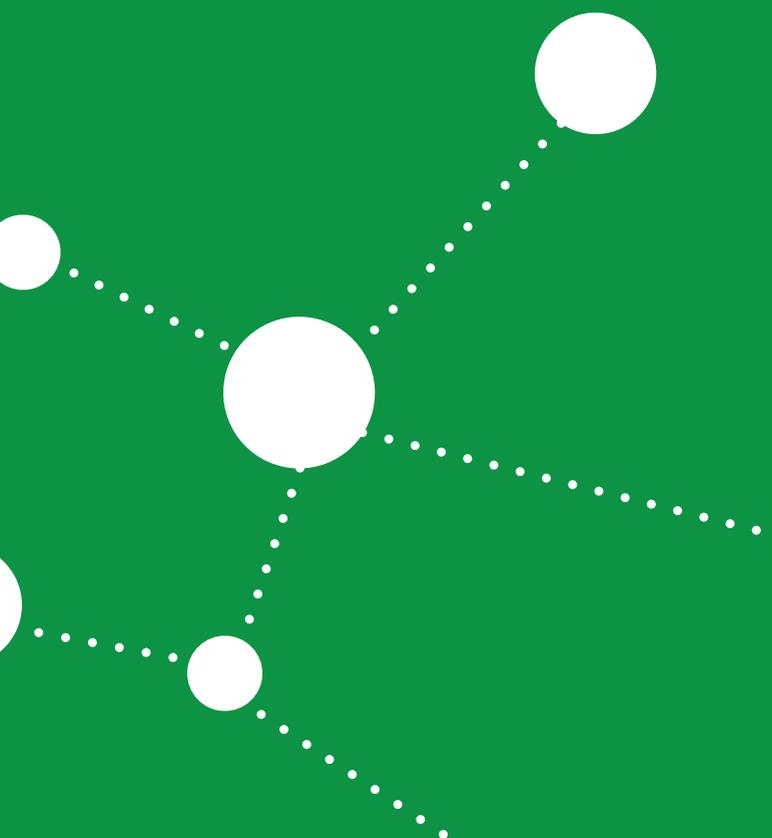


Capítulo 7:

PRECOM: herramienta prediagnóstica de comunicación organizacional



Esther Julia
Castaño
González,
Mariana Bedoya
Maldonado

CAPÍTULO 7

PRECOM: Herramienta prediagnóstica de comunicación organizacional¹

Esther Julia Castaño-González²

Mariana Bedoya Maldonado³

Resumen

Al ser la comunicación parte del centro neurálgico de las organizaciones, es importante diagnosticarla y planearla adecuadamente para lograr los objetivos corporativos deseados. Algunos especialistas coinciden en reconocer la necesidad de recolectar información previa que guíe la toma de decisiones y enrute la elaboración tanto de los diagnósticos como de los planes estratégicos de comunicación. Por ello, la investigación que se detalla en este artículo se enfocó en la elaboración de una herramienta de prediagnóstico comunicacional, condensada en un formato que fue revisado, corregido y reestructurado por quince expertos, entre comunicadores y psicólogos, colombianos y mexicanos, lo que se logró a través de la aplicación del Método Panel Delphi. Como resultado se consolidó una herramienta que se denominó PRECOM, considerada útil en la recolección de información vital para la toma de decisiones frente a los procesos de intervención en comunicación organizacional en cualquier tipo de organización.

Palabras clave: diagnóstico, información, toma de decisiones, estrategia, planificación.

1 El presente capítulo es producto de investigación.

2 Comunicadora social, periodista y especialista en Comunicación Organizacional de la Universidad Autónoma de Occidente, Cali. Magíster en Educación: Desarrollo Humano de la Universidad de San Buenaventura, Cali. Doctora en Relaciones Internacionales Iberoamericanas de la Universidad Rey Juan Carlos, España. Grupo de investigación Comunicación, Educación y Cultura. Correo: julia.castano@ucp.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3240-896X>. Google Académico: https://scholar.google.com/citations?view_op=list_works&hl=es&user=2yXD4gEAAAAJ.

3 Comunicadora social, periodista, Universidad Católica de Pereira. Correo: marianab0905@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6751-639X>

Introducción

La comunicación, vista como campo transdisciplinario de estudio, presenta varios enfoques; uno de ellos es el de la comunicación organizacional, considerada cada vez más importante a causa de los constantes cambios de la sociedad (Interconsulting Bureau, 2015), de la expansión de los mercados, de la globalización, de la búsqueda continua de la calidad y de la tan anhelada competitividad (Valle, 2003).

Ya en los 90, Annie Bartoli (1991) comentaba que la organización y la comunicación están estrechamente ligadas. Se trata de un vínculo dado para el logro de resultados que se desprenden de una estrategia global: “[...] Cualquier organización que pretenda tener unas correctas relaciones con sus públicos necesita comunicar y desarrollar adaptaciones mutuas que sean beneficiosas para ambos” (Castillo, 2009, p. 19), pues se considera que la comunicación es un fenómeno natural que se presenta en todos los tipos de organizaciones, “indiferente de su naturaleza, tamaño o estructura” (Rodríguez, 2002, p. 11).

La comunicación organizacional permite conformar un conjunto de estrategias competitivas importantes en el mundo empresarial que, si se emplean adecuadamente, pueden convertirse en factor clave para el éxito de cualquier tipo de compañía (Rivera *et al.*, 2005). Con todo, se debe cuidar que dicha estrategia esté dirigida hacia todos los públicos con los que se relaciona la organización, tal como lo expresaba Piñuel en 1997, para quien los objetivos comunicacionales se relacionan con “la política integral de la empresa cuando la comunicación interna y la comunicación externa son interdependientes y complementarias” (p. 97).

De la misma manera, su contemporáneo Van Riel (1997) afirmó que la comunicación en la organización representa “un instrumento de gestión” (p. 26), el cual, independientemente de que sea interno o externo, debe estar planeado, ser coherente y eficaz, además de ser “una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende” (p. 26).

Deetz (2001), por su parte, afirma que la comunicación organizacional se refiere a “las formas sistemáticas en que las prácticas de comunicación se pueden utilizar para ayudar a coordinar y controlar las actividades de los miembros y las relaciones organizacionales con los públicos externos” (p. 3). Por tanto, y tal como lo exponen Costa (2018), Brandolini *et al.* (2008) y Rodríguez (2002), la comunicación organizacional se divide en dos líneas estratégicas, según para quién vaya destinada: la interna y la externa, ambas enfocadas en la relación entre los grupos de interés y la organización, teniendo siempre como eje el logro de los objetivos corporativos (Apolo *et al.*, 2014).

Específicamente, la comunicación externa se entiende como el tránsito de contenidos desde la organización hacia la opinión pública. Este tipo de comunicación hacia el entorno siempre “debe incorporar el ‘estilo de la firma’, lo que la distingue de cualquier otra” (Sánchez, 2005, p. 2). Para Annie Bartoli (1992), la comunicación externa se divide en operativa, que deviene de la cotidianidad de la compañía y está dirigida a todos sus públicos externos con los que la organización se relaciona día a día; en estratégica, cuyo propósito es mantener la posición competitiva de la compañía, por lo que se trata de recoger datos de los competidores, de los cambios del mercado y de las decisiones del Estado, por mencionar algunos y, por último, de notoriedad, en la que corresponde informar a los públicos externos sobre diferentes temas, tales como nuevos productos, variación en los precios, campañas, promociones, etc.

Sin embargo, nada puede lograr la organización hacia el exterior sin consolidar sus procesos internos. Por ello, para Carretón (2009), la base para una única y certera comunicación externa es la comunicación interna. Según Kreps (1990), la comunicación interna está determinada por los mensajes que comparten los miembros de una organización; se trata de la interacción que se da entre los empleados y entre estos y la empresa. Para Castillo (2009), en la comunicación interna se privilegia el mensaje, por lo que la define como “un elemento esencial de cohesión, de información, de motivación y de integración en las organizaciones” (p. 22).

Pero esta mirada no es nueva; ya en 1980 Rogers afirmaba que “la comunicación penetra todas las actividades de una organización, representa

una importante herramienta de trabajo con la cual los individuos entienden su papel en la organización e integran las subunidades organizacionales” (p. 2). Flores (2017) asevera que la alta dirección y, en sí, quienes se responsabilizan del bienestar de las personas en el trabajo se sostienen de la comunicación, por lo que esta es, entonces, una plataforma no solo para expresar con exactitud los mensajes, sino para que las personas se conecten verdaderamente con la organización e interioricen cada decisión desde las diferentes líneas de acción.

Así, lograr un estado relativamente ideal de cohesión, integración, buen clima, satisfacción laboral, motivación, productividad, bienestar y entendimiento en el interior de la organización es una labor compleja que requiere, entre otros esfuerzos, de una rigurosa investigación y de una minuciosa planeación, tal como lo afirma Marchiori (2008; 2011), quien plantea que la comunicación interna que posibilita, entre otras cosas, construcción de conocimiento y que controla “flujos, barreras, vehículos y redes formales e informales” (2008, p. 213) debe ser correctamente medida y planificada.

Al proceso de medición y/o investigación de la comunicación organizacional se le conoce como diagnóstico, que es lo que Daniel Prieto (1990; 1999) traduce como la lectura de una situación social desde lo comunicacional, teniendo en cuenta que, tal como lo expone Guzmán (2007), todos los aspectos comunicacionales se pueden medir, pero es fundamental delimitar muy bien la situación específica que se requiere diagnosticar y seleccionar; detalladamente, puede tratarse de categorías o variables, pues, de lo contrario, se puede caer en una compleja maraña de datos indescifrables.

Por esto, se plantea aquí que, antes de llegar al proceso de diagnóstico, se requiere de cierta información previa que permita evaluar el escenario actual de la organización y del área de comunicaciones. Por tanto, la pregunta que nace aquí es: ¿cómo se elabora un prediagnóstico en comunicación organizacional?

El prediagnóstico: primer acercamiento a la organización y a su realidad comunicacional

Con lo dicho hasta ahora, es claro que la comunicación en las organizaciones es un activo intangible que aporta al desarrollo y a la efectividad de la empresa y que debe ser diagnosticado y planificado (Abadía y Vaca, 2014). Para Brandolini *et al.* (2008), diagnosticar implica detectar síntomas de la organización para “confeccionar un plan estratégico de comunicación” (p. 20). En conformidad, señala Castillo (2009) que no es suficiente emprender acciones comunicacionales indiscriminadamente e insiste en que es “indispensable la investigación y la planificación” (p. 19).

Sumado a esto, y teniendo en cuenta que una organización es un “sistema discernible de interacciones, relativamente permanente y relativamente complejo” (Beckhard, 1988, p. 106), el horizonte del diagnóstico puede no ser tan claro, así que un prediagnóstico se torna una herramienta útil. Sin embargo, y para dar respuesta al interrogante planteado para la presente investigación (¿cómo prediagnosticar la comunicación en las organizaciones?), puede decirse que la teoría es insuficiente. Es desde la administración pública, en 1983, que el argentino Isidoro Felcman hablaba de la importancia y de la necesidad de una “primera aproximación al conocimiento de la realidad” (p. 21).

Al realizar un rastreo de lo publicado sobre el prediagnóstico, se encuentran algunas investigaciones en áreas como la medicina, la ingeniería y la psicología, en las cuales se menciona el término, mas no se conceptualiza. Uno de los primeros materiales hallados se registra en 1978, realizado por Marco Negrón, quien reporta que, ante la imposibilidad de utilizar metodologías tradicionales en su investigación sobre la Faja Petrolífera del Orinoco, optó por el “diagnóstico precoz o prediagnóstico consciente” (p. 712). Esto le otorgó dos beneficios fundamentales: el primero, la formulación de una hipótesis en un breve lapso, esto con la participación de investigadores experimentados, y el segundo, la asignación de problemas prioritarios en pro de proponer acciones inmediatas.

Otra indagación que expone el prediagnóstico como metodología utilizada es la denominada “Esquema metodológico para un prediagnóstico de

seguridad alimentaria”, realizada en Quito por Reyes en 1984. En este ejercicio se reportan varias técnicas válidas, a saber: “sistema matricial, diagrama de árboles, diagramas ovales [...], diagrama de interacción matricial y marco lógico” (p. 1). Por su parte, Góngora *et al.* (2013), en su investigación “Prediagnóstico de la situación de investigación en administración en Argentina”, explican que el ejercicio de prediagnóstico:

se plantea como una etapa previa al diagnóstico y en general es la que lo origina, surge de una situación o desempeño poco satisfactorio del objeto de estudio [...]. Por lo tanto, un prediagnóstico es tentativo, es una primera aproximación o interpretación. En cambio, el diagnóstico profundiza el estudio de los elementos críticos o las vulnerabilidades detectadas en el prediagnóstico. (p. 2).

Específicamente en comunicación, solo se reporta el trabajo de Brandolini *et al.* (2008), quienes indican que la comunicación interna gira “en torno a cinco instancias que van encadenadas: el prediagnóstico, el diagnóstico, la planificación, la ejecución del plan y su seguimiento” (p. 38). Sobre la etapa de prediagnóstico, estos autores plantean que se trata de “un primer acercamiento a la empresa” (p. 39), el cual se desarrolla a partir de la revelación de información, lo que representa un “insumo fundamental” (p. 39).

Según Brandolini *et al.* (2008), el prediagnóstico se desarrolla identificando el origen de la empresa, su sector industrial y lo que comercializa, las partes fundamentales de su direccionamiento estratégico tales como misión, visión, valores y organigrama, la descripción de sus clientes reales y potenciales, su competencia, su posicionamiento en el mercado, el número de sedes y de empleados y las características de estos últimos.

Frente a la comunicación se debe conocer cómo se compone el área encargada, su importancia para la organización, qué tan desarrollado está su funcionamiento, cuáles canales se manejan, a qué público se dirige, qué acciones se han implementado, sus resultados, sus necesidades, si se ha capacitado al personal sobre el tema, cuáles diagnósticos se han aplicado y qué cambios se han dado en la compañía últimamente (Brandolini *et al.*, 2008). Pero ¿son estos elementos

suficientes para obtener la información idónea que dé pie al comunicador para la toma de decisiones frente a los diagnósticos que se requieren y sobre los posibles planes estratégicos?

A partir de esto, la presente investigación se centra en la pregunta ¿De qué manera se puede realizar un correcto prediagnóstico de comunicación organizacional y qué interrogantes debe contener? Entonces, se planeó consolidar un formato de prediagnóstico que se comporte como herramienta conveniente que facilite el primer acercamiento del comunicador a la organización y la delimitación de lo que debe abordar y profundizar.

Metodología

Para llevar a cabo este proceso de indagación de tipo cualitativo (Hernández Sampieri *et al.*, 2014), se utilizó el Método Delphi, diseñado para recolectar juicios de especialistas en un tema específico, procesar la información y, a través de recursos estadísticos, construir un acuerdo general de grupo; y, de esa manera, tener resultados acerca de la viabilidad o validez de una idea o hipótesis (García Valdés y Suárez Marín, 2013).

El método Delphi, cuyo nombre hace referencia al Oráculo de Delphos y a las predicciones que se realizaban en la antigua ciudad griega, según Linstone y Turoff (1975) fue creado por Theodore J. Gordon y Olaf Helmer en 1951 en Santa Mónica, Estados Unidos. En ese mismo año, se realizó su primera aplicación en una investigación adelantada por la Research and Development Corporation, para conocer el impacto de la tecnología en la guerra (García Valdés y Suárez Marín, 2013). Gracias a la obra “The Delphi Method. Techniques and Application” de Linstone y Turoff (1975), se conocen, por lo menos, 489 resultados de investigaciones realizadas con este procedimiento.

El primer paso del Delphi es conformar un panel de expertos, quienes permanecen en el anonimato, y obtener de ellos su opinión frente a un asunto en cuestión. Cabe aclarar que frente al número de participantes del panel no hay consenso. Según Zartha *et al.*,

[...] algunos autores realizaron sus estudios con valores entre 30 y 123 expertos, mientras que otros autores presentan como número adecuado de expertos cifras entre 7 y 24, este tipo de vacíos relacionados con el número de panelistas continúa, ya que incluso, para algunos investigadores, no hay evidencia de que incrementando el tamaño del panel mejore la precisión, algunos autores argumentan que un rango entre 5 y 20 personas es suficiente. (2014, p. 2).

El panel Delphi se realiza a través de encuentros denominados rondas, en las que, generalmente, se hacen preguntas abiertas y se evita, en lo posible, que los invitados impongan sus puntos de vista a los demás participantes y evadir así la intromisión de sesgos en el estudio (García Valdés y Suárez Marín, 2013). De acuerdo con la postura de estos autores, el número de rondas es vital para lograr los buenos resultados del ejercicio; sin embargo, cada investigación puede decidir el número de rondas por ejecutar, lo que puede cambiar durante el proceso investigativo. Este método, además, comprende una fase estadística que se puede realizar en casos donde los cuestionamientos lo permitan.

Frente a los antecedentes más actualizados de utilización del Delphi, vale la pena mencionar la investigación de Palacio *et al.* (2016), quienes utilizaron este método para realizar su proyecto sobre gestión del conocimiento en el origen de cafés especiales. Esta investigación consiguió los resultados esperados en solo dos rondas, en las que se obtuvo un 75 % de consenso en las respuestas.

Teniendo en cuenta lo anterior, para la presente investigación se invitaron 25 expertos, de los cuales 15 aceptaron participar: 13 comunicadores sociales y 2 psicólogos; dos de ellos mexicanos y 13 colombianos de diferentes partes del país, como Medellín, Bogotá, Pereira y Cali, por lo que las rondas se realizaron a través de correo electrónico, teniendo en cuenta que por las características de la época, es habitual el uso de este tipo de canales (Eneko Astigarraga, 2008). Finalmente, con el fin de respetar el anonimato, en la exposición de los resultados estos especialistas participantes se denominaron experto n.º 1, n.º 2, n.º 3... n.º 15.

Los criterios para la invitación de dichos expertos al panel fueron profesión, cargo, años de experiencia, categoría docente, grado científico, vínculo actual con la actividad, tipo de capacitación específica que posee, cantidad de investigaciones afines a la comunicación, número de publicaciones sobre el tema y de citas que se hacen a sus trabajos. Estos ítems fueron seleccionados con base en la investigación de García Valdés y Suárez Marín (2013) sobre el panel Delphi.

En esta ocasión, el Panel Delphi se conformó por dos rondas. En la primera se les presentó a los expertos un primer formato original de prediagnóstico elaborado por las investigadoras, que fue complementado, corregido, validado y perfeccionado en la segunda ronda.

Resultados

En pro de presentar de manera clara los resultados arrojados por el panel Delphi, a continuación se narran, simultáneamente, las rondas uno y dos, para así dar cuenta de cómo, finalmente, quedó el formato de prediagnóstico de comunicación definitivo al que se denominó PRECOM (Anexo 1).

El primer esquema que se les expuso a los expertos iniciaba directamente con la pregunta sobre lo que entiende la compañía por comunicación organizacional. Tras la primera ronda, el experto n.º 1 sugirió abrir campos de respuesta específicos para plasmar la información básica de la organización, tal como: nombre o razón social, producto o servicio que se comercializa, tipo de organización, entre otros ítems. Sin embargo, más adelante, en la segunda ronda, el experto n.º 3 cuestionó la presencia de dicha información en el formato de prediagnóstico, debido a que esta debe levantarse en un paso anterior al prediagnóstico, correspondiente a la contextualización o al análisis situacional, tal como lo denomina Aljure (2015), quien indica que este es el punto de partida de todo trabajo comunicacional y que debe contener la información base que describe tanto el entorno como la organización en sí, mas no se centra en el tema de la comunicación propiamente.

Para el experto n.º 4, antes de la primera pregunta, debía anexarse el interrogante sobre el nombre del entrevistado y su cargo y, a consideración del experto n.º 1, debía añadirse el alcance de la organización; es decir, si es local,

nacional o internacional, para desprender de aquí una pregunta correspondiente al manejo centralizado o descentralizado de la comunicación. De igual manera, para lo que originalmente era la primera pregunta: para (nombre de la compañía), ¿la comunicación organizacional es?, en la primera ronda, los expertos n.ºs 1, 2, 4 y 6 coincidieron en la necesidad de aclarar el tratamiento de respuesta como múltiple. Para el experto n.º 3, era necesario señalar el orden de importancia de las opciones de definición propuestas, que pasaron de ser seis a siete (véase Anexo 1). Finalmente, el experto n.º 6 hizo una recomendación frente al lenguaje de las preguntas en general, al proponer que fuera estandarizado; es decir, que siempre se hablara de objetivos, funciones o procesos para no confundir los términos.

Para el caso de la pregunta: la comunicación dentro de la compañía ¿es responsabilidad de?, entre cuyas opciones de respuesta estaban un área específica, una oficina dirigida por un comunicador, una oficina dirigida por otro profesional, un grupo que se reúne periódicamente para tomar decisiones y un asesor externo, los expertos coincidieron en dos necesidades importantes: la primera, añadir una opción de respuesta que contemplara el hecho de que no hay un profesional designado para el cargo dentro de la organización; la segunda, aclarar que la respuesta podía ser de opción múltiple.

En la segunda ronda del panel, el experto n.º 1 propuso dos opciones de respuesta para esta pregunta, a fin de incluir a las pequeñas empresas dentro del formato; sin embargo, el experto n.º 3 argumentó que el tipo de empresa debió quedar claro en la etapa de contextualización. Por su parte, el experto n.º 1 conectó a la pregunta anterior lo siguiente: según su respuesta, explique el proceso sobre cómo se gestiona la comunicación en este tipo de empresa u organización.

En la segunda ronda, el experto n.º 1 propone organizar las opciones de respuesta de menos a más; es decir, iniciar por la opción que indica no tener persona designada para el área de comunicación de la organización y finalizar con las opciones que indican que sí se maneja y con herramientas más avanzadas. Además, el experto n.º 3 especificó que es necesario aclararles a las organizaciones cuántas opciones pueden elegir en esta respuesta.

También adherida a esta misma pregunta se desprenden las opiniones de los expertos n.º 1, 2 y 3, quienes consideraron necesario añadir campos de respuesta frente a la experiencia en temas de comunicación interna, perfil, estudios profesionales, edad y tipo de vinculación de la(s) persona(s) responsable(s) de la comunicación en la organización. Sin embargo, en la segunda ronda quedó definido que solo se indagaría por profesión o especialidad, cargo asignado, años de experiencia y tipo de contrato.

El experto n.º 1 propuso reemplazar las preguntas que originalmente estaban enumeradas como 5 y 6 por 4a y 4b, respectivamente (ver anexo). Además, este participante expresó la necesidad de incluir tanto los objetivos corporativos a los que responde el plan estratégico, en caso de tenerlo, como los canales y medios de comunicación que la organización utiliza para retroalimentarse con los públicos.

El experto n.º 3 sugiere que deben quedar registrados los pasos del plan estratégico, teniendo en cuenta los objetivos, las estrategias y las tácticas de la organización en caso de tenerlos; esto a quienes respondan la opción e de la pregunta 4, que reza: registre y describa los pasos del plan estratégico de comunicación (teniendo en cuenta los objetivos, las estrategias y las tácticas si los hay). Por su parte, a quienes respondan la opción d, ¿se elabora una matriz de públicos y canales de comunicación?, se les debe solicitar incluir la matriz de públicos y los canales de comunicación, acompañados de una breve descripción de esta, de acuerdo con los expertos n.º 1 y n.º 3.

Para la siguiente interpelación: describa el proceso que, generalmente, se lleva a cabo para desarrollar las acciones de comunicación en su organización, el experto n.º 6 propuso especificar la pregunta para que no fuera tan amplio el campo de respuesta, lo que se logró con el aporte del experto n.º 1, quien propuso especificar que las organizaciones deben puntualizar los pasos de diseño, ejecución, evaluación y mejora de sus acciones de comunicación. Para la segunda ronda, el experto n.º 1 anexó los interrogantes: ¿quién ejecuta las acciones? ¿Cómo es el proceso? y una pregunta sobre si esto se documenta.

Para la cuestión: describa las acciones que, generalmente, se realizan en el proceso de comunicación de la compañía, el experto n.º 1 propuso especificar los ámbitos que involucran los procesos de comunicación de la organización; por ejemplo, legales o administrativos. Sin embargo, en este punto específico, el experto n.º 3 se opuso a esto, al decir que es importante mantener la esencia del prediagnóstico, por lo tanto, no puede confundirse con otras etapas de contextualización en las cuales se incluyen los ámbitos corporativos descritos.

Por ello, y obedeciendo lo propuesto por el experto n.º 3, se indaga por temas comunicacionales, como flujos de comunicación, clima, cultura, identidad, imagen, reputación, etc.; la especificación de lo que ocurre con cada uno de estos subtemas debe ser resuelto en un diagnóstico. Por tanto, en la primera ronda, por decisión unánime, la que originalmente era la séptima pregunta se unió con la anterior dado que coincidía en su enfoque, y quedó de la siguiente manera: ¿Cuáles son los principales temas comunicacionales de interés para la organización? Ejemplos: flujos, clima, cultura, identidad, imagen, reputación, etc.

Sobre la pregunta correspondiente a la periodicidad de la medición, los expertos n.º 1 y n.º 2 expresaron la importancia de pedir que se especifique si se utiliza un instrumento específico para realizar la medición; además de pedir que se puntualice lo que se mide en la organización, si es cultura, clima, identidad, imagen u otro tema. Por su parte, el experto n.º 7 propuso añadir una tabla en la cual se permita condensar la periodicidad de la medición.

Teniendo en cuenta lo anterior, ya para la segunda ronda, y sobre las consideraciones de los expertos n.º 1 y n.º 3, esta pregunta quedó así: ¿La organización ha realizado alguna vez diagnósticos de comunicación? En cuyo caso las opciones son: a. No. b. Sí. c. ¿Cuántas veces? d. ¿Cada cuánto se realiza dicho ejercicio? e. ¿Quién es el/la (los/las) responsable(s) de organizar la medición de comunicación organizacional en la empresa? f. ¿Qué instrumentos han sido utilizados? g. ¿Quién es el/la (los/las) responsable(s) de analizar los datos, elaborar y presentar el reporte con los resultados del diagnóstico de comunicación? y h. ¿Ante quién se presentan los resultados de comunicación organizacional de la empresa?

De la pregunta n.º 7 nace la pregunta n.º 8, que queda de la siguiente manera: ¿Qué decisiones y acciones se han tomado sobre los resultados de los diagnósticos realizados? El formato original terminaba con observaciones correspondientes a la pregunta n.º 9; sin embargo, debido a las consideraciones del experto n.º 1, se suma una pregunta n.º 10: ¿Quisiera agregar algún comentario para poder entender mejor la dinámica de la comunicación organizacional en su compañía?

Conclusiones

Dos son las alertas que cabe hacer aquí sobre la comunicación en la organización: la primera, que es un proceso que trasciende la información (Pasquali, 1990); la segunda, que es un proceso que, más que operativo, es estratégico. Paladines-Galarza *et al.* (2016) explican que “la comunicación en las organizaciones se vuelve estratégica cuando se integra en los procesos de dirección y se convierte en un proceso esencial de competitividad empresarial” (p. 1), opinión con la que concuerda José Luis Vahos (2009), para quien existe la necesidad de incluir acciones tanto estratégicas como tácticas y operativas en el desarrollo de la comunicación, lo que conducirá a obtener resultados empresariales positivos en términos de rentabilidad económica.

Entonces, y de acuerdo con Castillo (2019) y con Abadía y Vaca (2014), la comunicación en las organizaciones es un activo que aporta al desarrollo y a la efectividad de la empresa cuando se trata de un proceso estratégico, organizado y estructurado que implica no emprender acciones comunicacionales indiscriminadamente. Por tanto, la comunicación organizacional debe ser diagnosticada y planificada.

Sin embargo, antes del diagnóstico existe un paso anterior, considerado de gran importancia tras el desarrollo de la presente investigación: el del prediagnóstico, que no puede ser confundido con el primer paso del plan estratégico de comunicación correspondiente a la contextualización o al análisis situacional (Saab, 2015), entendidos como la descripción del contexto general (externo a la organización), en el que se analiza el sector, las normativas, la competencia, etc., y el específico (interno de la organización), tales como la

misión, la visión, los objetivos y, en fin, el direccionamiento estratégico. Por su parte, con el prediagnóstico se aborda, específicamente, en profundidad, toda aquella información base sobre la esencia comunicacional de la organización.

Por ello, esta investigación permitió determinar que la manera adecuada para realizar un prediagnóstico de comunicación organizacional, considerando que cada organización posee especificidades propias y características diferentes, es con una herramienta que responda interrogantes acerca de cómo la organización maneja la comunicación interna y externa, quiénes son los responsables, cuál es el público objetivo, cuáles son las herramientas que emplea y cuál es su planificación, entre otros.

Por lo anterior, para realizar esta indagación sobre la forma correcta de realizar un prediagnóstico de comunicación, fue fundamental la utilización de un riguroso método que permitiera reunir diversas opiniones de expertos en la materia, los cuales, por medio de sus aportes, permitieron abarcar los ítems por analizar en las organizaciones.

Se concluye aquí que la metodología panel Delphi fue la más acertada, ya que se comportó como una buena herramienta de previsión, que se recomienda para investigaciones que busquen llegar a la construcción de cualquier instrumento por medio del consenso.

De esta manera, fue posible aquí condensar lo básico que un comunicador necesita saber, previamente, sobre la comunicación en la organización, en un formato de prediagnóstico estándar que fue denominado PRECOM. En este, las compañías pueden consignar su información, independientemente de lo estructurados o no que estén sus procesos de comunicación.

PRECOM permite un acercamiento entre el comunicador y la organización desde el inicio del proceso, lo cual facilita las diferentes etapas del o los diagnósticos que se lleven a cabo posteriormente y las decisiones estratégicas que se tomen desde la planeación. Además, PRECOM permite al comunicador focalizarse y priorizar los temas a resolver en la organización.

Referencias

- Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación. Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Oberta UOC Publishing.
- Abadía, H. y Vaca, A. (2014). La auditoría de comunicación en universidades privadas del Eje Cafetero. *Revista Páginas*, (94), 89-100. <https://biblioteca.ucp.edu.co/ojs/index.php/paginas/article/view/1967/1873>
- Apolo, D., Murillo, H. y García, G. (2014). *Comunicación 360: Herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Astigarraga, E. (2008). *El método Delphi*. Universidad Deusto.
- Bartoli, A. (1991). *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*. Paidós.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización*. Paidós.
- Beckhard, R. (1988). *Desarrollo organizacional: Estrategias y modelos*. Addison Wesley Iberoamericana, Fondo Educativo Interamericano.
- Brandolini, A., González, F. M. y Hopkins, N. (2008). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*. La Crujía.
- Carretón, B. M. C. (2009). Introducción a la comunicación interna en relaciones públicas. En: M. C. Carretón (dir.) y S. I. Ramos (coord.), *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. AIRP (Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas).
- Castillo, E. A. (2009). La auditoría de comunicación interna. Metodología Específica en relaciones públicas. En: M. C. Carretón (dir.) y S. I. Ramos (coord.), *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. AIRP (Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas).

- Costa, J. (2018). Creación de la imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI. *Razón y Palabra*, 22(1-100), 356-373. <http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1160>
- Deetz, S. (2001). Conceptual Foundations. En F. Jablin y L. Putnam (eds.), *The new Handbook of Organizational Communication*. Sage.
- Felcman, I. L. (1983). Pautas para la definición de estrategias de investigación y diagnóstico institucional en la Administración Pública Argentina. *Revista Argentina de Administración Pública*, 4(13-14), 17-52. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/inap_revista_argentina_administracion_publica_13-14_octubre_1982-marzo_1983.pdf
- Flores S. (2017). La comunicación organizacional en la prevención de riesgos laborales, [tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid].
- García Valdés, M. y Suárez Marín, M. (2013). El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 253-267. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200007&lng=es&tlng=es
- Góngora, N. H., Nóbile, C. y Larrivey, M. F. (2013). Prediagnóstico de la situación de investigación en administración en Argentina. *Revista Digital Ciencias Administrativas*, 1(1), 26. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511651377008>
- Guzmán, A. P. (2007). *Comunicación empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial*. CICCO Centro de investigaciones de la comunicación corporativa. Ecoe Ediciones.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Interconsulting Bureau S. L. (2015). Psicología empresarial y comunicación. Ediciones de la U.

- Kreps, G. (1990). *Organizational Communication - Theory and Practice*. Longman.
- Linstone, H. y Turoff, M. (1975). *The Delphi Method*. Addison-Wesley Publishing.
- Marchiori, M. (2008). Comunicación interna: un factor estratégico para los negocios. Vol. 1 (2.ª ed.). *Difusão*, 205-222.
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la Información*, 42(2), 49-54. <https://redalyc.org/pdf/1814/181422294008.pdf>
- Negrón, M. (1978). Prediagnóstico para un plan de desarrollo integral de la Faja Petrolífera del Orinoco. *Foro Internacional*, 18(4(72)), 710-745. <http://www.jstor.org/stable/27754745>
- Palacio, J., Hernández, R., Ríos, A. y Zartha, J. (2016). Estudio de prospectiva: Aplicación del método Delphi en cafés especiales en Colombia al 2025. *Revista Espacios*. 37(14), 7. https://www.researchgate.net/publication/304039810_Estudio_de_Prospectiva_Aplicacion_del_metodo_Delphi_en_Cafes_Especiales_en_Colombia_al_2025
- Paladines-Galarza, F., Yaguache-Quichimbo, J. y Altamirano-Benítez, V. (2016). Gestión de la comunicación estratégica en las organizaciones: Enfoque ecuatoriano e internacional. *Revista Razón y Palabra*, 20(1(92)), 1-32. <http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/369>
- Pascuali, A. (1990). *Comprender la comunicación*. Caracas, Venezuela: Monte Ávila Latinoamericana.
- Piñuel, R. J. L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Síntesis.
- Prieto, D. (1990). *Diagnóstico de la comunicación*. CIESPAL.
- Prieto, D. (1999). *La comunicación en la educación*. Ediciones CICCUS-La Crujía.

- Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F. y Fernández, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Revista Negotium*, 1(2), 32-48. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78212103>
- Rodríguez, H. (2002) Definición y alcance de la comunicación organizacional. En C. Fernández, *La comunicación en las organizaciones*. Trillas.
- Rogers, E. (1980). *La comunicación en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Sánchez, C. M. L. (2005). Desarrollo de la comunicación externa en la empresa. *Revista Digital Sala de Prensa*, (83), 1-7. <https://www.gacetadeprensa.com/noticia/9448/opinion/desarrollo-de-la-comunicacion-externa-en-la-empresa.html>
- Reyes, P. A. (1984). *Esquema metodológico para un diagnóstico de seguridad alimentaria*. Serie de publicaciones misceláneas n.º 540. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- Vahos, M. J. L. (2009). El diseño y uso de indicadores de comunicación en las organizaciones antioqueñas. *Revista Anagramas-Rumbos y sentidos de la comunicación*, 7(14), 81-92. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1692-25222009000100006&script=sci_arttext&tlng=pt
- Valle, M. (2003). La comunicación organizacional de cara al siglo XXI. *Revista Razón y Palabra*, (32). <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html>
- Van Riel, C. B. M. (1997). *Comunicación corporativa*. Prentice Hall.
- Zartha, J., Montes, J., Toro, I. y Villada, H. (2014). Método Delphi-Propuesta para el cálculo del número de expertos en un estudio Delphi sobre empaques biodegradables al 2032. *Revista Espacios*, 35(13), 10-11. <https://www.revistaespacios.com/a14v35n13/14351310.html>