

LA COMUNICACIÓN EN LOS PROYECTOS EMPRESARIALES, TIPOS Y MEDIOS UTILIZADOS: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Marcos Antonio Espinoza Mina.

Universidad Ecotec, Docente Facultad de Ingenierías. Ingeniero en Sistemas, Magister en Negocios Internacionales, Doctorando en Administración de Empresas UCA. Ecuador, mespinoza@ecotec.edu.ec

Madeline Doménica Espinoza Gallegos.

Universidad UIDE. Ecuador, maespinozaga@uide.edu.ec

Resumen

La comunicación es un proceso que requiere de mucha atención de la forma en la que se lleva a cabo en el sector empresarial. En este trabajo se realizó una revisión bibliográfica para conocer los tipos y medios más utilizados por las organizaciones para evitar dificultades al momento de comunicarse al ejecutar un proyecto o realizar sus actividades regulares. Se seleccionaron y revisaron trece artículos entre los meses de julio y septiembre del 2019 de las bases de datos: Google Scholar, Redalyc, Ebscohost y Scielo. La validación siguió los criterios de inclusión y exclusión, tales como: identificación de la base de datos, motores de búsqueda, evaluación y descripción de resultados. Se pudo determinar los tipos y medios utilizados para efectuar la comunicación, pero a pesar de que se tenga conocimiento de los mismos y se encuentren bien definidos los procesos para realizar una buena gestión de comunicación organizacional en sus actividades diarias y en la ejecución de proyectos, su aplicación en la realidad no es del todo satisfactoria.

Palabras Clave: Comunicación organizacional, proyectos, medios de comunicación, tipos de comunicación.

1. Introducción

Comunicar es una acción medular; la comunicación es una oferta de relación destinada a encontrar sentido en lo que somos y en lo que hacemos; depende de: diálogo, escucha y capacidad expresiva (Orozco, 2014). La comunicación según la Real Academia Española (2019), es la acción y efecto de comunicar o comunicarse. Trato, correspondencia entre dos o más personas. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor; las personas piensan que comunicarse es muy sencillo, pero por lo general se tropieza con el inconveniente de que el mensaje llegó tergiversado o simplemente no llegó.

En la sociedad, la comunicación se considera por lo general como un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad. La comunicación en las organizaciones se considera como un proceso que se lleva a cabo dentro de un sistema determinado de actividades interrelacionadas, la comunicación entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes (Velázquez, 2012).

En las empresas, la comunicación juega un papel muy importante, esto debido a que si no llega de forma correcta e íntegra ocasiona malestar entre todos los implicados.

Para (Marchiori, 2011), la comunicación interna "...posibilita el intercambio de informaciones vía comunicación, contribuyendo para la construcción del conocimiento, el cual es expresivo en las actitudes de las personas".

Los directores del proyecto pasan cerca de 90% del tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si son internos como externos a la misma, cerca del 55% de todas las comunicaciones son del tipo no verbal o de lenguaje corporal. Estas pueden transmitir un mensaje muchas veces implícito (Esquembre & Morales, 2015).

En este contexto, el propósito de este trabajo es comprender e identificar los tipos y medios utilizados por las empresas para conseguir una adecuada comunicación tanto interna como externa al ejecutar un proyecto. Esta investigación no se ha delimitado a un nivel macro ni micro; los términos de búsqueda se mantienen amplios para no limitar la investigación. Por ello, este trabajo presenta una revisión bibliográfica y se encuentra organizado de la siguiente manera: en la segunda sección se presenta la metodología, en la tercera sección se analizan los estudios realizados, por último, en la cuarta sección se exponen las conclusiones finales.

2. Metodología

Para llevar a cabo este artículo se ha recurrido a la metodología de revisión bibliográfica; por lo cual indican E. Gómez, Fernando, Aponte, & Betancourt (2014) que puede ser aplicada a cualquier tema de investigación para determinar la relevancia e importancia del mismo y asegurar la originalidad de una investigación. Además, permite que otros investigadores consulten las fuentes bibliográficas citadas, pudiendo entender y quizá continuar el trabajo realizado.

Objetivos

El objetivo principal es comprender e identificar los tipos y medios utilizados por las empresas para conseguir una adecuada comunicación en la ejecución de un proyecto, para lo cual se han planteado las siguientes preguntas:

- P1. ¿Cuáles son los tipos de comunicación aplicados en las empresas?
- P2. ¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados en las empresas?
- P3. ¿A qué sectores empresariales han sido dirigidos los estudios revisados?

La revisión bibliográfica se realizó entre los meses de julio y septiembre del 2019, analizando artículos de revisión y primarios. Las palabras clave utilizadas para la búsqueda han sido en idioma español, siendo estas las siguientes: comunicación organizacional, comunicación interna, proyecto. Se han consultado las bases de datos: Google Scholar, Redalyc, Ebscohost y Scielo. Se encontraron 32 artículos de los que se seleccionaron 13 atendiendo a los criterios de inclusión. Los criterios de inclusión fueron: calidad/evidencia científica de artículos en español, con relevancia para cubrir los objetivos del tema y con acceso al texto completo y que sean gratuitos. Se descartaron los artículos que no dieran respuestas de forma explícita a los objetivos de este estudio, muchos de los artículos no muestran como cumplen la comunicación en las empresas al ejecutar un proyecto, sino directamente la manera en que aplican la comunicación.

3. Resultados y Análisis de la información

Se presenta a continuación una síntesis de los principales artículos revisados, de la lectura y análisis de cada uno de ellos.

Tipos de comunicación aplicados

En la tabla 1 se muestran los tipos de comunicación aplicados en los artículos revisados para lograr una comunicación clara y precisa; al ser identificados dentro de una organización se busca que sirva para lograr los objetivos laborales, productivos y empresariales, y en general para conseguir llevar a buen término un proyecto emprendido.

Tabla1. Tipos de comunicación

Tipos de comunicación	No. de artículos
Formal e informal	5
Ascendente, descendente, vertical	4
Sin definir	4
Total	13

Fuente: Elaboración propia

Según Papić (2019), en su estudio de los tipos de comunicación, aplicado al sector académico, encuentra los siguientes resultados. La comunicación formal permite informarse sobre las actividades correspondientes al proceso educativo consignadas en el periodo académico y permite informar al docente sobre el trabajo de su establecimiento educativo. La comunicación informal posibilita a los miembros de un nivel jerárquico aclarar dudas acerca del contenido de las comunicaciones oficiales, la aplicación de la comunicación informal posibilita mejorar las comunicaciones oficiales deficientes.

La comunicación oficial o formal debe ser siempre la primera en llegar a los trabajadores para minimizar el impacto de la comunicación informal y el rumor; la gestión de la comunicación en toda entidad pública debe responder al mundo actual cambiante y competitivo con un nivel de comunicación sistémica e interactiva, capaz de escuchar a sus colaboradores buscando transmitir igualdad, horizontalidad; sensaciones que motiven a comunicar y relacionarse, indica (Condor, 2018).

En las organizaciones fluye la información que se transmite de boca en boca de lo que se cree que en realidad es, por lo que a veces llega a ser más fuerte que la que se transmite de manera oficial, para ello se cuestionó “La comunicación formal (oficial) supera a la comunicación informal (rumores, chismes, etc.)” con respuestas que van desde nunca hasta siempre (Carmona, 2015).

Gómez & Prowesk (2011), manifiestan que en cuanto a la comunicación ascendente se encontró que el 70% de los empleados de la empresa consideran que su participación es activa, tanto que algunas veces traspasan el orden jerárquico de comunicación y se dirigen directamente a conversar sobre sus inquietudes con la gerente de la empresa. El 45% de los empleados expresaron tener una óptima

comunicación descendente, puesto que sus superiores utilizaban canales como circulares, agenda de reuniones, llamadas a celular, o conversaciones con el jefe inmediato.

Medios de comunicación utilizados en las empresas

Los medios utilizados para tener una correcta comunicación en muchos casos son aplicados para llegar a un gran número de personas, pero existen ocasiones en que estos deben servir para tener una comunicación interna efectiva, que se da en algunas ocasiones entre personas que tienen intereses en común, tal es el caso dentro de una organización al ejecutar un proyecto empresarial. La comunicación y la organización están íntimamente ligadas, de este modo, la realidad de las organizaciones es una compleja suma de espacios simbólicos comunes al entorno organizacional, donde se crean nuevos significados entre y para los miembros de dicho entorno. No es un conjunto de artefactos o roles institucionalizados. Se trata de una red de conversaciones, no de un mero conjunto de individuos. Es decir, las organizaciones son redes de compromisos lingüísticos, redes de actos del habla (Dittus & Vásquez, 2016).

En los artículos evaluados se encontró el uso de los siguientes medios de comunicación: circulares, agenda de reuniones, llamadas a celular, conversaciones, tableros de anuncios, periódico interno, jornada de puertas abiertas, entrevista individual, programa de sugerencias, correo electrónico, buzón de sugerencias, intranet, encuestas periódicas, asambleas sindicales, reuniones, manuales, videos, folletería, afiches, gigantografías, carteleras y página web.

Cuervo (2008), menciona que hacen uso de los siguientes medios de comunicación: gráficos, digitales y audiovisuales, *house organ*, manuales, videos, *e-mails* segmentados, folletería, cartas y *mailing*, afiches, gigantografías, carteleras, piezas digitales como *banners* y *pop ups* generalmente asociados a una *Intranet*. Para un público reducido recurren a reuniones periódicas, desayunos con empleados, o reuniones de comunicación en cascada. Por último, las acciones interpersonales se basan en la interacción entre dos o tres personas, generalmente dentro de un mismo equipo de trabajo, como las reuniones de *feedback* por desempeño, reuniones de proyecto, etc.

Las comunicaciones dentro de los proyectos han de articularse en torno a una estrategia que debe recoger matices evolutivos y dejar opciones abiertas para la creatividad y el surgimiento de métodos, canales, medios, herramientas y perspectivas experimentales de acción; aceptando que las comunicaciones tomarán distinto carácter, en la medida que se asume que existen distintas configuraciones y situaciones, que demandan distintos grados de complejidad, en atención al apoyo a procesos estratégicos (Subiabre, 2013).

Herramientas tecnológicas y la comunicación

La tecnología es un medio muy importante para la ejecución de proyectos y la comunicación también hace uso de ella, por lo que *house organ* es un medio de difusión que utilizan las empresas para bajar de forma directa la información institucional que busca optimizar la imagen de la institución y comunicarla a su

personal, mientras mejora la motivación y profundiza el sentido de pertenencia, busca que el empleado se sienta cómodo, identificado con los objetivos de la empresa, que exista un buen clima organizacional, puede llegar a sectores del personal que no están en contacto con recursos informáticos (por ejemplo maestranza o servicio de comedor) (Calambur, 2016).

Mientras la comunicación en los medios sociales resulta todavía hoy bastante dependiente de las comunicaciones y mensajes distribuidos mediante otros canales, el sitio web es considerado un espacio de comunicación autónomo y con gran potencial (Larrondo-Ureta, 2016). Por eso, los docentes coinciden en señalar que aún se necesita capacitación en torno a uso educativo de las TIC, pues el mundo de las organizaciones desde hace tiempo se desenvuelve en un entorno virtual (Aguirre, 2018).

Sectores empresariales a los que han sido dirigidos los estudios revisados

Se evidencia que el mayor número de artículos se han elaborado en base a estudios realizados en organizaciones públicas, ocho en total, dos artículos muestran cómo es la comunicación en empresas privadas, ver tabla 2. Para el sector estatal es un reto de grandes proporciones, pero no imposible, mejorar la gestión de la comunicación interna de la mano con buen clima laboral para retener y desarrollar su talento humano para el alcance de sus objetivos institucionales. Todo ello repercutirá el buen servicio tanto al público interno y externo (Condor, 2018)

Tabla 2. Sectores empresariales a los que van dirigidos los estudios revisados

Sectores empresariales	No. de artículos	Autor
Público	8	(Carmona, 2015), (Queris, Almirall, Capote, & Alfonso, 2012), (Castañeda, 2012), (Papic, 2019), (Larrondo-Ureta, 2016), (Condor, 2018), (Subiabre, 2013), (Malluk, 2013)
Privado	2	(Bedoya, 2017), (D. Gómez & Prowesk, 2011)
Ambos	3	(Cuervo, 2008), (Marchiori, 2011), (Velázquez, 2012)

Fuente: Elaboración propia

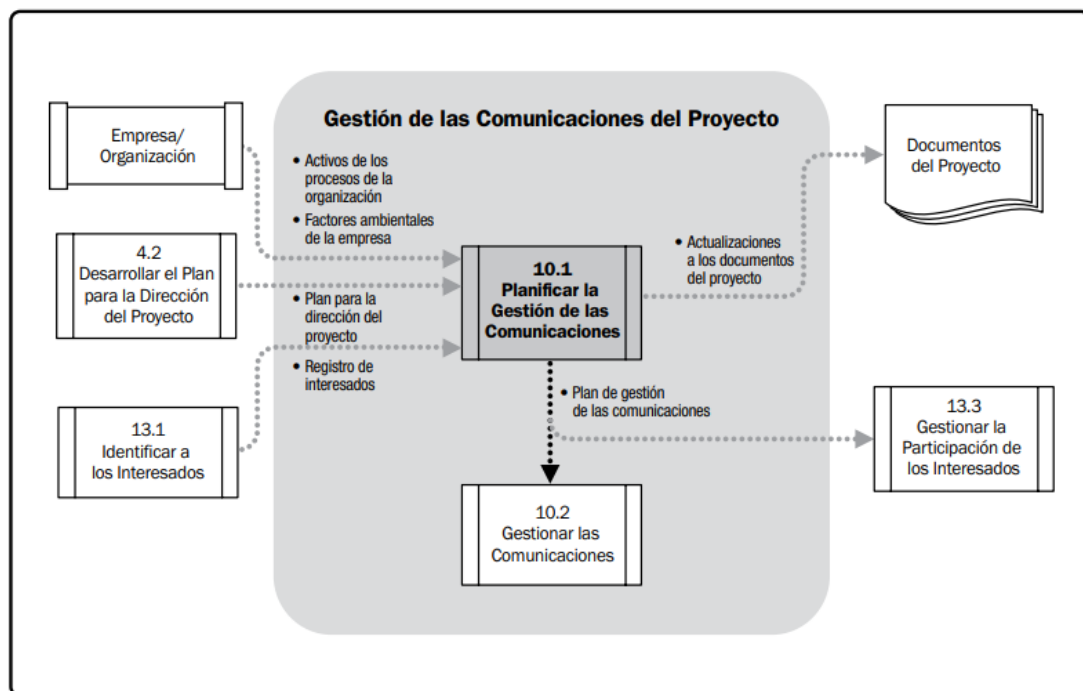
Señala Papic (2019), que la comunicación organizacional interna en su calidad de componente estratégico debe sustentar el desempeño profesional individual, grupal y colectivo dirigido al cumplimiento de las metas de calidad educativa en la gestión del establecimiento educativo municipalizado. La comunicación es y será una premisa fundamental en el desarrollo empresarial y del contexto de educación superior, ya que su adecuado manejo viabiliza el ambiente laboral, provoca un contexto idóneo de trabajo, la sinergia de los actores que la conforman, y es vinculante con el cumplimiento de objetivos institucionales. Es gracias a la comunicación que se generan mayores ventajas competitivas; se crean procesos que integran a las instituciones en espacios de redes que son una oportunidad de mejora, de aprendizaje y de instrumentalización de su misión educativa (Lombeida & Silva, 2017).

Es necesario tener presente que una nueva visión se refiere a la comunicación como comunidad. En ella, la dimensión de la comunicación atraviesa el ambiente y crea las diferentes comunidades de las cuales una misma persona participa; en este proceso es fundamental considerar que las personas pueden pertenecer a múltiples comunidades al mismo tiempo (Marchiori, 2011)

Resultados de aplicación de la comunicación

En la figura 1, se muestra el diagrama de Flujo de Datos de Planificar la Gestión de las Comunicaciones del *Project Management Body of Knowledge* o *PMBOK* por sus siglas y que tiene algunos elementos coincidentes con lo encontrado en los artículos revisados y no solo aplicado a proyectos, sino a nivel general.

Figura 1. Diagrama de Flujo de Datos: Planificar la Gestión de las Comunicaciones



Fuente: *Project Management Body of Knowledge* (2013)

A pesar de todo lo que siguen las organizaciones tanto a nivel del tipo de comunicación como de los medios para llegar de forma óptima al grupo destino, los trabajos de investigación no evidencian un grado de satisfacción en su aplicación. Por ejemplo, se detectó que la comunicación dentro del Inacop (Instituto Nacional de Cooperativas en Colombia) se encuentra débil, permitiendo que la comunicación de grupos sea fluida, pero con deficiencias, formando barreras administrativas, psicológicas y promoviendo rumores que ocasionan conflictos internos e incumplimientos en las funciones de los empleados (Castañeda, 2012).

Con la aplicación del diagnóstico de comunicaciones se puede concluir y reafirmar que las instituciones educativas oficiales necesitan con urgencia valerse de la comunicación como eje que ayude a direccionar los procesos internos (Bedoya, 2017). En el área privada, los resultados señalan falencias en la comunicación

interna, generadas por la cultura organizacional de tipo clan, centrada hacia su interior, y que caracteriza a la empresa familiar (D. Gómez & Prowesk, 2011).

La aplicación de la metodología arroja que la gestión de la comunicación es aún deficiente; pues, mediante otro ejemplo, aunque existe una percepción favorable de la dirección, con una alta identificación por parte de los trabajadores con la empresa, se identifican como debilidades los aspectos de imagen e identidad corporativa, el flujo de comunicación fundamentalmente vertical y descendente, con insuficientes canales de comunicación y retroalimentación, en la farmacéutica Quimefa de Cuba. Otro elemento está dado por las brechas marcadas entre la opinión que expresan los directivos acerca de sus habilidades para la comunicación y las manifestadas por el resto de los trabajadores, dadas por cualidades personalógicas aún deficientes en los directivos, la falta de retroalimentación y el temor expreso a la censura de subordinados; debiéndose tener en cuenta estos elementos para potenciar el buen funcionamiento del sistema de comunicación (Queris et al., 2012).

4. Conclusiones

En este trabajo se usó la metodología de revisión bibliográfica, con la evaluación y análisis a un total de once artículos seleccionados, llegando a concluir los siguientes puntos:

- Se ha identificado que el tipo de comunicación más empleado en las empresas es el formal e informal, lo que evidencia que es el que cumple con las expectativas dentro de las actividades de las organizaciones, a pesar de que en otras organizaciones aplican el tipo ascendente y descendente.
- Muchos son los medios utilizados para lograr una adecuada comunicación dentro de las empresas, entre los que se encuentran: circulares, agenda de reuniones, llamadas a celular, conversaciones, tableros de anuncios, periódico interno, jornada de puertas abiertas, entrevista individual, programa de sugerencias, correo electrónico, buzón de sugerencias, *intranet*, encuestas periódicas, asambleas sindicales, reuniones, manuales, videos, folletería, afiches, gigantografías, carteleras y página web.
- El sector público es al que más han sido dirigidos las investigaciones de los artículos analizados, buscando de la mejor manera llegar a una adecuada atención a los ciudadanos y buscando lograr un buen ambiente laboral en sus instituciones.
- Se evidencia que a pesar de tener muy bien definidos los tipos de comunicación a los que recurren las empresas y los medios para lograr estos objetivos, no se tiene una aceptación favorable de los resultados logrados. Indica Malluk (2013), que los resultados evidenciaron que las instituciones relegan la comunicación a un uso instrumental; no la emplean de forma estratégica (sistemática, organizada, probada, integradora y articulada al proceso de planeación de los proyectos de intervención social) y no incluyen mecanismos de integración y participación activa de los grupos de interés involucrados con estas iniciativas.

Finalmente, como investigación futura en esta materia, se puede señalar que existe un gran espacio para el desarrollo de estudios similares, dirigidos a conocer las actividades de comunicación que realizan las empresas específicamente del sector público al ejecutar sus proyectos; y ver si su adecuada aplicación se traduce en servicios e información de calidad, los cuales obligatoriamente la ciudadanía debe de servirse.

5. Referencias Bibliográficas

- Aguirre, P. (2018). Las TIC en la gestión del proceso de enseñanza-aprendizaje en el área Comunicación Organizacional: Licenciatura en Ciencias de la Comunicación / ICT process management e-a, organizational communication area of the degree course in science communication. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 764–788. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.368>
- Bedoya, S. (2017). Comunicación interna en instituciones educativas oficiales de la ciudad de Montería, Colombia: El Caso de la Institución Educativa Cristóbal Colón. <https://doi.org/10.4185/cac116edicion2>
- Calambur. (2016). 'House Organ' medio de comunicación interna que fortalece la cultura corporativa. Recuperado de <https://calamburblog.wordpress.com/2016/08/15/house-organ-medio-de-comunicacion-interna-que-fortalece-la-cultura-corporativa/>
- Carmona, E. (2015). Percepción de la estructura administrativa y la comunicación organizacional como factores de competitividad. *Recherches en Sciences de Gestion*, 111(6), 235. <https://doi.org/10.3917/resg.111.0235>
- Castañeda, C. (2012). "DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN EL INSTITUTO NACIONAL DE COOPERATIVAS –INACOP–". 81.
- Condor, H. (2018). LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR PÚBLICO. 10.
- Cuervo, M. (2008). El desafío de la comunicación interna en las organizaciones. 176.
- Díaz, P. A., Mañas, M. Á., Pecino, V., Salvador, C. M., & Llopis, J. M. (2016). El efecto modulador del clima organizacional en la influencia de la comunicación de funciones directivas sobre el conflicto de rol. *Universitas Psychologica*, 15(1). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy15-1.emco>
- Dittus, R., & Vásquez, C. (2016). Abriendo la autopoiesis: Implicancias para el estudio de la comunicación organizacional. *Cinta de moebio*, (56), 136–146. <https://doi.org/10.4067/S0717-554X2016000200002>
- Esquembre, J. F., & Morales, J. (2015). Gerente profesional de proyectos. Recuperado de <http://public.ebib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=4644482>
- Gómez, D., & Prowesk, K. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. 12.
- Gómez, E., Fernando, D., Aponte, G., & Betancourt, L. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. 7.
- Larrondo-Ureta, A. (2016). Comunicación organizacional ante el reto de la estrategia multiplataforma y 2.0: La experiencia de los partidos políticos en el País Vasco. *El Profesional de la Información*, 25(1), 114. <https://doi.org/10.3145/epi.2016.ene.11>

- Lombeida, M., & Silva, M. (2017). Nuevas perspectivas teóricas de comunicación en el clima organizacional de Instituciones de Educación Superior. 15.
- Malluk, A. (2013). Análisis de la planeación estratégica de la comunicación en cuatro proyectos de intervención social en Montería. *Anagramas - Rumbos y sentidos de la comunicación*, 12(22), 79–92.
<https://doi.org/10.22395/angr.v11n22a4>
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: Una visión más amplia en el contexto de las organizaciones.
- Orozco, A. (2014). La hospitalidad en la empresa: Comunicación y convivencia organizacional. 10.
- Papic, K. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 10(1), 63.
<https://doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>
- Peña, B., Caldevilla, D., & Batalla, P. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: Estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, (134), 315.
<https://doi.org/10.16921/chasqui.v0i134.2697>
- Project Management Body of Knowledge. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*.
- Queris, M., Almirall, A., Capote, L., & Alfonso, D. (2012). Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA. 14.
- Real Academia Española. (2019). *Diccionario*. Recuperado de <https://dle.rae.es/?id=A58xn3c>
- Rincón, Y. (2014). Comunicación Corporativa, Relaciones Públicas y Logística en la Dinámica Organizacional. *Revista Encuentros*, 12(1).
<https://doi.org/10.15665/re.v12i1.201>
- Rus, C. (2012). La Comunicación Interna en las organizaciones. 34.
- Subiabre, A. Y. (2013). EL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN PROYECTOS INNOVADORES EN EDUCACIÓN. THE COMMUNICATION PROCESS IN INNOVATIVE PROJECTS IN EDUCATION. 19.
- Velázquez, G. (2012). Impacto de la comunicación organizacional, en la competitividad y la vinculación de las empresas mexicanas con la universidad. *Recherches en Sciences de Gestion*, 90(3), 89.
<https://doi.org/10.3917/resg.090.0087>