

Variables de planeación estratégicas como instrumento para identificar necesidades comunicacionales prioritarias (NCP) en las organizaciones

JOSÉ ESCOBAR ROMERO¹ Y LINA KATHERINE PUENTES GÓMEZ²

Resumen

La ponencia titulada *El valor de identificar las Necesidades Comunicacionales Prioritarias (NCP) en las Organizaciones* hace parte de los avances alcanzados en el proceso investigativo del proyecto *Variables de planeación estratégicas como instrumento para identificar necesidades comunicacionales prioritarias (NCP) en las organizaciones*, que busca articular de

1 Magíster en Gestión Educacional, Universidad de Artes y Ciencias Sociales de Chile. Fundación Universitaria Los Libertadores. Contacto: jose.escobar@libertadores.edu.co

2 Estudiante de Comunicación Social-Periodismo, Fundación Universitaria Los Libertadores. Contacto: lkpuentesg@libertadores.edu.co



manera directa las necesidades de las organizaciones con las respuestas que debe brindar la académica a dichas demandas, de manera tal que se generen sinergias y sincronías entre la realidad social y los procesos de enseñanza-aprendizaje que se gestan en el aula; por lo anterior, desde el cuestionamiento: ¿Cuáles son las necesidades comunicacionales más relevantes y prioritarias de las organizaciones para atender sus requerimientos de relacionamiento e interacción con los públicos de interés?, se pretende identificar los escenarios que, en materia de comunicación, requieren el planteamiento de estrategias de atención desde el ejercicio disciplinar. A partir de la identificación de nueve variables desde las que se estructuraron y se aplicaron instrumentos tales como encuestas a representantes y jefes de comunicaciones de diversas organizaciones, al igual que entrevistas a expertos en comunicación estratégica, se han podido determinar diversas tendencias, fortalezas, oportunidades de mejora y requerimientos de las organizaciones, las cuales pueden, y deben, ser atendidas desde la academia y sus unidades de comunicación en las organizaciones.

Palabras clave: diagnóstico, comunicación estratégica, comunicación organizacional, necesidades comunicacionales prioritarias.

Introducción

El mundo contemporáneo ha replanteado diversas esferas del constructo social, en el que están inmersas las organizaciones, las cuales se han visto llamadas a generar procesos de transformación, adaptación y cambio

para corresponder a las nuevas demandas de interacción que la escena global les representa, y en ese sentido, cada vez más, se hace necesario para las estructuras comprender sus formas de relacionamiento, de manera tal que puedan gestionarlas desde la optimización de los recursos, entendiendo que los datos y la información son, tal como lo plantea la sociedad del conocimiento, recursos tan valiosos como los activos de las compañías, o mucho más, al punto de llegar a considerar que la adecuada gerencia de los procesos de comunicación en las organizaciones soportan y favorecen, en gran medida, la estabilidad de todos los procesos productivos de las estructuras.

Por todo lo anterior, durante la última década, teóricos y académicos de la comunicación, tales como Rafael Alberto Pérez, Paul Capriotti, Sandra Massoni u Octavio Islas, por mencionar a algunos, se han dado a la tarea de analizar los fenómenos comunicacionales contemporáneos estableciendo principios tales como la *nueva teoría estratégica* o la *comunicación enactiva*, que invitan a las estructuras a pensar sus procesos de comunicación desde la gestión, la planeación, la proyección y la conciencia social, de manera tal que sobrepasen las tradicionales evidencias de los medios corporativos, la publicidad o el mercadeo, para migrar a escenarios de desarrollo y cambio social de las interacciones que tengan las organizaciones con sus *stakeholders*, o públicos de interés.

En su introducción escrita para el libro *Repensando la estrategia desde la Comunicación*, Rafael Alberto Pérez afirma que “el nuevo enfoque teórico nos remite a conductas articuladoras, que tienen que ver con escuchar y armonizar, pero sobre todo con reconducir a un cauce

común posiciones que inicialmente se presentaban incompatibles” (Pérez, 2017), lo que nos invita a pensar la gestión de la comunicación como una necesidad contemporánea, y como una posibilidad de contribución a la estabilidad de las sociedades, los territorios y las comunidades, por lo que el papel del profesional de las ciencias de la comunicación se hace cada vez más importante para las organizaciones; por tanto, reconocer las NCP es el punto de partida para lograr una gestión adecuada de los procesos vinculantes desde la comunicación.

Por su parte, en su investigación titulada *Nuevas tendencias en consultoras de Relaciones Públicas. La nueva gestión empresarial en el bicentenario*, Damián Di Pasqua, profesor asociado de la Universidad de Palermo, en Argentina, ofrece interesantes hallazgos en la materia, al concluir que

Estamos en un momento de mucha oferta para la actividad, lo fundamental es lograr una revitalización; la región y el mundo está pasando por momentos particulares, tenemos que pasar a ser actores más importantes, con el objetivo de asegurar el éxito de los cambios, y que se introduzcan y transmitan, en forma simple y clara, para que puedan ser comprendidos. Mirando al futuro, supongo desde mi percepción, que continuarán preocupándose y ocupándose principalmente por los aspectos señalados. Creo que evolucionarán el contenido y la acción. Irá adquiriendo mayor importancia el capital intelectual que resultará más exitoso en función de los nuevos desafíos. (Di Pasqua, 2010)



Lo anterior valida la necesidad de seguir profundizando el conocimiento teórico, metodológico y pragmático de la gestión de las comunicaciones, tal como puede ser ejecutado desde un consultorio o una oficina asesora de comunicación estratégica, de relacionamiento o de construcción de marca, pero para tener una respuesta efectiva, eficaz y eficiente en estas gestiones, es importante conocer y reconocer las necesidades comunicacionales de las organizaciones, por lo que se hace oportuno desarrollar un estudio diagnóstico para determinar las NCP demandadas por las organizaciones en la ciudad de Bogotá.

Precisamente, con respecto a los indicadores que deben ser tenidos en cuenta en la gestión de los procesos comunicacionales desde el ejercicio de las oficinas consultoras en relacionamiento, Antonio Di Genova (2016), experto académico y relacionista público argentino, afirma que existen tres ejes básicos de interacción y análisis que deben contemplarse en las organizaciones para tener ejecuciones acertadas, que son, a saber:

1. Diseño y Planificación de un Plan de Acción Moderno, adaptado perfectamente a los requerimientos estratégicos, y ajustado al presupuesto con el que se cuenta.
2. Ejecución de acuerdo con los parámetros rectores, control del cumplimiento de lo pautado, mediante un equipo de trabajo con experiencia y orientado hacia la calidad de gestión.
3. Medición de los resultados en virtud de las más modernas técnicas de evaluación de la performance del programa implementado.

Por lo planteado, la investigación en gestión comunicacional permite diagnosticar y obtener información relevante para conocer la realidad de las organizaciones, así como sus fortaleza, sus oportunidades, sus debilidades y sus amenazas en materia de comunicación, y con base en ello, definir los objetivos estratégicos más adecuados, tanto para la estructura como para sus públicos y, por ende, para las interacciones que se generan a partir de los flujos y las redes de comunicación que se gestan entre dichos actores. Al establecer un escenario de apoyo y orientación, se hace, entonces, fundamental identificar dichas dinámicas desde las voces de quienes las generan en el sector productivo, por lo que acercarnos a las estructuras es la forma más directa para conocer, desde las fuentes, estas demandas latentes de comunicación, información y datos.

De acuerdo con lo anterior, es importante tener claro que existen diferentes tipos y flujos de comunicación dentro y fuera de las organizaciones, por lo cual se habla de la *comunicación formal de flujo vertical*, que es interna y establece toda la información referente a noticias y políticas que pueden cambiar la forma como se desarrollan las actividades. Dichas comunicaciones tienen un tono y una identidad gráfica reconocidos por los colaboradores, y que crea, intrínsecamente, una cultura a la cual deberían asociarse quienes están inmersos en ella. García Navarro (2017) afirma que

[...] estas cuatro dimensiones con las que se evaluará propiamente la cultura, así como los índices con los que se mide cada dimensión, de manera que se tenga mayor conocimiento de lo que se debe ana-

lizar en cada una y no se caiga en errores de comprensión durante su aplicación. (p. 87)

Las dimensiones se refieren a: *misión, adaptabilidad, participación y consistencia*, basadas en un modelo de conocimiento previo y ampliamente utilizado: la matriz FODA, pero que busca encaminar las acciones internas sobre el análisis y la consulta a los colaboradores, su visión de las políticas para entender los aspectos que permitan establecer de forma exitosa el flujo de comunicación, entendiendo que “las actividades de comunicación son un medio y no un fin” (COSUDE, 2016).

Estas actividades propician la respuesta por parte de los *colaboradores*; este último término, siendo más adecuado para denotar la cercanía que busca crear un clima adecuado en la organización, más que la denominación de empleados, pues el factor social que expresa la palabra permite humanizar el contacto, y nos lleva así a la respuesta por parte de los mismos, que muchas veces no se tiene en cuenta como debería ser, por cuanto la comunicación interna vertical se ha establecido solo como descendente.

También se habla del *flujo comunicativo horizontal e informal*, al que muchas veces no tiene acceso el área de comunicación interna, porque en ocasiones se piensa que no debería tener dicho acceso, pues debe ser independiente de quienes generan la información descendente, y se cree que no se puede debatir, lo cual hace que las brechas muchas veces terminen en conflictos o en falta de acciones que entiendan la forma como se está trabajando en la comunicación interna; es decir, “la

información que no viene acompañada de un diálogo es como un engranaje sin aceite: no funciona” (COSUDE, 2016).

Los factores de conflicto inciden en las actitudes que se toman no solo ante la situación, sino ante la forma como se percibe la organización tras su manejo. Lo ideal siempre es un modelo ganador/ganador, donde ambas partes son escuchadas y sus puntos son debatidos desde una perspectiva ajena; esto es, gracias al papel del mediador, que, de acuerdo con Casales F. (1995):

En una situación de solución de conflictos, en que las personas normalmente están muy ego implicadas, para que los mensajes del mediador tengan alguna probabilidad de ser entendidos, atendidos y aceptados, éste no puede ubicarse en una posición muy discrepante de la que sustenta su interlocutor, puesto que se crea una barrera psicológica que produce “sordera” y hasta “ceguera”. La técnica debiera ser ubicada a poca distancia (muy cerca) de él, para hacerlo cambiar de forma gradual y progresiva. (Casales F., 1995, p. 34)

Gracias a la labor del mediador, que se caracteriza por tener clara su posición de separar a las personas del problema, y las posiciones, de los intereses, para crear un beneficio mutuo a través de la búsqueda de criterios y normas apropiadas (Casales, 1995), es cómo se logra un entendimiento de la base del conflicto, que, atendido de forma adecuada, implica no solo una escucha por parte del área interna, sino una difusión entre los colaboradores que da a entender la preocupación por la importancia

de una organización que comprende las diferencias, pero las escucha y las equilibra para llevar a cabo sus labores de la manera más adecuada.

Por otra parte, cabe tener en cuenta términos como *endomarketing*, o las labores de gestión interna, y que, al igual que para mantener y fidelizar a clientes y consumidores, buscan generar una dinámica similar entre los colaboradores, para que estos “lleven la camiseta”, y entiendan el espacio para el desarrollo de sus labores como aquel que les permite desarrollarse a sí mismos y ser uno solo con la compañía. Con el avance del tiempo, las labores de ejecución y escucha se han determinado como iguales para clientes externos y colaboradores, porque ambos aportan al crecimiento de la organización; por ende, la escucha a sus requerimientos y el mantenimiento a sus necesidades resultan fundamentales a la hora de establecer una forma y un flujo comunicativos.

Ahora bien, siempre se establece una diferencia entre la comunicación institucional y la comunicación para el desarrollo. Y por supuesto que los públicos y los objetivos son distintos, pero existe una relación entre dichos factores que se genera en el segundo tipo de comunicación (horizontal-informal), pero no en las organizaciones.

La comunicación para el desarrollo busca facilitar, involucrar, participar y empoderar a todas las partes para incidir en las políticas públicas (COSUDE, 2016), entendidas estas últimas como un programa que se desarrolla en función de una problemática o una situación determinadas (IUS, 2003), y a la cual se busca intervenir, a través del análisis, el desarrollo y el seguimiento constante. Esto no siempre implica que se llegue a

un resultado positivo, pero, por eso mismo, la evaluación resulta decisiva para ir variando las estrategias, y así generar una intervención real.

Es importante considerar que, si bien se habla de que la comunicación institucional solo se basa en la imagen propia para informar, rendir cuentas y establecer visibilidad, también cuenta entre sus características con el hecho de que establece relaciones públicas, y es allí cuando el término *responsabilidad social corporativa* (RSC), o *responsabilidad social empresarial* (RSE)—y que, de acuerdo con Rozas Flores (2009), “Es la contribución activa y voluntaria de las empresas al mejoramiento social, económico y ambiental” (p. 126)—adquiere fuerza a la hora de considerarse importante sobre el impacto que estas tienen en su entorno.

Entonces, la comunicación para el desarrollo llevada al ámbito empresarial es la RSE, donde se puede hacer un símil sobre la intervención a una política pública, de la cual también se ha determinado que no solo es una intervención realizada por un ente estatal, pues involucra factores privados, por cuanto estos también aportan a la ejecución y la evaluación de la situación que se vaya a intervenir.

De la misma forma como se elabora el ciclo del proyecto identificando objetivos y necesidades para diseñar estrategias, monitorear, evaluar e implementar, la RSE, a la cual definiremos, para facilitar su comprensión, en los términos de la pirámide desarrollada por Carroll (citado por Rozas Flores, 2009), y quien plantea al respecto cuatro niveles; a saber:

1. **Responsabilidades económicas:** Constituyen la base de la pirámide, y son entendidas como la producción de bienes y servicios que los consumidores necesitan y desean. Como compensación por la entrega de estos

- bienes y servicios, la empresa debe obtener una ganancia aceptable en el proceso.
2. **Responsabilidades legales:** Tienen que ver con el cumplimiento de la ley y de las regulaciones estatales, así como con las reglas básicas según las cuales deben operar los negocios.
 3. **Responsabilidades éticas:** Se refieren a la obligación de hacer lo correcto, lo justo y lo razonable, así como de evitar o minimizar el daño a los grupos de interés (empleados, consumidores, medio ambiente y otros). Estas responsabilidades implican respetar aquellas actividades y prácticas que la sociedad espera, así como evitar las que sus miembros rechazan, aun cuando estas no se encuentren prohibidas por la ley.
 4. **Responsabilidades filantrópicas:** Comprenden las acciones corporativas que responden a las expectativas sociales sobre la buena ciudadanía corporativa. Estas acciones incluyen el involucramiento activo de las empresas en actividades o programas que promuevan el bienestar social y mejoren la calidad de vida de la población. La diferencia entre las responsabilidades éticas y las filantrópicas está en que las primeras surgen porque la empresa quiere cumplir con las normas éticas de la sociedad, mientras las segundas no son una norma esperada en un sentido ético o moral, sino que representan, más bien, una actividad voluntaria por parte de las empresas, aun cuando siempre existe la expectativa social de que estas las sigan (Rozas-Flores, 2009, p. 128).

Entendiendo esto, y sabiendo que la RSE está presente y es difundida, sobre todo, por las grandes organizaciones, lo que faltaría —no con la intención de asemejarse o decir que es el igual de la comunicación

para el desarrollo, la cual es más social que organizacional— es tomar en cuenta su aspecto importante de inclusión y participación por parte de la comunidad, que para este caso son los colaboradores, quienes, inmersos en la situación real y diaria, pueden aportar más elementos de valor que fortalezcan las políticas de responsabilidad de la compañía, tanto para con ellos y la comunicación que se les ofrece como para la guía de sus *activates* industriales, que conectan con clientes y consumidores.

Por esto, es importante evaluar y plantear instrumentos que contribuyan a la correcta evaluación de las variables estratégicas, un aplicativo que explore los flujos de comunicación interna y la forma como ellos se transmiten, más la importancia y la intervención que pueden otorgarse a los colaboradores como parte fundamental del proceso de gestión, para que estos den respuesta sobre los modelos de contacto independiente, y que los colaboradores puedan tener incidencia en otras actividades propias de la labor realizada o por ella en sí misma.

Precisamente, con respecto al valor que reviste la investigación de las necesidades comunicacionales en las organizaciones, Mercado (2002) asegura que es adecuado que los diagnósticos comunicacionales sean ejecutados por organismos asesores externos a las organizaciones, de manera tal que se establezcan parámetros adecuados de medición desde la experticia disciplinar, y se corresponda así con las necesidades de opinión o de mercado para cada caso, lo que permite, además, no solo establecer los instrumentos requeridos, sino hacer la recolección de datos necesaria y suficiente, de manera tal que puedan brindarse a las organizaciones informes de resultados que no se limiten a la entrega de

indicadores, sino que permitan a los consultores establecer estrategias de atención a los hallazgos producto del diagnóstico, de forma que cobre un valor de gestión por la labor de asesoramiento y se consigan ejecuciones adecuadas y oportunas a favor de las estructuras.

De esta manera, reconocer las NCP en la gestión comunicacional representa un reto y una oportunidad para que los estrategas en comunicación analicemos, de manera integral, las diversas variables que confluyen en cada estructura, y propongamos, de manera particularizante, las acciones comunicacionales más adecuadas para responder a las demandas sociales que hoy tienen las organizaciones, que están frente a coyunturas cada vez más complejas, las cuales deben ser identificadas de manera acertada para que se las pueda atender desde la planeación eficiente, eficaz y efectiva.

Así pues, en el marco de la articulación entre la academia y el sector productivo, nuestro programa de estudios pretende, durante una primera fase de identificación, reconocer indicadores concretos que reflejen las tendencias en comunicación que hoy se desarrollan en estructuras que ejercen sus actividades en diversos sectores de la economía nacional.

Tomando en cuenta lo anterior, se ha aplicado un primer instrumento de evaluación (encuesta), en el que se reflejaron resultados a partir del análisis de las variables de comunicación estratégica, y los indicadores que las constituyen; todo ello, aplicado a un grupo de organizaciones que, en convenio con la Fundación Universitaria Los Libertadores, y dado el alcance de dicho vínculo, hace un análisis diagnóstico, el cual también

podrá ser orientador en la toma de decisiones comunicacionales para la optimización de los procesos.

En primera instancia, reconozcamos los indicadores relacionados con la variable organizacional Clima, que es uno de los elementos de análisis más recurrentes y de mayor cobertura en las estructuras, pero, a su vez, uno de los que representan mayores retos, tanto para los gestores de comunicación como para la alta gerencia, dado que dicha variable nos muestra el estado de las relaciones en el interior de la organización.

El indicador Bienestar institucional es considerado como la mayor debilidad en términos comunicacionales para las organizaciones consultadas, con el 35.3 %, así como comportamientos dentro de la variable cultura, con el mismo porcentaje.

Cuando nos referimos a la Cultura, nos encontramos con los comportamientos y las dinámicas naturalizadas en la organización, y que pueden darse por tradición, innovación o desconocimiento. Entendiendo esto, se evidencia que una gran parte de los indicadores que fueron elegidos como debilidad dentro de las variables han sido atendidos mediante estrategias de comunicación; sin embargo, los directivos también consideran la importancia de la ayuda de un asesor externo para su gestión.

Cuando se habla de la variable Conflicto, lo entendemos como una condición inherente a todas las estructuras, ya que desde las diferencias y las situaciones críticas se gestan las acciones de mejora requeridas por la organización, o por algún elemento en su interior. En general, los conflictos se originan en las personas y sus diferencias, por cuanto es natural que cada cual busque encontrar su mejor posición.

Sobre esto, los encargados de la toma de decisión manifiestan la claridad en el indicador Valores como la mayor fortaleza, con el 52.9 %, pero el indicador Estructura, entendido como la percepción de poder y autoridad, distribución de recursos y factores de cooperación, considera la importancia de un asesor externo para la gestión; todo esto, ampliamente ligado a la comunicación formal de flujo vertical.

Así, la Comunicación interna, con el 47.1 %, representa la gran fortaleza dentro de la variable de Medios corporativos, que es una de las más tangibles y, quizás, la de mayor reconocimiento y recordación; sobre todo, por los públicos internos, ya que constituyen los canales de contacto entre la organización y sus públicos. Aquí evaluamos los métodos de comunicación de diverso nivel, y no solo los vinculados con visibilidad comercial; en este caso, el mismo porcentaje aplica para el indicador de Redes informales, calificado como la gran debilidad, y que está ampliamente ligada a la comunicación informal de flujo horizontal; y aun cuando ha sido atendida mediante procesos comunicativos, el 41.2 % de los encuestados señalan la necesidad de asesoría externa sobre el indicador de Comunicación interna.

La Dirección de Comunicaciones, o DirCom, es una de las labores prioritarias para los comunicadores en las organizaciones, e implica la gerencia de los datos, de la información y de las relaciones de la estructura con los individuos y con otras estructuras. La mayor fortaleza dentro de esta variable son las alianzas estratégicas, con el 47.1%. Y aun cuando el manejo de crisis, que refleja el protocolo sobre las acciones respecto a una situación crítica previsible, ha sido atendido mediante

estrategias comunicativas, el 41.2 % sigue considerando importante la asesoría externa.

En cuanto a la Comunicación de *marketing*, nos concentramos en las formas, los canales o los vehículos de difusión que emplea la organización para hacer llegar sus mensajes de maneras adecuadas a sus grupos de interés, tanto internos como externos. Dicha articulación nos permite determinar con claridad las acciones comunicacionales más adecuadas para establecer y administrar los flujos y las redes mediante las cuales interactuamos con nuestros grupos de interés.

Uno de los porcentajes más altos es del 52.9 %, y radica en las campañas de publicidad, y el 35.3 % para ofertas y promociones, lo que indica que en este tipo de escenarios e interacciones se requeriría la ayuda de un asesor externo en comunicación para afianzar los procesos.

Cuando hablamos de la Estructura de una organización, es importante comprender que se hace referencia a las formas organizativas que guían los procesos y la operatividad, por lo que nuestro primer referente en este sentido son los organigramas, mediante los cuales se genera una aproximación gráfica a las relaciones corporativas, con la limitante de que dicho recurso tan solo nos permite hacernos una idea de las líneas de autoridad o de interacción de carácter interno y externo.

Teniendo en cuenta que dentro de esta variable se encuentra un alto grado de aceptación sobre los indicadores de roles y funciones, que con el 52.9 % son la mayor fortaleza, en contraste con los de Poder y Conductos regulares, con el 29.4 %, y que, si bien están en el segundo lugar de atención para la estrategia comunicativa, el 35.3 % de los en-

cuestados considera que la organización requeriría la ayuda de un asesor externo para gestionarlo, junto al indicador de Autoridad, con el 29.4 %.

La siguiente variable está relacionada con el Reconocimiento de los procesos corporativos, lo que le permite al comunicador organizacional identificar los momentos clave de la operación de una estructura y comprender los impactos esperados en cada una de las acciones desarrolladas, con lo cual podrá establecer mensajes claros que contribuyan a la mejora de la productividad.

En este caso, el indicador de Tecnología e infraestructura, entendido como la dependencia de bienes muebles e inmuebles para el desarrollo adecuado de las operaciones, es una gran debilidad, y junto con el indicador de Investigación y desarrollo, implica la asesoría externa, con el 23.5 % respectivamente.

Para la variable de RSE, un conjunto de acciones que por el momento son de carácter voluntario, pero que cada vez se hacen más frecuentes y necesarias para mejorar el relacionamiento con los grupos de interés, el indicador de Garantía a los consumidores es la gran debilidad, con el 23.5 %; sin embargo, es importante resaltar que factores como el trato a los colaboradores, las relaciones con los entes reguladores y el impacto a la comunidad muestran una igualdad de resultados, con el 11.8 % para cada una, lo cual suma el 35.4 % del total de la muestra.

También es notoria una gran variabilidad en cuanto a los indicadores de los cuales se considera que requieren ayuda externa para su gestión, y donde el 47.2 % está representado por factores como el respeto por los DD. HH., el trato a los colaboradores, las garantías a los consumidores y el

impacto sobre la comunidad; lo anterior contrastado con resultados del 17.6 %, referente a las relaciones con los entes reguladores, la conciencia medioambiental y el trato a los proveedores.

Tanto la comunicación interna como la comunicación externa, asociadas a la variable de Medios corporativos, han sido señaladas, con alrededor del 40 % sobre los indicadores más importantes para evaluar. La comunicación externa se gestiona, principalmente, por estar asociada al flujo de comunicación formal-vertical, referente a normas y políticas de la organización; sin embargo, la comunicación interna requiere una asesoría sobre su gestión, ya que en el aspecto informal-horizontal, entendido como la relación independiente y asociada a la relación propia entre colaboradores, quienes consideran que no es posible hablar o que no compete a la red de comunicación guiada por la organización el tratamiento de estos temas, con lo que se puede denotar que, al ser parte del orden interno, requieren una intervención que pueda establecer un vínculo similar entre quienes desarrollan los procesos o las actividades colaborativas, reforzando los vínculos que ya han establecido con relación a los procesos propios de la actividad empresarial y a quienes hacen parte de ella.

La media sobre la concepción de cada variable de comunicación como buena, es del 66.01 %, excepto por Malo, mencionado en la variable de Estructura organizacional, con el 5.9 %, e Inexistente (con el mismo porcentaje) para la variable de RSE.

Referencias

- Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). (2016). *Comunicación para el desarrollo*. https://www.eda.admin.ch/dam/deza/es/documents/publikationen/Diverses/Communication-for-development-Manual_ES.pdf
- Casales, J. C. (1995). El conflicto en las Organizaciones y las técnicas de Mediación como Estrategias de Solución. *Revista Cubana de Psicología*, 12(1-2), 27-38.
- Di Genova, A. (2016, 28 de octubre). *La metodología de trabajo de consultoría en Relaciones Públicas*. <https://www.redrrpp.com.ar/la-metodologia-de-trabajo-de-consultoria-en-relaciones-publicas/>
- Di Pasqua, D. (2010). Nuevas tendencias en consultoras de Relaciones Públicas. La "nueva" gestión empresarial en el bicentenario. En *Reflexión Académica en Diseño y Comunicación* (p. 202). Universidad de Palermo.
- García, V. A. (2017). Desarrollo de un modelo de diagnóstico de cultura organizacional. *Perspectivas*, (39), 75-102. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425951181004.pdf>
- López, D. y Cárdenas, C. (2003). ¿Qué es una política pública? *IUS Revista Jurídica*. https://ti.unla.edu.mx/iusunla18/reflexion/QUE%20ES%20UNA%20POLITICA%20PUBLICA%20web.htm#_edn1
- Malagón-Plata, L. A. (2007). *Currículo y pertinencia en la educación superior*. Magisterio.
- Mercado, S. (2002). *Relaciones Públicas Aplicadas, un camino hacia la productividad*. Thomson Learning.



Pérez, R. H. (2017). *Nueva teoría estratégica: Repensando la estrategia desde la comunicación*. Universidad de los dos Hemisferios. https://razonypalabraeditorial.files.wordpress.com/2020/03/nte_book.pdf

Rozas, A. (2009). La responsabilidad social de las empresas. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 16(32), 123-136.