación de procesos y modelos de gestión de crisis, medios de comunicación adecuados y usos de multicanales. Se refuerza y no disminuye el sentido de identidad y pertenencia, hay narrativas adecuadas y precisas, se trasciende e innova- a través de la tecnología, se investigan las necesidades e implementan piezas con contenidos y narrativas precisas, se elaboran manuales donde se establecen las buenas prácticas y las lecciones aprendidas se conoce de los especialistas que rompen paradigmas y hay más sensibilidad a las necesidades de cada organización (recursos humanos y recursos económicos).

El impulso a la investigación a través de los diferentes proyectos aplicados en la ciudad de Puebla por alumnos de la Licenciatura en Comunicación de la UPAEP en organizaciones públicas y privadas, han demostrado cómo los resultados han sido aplicables a la solución de problemas de la sociedad y de las organizaciones y los grupos que conforman éstas. Es un avance en la investigación de la disciplina que podrían experimentar más especialistas e investigadores de la comunicación de otras universidades. Las aportaciones no solamente están en la ampliación de la comprensión de los hechos, sino que son trajes a la medida que ofrecen soluciones objetivas, mostrando información sustantiva y significativa del fenómeno estudiado. resultado de la aplicación del proyecto de intervención aplicado en organizaciones públicas y privadas en Puebla. Evidencia del impacto positivo que ha tenido el interés por la disciplina en comunicación organizacional, es el último estudio del 2023 que lideró la maestra Karina Torrescano de la Peña y que aplicó a los egresados del programa académico de Comunicación de la UPAEP, en el cual 80% de los encuestados mencionaron estar satisfechos con su

formación y el gusto por desarrollarse en roles propios de la disciplina en comunicación organizacional en organizaciones públicas y/o privadas de Puebla, otros estados de la república y el extranjero. Comentaron que las actividades de aprendizaje les han permitido alcanzar los objetivos en sus trabajos e impulsar el trabajo en equipo, y apoyarse en métodos de investigación en la aplicación de proyectos de intervención que contienen estrategias y acciones varias.

Las competencias del especialista en comunicación organizacional.

La invitación para los especialistas del área estaría centrada en el análisis del entorno y la estructura organizacional con la cual trabajarán y al cual deben responder a través de herramientas de comunicación que posibiliten el desarrollo organizacional.

El especialista de la comunicación organizacional:

- a) Diagnostica y detecta áreas de oportunidad a través de técnicas cualitativas, cuantitativas y/o mixtas.
- b) Diseña estrategias y/o herramientas de comunicación que se ven plasmadas o reflejadas en planes estratégicos de comunicación con características particulares de la organización en estudio.
- c) Aplica las estrategias y/o herramientas de comunicación acorde a las necesidades organizacionales con la intención de dar solución a las áreas de oportunidad organizacionales y que exista un mejor y permanente flujo de información.
- d) Mide la efectividad de las estrategias y/o herramientas de comunicación aplicadas en la organización (después de determinado tiempo).

Los incisos antes mencionados, permiten fortalecer la cultura y la filosofía organizacional, apoyar y vigorizar las competencias de los colaboradores, mejorar el clima organizacional. También fortalece las relaciones humanas entre los actores internos y externos y provoca mejores programas estratégicos de comunicación y la gestión organizacional. Dicha propuesta se argumenta en el diagnóstico realizado en las entrevistas a profundidad y los grupos focales, donde queda en claro que los especialistas de la disciplina son estrategias que puede crear significados compartidos y son capaces de analizar cualquier tipo de mensaje, también están capacitados para aplicar herramientas y/o planes estratégicos y evaluar la efectividad mediante los proyectos de interven-

ción y así contribuir al el logro de los objetivos organizacionales. Este especialista, de acuerdo a la información obtenida, es un metodólogo que se apoya en estrategias de investigación cualitativa, cuantitativa o las dos antes mencionadas, ya que esto le sirve para poder resolver problemas e impulsar cambios a través de técnicas de persuasión.

Se destacan las competencias imprescindibles en la formación de especialistas en comunicación organizacional, que son fundamentales en su desarrollo profesional. Hablar de competencias implica referirse a conocimientos, habilidades, formas de pensar y de interrelacionarse con otros. Es decir, cuidar que cada una de las acciones que se decidan o realicen del recurso humano o del recuso material, estén apegadas al objetivo organizacional en beneficio del bien común. El desarrollo de competencias en el especialista mencionado en este proyecto de investigación, permite potenciar sus habilidades comunicativas como: hablar correctamente, saber escuchar, realizar cuestionamientos asertivos, diseñar mensajes acordes a cada necesidad, expresar pensamientos bien estructurados, proponer un flujo de información a través de los canales adecuados, ser referente de coherencia entre lo que se dice y se hace, proponer la congruencia verbal y no verbal, y decodificar correctamente las necesidades organizacionales, entre otros. Las competencias del especialista en comunicación organizacional en esta investigación sugeridas son:

a) Lenguajes verbales

Relaciones humanas internas y externas.

Capacidad para comprender y hacer comprender que cada persona tiene diferentes necesidades de comunicación, personales, laborales y profesionales.

Análisis de necesidades internas y externas.

Manejo de relaciones dialógicas interpersonales, de grupo y organizacionales.

Mediación y conciliación.

Domino de los códigos de las organizaciones donde se desarrolla profesionalmente.

b) Lenguajes no verbales

Uso del paralenguaje, kinesia y proxemia.

Manejo de medios convencionales y de nuevas tecnologías.

Aplicación de los conocimientos teóricos obtenidos en sus estudios universitarios.

Aplicación de herramientas y/o planes estratégicos de comunicación de acuerdo con

los recursos (humanos y económicos) de cada organización.
Manejo de identidad, imagen y reputación.

c) Técnicas de investigación pertinentes en cada organización

Análisis y conocimiento de audiencias.
Aplicación y uso de técnicas cuantitativas, cualitativas y mixtas.

d) Responsabilidad social

Relaciones y cuidado del medio ambiente.
Transparencia.
Salud.
Bienestar laboral.
Relevancia legal.

e) Ética

Creación y aplicación de códigos de ética.
Aplicación de valores.
Afectivas, morales y sociales.
Aplicación de la ley.
Reflexión, interpretación y transformación.

f) Comunicación administrativa

Desarrollo de iniciativas de comunicación en casos de crisis.
Impulso de estrategias creativas y resolutivas.
Capacidad resolutive y manejo de estrés.
Liderazgo y capacidad para tomar decisiones.
Gestión y optimización del manejo de recursos humanos y económicos.
Análisis de las redes y vínculos humanos internos y externos.
Cumplimiento de objetivos previamente establecidos.
Solución de problemas de comunicación internos y externos.

A partir de esta investigación, las competencias antes mencionadas se consideran imprescindibles en la formación de especialistas en comunicación organizacional. Dichas

competencias, aplicadas y desarrolladas en las organizaciones, permitirán que quienes integran la organización y con quienes se trabaja de manera externa tengan un ambiente de entendimiento donde se pueda disminuir las áreas de oportunidad o de conflicto en materia de comunicación. El hecho de que los especialistas en estudio posean y desarrollen competencias, les permitirá conseguir los objetivos organizacionales en los diferentes entornos y sus escenarios, a partir de un manejo adecuado del lenguaje y la estructura correcta y coherente de los mensajes, teniendo en cuenta a los receptores y su esencia personal y profesional. Las competencias en la comunicación organizacional nos sirven como estrategia persuasiva para llegar a sus públicos donde se influye de manera directa e indirecta, ya que las competencias posibilitan que los especialistas sean más analistas, interpreten de mejor manera el contexto, sean creativos para manejar conflictos y crisis, negociar y vincular, mediar y solucionar a partir de la filosofía organizacional y los objetivos organizacionales.

Macro Modelo



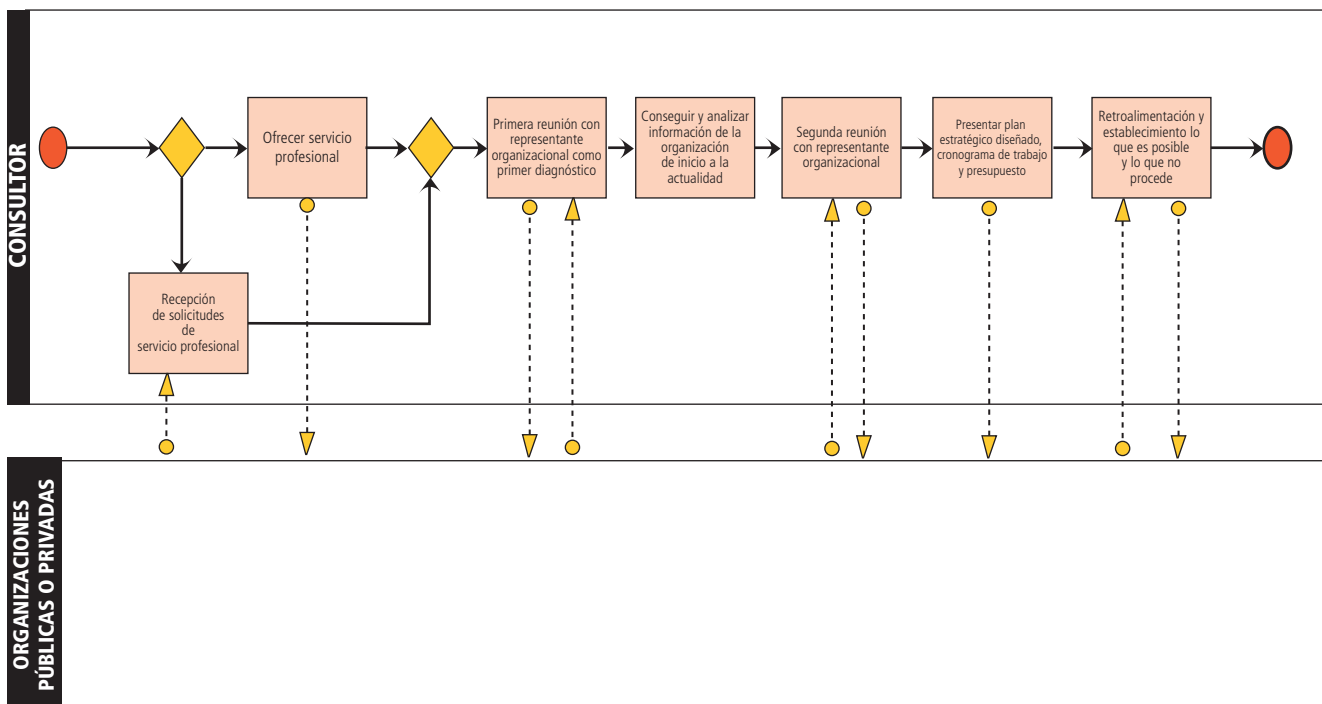
Modelo 1. Asesoría y consultoría de los especialistas en comunicación organizacional, a partir de conocimientos obtenidos en el aula y la práctica y el desarrollo de competencias previas

Una vez que los especialistas en comunicación organizacional tienen los conocimientos necesarios, desarrollan y/o potencian competencias a partir de experiencias propias de la disciplina y pueden ofrecer a las organizaciones consultoría en comunicación organizacional como parte de sus servicios profesionales. La consultoría contribuirá a implementar, fortalecer o detectar las áreas de oportunidad en los procesos comunicativos de los clientes internos y externos, no sólo de manera lineal sino de manera transversal con todos los diferentes sistemas. La asesoría en comunicación organizacional se apoya en herramientas metodológicas cuantitativas, cualitativas o mixtas. Esta - asesoría no es posible sin una investigación previa que proponga a través de planes estratégicos y/o herramientas de comunicación, posibles soluciones a problemáticas o áreas de oportunidad organizacionales internas o externas.

La asesoría en la disciplina traza o redirecciona el camino de las organizaciones de manera estratégica a partir de principios éticos y siendo socialmente responsables desde cada organización, esto provoca mayor competitividad en el mercado. Por lo que el consultor que en este proyecto de investigación se propone, puede exponer el siguiente modelo de asesoría:

- 1) Ofrecer el servicio profesional en organizaciones públicas o privadas, o bien los líderes de las organizaciones solicitan el servicio profesional.
- 2) Hay una primera reunión con el representante organizacional para un diálogo con el cliente como un primer diagnóstico (escuchar la problemática o área de oportunidad), en la que se establece si las necesidades son internas y externas. El consultor aclara que las propuestas de herramientas establecidas en el plan estratégico de comunicación serán a partir de principios éticos y con acciones desde la Responsabilidad Social Empresarial (se aclaran dichos conceptos).
- 3) Conseguir información de la organización desde su inicio hasta la actualidad y analizarla.
- 4) Hay una segunda reunión con el representante organizacional donde se propone:
 - a) Diagnóstico cuantitativo, cualitativo o mixto según las necesidades de la organización.
 - b) A partir de los resultados obtenidos, diseñar y aplicar las herramientas o medios de comunicación necesarios que se establecen en un plan estratégico de comunicación organizacional.

- c) Evaluar el resultado y efectividad del plan estratégico de comunicación organizacional a corto, mediano y largo plazo.
 - d) Proponer el seguimiento de la mejora continua de los procesos y/o herramientas de comunicación organizacional.
- 5) Presentar el plan estratégico diseñado específicamente para la organización que solicita la intervención (siempre tomando en cuenta los recursos humanos y económicos), el cronograma de trabajo y el presupuesto en el que se cobra la hora intelecto y la hora de maquila.
- 6) Proceso de retroalimentación para responder dudas y establecer por escrito lo que es posible y lo que no procede. Se elabora un escrito con acuerdos, tiempos y compromisos de la organización y el consultor, y proceder a su firma en caso de ser aceptado y estar de acuerdo.



Modelo 2. Asesoría y consultoría de los especialistas en comunicación organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

Cuando el especialista de la disciplina se ha hecho manifiesto y ofrece asesoría y consultoría en comunicación organizacional, permite que las organizaciones puedan estar a la vanguardia y competir en el entorno global con referentes en los cuales las organizaciones tienen que estar en una constante reflexión, como una respuesta a sus clientes internos y externos y a la complejidad del entorno. Siempre estarán apegados a la razón de ser de la organización y sin perder de vista la ética. Lo anterior puede posibilitar que los ambientes organizacionales sean más sanos, con valores, transparentes, solidarios, sustentables, flexibles, innovadores, y con identidades más definidas y reconocidas; interactivos y con relaciones más significativas que enfrenten los nuevos retos que presenta el sistema de manera interna y externa. El hecho de proponer el servicio establecido en este apartado, es una forma de contribuir al posicionamiento social de la disciplina y al crecimiento organizacional a partir de procesos de comunicación implementados o reestructurados por especialistas en comunicación organizacional.

Referencias bibliográficas

Cornelissen. J. (2008). *Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión*.

Fernández Collado, Carlos. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México, Trillas.

Jiménez Gil, Ariel. (2009). *Las relaciones públicas internas de la organización. Razón y palabra*.

Lafuente Ibáñez, Carmen y Ainhoa Marín Egoscioyabal (2008). "Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: Fases, fuentes y selección de técnicas" en *EAN, Revista Escuela de Administración de Negocios*, pp. 5-18.

Martínez Herrera, Gabriela (2004) *¿Vale la pena invertir en la comunicación organizacional?* Ed. Micopanocho, Argentina

Medina Salgado, César (2007) *¿Qué son los estudios organizacionales?* México, Universidad Autónoma Metropolitana.

- Najul Godoy, J. *El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio*, en *Observatorio laboral* p. 23-35.
- Pérez, R. (2007) "Estructura y cultura organizacional en la Pyme colombiana, Análisis en empresas bogotanas", en *Cuadernos de administración*, p.73-85.
- Pertuz Belloso, R.A.(2013) "Integración de los sub-sistemas de la estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos". En *Revista iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, v,11(1).
- Portugal de Rodrich, L: (1995) "La diplomacia ciudadana de las universidades de frontera", en *Diálogos de comunicación*, no,79, p.1-11.
- Riascos González, J.A. (2006) "De la estructura por funciones al enfoque basado en procesos y a la visión sistémica de la organización", en *Ciencias estratégicas*, p. 33-42.
- Alison, R. L. (2008). gestiopolis.com. Visión de Futuro. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm>
- (AMCO), A. M. (3 de agosto de 2024). Asociación Mexicana de Comunicadores (AMCO). Obtenido de <https://amco.com.mx/>
- Cequera, Mirza y Núñez Bottini, Miguel. (2011). Factores Humanos y su influencia en la productividad. Redalyc, 116 - 137. Obtenido de <http://saludcolectiva-unr.com.ar/docs/SC-189.pdf>
- Contreras Delgado, Omar Eduardo, & Garibay Rendón, Nadia Gabriela. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70. Epub 01 de diciembre de 2020.<https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>
- Fuentes Navarro, R. (19 de 01 de 2012). Diálogos de la comunicación. Obtenido de [dialogosfelafacs.net: http://www.dialogosfelafacs.net/wp-content/uploads/2012/](http://www.dialogosfelafacs.net/wp-content/uploads/2012/)

Pérez Castrejón, E. M. & Torrescano de la Peña, C. K. (2020). Metodología para el desarrollo de proyectos de intervención en la línea terminal de comunicación organizacional de la UPAEP. *Sintaxis*, 1(5), 62–84. <https://doi.org/10.36105/stx.2020n5.04>

Pertuz Belloso, R. (01 de Enero de 2014). Modelo de Estructura Organizacional para los institutos Universitarios, vinculante con la realidad Socioeconómica Venezolana. *Revista Electrónica Educare*, 97-117. Obtenido de una.ac.cr: www.una.ac.cr/educare

Pertuz Belloso, R. A. (2013). REDIE. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15529662004>